

Digital Natives in deutschen Unternehmen – Hebel zur Vermeidung eines Culture Clash

Das Projektteam „Organisationskultur“ der stiftung neue verantwortung hat 30 Interviews mit Führungskräften deutscher Unternehmen geführt, um zu untersuchen, welche Unterschiede sowie Risiken und Potenziale der Zusammenarbeit zwischen Digital Natives und erfahrenen Leistungsträgern im Arbeitsalltag wahrgenommen werden. Zusätzlich wertete das Team Fachliteratur zum Thema aus und sprach mit Experten aus Forschung, Beratung und Personalleitung über die Thematik. Ziel ist es, Hebel zu identifizieren, die Risiken der Zusammenarbeit zwischen Digital Natives und erfahrenen Leistungsträgern minimieren und Potenziale heben, um eine wettbewerbsfähige Organisationskultur aufzubauen. Kernbestandteil ist dabei kulturelle Steuerung.

1 Digital Natives vs. Corporate Residents

1.1 Zwei Megatrends

Digitalisierung der Arbeitswelt: Das 21. Jahrhundert bringt fundamentale Veränderungen für Unternehmen mit sich. Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt erreicht – von elektronischen Kommunikationssystemen bis hin zur Virtualisierung gesamter Arbeitsprozesse. Von Mitarbeitern wird erwartet, die vielfältigen digitalen Arbeitsweisen anzunehmen und erfolgreich zu bewältigen. Besonders geeignet dafür sind die Digital Natives. Sie sind mit der Digitalisierung aufgewachsen und begreifen diese intuitiv.

Alternde Belegschaft: Diesem Trend steht in Deutschland die demografische Entwicklung hin zu einer alternden Belegschaft gegenüber. Der Anteil der jungen Bevölkerung in Deutschland nimmt weiter ab. Das Statistische Bundesamt (2011) hat berechnet, dass der Anteil der 55- bis 64-jährigen Arbeitnehmer in Deutschland von knapp 38 Prozent im Jahr 2000 auf über 58 Prozent in 2010 angestiegen ist – Tendenz weiter steigend.¹

1.2 Die Hauptakteure

Digital Natives: Mit diesem Begriff werden Personen beschrieben, die einen intuitiven Umgang mit digitalen Medien pflegen. Sie sind mit digi-

talen Medien aufgewachsen und benutzen diese gleichermaßen intensiv im Arbeits- und Privatleben. Digital Natives werden in der Literatur meist als Generation definiert (in den Achtzigerjahren geboren).² Zunehmend setzt sich allerdings eine weniger alterszentrierte Definition durch, die die Digital Natives über ihre Werthaltung, kulturelle Eigenheiten und Verhaltensmuster charakterisiert. Dazu gehören zum Beispiel ein neues Verständnis von Privatsphäre sowie ein anderer Umgang mit Informationen oder Kommunikationsformen.

Corporate Residents: Gegenpol der Digital Natives im Unternehmen sind die Corporate Residents. Der Begriff umfasst jene Mitarbeiter, die sich digitale Arbeitsweisen erst im Erwachsenenalter beigebracht haben. Im Unternehmen haben sie Schlüsselpositionen inne und waren über die vergangenen Jahre hinweg an der Prägung kultureller Codes (etwa Kleiderordnung, Höflichkeit) und unternehmensbezogener Werte (etwa Leistungsprinzipien) beteiligt. Ihr Erfahrungswissen ist von hoher Bedeutung für jedes Unternehmen.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, werden Corporate Residents und Digital Natives generationell geprägt, die Zugehörigkeit zum Mindset einer der beiden Subkulturen lässt sich allerdings nur bedingt am Jahrgang ablesen.

Jana Marlen Ackermann
Associate 2011/2012

Dennis Benfer
Associate 2011/2012

Dr. Jana Hecker
Associate 2011/2012

Dr. Henriette Litta
Associate 2011/2012

Christin Menzel
Associate 2011/2012

Gerrit Reininghaus
Associate 2011/2012

Ruth Wagner
Fellow 2011/2012

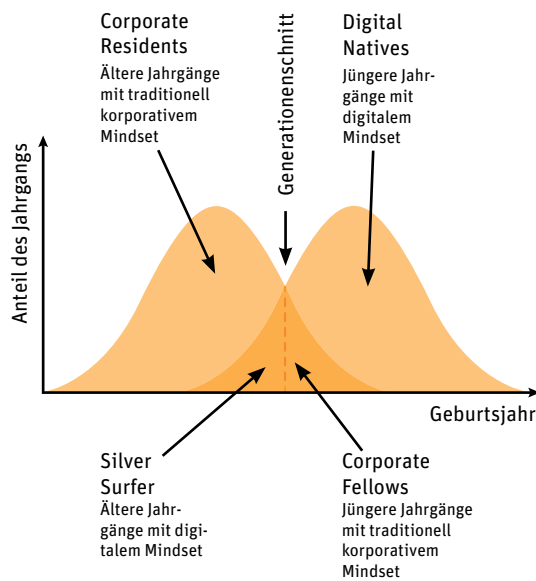


Abb. 1: Corporate Residents und Digital Natives sind nicht allein generationell geprägt (schematisch)

Gemeinsame Betrachtung im Unternehmen: Diese verschiedenartigen Mitarbeitergruppen bedürfen und erhalten Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis.

Ein weißer Fleck ist bisher aber die gemeinsame Betrachtung beider Gruppen. Denn beide unterscheiden sich hinsichtlich ihrer typischen Verhaltensweisen, ihrer Werte und Einstellungen – kurz: hinsichtlich ihrer Kultur.

In der Arbeitswelt treffen die beiden Gruppen aufeinander. Jede hat ihre jeweilige Rolle im Unternehmen; jede für sich bringt einen Mehrwert. Aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit kann es aber zum Clash kommen (siehe Beispiel „Ein typischer Clash“).

