

WORKING PAPER

# Digitalkultur als Erfolgsfaktor für die digitale Transformation von Unternehmen

Eine systematische Aufbereitung des  
Forschungsstands

**Autorin:**

Dr. Eva Hartl

**Projektleitung:** PD Dr. Angela Graf | Prof. Dr. Thomas Hess

**Herausgeber:** bidt – Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation  
[www.bidt.digital](http://www.bidt.digital)

# Impressum

## Working Paper Nr. 8

Die vom bidt veröffentlichten Working Paper geben die Ansichten der Autorinnen und Autoren wieder; sie spiegeln nicht die Haltung des Instituts als Ganzes wider.

### **bidt – Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation**

Gabelsbergerstraße 4  
80333 München  
[www.bidt.digital](http://www.bidt.digital)

### **Koordination**

Dr. Margret Hornsteiner, Anna-Maria Esch  
Dialog bidt  
[dialog@bidt.digital](mailto:dialog@bidt.digital)

### **Gestaltung**

made in – Design und Strategieberatung  
[www.madein.io](http://www.madein.io)

### **Veröffentlichung**

April 2026  
ISSN: 2701-2409  
DOI: 10.35067/bv16-2z34

Das bidt veröffentlicht als Institut der Bayerischen Akademie der Wissenschaften seine Werke unter der von der Deutschen Forschungsgemeinschaft empfohlenen Lizenz Creative Commons CC BY:  
→ <https://badw.de/badw-digital.html>

© 2026 bidt – Bayerisches Forschungsinstitut  
für Digitale Transformation

Das Projekt „Digitale Transformation von Engineering Unternehmen“ erforscht die Herausforderungen und Implikationen mit denen sich Engineering-Unternehmen in der digitalen Transformation auf Organisationsebene konfrontiert sehen. Im Fokus steht die Frage, wie Unternehmen mit internen Spannungsfeldern umgehen – etwa zwischen Tradition und Erneuerung, zwischen Ingenieurskultur und Softwaredenken oder zwischen Führung und Partizipation. Die Projektleitung liegt bei PD Dr. Angela Graf und Prof. Dr. Thomas Hess.

Das Bayerische Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) trägt als Institut der Bayerischen Akademie der Wissenschaften dazu bei, die Entwicklungen und Herausforderungen der digitalen Transformation besser zu verstehen. Damit liefert es die Grundlagen, um die digitale Zukunft im Dialog mit der Gesellschaft verantwortungsvoll und gemeinwohlorientiert zu gestalten.

**Die Autorin**

Dr. Eva Hartl ist assoziierte Forscherin des Forschungsbereichs Wirtschaft und Arbeit.

**Projektleitung**

Dr. Angela Graf verantwortet die Stabsstelle Forschung und ist Forschungskordinatorin des Forschungsbereichs Wirtschaft und Arbeit am bidt.

[angela.graf@bidt.digital](mailto:angela.graf@bidt.digital)

Prof. Dr. Thomas Hess ist Mitglied des bidt-Direktoriums und Direktor des Instituts für Digitales Management und Neue Medien an der LMU.

[thess@lmu.de](mailto:thess@lmu.de)

## Abstract

*Der Arbeitsbericht bereitet den Forschungsstand zu Digitalkultur als Erfolgsfaktor digitaler Transformation (DT) systematisch auf. Grundlage ist eine Literaturanalyse (Zeitraum: 2015–2025), die Perspektiven aus Information Systems und Organisation Studies sowie Arbeiten zu KI/ML integriert. Der Arbeitsbericht betrachtet vier Leitfragen: Welche Bedeutung hat Organisationskultur für den Erfolg von DT-Projekten und -Programmen? Was kennzeichnet eine DT-fördernde Kultur? Mit welchen Ansätzen lässt sich Kultur „digitalisieren“? Welchen Einfluss hat Digitalkultur bei der Implementierung von maschinellem Lernen und KI? Die Synthese zeigt Organisationskultur zugleich als Barriere und als Enabler erfolgreicher digitaler Transformation. Digitalkultur selbst wird über fünf Kernattribute konzeptualisiert: Agilität, Innovation, digitales Mindset, digitale Führung und Kollaboration, jeweils entlang von Artefakten, Werten und Grundannahmen. Zentrale Hebel des digitalen Kulturwandels werden verdichtet und die Bedeutung von Digitalkultur im Kontext von Künstlicher Intelligenz diskutiert. Abschließend benennt der Bericht Forschungslücken und Anknüpfungspunkte für weitere Forschung.*

*This working paper synthesizes the state of research on digital culture as a key success factor of digital transformation (DT). It draws on a structured literature review covering 2015–2025 and integrates perspectives from Information Systems and Organisation Studies, including recent work on AI and machine learning. The working paper explores four key questions: What impact does organisational culture have on the success of DT projects and programs? What characterises a DT-supporting organizational culture? Which approaches can be employed to “digitalise” culture? What role does digital culture play in the implementation of machine learning and Artificial Intelligence? The synthesis portrays organisational culture as both a barrier to, and an enabler of, successful DT. Digital culture is conceptualised through five core attributes: agility, innovation, digital mindset, digital leadership, and collaboration, each examined at the levels of artifacts, espoused values, and underlying assumptions. The working paper highlights key levers for digital cultural change and discusses the role of digital culture in the implementation of Artificial Intelligence. It concludes by outlining research gaps and avenues for future research.*

# Inhalt

<b>1</b>	<b><i>Digitale Transformation und Organisationskultur: Problemstellung und Erkenntnisinteresse</i></b>	<b>6</b>
1.1.	<i>Motivation: Die Bedeutung der Organisationskultur für die digitale Transformation</i>	6
1.2.	<i>Zentrale Konzepte und begriffliche Abgrenzungen</i>	7
1.3.	<i>Organisationskultur und Digitalkultur: Theoretische Grundlagen und Perspektiven</i>	8
<b>2</b>	<b><i>Methodik</i></b>	<b>11</b>
2.1.	<i>Recherche und Datenkorpus</i>	11
2.2.	<i>Stand und Entwicklung der Publikationen zu Digitalkultur</i>	12
<b>3</b>	<b><i>Zentrale Befunde: Digitalkultur als Enabler und Barriere digitaler Transformation</i></b>	<b>14</b>
3.1.	<i>Rolle und Bedeutung von Kultur für den Erfolg digitaler Transformation</i>	14
3.2.	<i>Kulturwandel: Wie lässt sich der digitale Kulturwandel managen?</i>	26
3.3.	<i>Digitalkultur im Kontext von Künstlicher Intelligenz</i>	27
<b>4</b>	<b><i>Synthese, kritische Reflexion und Forschungsperspektiven</i></b>	<b>29</b>
4.1.	<i>Synthese und Diskussion der Erkenntnisse</i>	29
4.2.	<i>Diskussion der Ergebnisse im Kontext der Unternehmenspraxis</i>	31
4.3.	<i>Implikationen für die Forschung: Digitalkultur als interdisziplinäres Forschungsfeld</i>	32
4.4.	<i>Offene Forschungsfragen und Implikationen für Forschung, Politikberatung und Praxis</i>	32
	<b><i>Anhang</i></b>	<b>40</b>

# 1 *Digitale Transformation und Organisationskultur: Problemstellung und Erkenntnisinteresse*

## 1.1. *Motivation: Die Bedeutung der Organisationskultur für die digitale Transformation*

Digitale Transformation (DT), also der umfassende Wandel von Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen durch den Einsatz digitaler Technologien, ist und bleibt eine elementare Herausforderung für deutsche Unternehmen. Vor allem sogenannte „Incumbent Firms“ (lang etablierte Traditionsunternehmen, die seit Jahrzehnten mit vorwiegend physischen Produkten und Dienstleistungen erfolgreich am Markt agieren) tun sich mit dieser Mammutaufgabe nach wie vor schwer. Dies wird nun nicht nur für die einzelnen Unternehmen, sondern auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt zum Problem. In einer im Jahr 2025 durchgeführten Bitkom-Umfrage unter mehr als 600 deutschen Unternehmen stimmten knapp 80% zu, dass Deutschland ohne eine erfolgreiche Digitalisierung wirtschaftlich absteigen wird. Und doch gaben 53% der Unternehmen in derselben Umfrage an, Probleme beim Bewältigen der DT zu haben – eine Zunahme um 14% im Vergleich zu 2023.

Doch warum fällt es Unternehmen nach wie vor – und anscheinend sogar vermehrt – so schwer, die DT erfolgreich umzusetzen? Dies lässt sich auf die Komplexität der DT zurückführen, für die es – um erfolgreich zu sein – nicht nur einer digitalen Veränderung der Wertschöpfung, sondern ebenso tiefgreifender struktureller und organisatorischer Veränderungen bedarf (Vial, 2019). Ein kritischer Erfolgsfaktor innerhalb dieses notwendigen holistischen Wandels ist die Kultur einer Organisation. Diese umfasst das kollektive Verständnis von erwünschten Arbeitsweisen und Denkmustern, die im Idealfall die DT unterstützen. Häufig ist dies bei Unternehmen jedoch noch nicht der Fall. Laut einer Studie von Capgemini im Jahr 2017 bezeichneten 62% der Unternehmen die Kultur als größte Hürde in der DT und auch in Nachfolgestudien bleibt Kulturwandel ein zentrales Thema und eine Herausforderung in der DT (Capgemini 2017, 2020, 2025). Kulturwandel ist damit zugleich notwendige Voraussetzung und – wenn nicht angegangen – Flaschenhals für erfolgreiche DT. Umgekehrt kann die Etablierung einer Digitalkultur – also einer Organisationskultur, die digitale Transformationsprozesse fördert – einen Wettbewerbsvorteil darstellen, da sie eine entscheidende Rolle bei der Einführung neuer Technologien und im Innovationsprozess spielt (Borcan, 2021). Doch auch die Etablierung einer solchen Digitalkultur, also des digitalen Kulturwandels, ist wie viele Themen der DT ein komplexer, von Ambidexterie geprägter und langwieriger Prozess. Vor welchen Herausforderungen Unternehmen dabei stehen, wird in der Anekdote von Electrolux deutlich:

*„When Jonas Samuelson became CEO of Stockholm-based home appliance maker Electrolux in 2016, he wanted to reignite innovation and growth by building a faster, more digital-ready organizational culture. Yet many of the practices of Silicon Valley did not seem appropriate for his 100-year-old company or the social and business culture of Scandinavia. Samuelson couldn't ask 55,000 employees to work 70-hour weeks and couldn't incentivize them with millions in stock options. He couldn't fire people just because their core skills started to age. He*

*couldn't constantly redesign the company's processes and products — Electrolux makes hardware, not software, and customers expect to keep their products for many years. However, he could drive a culture shift that would energize employees to generate more innovation and profitable growth.” (Westerman et al., 2019)*

Jonas Samuelson Dilemmata teilen viele CEOs. Das Beispiel verdeutlicht: Was in digitalen Vorreiterunternehmen funktioniert, ist nicht ohne Weiteres auf etablierte Industrien übertragbar. Die Literatur skizziert oft ein Idealbild einer Digitalkultur, wobei diese Arbeit im Folgenden auch deren Grenzen und Kontextabhängigkeiten aufzeigt. Seit 2015 befassten sich etliche Studien aus unterschiedlichsten Disziplinen mit dem Kulturwandel in der DT. Es ist daher an der Zeit, den aktuellen Forschungsstand zum Thema Digitalkultur aus den Forschungsbereichen der Information Systems (IS) und Organisation Studies (OS) der letzten 10 Jahre aufzuarbeiten, um Antworten auf die folgenden Fragen zu finden:

- Welche Rolle und Bedeutung hat Organisationskultur auf den Erfolg von Projekten und Programmen der digitalen Transformation?
- Was zeichnet eine adäquate, digitale Transformation fördernde Organisationskultur aus?
- Digitaler Kulturwandel: mit welchen Methoden und Ansätzen lässt sich Kultur „digitalisieren“?
- Welche Bedeutung und Einfluss hat Digitalkultur im Kontext der aktuellen Implementierung von maschinellem Lernen / künstlicher Intelligenz?