Beide Gruppen sind als Subkulturen einer übergeordneten Organisationskultur zu verstehen. Die Digital Natives geraten teils freiwillig, teils unfreiwillig in die Position einer Gegenkultur. Im Gegensatz zu neutralen Subkulturen, die ergänzend zur Gesamtkultur existieren und höchst-

tens in Bereichen Orientierung geben, die von der Gesamtkultur nicht ausgefüllt werden, grenzen sich Gegenkulturen stark von den Werten und Verhaltensweisen der Gesamtkultur ab. Generell aber passt ein Nebeneinander verschiedener Subkulturen nicht in die traditionelle Idee einer „starken“ Organisationskultur, die durch von allen Mitarbeitern geteilte Werte und Verhaltensweisen gekennzeichnet ist.

Ein typischer Clash

Ein Arbeitsteam aus Digital Natives und Corporate Residents soll eine Lösung für ein drängendes Problem erarbeiten. Die Digital Natives erstellen ein gemeinsames Online-Dokument, sammeln Anregungen aus Netzforen und einigen sich schnell auf eine Lösung. Die Corporate Residents telefonieren in der Zwischenzeit mit Kollegen, diskutieren die Vorgehensweise in Meetings und arbeiten an einer detaillierten Lösung, deren Zwischenstand sie bei einem erneuten Treffen weiterdiskutieren. Beide Gruppen sind sauer und fordern von der Projektleitung, dass sie die jeweils andere Gruppe daran erinnern soll, sich „an die Absprachen zu halten“ und nicht eigenmächtig vorzugehen. Wenn das nicht möglich sei, dann werde man in Zukunft nicht mehr zusammenarbeiten wollen.

Organisationskultur

Organisationskultur wird als vorherrschendes Muster von Tätigkeiten, Interaktionen, Normen, Einstellungen, Werten und Produkten definiert. Wie stark spezifische Aspekte von allen Mitgliedern einer Organisation geteilt werden, hängt nicht zuletzt von der Perspektive auf Kultur ab. Die Integrationsperspektive geht von Konsistenz und allgemeiner Zustimmung in der Kultur aus. Die Differenzierungsperspektive nimmt hingegen an, dass Kultur aus einer Menge sich überlappender, unterschiedlicher Subkulturen besteht und somit Konsens auf Subkulturen beschränkt ist.³

1.3 Relevanz

Nicht jedes Unternehmen ist in gleicher Weise von diesem potenziellen Clash betroffen. Besonders der Erfolg wissensintensiver Branchen und Schnittstellen von Management und Produktion sind in hohem Maße von der Häufigkeit und Güte der Kooperation der Mitarbeiter der verschiedenen Gruppen abhängig.⁴

Deshalb kann diesem Bereich ein erhöhtes Konfliktpotenzial attestiert werden, sollte die Unterschiedlichkeit der Gruppen nicht bewältigt werden können.

Handlungsbedarf ist in jenen Bereichen angezeigt, in denen zum einen die Transformation von reiner Produktion zum Wissensbetrieb bereits vollzogen oder im Gange ist und wo zum anderen Digital Natives und Corporate Residents notwendigerweise aufeinandertreffen und nicht jeweils eine Gruppe dominiert (vgl. Abb. 2), wie beispielsweise beim Unternehmen Google anzunehmen ist.

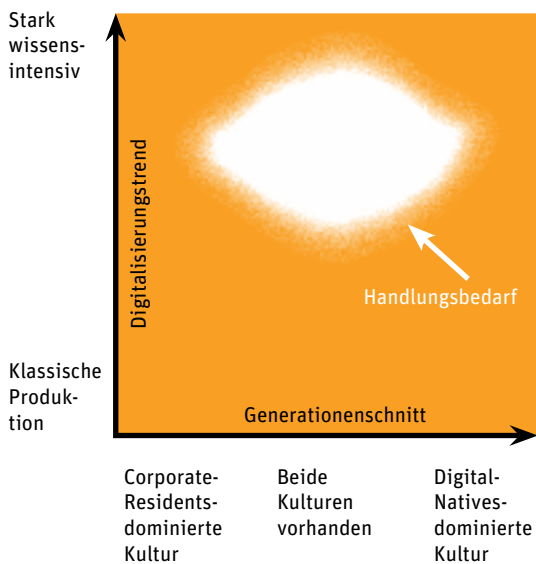


Abb. 2: Handlungsbedarf im Feld zwischen kultureller Mischung und Wissensorientierung

Um in genau diesen beschriebenen Branchen den Handlungsbedarf zu identifizieren, wurden vom Projektteam Mitte 2012 Entscheidungsträger nach ihren Erfahrungen und Einschätzungen befragt.

2 Blick in die Praxis: Probleme und Chancen

30 Führungskräfte aus deutschen Unternehmen (darunter Axa, Bayer, Deutsche Bahn, Ergo Direkt, Investitionsbank des Landes Brandenburg, Lanxess, Rittal, SAP und Volkswagen) gaben einen Einblick in ihren Arbeitsalltag. Die befragten Führungskräfte verantworten mittelgroße Teams mit einer gemischten Altersstruktur. Beide kulturellen Gruppen – Digital Natives und Corporate Residents – konnten in den Teams identifiziert werden. Ziel der Interviews war es, in der Praxis wahrgenommene Unterschiede sowie daraus resultierende Risiken und Potenziale der Zusammenarbeit zu erheben.

2.1 Spürbare Unterschiede

Die Unterschiedlichkeit beider Gruppen wird sehr deutlich im Arbeitsalltag wahrgenommen (93 Prozent). Am häufigsten genannt wurde mit 67 Prozent die gegensätzliche Arbeitsweise beider Gruppen (siehe Abb. 3a und 3b), die nicht selten auch zu qualitativ unterschiedlichen Arbeitsergebnissen führt. Beide Gruppen unterscheiden sich auch im Arbeitskontext in der Nutzung neuer Medien und Tools. Digital Natives benutzen eine Vielzahl aktueller Medien. Ihre Sprache ist dem Medium angepasst – manchmal stark verkürzt oder mit kulturellen Codes versehen. Corporate Residents akzeptieren neue Tools nur, wenn sie vom Mehrwert überzeugt sind. Ihnen ist der persönliche Kontakt mit anderen Kollegen wichtiger als ein virtueller Austausch.

Digital Natives haben andere Forderungen und Erwartungen an das Unternehmen. Ihnen sind neben der technischen Ausstattung besonders das inhaltliche Interesse und der Spaß an der



Abb. 3 a: Wahrgenommene Unterschiede zwischen Digital Natives und Corporate Residents (Prozentangaben beziehen sich auf N = 30, Mehrfachnennungen möglich)

Arbeit wichtig. Sie möchten sich beruflich, aber auch persönlich weiterentwickeln.

Ein weiteres Feld, in dem Unterschiede wahrgenommen werden, ist die unterschiedliche Auffassung über die Grenze zwischen Beruf und Privatleben.

Beide Gruppen haben ein unterschiedliches Verständnis von der Rolle von Führung. Digital Natives bevorzugen flache Hierarchien sowie informelles und häufiges Feedback. Corporate Residents präferieren klare Vorgaben und ein formalisiertes Feedback, z. B. in Form von Zielvereinbarungsgesprächen.

Die Unterschiedlichkeit beider Gruppen hat zwei Qualitäten. Viele der in der Praxis wahrgenommenen Unterschiede sind der jeweiligen Lebens- und Karrierephase der Mitglieder beider Gruppen geschuldet. So ist es für Jobeinstieger wichtiger, Karrierechancen zu entwickeln, während für Ältere die Altersvorsorge im Fokus steht. Aufstrebende Mitarbeiter stellen eher eine bestehende Hierarchie infrage, um selber in Führungspositionen zu kommen. Solche Reibungen stellen für Unternehmen eine Herausforderung dar, diese ist allerdings weder neuartig noch fundamental.

Digital Natives	Corporate Residents
<p>Beruf und privat (40 Prozent der Befragten nennen diese Kategorie)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ verschwimmende Grenzen ■ Privates verschiebt sich in die Öffentlichkeit ■ Work-Life-Balance ist wichtig <p>„Warum soll ich nicht mit Kunden auf Facebook befreundet sein? Es gibt ein interessantes Feedback, und ich plauder schon nichts Internes aus. Mir das zu verbieten wäre schon ein drastischer Einschnitt in meine Freiheiten.“</p> <p>Führungsverständnis (33 Prozent der Befragten nennen diese Kategorie)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ selbstständiges Arbeiten ohne starre Vorgaben ■ Führungskraft als Sparringspartner <p>„Ich arbeite völlig transparent online. Mein Chef kann mitlesen, was ich mache. Aufwendige Koordinationssitzungen sparen wir uns. Den Chef brauche ich nur für liquides Feedback und Ansporn – nicht als Aufgabenzuteiler.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ klare Trennung ■ hoher Schutz der Privatsphäre ■ Work-Life-Balance abhängig von Karrierewünschen <p>„Im Berufsleben kann so viel passieren und so viel schiefgehen. Das Risiko, Missverständnisse in so einem sozialen Netzwerk zwischen mir und Kollegen zu provozieren, will ich nicht eingehen.“</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ klare Strukturierung und Vorgaben ■ Führungskraft als Fädenzieher <p>„Es muss doch klar definiert sein, wer was bearbeitet und bis wann man fertig zu sein hat. Dann entscheidet die Projektleitung, wie es weitergeht. Sonst gibt es schnell Chaos – das habe ich oft genug erlebt.“</p>

Abb. 3 b: Wahrgenommene Unterschiede zwischen Digital Natives und Corporate Residents (Prozentangaben beziehen sich auf N = 30, Mehrfachnennungen möglich)

Die Interviewergebnisse deuten aber auch darauf hin, dass es sich beim Zusammenspiel von Digital Natives und Corporate Residents im Unternehmen um weit mehr als einen Alterskonflikt handelt. Dies gilt insbesondere für den neuen Umgang mit Informationen und die Flexibilisierung und Virtualisierung der Arbeitsverhältnisse. Digital Natives kommunizieren in neuen Medien und eigener Sprache, sie suchen Informationen in digitalen Foren und teilen diese global. Sie arbeiten fast nie allein, sondern in (virtuellen) Teams (z. B. mit gemeinsamen Dokumenten), und sind immer erreichbar. Diese Unterschiede werden einen dauerhaften Eindruck auf die Arbeitswelt machen und viele Bereiche verändern, allen voran Arbeitszeiten, Kommunikationsformen und den gemeinsamen Wissensspeicher.

2.2 Risiken und Potenziale

Mehr als drei Viertel der befragten Führungskräfte erkennen konkrete Schwierigkeiten der Zusam-

menarbeit beider Gruppen oder können sich einen potenziellen Konflikt gut vorstellen. Andersherum ist es aber auch so, dass fast alle Befragten Chancen in der Zusammenarbeit der beiden Gruppen sehen. Interessanterweise lassen sich die wahrgenommenen Risiken und Chancen in gleiche Bereiche gruppieren, nämlich in die Blöcke „Individuum & Team“ und „Qualität & Effizienz“ (vgl. Abb. 4).

Während die Risiken verstärkt in der ersten Kategorie zu finden sind, liegen die Chancen noch deutlicher im Bereich „Qualität & Effizienz“. Besonders die starke Nennung dieses Bereichs ist ein Indiz dafür, dass der Faktor Zusammenarbeit nicht nur das Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinflusst, sondern sich auch direkt auf die Arbeitsprozesse und -ergebnisse auswirkt.