## ***1.2. Zentrale Konzepte und begriffliche Abgrenzungen***

### **Digitale Transformation**

DT ist ein durch digitale Technologien ausgelöster organisatorischer Veränderungsprozess, bei dem durch die Kombination von Informations-, Rechen-, Kommunikations- und Konnektivitätstechnologien tiefgreifende Veränderungen in den Produkten, Prozessen, Geschäftsmodellen und allgemeinen Eigenschaften einer Organisation ausgelöst werden, um deren Leistungsfähigkeit grundlegend zu verbessern (Vial, 2019). Zentrales Thema der DT sind digitale Technologien selbst, die sowohl den Wandel auslösen als auch Schlüsseltechnologien, die Transformation erst ermöglichen. In frühen Publikationen wurden digitale Technologien häufig unter dem Akronym SMACIT (social, mobile, analytics, cloud, Internet-of-Things) zusammengefasst (Sebastian et al., 2020). Nach und nach wurden diese um weitere Technologien wie Blockchain, Robotik und künstliche Intelligenz (KI) ergänzt (Vial, 2019). Letztere umfasst ein breites Spektrum an Technologien, darunter maschinelles Lernen, Expertensysteme, natürliche Sprachverarbeitung (NLP), Spracherkennung und Deep Learning. Seit 2022 hat insbesondere generative KI, befördert durch die öffentliche Verfügbarkeit von ChatGPT, verstärkt wissenschaftliche und öffentliche Aufmerksamkeit erregt. Generative KI ist ein spezifischer Typ von KI, der maschinelle Lernmethoden verwendet, um neue Inhalte wie Texte, Bilder oder Videos zu generieren, indem sie Muster in vorhandenen Daten analysiert (Bockelmann & Grashoff, 2024; Straub et al., 2025). Zu ihren charakteristischen Merkmalen zählt, dass sie eine Allzwecktechnologie ist, eine naturalistische Interaktion ermöglicht (kein Vorwissen erforderlich) und zunehmend unabhängig von menschlichem Input agiert (Bockelmann & Grashoff, 2024).

## Abgrenzung digitaler Transformation zu verwandten Konzepten

DT unterscheidet sich in ihrem tiefgreifenden Veränderungspotenzial von verwandten Konzepten wie der Digitization (Umwandlung analoger Daten in digitale Formate) und der Digitalisierung (Automatisierung von Prozessen und informationsverarbeitenden Abläufen), die beide primär darauf abzielen, bestehende Aktivitäten digital zu unterstützen. IT-gestützte organisatorische Transformation (ITOT) und DT sind zwar beide technologieinduzierte Veränderungskonzepte, unterscheiden sich jedoch deutlich in Breite und Tiefe. ITOT zielt primär auf die Effizienz und Effektivität zentraler Geschäftsprozesse ab, stärkt das bestehende Wertversprechen und wahrt die organisationale Identität; typische Treiber sind ERP-Einführungen und prozessuale Re-Designs, häufig initiiert in der Verantwortung der IT-Funktion (Hess et al., 2025; Wessel et al., 2021). DT ist demgegenüber als unternehmensweite, strategische Neuausrichtung konzeptualisiert: Sie stellt Produkte, Geschäftsmodell(e) und Wertversprechen grundsätzlich in Frage, wirkt identitätsprägend und erfordert neben digitalen Ressourcen den gezielten Aufbau neuer Strukturen, Kompetenzen und einer unterstützenden Organisationskultur (Barthel et al., 2020; Hess et al., 2025; Venkatraman, 1994).

Beide Konzepte lassen sich in einem integrativen Verständnis des digitalen Wandels (DW) zusammendenken. Aufbauend auf dem Punctuated-Equilibrium-Modell verläuft DW als Wechselspiel stabiler Konvergenzphasen und offener Punktationsphasen: In Konvergenzphasen dominiert ITOT mit inkrementellen, strukturwahrenden Anpassungen; Punktationsphasen entsprechen Episoden der DT, die durch neue digitale Technologien (Beispiele s. oben) getriggert werden, die Deep Structures herausfordern und neu konfigurieren. Auf Phasen tiefgreifender Transformation folgt eine Re-Stabilisierung, in der ITOT die neue Ordnung organisatorisch verankert. So bildet ITOT sowohl Vor- als auch Nachlauf von DT, während DT die seltenen, aber tiefgreifenden Sprünge markiert. Dieses Rahmenkonzept macht die Beziehung klar: ITOT erhält und optimiert, DT transformiert – gemeinsam konstituieren sie den kontinuierlichen DW (Hess et al., 2025).

### 1.3. Organisationskultur und Digitalkultur: Theoretische Grundlagen und Perspektiven

Was ist Organisationskultur? Eine präzise Antwort ist nicht trivial: Seit der Einführung des Begriffs in den 1970er-Jahren existieren zahlreiche Definitionen, Rahmenkonzepte und theoretische Perspektiven. In der Praxis wird Kultur häufig als „das, was passiert, wenn die Führungskraft den Raum verlässt“ umschrieben. In ähnlicher Stoßrichtung versteht die in der Forschung vielfach herangezogene Definition von Edgar Schein Organisationskultur primär als handlungsleitenden Orientierungsrahmen für die Mitglieder einer Organisation:

*„[...] a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“ (Schein 2004, p. 17).*

Tatsächlich wird zur Betrachtung von Digitalkultur überwiegend auf Scheins Definition zurückgegriffen, inklusive seines 3-Ebenen-Modells von Organisationskultur: Dieses unterscheidet

zwischen sichtbaren *Artefakten* (z. B. Strukturen, Rituale, Sprache), den bekundeten *Werten* beziehungsweise Strategien (offiziellen Leitbildern, Normen) und den grundlegenden, meist unbewussten *Annahmen*, die Wahrnehmung und Verhalten tiefgreifend prägen. Das Modell wird auch oft als Eisberg-Modell bezeichnet: Artefakte bilden die kleine, sichtbare Spitze des Eisbergs; Werte erklären, welche Handlungslogiken das Verhalten der Organisationsmitglieder leiten; und Grundannahmen stellen die unsichtbare Basis dar, tief verankerte Glaubenssätze, die selten hinterfragt werden. Die Ebenen beziehen sich hierarchisch aufeinander: Grundannahmen formen Werte, aus denen sich sichtbare Artefakte ableiten. Damit manifestiert sich die unsichtbare Kultur in beobachtbarem Verhalten der Organisationsmitglieder. Artefakte sind somit Ausdruck tiefer liegender kultureller Überzeugungen, die sich im Verhalten zeigen. Obwohl Scheins (2004) 3-Ebenen-Modell eine hierarchische Struktur von Grundannahmen über Werte hin zu Artefakten beschreibt, sind Rückwirkungen prinzipiell möglich. Veränderungen auf den oberen Ebenen – etwa neue Praktiken, Kommunikationsformen oder bewusst eingeführte Werte – können über längere Zeit hinweg die tieferliegenden Annahmen beeinflussen. Beispielsweise kann die Einführung neuer Arbeitsformen wie agiler Methoden (Artefakte) zunächst beobachtbares Verhalten verändern. Wenn diese neuen Praktiken konsistent erlebt und als erfolgreich bewertet werden, können sie langfristig auch bestehende Werte verschieben (z. B. in Richtung Selbstverantwortung oder Transparenz). In der Folge können sich sogar tief verankerte Grundannahmen – etwa über Führung, Kontrolle oder Zusammenarbeit – wandeln.

## Theoretische Perspektiven auf Organisationskultur

Kultur kann unter verschiedenen theoretischen Linsen betrachtet werden, die bestimmen, was Kultur ist (Ontologie), wie sie erkennbar wird (Epistemologie), wie sie untersucht wird (Methodologie) und zu welchem Zweck (Pragmatik). Smircich (1983) fragt zum Beispiel, ob Organisationen eine Kultur haben (mess-/steuerbar) oder ob sie Kultur sind (Bedeutungsgewebe). Burrell & Morgan (1979) unterscheiden vier Meta-Paradigmen (funktionalistisch, interpretativ, radikal-humanistisch, radikal-strukturalistisch), die jeweils ein anderes Erkenntnisinteresse leiten. Martin (1992) unterscheidet verschiedene Ebenen der Kultur: Integration, Differenzierung, Fragmentierung, Subkulturen/Konflikte und Ambiguität. Zusammen eröffnen diese Ansätze komplementäre Achsen und Linsen, mit denen Organisationskultur aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden kann, um Kohärenz und Widerspruch, Stabilität und Wandel, Sinn und Macht zu erfassen. Im Folgenden wird ein Überblick über weitere relevante theoretische Linsen gegeben:

- **Interpretativ / symbolisch:** Kultur wird als System geteilter Bedeutungen verstanden, das in Symbolen, Ritualen, Geschichten und Symbolhandlungen sichtbar wird (z.B. Geertz, 1973).
- **Kognitiv / Ebenenmodell:** Kultur wird anhand von Artefakten, bekundeten Werten und grundlegenden Annahmen beschrieben mit Fokus auf implizite Muster (z.B. Schein, 2017).
- **Institutionelle Logiken:** Kultur umfasst institutionalisierte Regeln, Normen und Logiken; Organisationen streben nach Legitimität (Isomorphie) (z.B. DiMaggio & Powell, 1983).
- **Integration-Differenzierung-Fragmentierung:** Kultur wird über drei mögliche Organisationszustände gefasst: als kohärente Kultur, als koexistierende

- Subkulturen/Konflikte, oder als anhaltende Ambiguität/Mehrdeutigkeit (z.B. Martin, 1992).
- **Praxis / Praxistheorie:** Kultur manifestiert sich durch habituell geprägte Handlungsweisen (Habitus) sowie durch Feldstrukturen und Kapitalverteilungen; Praktiken reproduzieren soziale Strukturen (z.B. Bourdieu, 1977).
- **Kultur als Toolbox:** Kultur liefert Repertoires (Skripte, Routinen, Narrative), die Akteure situativ auswählen und kombinieren (z.B. Swidler, 1986).
- **Konstruktivistisch / sozialkonstruktiv:** Kultur entsteht durch soziale Interaktionen, Institutionalisierung und Routinisierung von Bedeutungen (z.B. Berger & Luckmann, 1966).
- **Funktionalistisch / systemorientiert:** Kultur als Koordinationsmechanismus, der integriert, stabilisiert und Anpassung an Umweltbedingungen unterstützt (z.B. Kotter & Heskett, 1992).

Die Literatur zu Organisationskultur in der DT (v.a. aus den IS Studies) basiert zusammengefasst auf folgender Perspektive: Organisationskultur wird zugleich als Enabler (ermöglicht Lernen, Zusammenarbeit, Innovation) für DT, als auch als mögliches Hindernis beschrieben (träge Routinen, Kontrolllogiken, Silos führen zu ‚Inertia‘ und blockieren damit digitalen Transformationsfortschritt). Als kritische Erfolgsfaktoren der DT werden neben Integration und Innovation (Hanelt et al., 2021) insbesondere die Bedeutung organisatorischer Flexibilität, Agilität und Anpassungsfähigkeit im Kontext der DT betont (Konopik et al., 2022; Kraus et al., 2021; Sergei et al., 2023). Dies legt nahe, dass nicht-technologische Veränderungen (Sergei et al., 2023), einschließlich der Unternehmenskultur (Jones et al., 2021), ebenso entscheidend für den Erfolg der DT sind wie technologische Veränderungen (Nadkarni & Prügl, 2021).