Die stärkste Risikokategorie ist „Individuum & Team“. Die Befragten sehen Schwierigkeiten im Hinblick auf ein negatives Teamklima, auf stei-

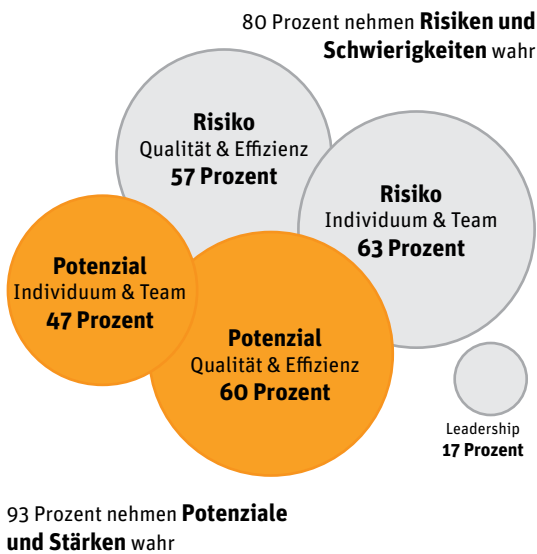


Abb. 4: Wahrgenommene Bereiche von Risiken und Potenzialen der Zusammenarbeit (Werte entsprechen dem Anteil der Befragten, die einen Bereich benannt haben)

gende Frustration im Team sowie auf Demotivation einzelner Mitarbeiter. Fehlende Wertschätzung anderer Arbeitsweisen und Mentalitäten ist hier

Risiko „Individuum & Team“

Negatives Teamklima: 30 Prozent

Demotivation: 26 Prozent

Frustration: 23 Prozent

Beispielnennung: Konflikte durch Unterschiedlichkeit · Dominanz einer Gruppe und Herabstufung der anderen · Nichtwürdigung der „anderen“ Arbeitsweise · Zurückziehen von Engagement oder sogar Ausschluss von Alternativmeinungen · fehlende Wertschätzung · „selbtsüchtige Ich-AGler“ vs. „Totalverweigerer“

das Hauptproblem. Mitarbeiter beider Gruppen kommunizieren wenig, tauschen ihre Ergebnisse nicht aus oder würdigen sogar die Ergeb-

nisse der anderen herab. Sobald in solchen angespannten Konstellationen eine der beiden Gruppen dominanter ist, führt das schnell zu Frustration und Resignation – im schlimmsten Fall sogar dazu, die andere Gruppe zu sabotieren.

Ist die Teamatmosphäre dagegen offen und respektvoll, führt dies zu besseren Lernmöglichkeiten. Der Wissens- und Erfahrungsaustausch trägt zur persönlichen Entwicklung jenseits des Fachbereichs bei und ermöglicht einen Blick über den eigenen Tellerrand. Dies führt, laut Interviewpartnern, zu mehr Spaß, Frische und Elan im Team. Kompetenzen werden quasi im Vorbeigehen erweitert, da ein reger Austausch herrscht. Erfahrene Mitarbeiter, aber auch jüngere agieren als Mentoren für die jeweils andere Gruppe (Mentoring und Reverse Mentoring).

Potenzial „Individuum & Team“

Austausch und Lernen: 37 Prozent

Besseres Teamklima: 20 Prozent

Persönliche Entwicklung: 13 Prozent

Beispielnennung: fachliche Weiterentwicklung · Lernen jenseits des Faches · persönliche Entwicklung · konstruktive Konfliktbearbeitung · höhere Kooperationsbereitschaft · fachliche Weiterbildung „on the job“ in gemischten Teams und dadurch Kompetenzerweiterung · Motivation, Neues zu wagen · Mentoring und Reverse Mentoring · mehr Spaß an der Arbeit · hohe Gruppendynamik · Neugier, Frische, Elan

Auffällig ist die häufige Nennung eines Risikos bei „Qualität & Effizienz“. Die befragten Führungskräfte befürchten und erleben eine Verschlechterung von Arbeitsprozessen und -ergebnissen, wenn Digital Natives und Corporate Residents nicht zusammenarbeiten.

Durch fehlende Absprache verlangsamen sich Prozesse – auch ein gemeinsam genutzter

Wissensspeicher fehlt und verhindert so die Nutzung des wertvollen Erfahrungsschatzes der Corporate Residents. Meetings bringen (wie im Eingangsbeispiel) keine Ergebnisse, da beide Gruppen konträre Ansichten über Vorgehensweisen und Prioritäten haben. Bei Dominanz der Digital Natives besteht das Risiko, dass Ergebnisse weniger fundiert und stichhaltig sind, wenn bei hoher Umsetzungsgeschwindigkeit dank neuer Werkzeuge die Tiefe verloren geht. Arbeiten Corporate

Risiko „Qualität & Effizienz“

Ineffiziente Prozesse: 33 Prozent

Sinkende Lösungsqualität: 27 Prozent

Wissensverlust: 17 Prozent

Beispielnennung: langsamere Prozesse · kein gemeinsamer Wissensspeicher · personengebundene Informationen · E-Mail-Stau · Unfähigkeit, zu priorisieren · schwere Erreichbarkeit · sinnlose Meetings · Ablenkung durch Technologie · bessere Ergebnisse durch Homogenität · oberflächliche Recherchen · keine durchdachten Lösungen · zu hohe Risikobereitschaft

Residents allein, wird dagegen befürchtet, dass Lösungen nicht fristgerecht präsentiert werden oder zu konventionell ausfallen. Generell gibt es die Ansicht, dass Diversität der Arbeitsteams zu Kreativität, Innovation und besserer Leistung beiträgt. Die Auseinandersetzung mit anderen Perspektiven ist wichtig für die Entwicklung neuer Ideen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht wünschenswert, die beiden Gruppen zu vereinheitlichen.

Die Ergebnisse der geführten Interviews offenbaren einen Trend: Die Risiken und auch die Potenziale der Zusammenarbeit umfassen dieselben Gebiete. Für Unternehmen ist es daher von großer Bedeutung, wie sie mit diesen Parametern

umgehen. Dies stellt aktuell für Führungskräfte eine Herausforderung dar. 17 Prozent der Befragten berichten bei Fragen nach Risiken, dass Füh-

Potenzial „Qualität & Effizienz“

Hohe Lösungsqualität: 50 Prozent

Effiziente Prozesse: 23 Prozent

Beispielnennung: Multiperspektivität · ganzheitliche Problemanalyse · Reflexion und Innovation · Kompetenzergänzung · Zeitersparnisse (jeder macht das, was er am besten kann) · Know-how-Transfer · Beide Gruppen bieten eine sinnvolle Ergänzung zueinander: Erfahrung und Spinnerei · Große Diversität ist Quelle der Kreativität · Ausdifferenzierte Bedürfnislandschaft der Kunden macht beide Gruppen nötig · mehr Perspektiven, mehr Synergien

runkskräfte momentan noch nicht oder nicht ausreichend in der Lage sind, beide Gruppen adäquat zu steuern und eine positive Zusammenarbeit zu stimulieren.

Funktioniert die Zusammenarbeit allerdings nicht, stellen sich Frustration und Ineffizienz ein. Verläuft die Kooperation beider Gruppen hingegen positiv, stellen sich Motivation und Effizienz ein. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit für ein Unternehmen, beide Kulturen erfolgreich zu integrieren, und erfordert entsprechendes Führungsverhalten.

Ziel ist es, die Beteiligten zu befähigen, ihre Stärken zu fördern und ihre Schwächen zu kompensieren. Denn Führungskräfte sehen auch in der Frage nach der ihrer Ansicht idealen Teamzusammensetzung gemischte Teams als erste Wahl (vgl. Abb. 5).

Die kulturellen Eigenheiten beider Gruppen müssen dazu im Team akzeptiert und unter einem gemeinsamen Grundverständnis in die Arbeit ein-

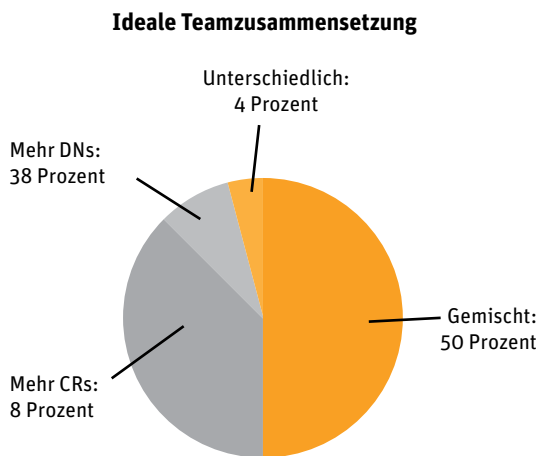


Abb. 5: Präferenzen der interviewten Führungskräfte zur idealen Teamzusammensetzung (N = 30)

bezogen werden. Der konstruktiven Konfliktbearbeitung in gemischten Teams fällt dabei eine große Bedeutung zu. Hier fehlt es an einem umfassenden Verständnis der Thematik und der Kenntnis nützlicher Werkzeuge, um die geforderte Steuerungsleistung erbringen zu können. Um diese Lücke zu schließen, werden im folgenden Kapitel Handlungsempfehlungen vorgestellt. Denn hier muss Kultur beeinflusst werden.

„Es gibt kein ‚One size fits all‘ für die Zusammenarbeit. Ob positive Synergien stattfinden, ist eine Kulturfrage. Die Unternehmenskultur kann dies positiv steuern und unterstützen. Allerdings müssen die Mitarbeiter schon eine Grundoffenheit mitbringen.“

Führungskraft bei SAP

3 Handlungsempfehlungen

3.1 Ende der Homogenität

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass das traditionelle Bild einer einheitlichen und konsistenten Organisationskultur angesichts gesellschaftlicher Veränderungen nicht mehr zielführend ist. Ein Umdenken von Homogenität zu Heterogenität der Organisationskultur(en) muss stattfinden. Ein Umdenken hin zu differenzierten Organisationen mit verschiedenen Subkulturen. Dies ist nicht zu verwechseln mit einer ungesteuerten Koexistenz. Im ungünstigsten Fall könnte es ansonsten zu nichtkontrollierbaren Machtkämpfen und Ressourcenkonflikten kommen. Daher muss überlegt werden, in welchen Bereichen Einstellungen und Verhalten von Organisationsmitgliedern übereinstimmen müssen und in welchen Bereichen Unterschiedlichkeit sogar erfolgsfördernd ist. Letztendlich geht es darum, Ansatzpunkte zu identifizieren, um die derzeitige Balance zwischen Reibungsverlusten und Mehrwert der Zusammenarbeit von Digital Natives und Corporate Residents eindeutig in Richtung Mehrwert zu steuern.

3.2 Die Hebel

Hierfür stehen vier Hebel zur Verfügung: Anpassung und Integration (fördern Übereinstimmung) sowie Abwehr und Hybridisierung (fördern Unterschiedlichkeit).⁵ Werden diese gezielt angestoßen, ergibt sich eine Managementstrategie zur Etablierung einer kulturell differenzierten Organisation. Die jeweils zwei Hebel für Übereinstimmung und zwei für Unterschiedlichkeit sind im Einzelnen:

- **Anpassung** (führt zu *Übereinstimmung*): Verhaltensweisen werden von der Unternehmensführung vorgegeben und sowohl von Digital Natives als auch von Corporate Residents eingefordert (hierarchischer Prozess; Akteur: Unternehmensführung).
- **Integration** (führt zu *Übereinstimmung*): Corporate Residents und Digital Natives treten

in einen Aushandlungsprozess und schließen Kompromisse bezüglich ursprünglich unterschiedlicher Verhaltensweisen und Einstellungen (Teamprozess mit Unterstützung von Führungskraft; Akteur: Team).