Eine **Digitalkultur**, also eine für DT förderliche und unterstützende Organisationskultur, gilt damit als entscheidender Enabler erfolgreicher DT (Nadkarni & Prügl, 2021; Vial 2019) und digitaler Kulturwandel, also das Schaffen einer Digitalkultur, als notwendige Voraussetzung und – wenn nicht angegangen – als Flaschenhals für erfolgreiche DT (Roth & Pollack, 2024). Obwohl Digitalkultur primär als notwendige Voraussetzung für DT beschrieben wird, stehen diese in Wechselwirkung, da einige Aktivitäten der DT selbst eigentlich unbeabsichtigt – quasi als ‚Nebenwirkung‘ – auch kulturelle Veränderungen in Richtung der Digitalkultur bewirken. Ein Beispiel ist die Einführung von No-/Low-Code Technologien, die über das damit einhergehende Upskilling und eine Demokratisierung von IT-Innovation zu einer digitaleren Organisationskultur beitragen können (Kraus & Hess, 2025). Doch weitaus häufiger wird die Perspektive vertreten, dass Digitalkultur nicht Ergebnis der DT im Sinne einer erreichten Zielkultur ist, sondern als Ausrichtung, die bereits im Transformationsprozess wirken muss, damit dieser überhaupt gelingen kann. Manche Organisationen formulieren zwar ein kulturelles Zukunftsbild, das sich an Prinzipien der Digitalkultur orientiert – aber es ist nur erreichbar, wenn diese Kultur bereits im Wandel angelegt ist. Häufig sind diese Prinzipien einer Digitalkultur noch nicht (oder nicht in ausreichendem Maße) im Unternehmen vorhanden. Daher wird überwiegend proklamiert, dass Kultur verändert werden muss, damit digitale Technologien, neue Arbeitsweisen (z. B. agil, datengetrieben) und Geschäftsmodelle wirksam werden. Die Argumentation, Kultur müsse in der DT aktiv gemanagt werden, folgt damit primär einem funktionalistisch-instrumentellen Verständnis (ergänzt um Scheins kognitives Ebenen-Modell) und basiert überwiegend auf Martins (1992) Integrationsperspektive. Die Integrationsperspektive betrachtet Kultur als weitgehend kohärent und geteilt, bestehend aus zentralen Werten, konsistenten Symbolen/Stories und geringer Ambiguität. Widersprüche gelten als

Randfälle; Alignment ist das Leitmotiv. Auf die DT übertragen heißt das, dass eine gemeinsame digitale Vision (z. B. Kundenzentrierung, Experimentieren, Datenorientierung) top-down wie auch dialogisch in Artefakten, Ritualen und Sprache verankert wird; Abweichungen oder ‚Widerstände‘ erscheinen als ‚Misfits‘, die durch Kommunikation, Vorbildverhalten, Anreize und Capability-Building zu adressieren sind. So liefert die Integrationslinse die Managementlogik hinter vielen Transformationsprogrammen.<sup>1</sup>

## 2 Methodik

### 2.1. Recherche und Datenkorpus

Zur systematischen Aufarbeitung des aktuellen (inter-)nationalen Forschungsstands zum Themenkomplex „Digitalkultur“ in Unternehmen wurde wie folgt vorgegangen:

- Datenbankabfrage über Google Scholar.
- Fokus auf Publikationen aus der IS- und OS-Disziplin unter Einbezug einschlägiger wissenschaftlicher Zeitschriften, Proceedings wichtiger Konferenzen, und wissenschaftsbasierter Transfer-Journals wie MISQE, California Management Review oder Harvard Business Review. Publikationen wurden anhand der VHB Jourqual Publikationsoutlet Listen den einzelnen Disziplinen zugeordnet.
- Ergänzend wurden Publikationen aus den bidt Projekten „digitale Transformation von Engineering Unternehmen“ und „Tranforming digitally: Digitale Innovationen zur erfolgreichen Gestaltung des organisationalen Wandels“ einbezogen.
- Betrachteter Zeitrahmen: 2015-2025.

In der Literaturrecherche wurde wie folgt vorgegangen: Da es sowohl zur DT im Allgemeinen als auch zum Thema Organisationskultur in der DT im Besonderen bereits mehrere Literaturreviews gibt (s. Übersicht im Anhang), dienten diese als Ausgangspunkt für die weitere Literaturrecherche. Auf Basis der acht identifizierten Literaturreviews zu Digitalkultur sowie der neun Literaturübersichten zur DT, die sich explizit mit Organisationskultur (z. B. als Unterkapitel) befassen, wurde eine Rückwärtssuche durchgeführt. Das heißt, es wurden thematisch passende Quellen zur Organisationskultur aus den jeweiligen Quellverweisen und Literaturverzeichnissen der Arbeiten extrahiert. In der Annahme, dass nach diesen Literaturreviews veröffentlichte Arbeiten zur Digitalkultur auf diese Bezug nehmen, wurde für alle 17 Reviews über die Google-Scholar-Funktion „zitiert von“ eine Vorwärtssuche vorgenommen. Weitere Veröffentlichungen wurden anschließend durch das Screening von Titeln und Abstracts auf ihre Relevanz für die vier zentralen Forschungsfragen ausgewählt. Ergänzend erfolgte zum Themenfeld Künstliche Intelligenz (KI) eine gesonderte Abfrage über Google Scholar mit den Suchbegriffen „digital culture“ ODER „organizational culture“ AND „artificial intelligence“. Zusätzlich identifizierte, thematisch relevante Quellen, die im Zuge der Auswertung der Arbeiten auffielen, wurden entsprechend ergänzt.

---

<sup>1</sup> Die Einnahme dieser Perspektive wird in der Literatur so häufig nicht explizit geäußert. Insbesondere mit Blick auf die IS-Literatur entsteht eher der Eindruck, dass eine theoretisch fundierte Auseinandersetzung der Disziplin mit dem Untersuchungsgegenstand der Kultur noch aussteht. Kultur wird häufig als Sammelbegriff für sämtliche ‚weichen‘ Aspekte einer Organisation verwendet und daher häufig in einem Atemzug ohne Differenzierung zu verwandten Begriffen wie organisationale Identität, Digital Mindset, und Digital Workplace verwendet.

Insgesamt wurden 168 wissenschaftliche Arbeiten aus der IS-Disziplin, 57 aus der OS-Disziplin, 81 aus weiteren Disziplinen sowie 18 sonstige Veröffentlichungen (z.B. Buchbände) und 17 Publikationen mit Fokus auf KI ermittelt.

## 2.2. *Stand und Entwicklung der Publikationen zu Digitalkultur*

Mit Blick auf die Entwicklung zu Veröffentlichungen im Themenkomplex Digitalkultur lassen sich folgende Beobachtungen machen: In der IS-Forschung wurde Kultur zunächst eher als Randphänomen (z.B. anekdotisch in Case Studies) weiterer Fragestellungen der DT sozusagen ‚mitbeleuchtet‘. Seit 2017 gewinnt sie jedoch zunehmend auch als eigener Forschungsgegenstand an Bedeutung. In der OS-Forschung existieren kaum explizite Forschungsprojekte zu Organisationskultur in der DT. Dies liegt zum einen daran, dass DT als organisatorischer Rahmen für Forschungsfragen erst in den letzten Jahren an Popularität gewonnen hat. Zum anderen scheint Kultur selbst als Forschungsgegenstand weniger häufig Betrachtung zu finden als einzelne kulturelle Elemente und Aspekte wie beispielsweise Führung.

Der Literaturüberblick von Reisberger et al. (Stand März 2023) zeigt, dass der Themenkomplex Organisationskultur und Digitalisierung in der Wissenschaft erst seit 2018 deutlich an Bedeutung gewonnen hat; dieser Anstieg ist vor allem auf die zunehmende Behandlung in den BUSI-Disziplinen (Business, Management und Accounting) zurückzuführen (Reisberger et al., 2024). Bemerkenswerterweise weisen sowohl dieser Literaturüberblick als auch die bibliometrische Analyse von Sivilca (2024) auf einen Zusammenhang zwischen Digitalkultur und ‚Sustainability‘ hin: Die meisten Artikel zu Organisationskultur und Digitalisierung wurden im Journal „Sustainability“ veröffentlicht; der meistzitierte Artikel stammt von Isensee et al. (2020): „The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review“. ‚Sustainability‘ wird als eines der zentralen Themen im Zusammenhang mit der Digitalkultur ausgewiesen (Sivilca, 2024). Ein Blick in die Literaturverzeichnisse der genannten Referenzen lässt vermuten, dass insbesondere innovative Aspekte der Digitalkultur im Kontext ‚Sustainability‘ als relevant erachtet werden.

Abbildung 1 veranschaulicht die Verteilung der identifizierten Publikationen (Organisationskultur + Digitalisierung) im Zeitraum zwischen 2015 und 2025, differenziert nach Veröffentlichungsjahr und Disziplin. IS (blau) weist insgesamt die meisten Publikationen zu diesem Themenkomplex auf, mit Höhepunkten in 2017 und 2020. Seit 2019 ist das Thema auch verstärkt in den OS (orange) vertreten. Die Beschäftigung mit diesem Themenfeld findet jedoch im betrachteten Zeitraum vorrangig im Bereich der IS Studies statt. Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Publikationen differenziert nach Publikationstypen. Es zeigt sich, dass das Thema zunächst primär in Konferenzbänden (blau) veröffentlicht wurde; ab 2018 finden sich zunehmend auch Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften (grün). Dies lässt auf eine stärkere Verankerung des Themas im akademischen Diskurs schließen. Ab ca. 2021 nimmt die Anzahl der Veröffentlichungen insgesamt ab; die Anzahl der Publikationen in Transfer-Zeitschriften ist durchweg gering (lila). Dies spricht dafür, dass das Thema zwar kurzzeitig Eingang in den akademischen Diskurs gefunden hat, sich bislang aber weder als eigenständiger Forschungsstrang in den betrachteten Disziplinen etablieren konnte und der Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse zu diesem Themenfeld in die Praxis stark begrenzt ist.

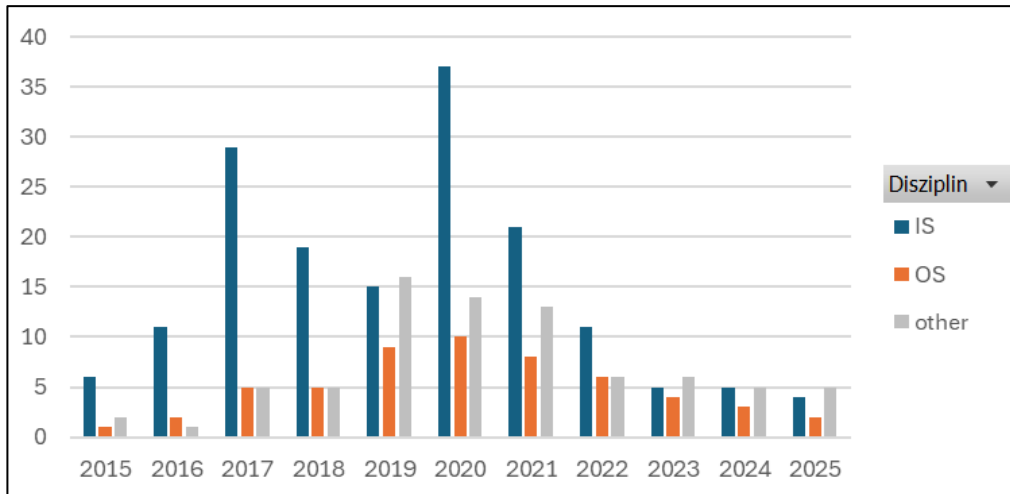


Abbildung 1: Verteilung der identifizierten Publikationen (Organisationskultur + Digitalisierung) zwischen 2015 und 2025, differenziert nach Veröffentlichungsjahr und Disziplin.