- **Hybridisierung** (führt zu *Unterschiedlichkeit*): Besonderheiten im Denken und Verhalten der Digital Natives oder der Corporate Residents werden gefördert, auch wenn sie nicht geteilt oder verstanden werden (Anerkennung und Förderung durch Führungskraft; Akteur: Führungskraft).
- **Abwehr/Abwehrtoleranz** (führt zu *Unterschiedlichkeit*): Digital Natives oder Corporate Residenz können Verhaltens- und Denkmuster der anderen Subkultur ablehnen, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen (Toleranz auf Team- und Führungsebene; Akteur: Individuum).

Um konkret festzustellen, in welchem Bereich die jeweiligen Hebel erfolgreich sind, bieten sich Organisationsmodelle an, in die die in der Interviewstudie gewonnenen Erkenntnisse eingegliedert werden können. Organisationen bestehen aus dem Zusammenspiel verschiedener in gegenseitiger Beeinflussung befindlicher Bereiche.⁶ Es gibt Ziele, die die Unternehmensziele und daraus abgeleiteten Teilziele umfassen, eine Struktur, die strukturgebende Elemente wie Arbeitszeiten, Kommunikationswege oder Entscheidungskompetenzen beinhaltet, einen Technologiebereich, der aus Tools und technischem Wissen besteht, die Aufgaben, die definieren, welche Aufgaben und Teilaufgaben in einer Organisation erfüllt werden, und schließlich ein soziales System, zu dem menschliche und zwischenmenschliche Inhalte wie Fähigkeiten, Werte, Status, Interaktionen, Entlohnung und Führung gezählt werden. Jeder Bereich kann Gegenstand von Managementmaßnahmen sein.

Wir schlagen, ausgehend von den Interviewergebnissen auf Teamebene, vor, in welchem

	Hebel			
	Übereinstimmung		Unterschiedlichkeit	
	Anpassung	Integration	Hybridisierung	Abwehr
Ziel	1			
Aufgabe	2			
Struktur	3	4 7		
Technologie		5 8		
Soziales		6	9	10 11

Abb. 6: Zuordnung von Hebeln und Systemen

Bereich jeweils welche der vier Hebel eingesetzt werden sollten. Abbildung 6 gibt eine Übersicht über die zugrunde liegende Systematik. Die Einzelmaßnahmen – also für welche Zielgrößen welche Hebel als Maßnahme zu ergreifen sind – sind durch Ziffern gekennzeichnet und werden im Folgenden einzeln konkretisiert.

- 1 **Ziele:** Unternehmensziele müssen vorgegeben und von allen geteilt werden. Beispielsweise können die DN nicht die Kernmarke infrage stellen, unabhängig davon, wie groß die Rendite in einem anderen Geschäftsfeld ist. Das Commitment zu gemeinsamen Zielen kann darüber hinaus helfen, unterschiedliche Wege der Zielerreichung auszuhalten.

► **Anpassung**

- 2 **Aufgaben:** Aufgaben und Teilaufgaben beschreiben Zuständigkeiten auf Abteilungsebene und bei Projekten. Da sich die Aufgaben direkt aus dem Unternehmenszweck ableiten, sind diese von der Unternehmensführung vorzugeben. Keinesfalls dürfen sich anhand von

kulturellen Differenzen unterschiedliche Aufgaben oder Interpretationen von Zuständigkeiten etablieren.

► **Anpassung**

3 Struktur/Entscheidungen: Auf welcher Ebene und von wem Entscheidungen getroffen werden, also etwa Ressourcen-Verwendung und Budget-Entscheidungen, kann und darf nicht zwischen kulturellen Gruppen, sondern ausschließlich über zuständige Gremien und Hierarchie-Ebenen entschieden werden.

► **Anpassung**

4 Technologie/Tools: Im weiteren Sinne sind Tools Techniken – vom Whiteboard bis zum Online-Kollaborationsdokument. Um Reibungsverluste bei der Nutzung von Tools und Technik zu vermeiden, müssen sich DNs und CRs bereits im Vorfeld verständigen, welche Systeme sie im Arbeitskontext nutzen wollen. Hier kann eine Gruppe die andere mit Reverse Mentoring und ähnlichen Methoden von ihrer Tool-Landschaft überzeugen und dazu befähigen und der Organisation damit gezielt Weiterentwicklung und Kreativität ermöglichen.

► **Integration**

5 Struktur/Kommunikation: Kommunikation umfasst sowohl verbale als auch elektronische Kommunikationsmittel und -formen. Dazu zählt auch, wie oft und wie ausführlich kommuniziert wird. Wie Teams miteinander kommunizieren, muss unter den Teammitgliedern ausgehandelt werden. Beispielsweise können elektronische Austauschformen durch wöchentliche Besprechungen ergänzt werden.

► **Integration**

6 Soziales/Interaktion: Interaktion ist zu verstehen als Umschreibung für die normativen Elemente des gemeinsamen Arbeitens: Höflich-

keitsformen, Formen der Kontaktaufnahme bis hin zu Dresscodes. DNs und CRs können sehr unterschiedliche Interaktionsformen miteinander pflegen. In der Unternehmensinteraktion ist aber ein gemeinsamer Standard auszuhandeln, in dem beide Seiten einander respektieren. Z. B. kann von den CR bei E-Mail-Kommunikation auf eine höfliche Anrede und korrekte Rechtschreibung gepocht werden, umgekehrt können die DN aber erwarten, dass ihr ständiger Blick auf das Smartphone toleriert wird.

► **Integration**

7 Struktur/Arbeitszeiten: Unterschiedliche Vorstellungen von Arbeits(uhr)zeit und –Arbeitsstil bei DN und CR verlangen eine klare Entscheidung entweder zur Vereinheitlichung oder zur Akzeptanz von Unterschiedlichkeiten, um das Funktionieren von gemischten Teams zu garantieren. Integrativ müssen DN und CR Zeiten schaffen, an denen sie sich persönlich treffen (klassisch: Kernarbeitszeiten). Bei einer Hybridisierung erlaubt man phasenweise komplett unterschiedliche Arbeitsformen. Umso wichtiger sind dann klar definierte Erreichbarkeiten und Feedbackzeiten und eine starke Rolle der Führungskraft. Idealerweise sind diese Aushandlungen verschiedenen Projektphasen angepasst.

► **Integration und Hybridisierung**

8 Technologie/Wissen: Wissen und Fertigkeiten können sehr konkrete firmenrelevante Kompetenzen oder allgemeines Wissen sein. Nichtkodifiziertes Wissen geht verloren, wenn der oder die Mitarbeiter/in, der/die dieses Wissen hat, die Firma verlässt. Der für die Organisation notwendige Transfer von essenziellem Wissen zwischen den Mitarbeitern ist als Aushandlungsprozess zu verstehen (Integration), der, um erfolgreich stattfinden zu können, konsensual vonstattengehen muss. Nicht alle Wis-

sensbereiche müssen von allen Mitarbeitern abgedeckt werden; für spezielle Bereiche reicht es auch, Experten zu definieren, die über das Wissen verfügen (Hybridisierung).

► Integration und Hybridisierung

9 Soziales/Entlohnung und Beurteilung: Entlohnung und Beurteilung beschreiben die Inzentivierungsformen – sowohl monetäre oder nichtmonetäre Komponenten. Unternehmen sollten ihre formalen Prozesse kultureller Differenzierung anpassen. Das heißt, in Vergütungsfragen und Vertragsverhandlungen zielgruppenorientierte Möglichkeiten anbieten. So kann der Dienstwagen für CRs neben einem hohen Weiterbildungsbudget oder Coaching für DNs bestehen. Die Führungskraft hat hierbei moderative Aufgaben, um Missverständnisse oder gar Missgunst zu vermeiden.

► Hybridisierung

10 Soziales/Status und Rituale: Statusanreize sind von Kultur zu Kultur sehr unterschiedlich und rufen oft gegenseitige Ablehnung hervor. Unterschiede sind aber auf individueller Ebene auszuhalten – vom High-End-PC für den DN bis zum Exklusiv-Parkplatz für den CR –, auch wenn die Meinungen über solche Statussymbole auseinandergehen. Führungskräfte können hier Toleranz vorleben.

► Abwehr

11 Soziales/Werte: Werte und Normen stammen größtenteils aus dem gesellschaftlichen Umfeld. Im organisationalen Umfeld sind jedoch auch unternehmenssubkultur-spezifische Werte von Bedeutung, wie etwa spezieller Humor oder die Bedeutung von Privatsphäre. In diesem Bereich sollte Abwehr toleriert werden. Beispielsweise muss ein CR es nicht gut finden, dass ein DN mit Kunden bei sozialen Plattformen Freundschaften einget, er darf den Schutz

seiner Privatsphäre so leben, wie es seinem Wertesystem entspricht, ohne Abwertungen befürchten zu müssen.

► Abwehr

Die vorgeschlagenen Maßnahmen durch das Ansetzen von verschiedenen Hebeln in verschiedenen organisationalen Managementbereichen mögen durch die zugrunde gelegte Systematik einfacher erscheinen, als sie sind. Denn die Hebel erfordern nicht nur ein generelles Umdenken hin zu kultureller Heterogenität, sondern auch Kompetenzen und Einstellungen der Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte.

4 Herausforderungen für die Führung

4.1 Schlüsselrolle Führung

Das Leben einer differenzierten Organisationskultur stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Zunächst sollten sich Führungskräfte der Unterschiedlichkeit von Gruppen, Denk- und Verhaltensweisen bewusst werden. Mit allen Risiken und Potenzialen. Sie müssen lernen, Heterogenität nicht nur auszuhalten, sondern den Mehrwert zu heben. Um die dazu notwendigen Hebel erfolgreich einzusetzen, müssen sie ihr Führungsrepertoire erweitern.

- *Anpassung steuern:* Hier gilt es, Commitment der Mitarbeiter für Ziele und Aufgaben zu schaffen, klare Entscheidungen zu treffen, Regeln aufzustellen und Vorgaben durchzusetzen.
- *Integration ermöglichen:* Hier ist die Führungskraft Facilitator des Teams, indem sie offenen Austausch, Kompromissbereitschaft und konstruktives Konfliktverhalten anleitet und unterstützt.
- *Hybridisierung fördern:* Hier gilt es, der Diversität der Mitarbeiter mit Diversität des eigenen Führungsverhaltens zu begegnen, und dies explizit zu machen. Das erfordert darüber hinaus eine ausgeprägte Moderationsfähigkeit.

- *Abwehr/Abwehrtoleranz vorleben:* Die Führungskraft sollte hier Akzeptanz schaffen und mit dem eigenen Verhalten Vorbild sein.

Eine entscheidende Voraussetzung stellt die Befähigung der Führungskräfte dar. Gezielte Führungskräfteentwicklung muss sie dabei unterstützen, ihr Repertoire zu erweitern, ohne ihre Authentizität zu verlieren.

Darüber hinaus müssen Führungskräfte diesen Veränderungsprozess an ihre Teams weitervermitteln. Ziel und Notwendigkeit müssen vom Team verstanden werden. Um den Prozess erfolgreich zu durchlaufen, sind Transparenz und Motivation entscheidende Größen.

4.2 Das „Wir-Gefühl“

Ein „Wir-Gefühl“ kann in differenzierten Organisationskulturen nicht mehr durch die Wahrnehmung von Homogenität entstehen. Zusammenhalt entsteht allerdings ebenso durch gegenseitigen Respekt und Wertschätzung, durch Vertrautheit mit der Vielfalt und im Erkennen der Zugehörigkeit zu einer einzigartigen Organisation. Zusammenhalt trotz Heterogenität ist nicht nur die Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Digital Natives und Corporate Residents, sondern von Subkulturen jeglicher Art.