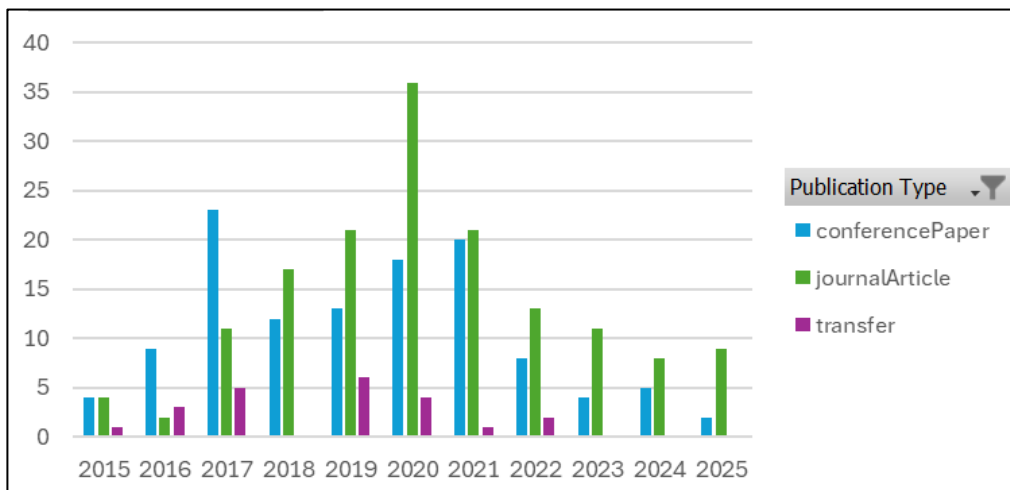


Abbildung 2: Verteilung der identifizierten Publikationen (Organisationskultur + Digitalisierung) zwischen 2015 und 2025, differenziert nach Publikationstyp.

## 3 *Zentrale Befunde: Digitalkultur als Enabler und Barriere digitaler Transformation*

Die Erkenntnisse aus der IS- und OS-Literatur zu Digitalkultur werden in den folgenden Unterkapiteln wie folgt aufgearbeitet: Im Subkapitel 3.1 werden die Rolle und Bedeutung von Kultur für den Erfolg von DT hergeleitet. Subkapitel 3.2 definiert Digitalkultur und beleuchtet, welche kulturellen Elemente eine DT fördern. Subkapitel 3.3 befasst sich abschließend mit dem Management des digitalen Kulturwandels, also mit der Frage, wie digitale Organisationskultur gezielt aufgebaut und in der Organisation verankert werden kann.

### 3.1. *Rolle und Bedeutung von Kultur für den Erfolg digitaler Transformation*

Die Bedeutung von Organisationskultur für die DT ergibt sich vor allem aus der Abgrenzung von DT zur Digitalisierung und ITOT: Es handelt sich, wie bereits beschrieben, nicht um die nächste IT-Systemeinführung, sondern um eine grundlegende Transformation des Geschäftsmodells, die andere Praktiken und Ansätze erfordert – eine andere Kultur eben.

Kultur gilt zum einen als eine der größten Hindernisse und Barrieren, zum anderen aber auch als notwendige Voraussetzung für den Erfolg einer DT: Eine Digitalkultur ist eine wichtige Voraussetzung für digitale Innovation und unterstützt Unternehmen bei der Durchführung digitaler Innovationsprojekte. Forschung zum Themenkomplex ‚Dynamic Capabilities‘ betont die wachsende Bedeutung der Fähigkeit, die Organisationskultur an die Herausforderungen anzupassen, die durch digitale Technologien entstehen (Vial, 2019). Entsprechend erhöht der Digitalisierungsprozess den Druck und die Notwendigkeit für Organisationen, ihre Kultur zu erneuern (Zhen et al., 2021). Findet kein Kulturwandel statt, drohen eine Verlangsamung der DT (‚inertia‘), Stillstand und/oder das Scheitern von Projekten aufgrund von Widerstand aus der Belegschaft. Die Literatur ist sich weitgehend einig, dass Inertia zu den größten Risiken einer erfolgreichen Transformation zählt (Camposano et al., 2021; Knecht & Hund, 2022; Scott & Orlikowski, 2022). Zum Beispiel nennt Vial Inertia und Widerstand als die beiden zentralen Barrieren für DT (Vial, 2019). Im Kern wurden drei kulturelle Faktoren identifiziert, die die größten Risiken für eine erfolgreiche DT darstellen: Veränderungsresistenz, unzureichende digitale Kompetenz und Reifegrad sowie Innovationsstagnation. Im Hinblick auf eine veränderungsresistente Kultur wird hervorgehoben, dass die genannte Inertia aktiv gemanagt werden muss, um die Einführung neuer digitaler Technologien und digitalisierter Prozesse zu ermöglichen (Nguyen et al., 2021).

Aus einer funktionalistischen Perspektive folgt daraus, dass Kultur gemanagt und „digitalisiert“ werden muss (und kann). Dabei gilt es nicht nur, neue kulturelle Muster anzustoßen, sondern auch Spannungen zwischen Subkulturen zu adressieren, etwa zwischen unterschiedlichen Subkulturen in einem bimodalen IT-Setup oder zwischen digitalen Innovationseinheiten und der restlichen Organisation. Dass dieses komplexe Unterfangen nicht nur notwendig ist, sondern auch tatsächlich zum Erfolg der DT beiträgt, bestätigen erste quantitative Befunde. Die quantitative Studie von Kocak et al. (2024) legt nahe, dass ein digitales Mindset – eines der fünf Elemente einer Digitalkultur (vgl. Kapitel 3.2) – einen positiven Einfluss auf „digital skills, motivation, entrepreneurial orientation,

personal skills und personality traits“ hat – wobei diese Aspekte jeweils eng miteinander korrelieren (Kocak et al., 2024). Weitere quantitative Studien haben zudem einen positiven Effekt einzelner Aspekte einer Digitalkultur auf für die DT relevanten Faktoren nachgewiesen. So unterstützt eine digitale Organisationskultur nachweislich die Überwindung von Mitarbeiterresistenz und Kompetenzdefiziten (Brock & Von Wangenheim, 2019). Zudem wurde ein positiver Effekt zweier weiterer digitaler Kulturelemente nachgewiesen: Eine risikofreudige Kultur wirkt sich positiv auf Innovation aus (Sousa-Zomer et al., 2020) und eine transparente Kultur, die Mitarbeitenden Beiträge zur Strategie erlaubt, fördert DT (Morton et al., 2020).

Abbildung 3 veranschaulicht die Interdependenz zwischen Organisationskultur und DT, basierend auf dem konzeptuellen Modell des digitalen Kulturwandels nach Rotz und Follack (2024). Es verdeutlicht, dass die Organisationskultur einerseits die DT beeinflusst und als Enabler oder als Hindernis wirken kann. Andererseits wirkt die DT auf die Organisationskultur zurück und verändert organisatorische Werte, Überzeugungen und Artefakte.

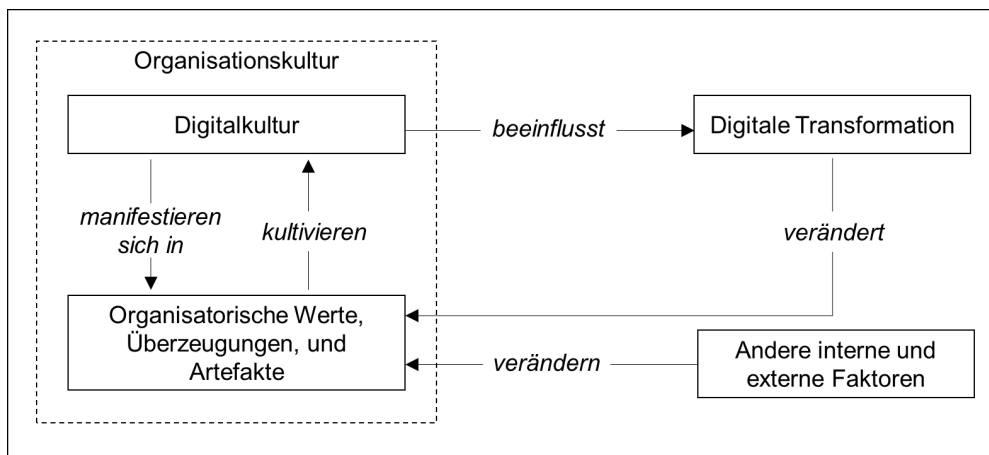


Abbildung 3: Konzeptionelles Modell des digitalen Kulturwandels (Darstellung basierend auf Rotz & Follack 2024)

## Digitalkultur: Welche Organisationskultur fördert DT?

In den letzten zehn Jahren wurden innerhalb der IS-Disziplin bereits mehrere Artikel veröffentlicht, die den Versuch unternommen haben, den Begriff der Digitalkultur – also eine Organisationskultur, die förderlich für DT ist und die Wertschöpfung durch digitale Technologien unterstützt – und deren Charakteristika zu definieren. Ansätze in der Charakterisierung reichen von Expertenbefragungen (Hartl & Hess, 2017) über vergleichende Fallstudien zum digitalen Kulturwandel von Unternehmen (Duerr et al., 2018; Knecht & Hund, 2022) bis hin zur Aufarbeitung der Literatur zu DT, in der häufig kulturelle Aspekte als Teil von anderen Untersuchungsgegenständen behandelt werden (Brosnan et al., 2023; Bumann & Peter, 2020; Van Veldhoven & Vanthienen, 2023; Vial, 2019). Obwohl sich die Formulierungen und Ansätze zur Charakterisierung leicht unterscheiden, besteht inhaltlich ein breiter Konsens über die zentralen Elemente einer Digitalkultur; Konflikte hinsichtlich der Bedeutung einzelner Komponenten sind nicht erkennbar. Die Literatur zeichnet also ein sehr homogenes Bild der Digitalkultur, das im Folgenden vorgestellt wird. Als Teil der Synthese wird dieses Verständnis in Kapitel 5.1 kritisch hinterfragt.

Aufbauend auf der Taxonomie von Roth & Pollack (2024) wird Digitalkultur anhand von fünf Kernattributen definiert: Agilität, Innovation, digitales Mindset, Führung und Kollaboration. Diese Taxonomie wurde gewählt, da sie zum einen auf der bisher umfassendsten Betrachtung von Digitalkultur basiert, zum anderen, weil sich darin auch alle anderen identifizierten Elemente einer Digitalkultur (z.B. die elf identifizierten Charakteristika von Firican (2024)) einordnen lassen. Zudem veranschaulichen diese fünf Kernattribute prägnant, welche kulturellen Anforderungen sich aus der DT ableiten und Digitalkultur damit von sonstigen kulturellen Idealen (z.B. einer Kultur, welche M&A unterstützt) unterscheiden. Die DT bringt neue Glaubenssätze mit sich, die gegeben sein müssen, um das Potenzial digitaler Technologien ausschöpfen und in einem digital disruptierten Umfeld erfolgreich agieren zu können.

Unternehmen müssen:

1. die Fähigkeit entwickeln, schnell auf Veränderungen zu reagieren (→ Agilität),
2. (digitale) Innovationen vorantreiben, um relevant zu bleiben (→ Innovation).
3. Dies erfordert die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Herangehensweisen, welche den Umgang mit digitalen Technologien ermöglichen (→ Digitales Mindset),
4. eine Neuausrichtung der Art zu führen (→ Führung),
5. sowie Zusammenarbeit kollaborativer und interdisziplinärer zu gestalten (→ Kollaboration).

Im Folgenden werden diese fünf Elemente der Digitalkultur näher betrachtet. Um die jeweiligen kulturellen Charakteristika dieser Elemente vorzustellen, wird auf den Ansatz von Duerr et al. (2018) und Knecht und Hund (2022) zurückgegriffen und die fünf Elemente der Digitalkultur jeweils entlang des 3-Ebenen-Modells von Schein vorgestellt: Artefakte, Werte und Grundannahmen. Da sich die zu beobachtenden Artefakte teils mit den im digitalen Kulturwandel verwendeten Methoden überschneiden (häufig werden Strukturen oder Arbeitsmethoden vor allem WEGEN ihrer kulturveränderten Wirkung eingeführt), werden diese hier bereits mitgelistet und mit Beispielen aus der Praxis illustriert.