5 Fazit

Die Digital Natives kommen. Und dies hat Auswirkungen auf die Organisationskultur, deren Heterogenität in Verhalten und Einstellungen der Mitarbeiter zunimmt. Die Zusammenarbeit zwischen dieser neuen Mitarbeitergruppe und erfahrenen Leistungsträgern in Unternehmen birgt ein Clash-Potenzial, aber auch große Chancen. Durch die Arbeit im Projekt „Organisationskultur“ der stiftung neue verantwortung wurde beleuchtet, welche Herausforderungen im Arbeitsalltag deutscher Unternehmen wahrnehmbar sind und welche Hebel zur Verfügung stehen, um differenzierte und erfolgreiche Organisationskulturen angesichts gesellschaftlicher Veränderungen aufzubauen. Wenn ein Umdenken hin zu Heterogenität und Wertschätzung der Vielfalt nicht nur in den Köpfen stattfindet, sondern auch in Führungsaufgaben übersetzt wird, sind Unternehmen befähigt, Corporate Residents und Digital Natives eine kulturelle Heimat zu bieten und von deren Unterschiedlichkeiten im Wettbewerb mit anderen Unternehmen zu profitieren.

¹ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011

² Vgl. Prensky, 2001

³ Vgl. Martin, J., 2004

⁴ Vgl. Nusser, 2007

⁵ In Übertragung von Rathjes Kommunikationsdynamiken im internationalen Kontext (2009)

⁶ Vgl. French und Bell, 1990

Anhang

Methode

Die berichteten Experteninterviews wurden als eineinhalbstündige leitfadengestützte, teilstrukturierte Interviews mit 30 Mitgliedern der mittleren Führungsebene in wissensintensiven Funktionen deutscher Wirtschaftsunternehmen im März 2012 geführt. Der Leitfaden gliederte sich in Einleitung (Kurzbeschreibung „Digital Natives“ und „Corporate Residents“), Fragen zum Team des Interviewpartners, Fragen zu wahrgenommenen Unterschieden, Fragen zu Risiken und Schwierigkeiten, Fragen zu Potenzialen und Stärken und abschließend Fragen zur Relevanz der Thematik und zur Wahrnehmung des Kulturmanagements im eigenen Unternehmen. Dabei orientierten sich die offenen Fragen zu Unterschieden, Risiken und Potenzialen methodisch an der Critical Incident Technique, das heißt, die Interviewten wurden gebeten, konkrete Situationen zu beschreiben, an denen sich die Einschätzungen beobachten lassen. Mehrfachnennungen waren bei der Beantwortung der Interviewfragen möglich. Bei der Datenauswertung wurden die ersten Interviews genutzt, um ein Kategoriensystem zur Gruppierung der gegebenen Aussagen zu entwickeln. Alle Aussagen wurden den gebildeten Kategorien von jeweils zwei unabhängigen Urteiler*innen zugeordnet. Die Urteilerübereinstimmungen für die berichteten Unterschiede ($k = .82$), Risiken ($k = .69$) und Potenziale ($k = .81$) sind zufriedenstellend bis sehr gut.

Wir danken allen Teilnehmern für ihre Unterstützung unserer Forschungsarbeit.

Literaturverzeichnis

- French, W. L. & Bell, C. H. (1990). Organisationsentwicklung: Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Martin, J. (2004). Organizational Culture. Stanford Graduate Business School. Research Paper Series: 1847.
- Nusser, M., Wydra, S., Hartig, J. & Gaisser, S. (2007). Forschungs- und wissensintensive Branchen: Optionen zur Stärkung ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (Berlin).
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon, Vol. 9, No. 5., 1–6.
- Rathje, S. (2009). Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel. In C. I. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung (2. Aufl.). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011). Demografischer Wandel in Deutschland: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern.

Impressum

Alle Rechte vorbehalten.
Abdruck oder vergleichbare Verwendung von
Arbeiten der *stiftung neue verantwortung* ist
auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher
Genehmigung gestattet.

© stiftung neue verantwortung, 2012

stiftung neue verantwortung e. V.
Beisheim Center
Berliner Freiheit 2
10785 Berlin
T. +49 30 81 45 03 78 80
F. +49 30 81 45 03 78 97
www.stiftung-nv.de
info@stiftung-nv.de

Konzept und Gestaltung:
Prof. Dr. h. c. Erik Spiekermann
Edenspiekermann AG

Layout:
enoto Medienbüro Berlin www.enoto.net

Schlusslektorat:
Heike Buhrmann, Frauke Franckenstein

Kostenloser Download:
www.stiftung-nv.de

Über uns

Die *stiftung neue verantwortung* fördert das interdisziplinäre und sektorübergreifende Denken entlang den wichtigsten gesellschaftspolitischen Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Durch ihr Fellow- und Associate-Programm bringt die Stiftung junge Experten und Vordenker aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen, die in zeitlich befristeten Forschungsprojekten neue Ideen und Lösungsansätze entwickeln und diese durch Publikationen und auf Veranstaltungen in den öffentlichen Diskurs einbringen.

Arbeitsweise

Die stetig komplexer werdenden Anforderungen einer Multi-Stakeholder-Gesellschaft verlangen ein die Grenzen von Disziplinen und Sektoren überwindendes Denken und Handeln. Das Zusammenführen von Experten und Vordenkern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft schafft das Fundament für eine bestmögliche Analyse und Lösung schwieriger Zukunftsfragen. In unseren Projektteams treffen kontroverse Denkstile, Fragestellungen und Betrachtungsweisen aufeinander. Über trennende Fächer- und Organisationsgrenzen hinweg erschließen sich die Projektteams strategisches Fach- und Führungswissen und erarbeiten konstruktive Lösungen. Jedes Projektteam wird von einem Fellow geleitet, der mit Associates zusammenarbeitet. Die Zusammenstellung jedes Teams hängt von der für eine erfolgreiche Projektarbeit relevanten Themen-, Praxis- oder Prozessexpertise seiner Mitglieder ab.

Weitere Informationen unter: www.stiftung-nv.de