## Agilität und Anpassungsfähigkeit

Agilität gewinnt ihre Bedeutung für eine Digitalkultur aus der Grundannahme, dass digitaler Wandel kein einmaliges Change-Projekt ist, sondern ein offener, andauernder Prozess, der durch das fortwährende Aufkommen digitaler Technologien und daraus resultierender Veränderungen geprägt ist (Diener & Špaček, 2021; Kane et al., 2019). Entsprechend bedarf es einer Kultur, die Veränderung als integralen Bestandteil des organisationalen Alltags begreift und die Organisation befähigt, schnell und flexibel auf interne wie externe Impulse zu reagieren (Knecht & Hund, 2022; Qin, 2023; Roth & Pollack, 2024). In dieser Logik rückt Agilität als kulturelle Orientierung ins Zentrum der DT, weil sie Unsicherheit nicht als Störung, sondern als Normalfall behandelt und dynamische Anpassungsfähigkeit systematisch ermöglicht (Diener & Špaček, 2021; Kane et al., 2019; Qin, 2023).

Auf der Werteebene manifestiert sich dies in ‚Openness to Change‘ beziehungsweise Offenheit gegenüber Neuem sowie in ausgeprägter Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Improvisation und

Geschwindigkeit. Gerade die Improvisation wird als konstitutiver Wert hervorgehoben, da in digitalen Transformations- und Workforce-Kontexten das Ziel „emergent, not fixed“ ist (Eden et al., 2019). Angesichts der unsicheren Natur von DT, fehlender wohldefinierter Prozesse und unklarer Zielmarken entscheiden sich viele Organisationen für einen evidenzbasierten Improvisationsansatz (Baiyere et al., 2020; Eden et al., 2019; Sommer, 2019; Westerman et al., 2019). Diese Haltung der Offenheit und des Experimentierens wird durch eine hohe Anpassungsgeschwindigkeit ergänzt: Von Führungskräften wird verlangt, „to move fast and iterate rather than waiting to have all the answers before acting“ (Westerman et al., 2019, p. 61).

Die Merkmale des agilen Aspektes der Digitalkultur zeigen sich folgerichtig in iterativen, lernorientierten Praktiken. Organisationen improvisieren Strategien und Aktivitäten, um auf Marktveränderungen, Nachfrageschwankungen und wandelnde Kundenanforderungen zu reagieren; Lernen und Weiterentwicklung erfolgen dabei innerhalb des laufenden DT-Prozesses (Brock & Von Wangenheim, 2019; Sommer, 2019). Ziele, Strategien und Budgets werden nicht einmalig festgelegt, sondern in „ongoing conversations“ fortgeschrieben und angepasst (Horváth & Szabó, 2019; Sommer, 2019). Finanzierungslogisch entspricht dem ein frame-basiertes Funding, bei dem Mittel sukzessive entlang strategischer Budgets freigegeben werden (Sommer, 2019). Operativ werden Transformationsvorhaben in kurzen Iterationen gebündelt, um ‚Quick Wins‘ zu erzielen, anstatt auf überdimensionierte ‚pie-in-the-sky‘-Projekte zu setzen (Brock & Von Wangenheim, 2019; Eden et al., 2019). Damit verbunden ist das Prinzip ‚start small‘, das die Moral der Mitarbeitenden stützt und eine schrittweise Zielerreichung fördert (Brock & Von Wangenheim, 2019; Eden et al., 2019; Sommer, 2019; Westerman et al., 2019). Insgesamt markiert Agilität eine kulturelle Konfiguration, die kontinuierlichen Wandel normalisiert, improvisationsgestütztes Handeln legitimiert und über iterative Entscheidungs- und Budgetzyklen die Responsivität der Organisation in der DT sicherstellt (Diener & Špaček, 2021; Kane et al., 2019; Qin, 2023; Roth & Pollack, 2024).

Methoden zur Förderung agiler Aspekte der Organisationskultur umfassen vor allem die Einführung agiler Arbeitsweisen. Durch die Einführung agiler Methoden und den damit verbundenen Tools und Prinzipien soll eine iterativere, flexiblere Arbeitsweise unterstützt werden, deren Prinzipien sich dauerhaft in der Organisationskultur verankern (Orth et al., 2023). Häufig wird zum Beispiel Scrum oder SAFe auch außerhalb der Softwareentwicklung eingeführt, um agiles Projektmanagement zu ermöglichen (Fuchs & Hess, 2018). Diese neuen Arbeitsweisen werden durch strukturelle Veränderungen unterstützt. So werden beispielsweise agile Zentren aufgebaut (z.B. agile Centers of Excellence, agile hubs, communities of practice), um Teams mit zentraler Expertise bei der Einführung neuer Arbeitsweisen zu unterstützen (Fringes, 2023). Anstelle von Jahresplanungen wird auf kürzere Planungszyklen inklusive Synchronisierungsschleifen umgestellt (Pfaff et al., 2023), die eine Langzeitplanung bei gleichzeitiger Option für kurzfristige Kurskorrekturen ermöglichen (Weber, 2020). Budgets werden entsprechend statt auf einzelne Projekte auf übergeordnete Ziele vergeben (frame-basiertes Funding) (Knecht & Hund, 2022). Analog zu diesen strukturellen Agilitätshebeln werden auch Veränderungen in Führung und Zusammenarbeit vorgenommen (s. entsprechende Abschnitte).

*Praxisbeispiel: wie die Körber AG Agilität systematisch eingeführt*

*Körber richtete 2017 die Business Area Digital als organisatorischen Rahmen ein, um moderne Arbeitsweisen konzernweit nutzbar zu machen (Körber AG, Digital). Zur Befähigung der Belegschaft bietet das Center of Digital Excellence (CoDE) interne Trainings zu Agile Leadership*

*sowie Scrum/Kanban an („Are you a Körber colleague? Sign up here for free“). Diese Programme schaffen ein gemeinsames Methodenverständnis und standardisieren Begriffe und Vorgehensweisen, die für eine einheitliche, agile Zusammenarbeit notwendig sind (Körber Digital, CoDE training offerings). In der Umsetzung zeigt der veröffentlichte MSM-Fall (Hauni), wie agile Praktiken in den Arbeitsalltag übersetzt werden: kleine und selbstorganisierte Teams, wiederholte Sprints, mehrfache Team- und Daily-Shopfloor-Meetings, ein Scrum-Raum, Product-Owner-Teams zur Priorisierung sowie Scrum Master zur Beseitigung von Hindernissen; parallel bestehen Quality-Gate-Meilensteine weiterhin fort (Körber AG, Sprinting to innovations; Annual Report 2018). Die Quelle betont zudem, dass das Vorgehen „in vielen anderen Projekten“ genutzt werde – ein Hinweis auf Diffusion und Verstetigung der Praktiken, über die sich kulturelle Muster (z. B. kurze Feedbackzyklen, interdisziplinäre Zusammenarbeit, sichtbare Priorisierung über PO-Backlogs) verbreiten (Körber AG, Sprinting to innovations).*

## Innovation, Experimentieren und Risikobereitschaft

Der innovative Aspekt einer Digitalkultur gewinnt seine Bedeutung aus der Grundannahme, dass sich Organisationen in volatilen Märkten und bei sich wandelnden Kundenanforderungen nur behaupten können, wenn sie die Potenziale digitaler Technologien konsequent nutzen. So sichern sie ihre Relevanz, erschließen neue oder bessere Wertschöpfungspotentiale aus digitalen Technologien und bauen darüber im Idealfall Wettbewerbsvorteile auf (Hanelt et al., 2021; Verhoef et al., 2021). Digitale Innovation erschöpft sich dabei nicht in der Bereitstellung und Integration technischer Infrastruktur, sondern meint die kontext- und bedarfsorientierte Nutzung digitaler Technologien zur Wertschöpfung. Entsprechend stärkt der innovationsorientierte Aspekt einer Digitalkultur die Fähigkeit der Organisation, digitale Technologien systematisch für Innovation – von Prozessverbesserungen bis hin zu Geschäftsmodellinnovationen – nutzen zu können (Duerr et al., 2018; Knecht & Hund, 2022; Roth & Pollack, 2024) und trägt darüber zum Erfolg der DT bei. Studien beschreiben wiederkehrend Entrepreneurship / Unternehmertum, Experimentierfreude, Risikobereitschaft, Kundenorientierung, und Fehlerkultur als Kernelemente einer innovativen Digitalkultur (Duerr et al., 2018; Fehér et al., 2017; Kiefer et al., 2021; Roth & Pollack, 2024). Entrepreneurial Orientation umfasst Werte und Praktiken, die auch häufig in der Kultur von Start-Ups zu finden sind und allgemein als förderlich für Innovation angesehen werden: Mut, Neues auszuprobieren, die Bereitschaft dafür Risiken einzugehen, und Themen proaktiv voranzutreiben (Duerr et al., 2018; Fehér et al., 2017; Knorr, 2020). Eine konsequente Kundenzentrierung soll Unternehmen bei der erfolgreichen Innovation digitaler Lösungen unterstützen, sowohl in der Effektivität (kundennahe Innovation priorisiert Lösungen mit erkennbarem Kundennutzen) als auch in der Effizienz (die Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess ermöglicht schnellere Entwicklung und frühere Validierung des Erfolgs) (Duerr et al., 2018; Kiefer et al., 2021). Eine ausgeprägte Fehlerkultur motiviert Mitarbeitende, Risiken einzugehen und Neues auszuprobieren, selbst wenn dabei negative Folgen entstehen könnten. Dies ermöglicht es der Organisation, auch in einem verändernden technologischen Umfeld schnell zu lernen und wirksame Innovationen hervorzubringen (Dremel et al., 2017; Duerr et al., 2018; Fehér et al., 2017). Gleichzeitig unterstützt eine Fehlerkultur das Management innovationsbezogener Risiken und damit die nachhaltige Verankerung der DT (Piccinini et al., 2015; Raza et al., 2019).

Diese Werte materialisieren sich auf der Artefakt-Ebene in Praktiken und Strukturen, wie sie auch in Ansätzen wie Design Thinking und Lean StartUp zu finden sind. Statt klassischer Wasserfall-Entwicklungsprojekte wird kleinschrittig mit digitalen Technologien experimentiert und erfolgreiche Piloten anschließend skaliert. Prototyping fokussiert das unmittelbare Kundenerlebnis, vermeidet Über-Engineering und soll damit schnellere und zugleich nutzerrelevantere Innovationen ermöglichen (Dremel et al., 2017; Duerr et al., 2018; Fehér et al., 2017). Ein zentraler Bestandteil dieser Arbeitsweise ist Co-Kreation: Kunden werden aktiv in den Innovationsprozess eingebunden, zum Beispiel durch frühe Produktpräsentationen, Beta-Tests oder gemeinsame Entwicklung (Duerr et al., 2018). Häufig ist auch zu beobachten, dass dedizierte Einheiten zur Innovation digitaler Lösungen aufgebaut werden: Digital Innovation Units, digital Labs, Einheiten zum Scouting neuer Technologien oder interne Inkubatoren. Über diese Organisationseinheiten soll Innovation strukturell in der Organisation verankert werden sowie vielversprechende Projekte initiiert und in der Umsetzung unterstützt werden. Innovationsfähigkeiten werden dabei zentral gebündelt; häufig arbeiten diese Einheiten jedoch eng mit Business Units zusammen, um Innovation unternehmensweit zu skalieren (Orth et al., 2023; Trenerry, 2021). Darüber hinaus werden Anreizsysteme und Innovationspraktiken etabliert, um die Entwicklung neuer digitaler Lösungen zu fördern und Mitarbeitende zur Innovation zu befähigen (Berghaus & Back, 2017; Chanas et al., 2019; Leonhardt et al., 2017; Omerovic Smajlovic & Feng, 2021).

Methoden zur Förderung innovationsorientierter Aspekte der Organisationskultur umfassen primär die Schaffung eines Umfeldes für Intrapreneurship. Um die Experimentierfreude, Kreativität und unternehmerisches Handeln zu aktivieren und fördern, werden verschiedene Programme und Formate initiiert; beispielsweise Ideen-Pitch-Wettbewerbe, Hackathons, oder Ideenmanagementlösungen und interne Incubator- und Accelerator Programme zur Unterstützung von Innovationsprojekten eingeführt (Firican, 2024; Orth et al., 2023; Westerman et al., 2019). Wie oben bereits beschrieben, werden dabei häufig auch strukturelle Innovationshebel aufgebaut (z.B. digital innovation units, digital labs). Zur Förderung von Kundenzentrierung werden – analog zum Themenkomplex Agilität – neue Methoden und die damit verbundenen Prinzipien eingeführt: insbesondere Design Thinking, die Etablierung von User Research & Insight Management oder Co-Creation, also die aktive Einbindung von Kunden in einen gemeinsamen Innovationsprozess. Ebenso sollen Methoden wie Lean Start-Up die Etablierung eines ‚try and fail fast‘-Mindsets zur Unterstützung einer Fehlerkultur unterstützen. Formate wie ‚Fuck-Up Nights‘ und ‚Courage Festivals‘ sollen darüber hinaus die Risikobereitschaft fördern und Fehler als Lernerfolg neu rahmen (Busco et al., 2023; Firican, 2024; Fringes, 2023; Westerman et al., 2019).

*Praxisbeispiel: Körbers Reise in die Innovation*

*Körper bündelte 2017 seine Digitalaktivitäten in der Business Area Digital als „Digital Transformation Studio“, das neue digitale Geschäftsmöglichkeiten identifiziert, systematisch testet und bei Reife als Ventures skaliert (Körper AG, Digital). Damit wird eine unternehmerische Logik (Ideenfindung → Validierung → Skalierung) als normales Arbeitsprinzip verankert, nicht nur projekthaft. Der zugrunde liegende Digital Innovation Process basiert auf Co-Creation mit Fachbereichen und Kund:innen sowie Design-Thinking-Ansätzen. Dadurch werden Problemverständnis, Hypothesenbildung sowie evidenzbasierter Erkenntnisgewinn zum Standard der Lösungsentwicklung. Auf kultureller Ebene fördert dies Kundennähe, Experimentierbereitschaft sowie entscheidungsrelevante Validierung statt reiner Konzeptarbeit (Körper Digital, Digital Innovation Process). Zur Befähigung dient das Center of Digital Excellence (CoDE) mit intern zugänglichen Trainings (u. a. Design Thinking,*

*Discovery/Prototyping/Validierung), wodurch ein gemeinsames Methodenverständnis und geteiltes Vokabular für Innovationsarbeit entsteht (Körber Digital, CoDE training offerings). In der Praxis illustriert der Multi Segment Maker (MSM) die Diffusion solcher Routinen: kurze Entwicklungszyklen, ein interdisziplinäres Team, ein dedizierter Projektraum sowie Quality-Gate-Meilensteine. Das Vorgehen wird laut Fallbeschreibung in weiteren Projekten genutzt – ein Hinweis darauf, dass Innovationsmuster team- und bereichsübergreifend übernommen werden (Körber AG, Sprinting to innovations; Körber AG, Annual Report 2018).*

## Digitales Mindset (und Kompetenzen)

Die Annahme hinter diesem Aspekt der digitalen Organisationskultur lautet: Die Meisterung der DT erfordert „digitale Talente“, d. h. Mitarbeitende mit einem digitalen Mindset und digitalen Skills – häufig unter dem Sammelbegriff „digitale Kompetenzen“ geführt (Cetindamar Kozanoglu & Abedin, 2021; Hämäläinen et al., 2021; Hoe, 2020; Kane et al., 2017; Margherita & Braccini, 2023).

(Anmerkung: oder auch mit digitalen Kompetenzen gleichgesetzt werden – ein gutes Beispiel dafür, wie häufig sämtliche ‚weicheren‘ Themen als ‚Kultur‘ betrachtet werden.) Digitale Kompetenzen sind ein kritischer Erfolgsfaktor für die DT, da sie die Umsetzung und Nutzung neuer digitaler Initiativen beschleunigen, sowie Innovationen stärken und verstetigen (Margherita & Braccini, 2023). Innerhalb des Begriffs der digitalen Kompetenzen ist zu unterscheiden zwischen dem, was digitale Talente wissen (Knowledge), was sie können (Skills) und was sie wollen (Mindset) (Hämäläinen et al., 2021). Entsprechend umfasst der kulturelle Aspekt digitaler Kompetenzen vor allem das Mindset: die Denkweise, Muster, Filter und Überzeugungen, die aus kognitiven Prozessen und Strukturen hervorgehen und die Nutzung digitaler Technologien sowie das Management ihrer Folgen positiv beeinflussen (Hildebrandt & Beimborn, 2021). Dass ein Mangel an Talenten mit passendem Mindset in der Tat eine Herausforderung ist, verdeutlicht diese Praxisperspektive: „One of our biggest challenges is finding people who can carry digitalization forward for us. How adaptable they are might be more important than how many coding languages they know“ (Kavanaugh & Ravi Kumar, 2019; p. 3). Ein digitales Mindset und die Bereitschaft, sich neue Fähigkeiten anzueignen, sind also häufig wichtiger als „harte“ Kompetenzen, da es durch die DT häufig zu Veränderungen von Rollen und Aufgaben kommt, welche das Erlernen neuer Skills erforderlich machen (Kappelman et al., 2019; Nolte et al., 2020; Wessel et al., 2021).

Ein digitales Mindset umfasst daher Werte wie Offenheit gegenüber neuen digitalen Technologien und deren Anwendung, aber auch die Bereitschaft zu kontinuierlichem Lernen und Weiterentwicklung („lifelong learning“), sowie häufig weitere agile und innovative Aspekte (Hildebrandt & Beimborn, 2021; Kocak et al., 2024; Orth et al., 2023; Roth & Pollack, 2024).

Die Kernmerkmale/Artefakte eines digitalen Mindsets sind auf Individualebene nur schwer direkt beobachtbar. Gleichwohl lassen sich organisationale Aktivitäten identifizieren, die dessen Aufbau und Entfaltung unterstützen. Hierzu zählen Learning- & Development-Programme, die systematisch an digitale Denk- und Handlungsweisen heranführen, die Rekrutierung digitaler Talente, um mindset und skillsetbezogene Impulse in die Organisation hineinzutragen, sowie eine hohe Durchdringung und Nutzung digitaler Technologien im Arbeitsalltag, die Erfahrungslernen und Aneignung fördern. In Summe entsteht so ein Kontext, in dem Adaptivität und lernorientierte Performanz geübt und sichtbar werden – eine notwendige Bedingung, damit die in der Werteebene verankerten Orientierungen tatsächlich in die Praxis übergehen und digitale Skills durch das richtige Mindset

auch in produktive Nutzung, Innovation und nachhaltige Transformation überführt werden (Hämäläinen et al., 2021; Hildebrandt & Beimborn, 2021; Kane et al., 2017; Margherita & Braccini, 2023).

Methoden zur Förderung eines digitalen Mindsets und Kompetenzen umfassen – wie bereits angedeutet – vor allem Aktivitäten zum Upskilling der Mitarbeitenden. Dabei werden neben „Digital Skill Assessments“ (Kiefer et al., 2021) sowohl strukturierte Lernprogramme und -pfade zur Entwicklung bestimmter Kompetenzen angewendet (Busco et al., 2023; Kiefer et al., 2021; Stoianova et al., 2020), als auch dezentrale Lernansätze wie Mentoring, Coaching und „Learning on the Job“ (Neeley & Leonardi, 2022). Häufig finden hier sogenannte Change Agents (auch Ambassadors, Influencers genannt) Anwendung, die über eine Vorbildfunktion neue Denk- und Arbeitsweisen im Unternehmen verbreiten sollen (Fringes, 2023; Neeley & Leonardi, 2022). Auch strukturelle Ansätze wie der Aufbau von internen „digital Communities“ oder „Innovation Buddy Programmen“ sollen Peer-Learning und Transfer unterstützen (Orth et al., 2023). Darüber hinaus wird über eine Veränderung des Arbeitsumfeldes („Workplace Transformation“), also die Anpassung von Räumlichkeiten hin zu z.B. modernen, offenen Arbeitsbereichen sowie zeitgemäßem technischen Equipment, eine Änderung des Mindsets angestrebt (Baumgartner et al., 2021; Dery et al., 2017; Trenerry, 2021; Zimmer et al., 2020).

*Praxisbeispiel: Wie Phoenix Contact digitales Mindset durch Peer-Learning förderte*

*Phoenix Contact verankerte ein digitales Mindset primär durch den Einsatz strukturierter Working-Out-Loud (WOL)-Circles (12 Wochen, je ca. 2 Stunden) (Phoenix Contact, HR Blog 1). Die WOL-Formate dienten der gezielten Förderung von Netzwerkkompetenz der Sichtbarmachung von Arbeit sowie dem organisationsinternen Wissensaustausch. Diese Formate wurden bewusst mit Enterprise-Social-Networks und Microsoft Teams verknüpft, wobei das Unternehmen betont, dass weniger das Tool, sondern das damit verknüpfte Skill- und Mindset-Set entscheidend sei (Phoenix Contact, HR Blog 2; Phoenix Contact, HR Blog 4). Konkret führten die Maßnahmen zu beobachtbaren, kulturbezogenen Veränderungen: Arbeitsergebnisse wurde sichtbarer und damit leichter nutzbar, Mitarbeitende suchten aktiver nach Kontakten über Abteilungsgrenzen hinweg (netzwerkorientiertes statt silo-orientiertes Denken) und Routinen aus den WOL-Circles etablierten wiederkehrende Praktiken des Teilens und Reflektierens (Phoenix Contact, HR Blog 3; Phoenix Contact, HR Blog 1). Aus internen Erfahrungsberichten geht zudem hervor, dass nicht nur neues Vokabular entstand, sondern sich auch Verhalten und Wertorientierungen verschoben – hin zu offenerem Austausch, kontinuierlichem Selbstlernen und einem erhöhten Grad an psychologischer Sicherheit, der Experimentieren und das Teilen von Fehlern begünstigt (Phoenix Contact, HR Blog 1; Phoenix Contact, HR Blog 3). Die Kombination aus konkreten Routinen („in kleinen Schritten mit und von anderen“), unterstützender Toolnutzung und Peer-Lernen veränderte somit kognitive Muster: Probleme wurden vernetzter gedacht, Wissen proaktiv geteilt und Lernen als fortlaufender, sozialer Prozess verstanden (Phoenix Contact, HR Blog 2; Phoenix Contact, HR Blog 4). Insgesamt dokumentieren die Phoenix-Berichte einen „Mindset-Shift“, also eine Veränderung von Einstellungen und Handlungsweisen, der über reine Sprach- und Begriffsanpassungen hinausgeht (Phoenix Contact, HR Blog 1).*

## Digital Leadership

Die Bedeutung von Digital Leadership für die Entwicklung einer Digitalkultur lässt sich dadurch begründen, dass die für eine erfolgreiche DT erforderliche organisationale Agilität und Innovativität veränderte Anforderungen an die Führung stellen. Eine Digitalkultur zeichnet sich dadurch aus, dass sie technologische Veränderungen nicht nur ermöglicht, sondern auch aktiv unterstützt – durch Offenheit, Lernbereitschaft, Fehlerfreundlichkeit, Innovationsorientierung und Kollaboration. Damit eine solche Kultur entstehen und sich nachhaltig entfalten kann, bedarf es einer Führung, die diese Prinzipien nicht nur kommuniziert, sondern durch strukturelle Rahmenbedingungen und konkretes Verhalten vorlebt. Klassische, hierarchisch geprägte Führungsstile gelten in diesem Kontext häufig als zu starr, kontrollorientiert und langsam, um mit der Dynamik der DT Schritt zu halten. Entsprechend werden paternalistische Steuerungsansätze kritisch bewertet, während Führungsansätze im Sinne einer Transformational Leadership bevorzugt werden, die Veränderungsfähigkeit, Vernetzung und Eigenverantwortung stärken (Barthel et al., 2021; Berghaus & Back, 2017; Goh & Arenas, 2020; Hietala et al., 2021). Diese Anforderungen an eine digitale Führungskultur spiegeln sich in Werten wie Partizipation, Vertrauen und Autonomie wider.

Die Rolle von Führungskräften in der DT ist unbestritten zentral: Sie vermitteln digitale Visionen, strukturieren Wandelprozesse und prägen als Vorbilder gewünschte Verhaltensweisen (Ergün & Plattfaut, 2025; Prakasa et al., 2020; Weigel et al., 2021). Sichtbar wird digitale Führung unter anderem in der Etablierung neuer Führungsrollen wie die des Chief Digital Officer (CDO). CDOs übernehmen für die DT drei wesentliche Aufgabenbereiche: (1) sie agieren als Change-Agents und treiben insbesondere den Kulturwandel voran, indem sie ein Digital Mindset und entsprechende Führungsprinzipien vorleben, (2) sie verantworten holistische Transformationsstrategien und (3) sie fördern Innovation durch entsprechende Strukturen und Praktiken (Alrasheedi et al., 2022; Singh et al., 2020). Transformational führende Topmanager (C-Suite) vermitteln eine digitale Vision als Teil einer Transformationsstrategie, richten die Organisation darauf aus und stellen Ressourcen für eine „change-capable workforce“ bereit (Weigel et al., 2021). Ergänzend verweist Forschung zu charismatischer Führung auf die Bedeutung einer inspirierenden Vision, des Vorlebens von Wandel und der wertebasierten Motivation von Teams in allen Phasen der DT (Ergün & Plattfaut, 2025). Dennoch lässt sich das Verhältnis zwischen Führung und Organisationskultur nicht als einseitige Steuerungsbeziehung verstehen. Kultur entsteht nicht ausschließlich durch Führung, sondern zeigt sich gerade in alltäglichen Interaktionen, Routinen und geteilten Selbstverständlichkeiten einer Organisation – also dort, wo Führung nicht direkt steuernd eingreift, sondern wo sich ihre Wirkung vermittelt und implizit entfaltet. Führungskräfte können eine Digitalkultur damit initiieren, prägen und fördern, sie jedoch nicht vollständig kontrollieren.

Empowerment von Mitarbeitenden und dezentrale Entscheidungsfindung sind sowohl für Agilität als auch für Innovation und damit für den Erfolg von DT essenziell. Sie ermöglichen einerseits die Förderung von Bottom-up-Innovationen und Initiativen, andererseits ein flexibles und schnelles Reagieren auf Veränderungen ohne langwierige Abstimmungsprozesse (Karaevli et al., 2020; Sommer, 2019; Westerman et al., 2019). In sogenannten „Open-Source-Change“-Ansätzen wird den Mitarbeitenden nicht detailliert vorgegeben, was sie zu tun haben; vielmehr erhalten sie Entscheidungsspielräume, um digitale Innovationen in hoher Geschwindigkeit und kollaborativ voranzutreiben (Dery et al., 2017; Sommer, 2019; Westerman et al., 2019). Auch agile Führungsansätze zielen darauf ab, Teams zu befähigen, Entscheidungen eigenständig und ohne Rückkopplung an Führungskräfte zu treffen. Orth et al. (2023) zitieren hierzu einen Partner-Level-

Consultant einer internationalen Technologie-Transformationsberatung: "The difference between a true agile approach and a kind of pseudo-agile approach is that I actually trust the team. I don't give a solution and ask the team to work it out in two-week increments, but I give the team a problem and give them the opportunity to solve it." (Orth et al., 2023, S. 14). Damit erfordert die DT eine Führungskultur, die klassischen Command-and-Control-Logiken entgegensteht und stattdessen flachere hierarchische Beziehungen sowie dezentrale, autonome Entscheidungsfindung fördert (Dery et al., 2017). Die Rolle von Führung verschiebt sich dabei von direkter Steuerung („Tu dies“) hin zu einer unterstützenden, ermöglichen Beziehung („Wie kann ich dich unterstützen?“) (Karaevli et al., 2020). Die DT erfordert im Allgemeinen mehr Kontrolle, Eigenverantwortung und Autonomie über ihre Aufgaben, Arbeitsabläufe und Prozesse. Dies steht im Kontrast zu traditionellen, paternalistischen Strukturen, die in digital weniger entwickelten Organisationen nach wie vor zu finden sind. (Barthel et al., 2020; Bitzer et al., 2021; Goh & Arenas, 2020; Hafezieh & Pollock, 2018; Mikalsen & Farshchian, 2020; Nolte et al., 2020).

Methoden zur Förderung digitaler Führungskultur umfassen primär die Schulung der Führungskräfte selbst – insbesondere hinsichtlich Mindsets sowie digitaler und change-bezogener Kompetenzen, um ihrer Rolle als Change Agents und Orchestratoren des digitalen Kulturwandels gerecht werden zu können. Konzepte wie „Transformational Leadership“ und „Servant Leadership“ besitzen dabei besondere Relevanz im Kontext der DT. Konkrete strukturelle Ansätze zur Unterstützung entsprechender Führungsstile sind beispielsweise Holacracy – ein Organisationsdesign mit flachen Hierarchien und geteilter Governance, Management-by-Objectives, sowie die Einführung von OKRs als Steuerungselement (Ackermann et al., 2021; Alrasheedi et al., 2022; Forsythe & Rafoth, 2022; Van Veldhoven & Vanthienen, 2023). Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass Zielsetzungen zwar weiterhin Top-Down vorgegeben werden, während die operative Umsetzung bei den Mitarbeitenden liegt. Dadurch soll eine selbstbestimmte und agile Arbeitsweise ermöglicht werden. Führungskräften wird vor allem Kommunikation als elementares Tool für das Vorantreiben von Veränderung empfohlen, was sich in unzähligen Best-Practices zeigt: eine inspirierende Vision kommunizieren; den Wandel vorleben; Ziele mit gemeinsamen Werten in Einklang bringen; Kommunikationsmaßnahmen erhöhen; interne Marketingkampagnen initiieren; den persönlichen Nutzen verdeutlichen („What's in it for me?“); ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen; organisationsweite Informationsformate bereitstellen (Rundmails, Videos, Poster, Handbücher); sowie dialogorientierte Formate wie Workshops oder informelle Gesprächsrunden („Fireside Chats“) gestalten (Chanias et al., 2019; Dery et al., 2017; Firican, 2024; Hie, 2019; Neeley & Leonardi, 2022; Trenerry, 2021; Westerman et al., 2019).

*Praxisbeispiel: wie DB System Führung neu denkt*

*DB System hat seit 2014 die klassische Linienhierarchie schrittweise zugunsten selbstorganisierter Teams aufgehoben und Führung auf drei Rollen verteilt: Product Owner verantworten Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit, Agility Master unterstützen Teamentwicklung und Lernen, während das Umsetzungsteam operative Entscheidungen trifft. Führung wird damit als geteilte Verantwortung auf Augenhöhe verstanden, Entscheidungsbefugnisse wanderten bewusst ins Team, und Selbstorganisation wurde zum Normalfall (DB-Konzern; DB System). Die Organisation arbeitet heute als Netzwerk aus Clustern, Einheiten und selbstorganisierten Teams (ca. 7 ± 2 Personen) mit Ende-zu-Ende-Verantwortung. Seit 2020 übernehmen vier Circles gemeinsam mit der Geschäftsführung kollegial die Verantwortung – Regeln und Prozesse werden partizipativ weiterentwickelt, was Ownership, Kundennähe und schnelle Abstimmung fördert (DB System). Der*

*Wandel wurde als Bottom-up-Programm („Code Zukunft“) angelegt: In insgesamt elf Handlungsfeldern konnten Mitarbeiter aktiv an der Transformation mitwirken; zeitweise beteiligten sich rund 600 der insgesamt 3.300 Beschäftigten aktiv am Umbau. So entstanden Lern- und Experimentierräume, die den Wandel von innen unterstützten. Die klassische Führungskraft wurde damit durch das dreigeteilte Leadership-Modell vollständig abgelöst (CIO.de).*

## Kollaboration

Kollaboration als Dimension der Digitalkultur umfasst sowohl interne als auch externe kollaborative Praktiken sowie die ihnen zugrunde liegenden Interaktionsstrukturen und Operating Models (Firican, 2024; Orth et al., 2023; Roth & Pollack, 2024). Dieser Aspekt der digitalen Kultur basiert auf der Erkenntnis, dass einzelne Einheiten oder Firmen nicht über alle für digitale Innovationen erforderlichen Ressourcen verfügen. Erfolgreiche digitale Innovation bedarf daher der internen und externen Kollaboration (Duerr et al., 2018; Hartl & Hess, 2017; Kocak & Pawlowski, 2022; Mocker & Van Heck, 2015). Werte wie Offenheit, Wissensaustausch und der gemeinsame Entscheidungsfindung leiten die Gestaltung interner Team- und Entscheidungsarchitekturen (Dery et al., 2017; Dremel et al., 2017; Duerr et al., 2018; Guinan et al., 2019; Trenerry, 2021; Veile et al., 2020) sowie die Ausgestaltung externer Ökosystem-Beziehungen über Netzwerke, Start-ups und Plattformen (Duerr et al., 2018; Orth et al., 2023). Damit wird die fehlende Ressourcenkomplementarität Einzelner kompensiert und die Innovations- und Umsetzungsgeschwindigkeit der DT erhöht (Duerr et al., 2018; Hartl & Hess, 2017; Kocak & Pawlowski, 2022; Mocker & Van Heck, 2015; Weritz et al., 2020). Kollaboration als Teil einer Digitalkultur wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor der DT und zu einem wesentlichen kulturellen Aspekt, welcher Such-, Lern- und Umsetzungsprozesse über Bereichs- und Organisationsgrenzen hinweg ermöglicht (Orth et al., 2023).

Auf der Werteebene rücken Offenheit, Transparenz und geteilte Verantwortlichkeit in den Vordergrund. Organisationen fördern eine offene Kommunikation über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen (oder sogar Unternehmensgrenzen) hinweg (Veile et al., 2020). Diese Werte manifestieren sich in konkreten Interaktionsmustern und Arbeitsformen, die auf Geschwindigkeit, Lernfähigkeit, Zugänglichkeit und den aktiven Austausch von Wissen sowie auf gemeinsame Problemlösung ausgerichtet sind (Dremel et al., 2017; Duerr et al., 2018; Veile et al., 2020). Ein kultureller Fokus auf starke interne Kollaboration zeigt sich vor allem im Abbau von Barrieren der Zusammenarbeit. Diese können räumlicher Natur sein – etwa durch Lösungen wie offene Bürokonzepte – vor allem jedoch strukturell durch die Auflösung von Silos und den Aufbau cross-funktionaler Teams. In solchen Teams arbeiten Fachexpert:innen aus unterschiedlichen Bereichen ad hoc oder dauerhaft zusammen, was eine schnellere Reaktionsfähigkeit auf Kundenbedarfe ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen bündelt und Innovationszyklen verkürzt (Dery et al., 2017; Guinan et al., 2019; Trenerry, 2021). Häufig wird hier die ehemals scharfe Trennlinie zwischen Business- und IT-Bereich zugunsten intensiverer Zusammenarbeit aufgebrochen, wodurch sich die Rolle der IT von einer reinen Servicefunktion zum Business-Creator wandelt (Duerr et al., 2018). Der Abbau funktionsbezogener Barrieren spiegelt sich ebenfalls in der Etablierung unternehmensweiter Wissensplattformen, sowie neuer cross-funktionaler und -hierarchieübergreifender Kommunikationsschnittstellen wider (Dremel et al., 2017; Veile et al., 2020).

Neben der internen Zusammenarbeit gewinnt die externe Kollaboration als Bestandteil einer Digitalkultur zunehmend an Bedeutung. Für die Exploration neuer Technologien, die Identifikation digitaler Anwendungsfelder, ein vertieftes Marktumfeld- und Kundenverständnis sowie die Evaluation von Prototypen sind Kooperationen mit Branchenverbänden, Start-ups, Universitäten sowie Lieferanten-, Händler- und Kundennetzwerken zentral (Orth et al., 2023). Die Zusammenarbeit mit Start-ups erschließt zuvor nicht zugängliches Wissen, beschleunigt Produktinnovationen und bringt neue Denkweisen, Arbeitsmethoden und Risikobereitschaft in etablierte Unternehmen ein – Eigenschaften, die häufig mit einem „unternehmerischen Spirit“ assoziiert werden. Diese Übertragung erfolgt beispielsweise durch gemischte Projektteams, Austauschformate, oder durch die bewusste Integration von Start-ups in interne Innovationsprozesse, etwa über Inkubatoren oder temporäre Co-Locations. Zur Intensivierung der Kollaboration und des kulturellen Austauschs nutzen Unternehmen häufig Eigentums- und Kooperationsmodelle wie Joint Ventures oder Akquisitionen (Duerr et al., 2018). Zunehmend entstehen Plattformen mit Partnern und teils auch Wettbewerbern, die als organisatorische Strukturen den Austausch bündeln und extern bereitgestellte digitale Fähigkeiten in traditionelle Produkte integrieren. Beispielsweise, wenn Maschinenbauunternehmen in Partnerschaft mit IT-Anbietern im Bereich Sensortechnologien kooperieren. Solche Plattform- und Partneransätze stärken die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Start-ups und erweitern Marktgrenzen durch kooperative, digitale Lösungen (Duerr et al., 2018).

*Praxisbeispiel: Open Innovation für kollaborative Kultur bei Covestro*

*Covestro stand im Zuge der DT vor der doppelten Herausforderung, sowohl interne Kollaboration zu erhöhen, um Wertschöpfung vernetzter zu gestalten und digitale Potenziale in der Produktion zu heben, als auch eine kulturelle Öffnung in Richtung Open Innovation und externer Kooperationen mit Start-ups/Akademia zu vollziehen, um die Innovationsfähigkeit zu steigern. Covestro erreichte dies durch eine kombinierte Strategie aus Produktionsdigitalisierung und systematischer Open-Innovation-Praxis (Covestro, Digitalization). Im Produktionsbereich rollte das Unternehmen digitale Anwendungen (z. B. Mobile-Maintenance-Tools und vernetzte Messsysteme) aus, um Routineaufgaben zu reduzieren und die Datennutzbarkeit über Abteilungsgrenzen hinweg zu erhöhen. Parallel dazu professionalisierte Covestro externe Kollaboration über Open-Innovation-Formate: industrielle Verbundprojekte (z. B. Carbon4PUR, Carbon2Chem), universitäre Partnerschaften (z. B. Covestro-Tongji Innovation Academy), die Förderung externer Forschung (Covestro Science Award) sowie Venture-Capital-Anbindungen an Start-up-Ökosysteme. Diese Formate schafften wiederkehrende Anlässe für Co-Creation mit Zulieferern, Kunden, Start-ups und akademischen Partnern und verankern eine nach außen gerichtete ‚offene‘ Problemlösungshaltung (Covestro, Partnerships). Kulturell führte diese Doppelstrategie zu einer stärkeren Öffnung und zu pragmatischerem Experimentieren: Die Zusammenarbeit mit Start-ups und externen Forschungspartnern initiierte einen kontinuierlichen interdisziplinären Austausch und reduzierte Barrieren zwischen interner Forschung, Produktion und externen Innovatoren, wodurch eine kooperative, auf Netzwerklernen ausgerichtete Haltung gefördert wurde. Gleichzeitig entlasteten digitale Produktionswerkzeuge die alltägliche Praxis in den Werken sichtbar. Laut Unternehmensdarstellung erhöhten die verbesserte Datenverfügbarkeit sowie die digitale Unterstützung der Arbeitsprozesse die Akzeptanz digitaler Arbeitsweisen und damit auch die Bereitschaft, Prozesse gemeinsam entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. Insgesamt berichtet Covestro, dass die Kombination aus technischen Lösungen und systematischer, extern ausgerichteter Innovationsarbeit nicht nur*

*einzelne Projekte beschleunigt, sondern sukzessive eine kollaborative Kultur etabliert hat, die interne und externe Partner aktiv in die gemeinsame Problemlösung einbindet und somit eine kollaborative Grundhaltung entlang der Wertschöpfung etabliert (Covestro, Digitalization; Covestro, Humans and Machine).*

### ***3.2. Kulturwandel: Wie lässt sich der digitale Kulturwandel managen?***

Im vorherigen Kapitel wurden bereits häufig verwendete Methoden im digitalen Kulturwandel dargestellt. Zusammenfassend lassen sich die Methoden des digitalen Kulturwandels in drei übergeordnete Kategorien einteilen: (1) der Aufbau und die Verstetigung digitaler Arbeitsweisen (z.B. Design Thinking, Scrum), (2) analoge Steuerungselemente zur Zielausrichtung und Governance (z.B. OKRs), (3) sowie strukturelle Maßnahmen zur Optimierung der digitalen Organisation (z.B. Aufbau digitaler Centers of Excellence). Im Vergleich zu sonstigen Veränderungsprozessen ist auffällig, dass im Kontext des digitalen Kulturwandels digitale Technologien häufig selbst als (unterstützende) Methode des Change Managements eingesetzt werden (Chanias et al., 2019; Dery et al., 2017; Firican, 2024; Hartl, 2019; Orth et al., 2023; Trenerry, 2021). So werden Upskilling-Maßnahmen durch webbasierte Trainingsplattformen unterstützt; durch KI-gestützte Systeme werden personalisierte Lernpfade ermöglicht; Wissensaustausch und auch Innovations- und Ideenfindung werden ebenfalls über Plattformen oder Social Intranets orchestriert. Darüber hinaus unterstützen digitale Aufgaben- und Projektmanagement-Tools agiles Arbeiten, indem sie Priorisierung und Fortschrittsvisualisierung erleichtern und – bei Management-Support und klaren Leitlinien – autonome Problemlösung und schnelle Ergebnisse ermöglichen (Alrasheedi et al., 2022; Chanias et al., 2019; Dery et al., 2017; Mueller & Renken, 2017; Orth et al., 2023; Svahn et al., 2017).

Bleibt jedoch die Frage, wie sich der Prozess eines digitalen Kulturwandels selbst am besten gestalten und managen lässt – und zwar abgesehen von der Anwendung vorgeschlagener Methoden – Kultur wird nicht einfach „installiert“, sondern muss strategisch gestaltet, sorgfältig entwickelt, im Alltag gelebt und kontinuierlich gepflegt werden (Butt et al., 2024). Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, können Führungskräfte eine Digitalkultur initiieren, prägen und fördern, aber nicht vollständig kontrollieren – denn Kultur entfaltet sich auch impliziert über alltägliche Interaktionen, Routinen und geteilte Selbstverständlichkeiten. Das Management des Kulturwandels spiegelt daher die entscheidenden Charakteristika der DT wider. Im Vergleich zu „klassischen“, linearen Change-Management-Ansätzen (z.B. dem Unfreeze-Change-Freeze-Modell) haben sich beim digitalen Kulturwandel iterative und agile Ansätze bewährt. Zwar werden weiterhin typische Change Phasen durchlaufen – Analyse Ist-Zustand, Definition Soll-Zustand, Kommunikation von Veränderung, Implementierung struktureller Änderungen, Identifikation und Abbau von Hemmnissen, Unterstützung der Verstärkung – jedoch nicht als einmaliger, großangelegte Veränderungsprozesses, sondern als fortlaufender, kontinuierlicher Zyklus (Hartl, o. J.; Knecht & Hund, 2022; Roth & Pollack, 2024). Die angestrebte Kultur fungiert dabei als "Kompass" für die Ausrichtung (Knecht & Hund, 2022). Schlüsselaktivitäten des Kulturwandels werden je nach Themenschwerpunkt, Betrachtungsgegenstand (Gesamtorganisation versus Teams oder Abteilungen), Reifegrad der Digitalkultur und aktuell beobachteten Hürden wiederholt aufgegriffen und entsprechend für die nächste Iteration und Impulssetzung für den Kulturwandel adaptiert (Orth

et al., 2023; Roth & Pollack, 2024). In der Praxis dominieren daher oft Ansätze des ‚Lean‘- oder ‚Agile‘-Change-Managements: Vor dem Hintergrund eines übergeordneten Ziels werden einzelne Herausforderungen priorisiert, für Change-Maßnahmen zunächst in Pilotgruppen getestet, skaliert, kontinuierlich gemessen und angepasst. Erst bei stabilen Erfolgen werden weitere Themen und Herausforderungen priorisiert. Durch diese iterative, agile Vorgehensweise des Change-Managements kann auf sich zwischenzeitlich implizit entfaltenden Kulturänderungen eingegangen werden – entweder, indem diese verstärkt werden, oder, falls sie unerwünschte Dynamiken verursachen, gezielt adressiert und korrigiert werden.

Analog zum digitalen Kulturbegriff selbst findet sich in der Literatur kein kontroverser Diskurs zur Wirksamkeit oder Übertragbarkeit der vorgeschlagenen Methoden beziehungsweise Managementansätze des digitalen Kulturwandels. Dies wird im Kapitel 5.1 als Teil der Synthese weiter ausgeführt.

### ***3.3. Digitalkultur im Kontext von Künstlicher Intelligenz***

In den vergangenen drei Jahren ist ein deutlicher Anstieg (wissenschaftlicher) Publikationen zu künstlicher Intelligenz (KI) zu beobachten, was mutmaßlich insbesondere durch die zunehmende Einführung generativer KI in der Unternehmenspraxis ausgelöst wurde. Die rasche Weiterentwicklung von KI-Technologien hat zu einer breiten organisationalen Diffusion geführt: Unternehmen nutzen KI zur Automatisierung routinierter Aufgaben, zur Verbesserung von Entscheidungsprozessen und zur Innovationsförderung. Entsprechend wirkt die Integration von KI als transformativer Impuls, der etablierte Arbeitspraktiken neu ordnet und tiefgreifende Veränderungen in Arbeitsweisen und Organisationskulturen anstößt (Murire, 2024).

In der IS-Literatur wurde – analog zur Entwicklung der Forschung zur DT – die Frage der Organisationskultur zunächst nicht explizit adressiert, sondern eher als Randphänomen anderer Fragestellungen im KI-Kontext behandelt. Die bisher umfassendste Analyse zu Organisationskultur und KI stammt interessanterweise aus den OS: Murires (2024) systematischer Literaturüberblick zur Rolle von KI bei der Ausgestaltung organisationaler Praktiken und Kultur. Dass diese Übersicht lediglich 19 Publikationen umfasst, verdeutlicht die Neuheit und bisher begrenzte empirische und theoretische Fundierung des Forschungsfeldes. Obwohl die Literatur zu Organisationskultur und KI noch überschaubar ist, lassen sich aus den ersten Befunden bereits drei vorläufige Thesen ableiten.

#### **These 1: Digitale Organisationskultur ist auch förderlich für KI**

Die Kernergebnisse des Literaturüberblicks von Murire (2024) lassen sich wie folgt verdichten: Der Einsatz von KI erfordert eine kulturelle Verschiebung in Richtung Innovation, Agilität und kontinuierliches Lernen. Zentrale Herausforderungen für eine erfolgreiche KI-Einführung – damit erwartete Effizienz-, Produktivitäts- und Innovationsgewinne tatsächlich realisiert werden – liegen in der kulturellen Angleichung, in der Adressierung von Widerstand aus der Belegschaft, in ethischen Fragestellungen sowie in der Führungs- und Kommunikationspraxis (inklusive Qualifikations- und Talentlücken). Wirksam erscheinen demnach eine tragfähige Führung, eine transparente

Kommunikation und Investitionen in Kompetenzentwicklung (Murire, 2024). Diese Erfordernisse decken sich mit bekannten Merkmalen der digitalen Organisationskultur. Auch weitere Autor:innen betonen diese Parallelen: Bockelmann & Grashoff (2024) betonen die Bedeutung von Kultur und Führung – einschließlich Hebeln wie einem organisationalen Growth Mindset und einer „Bias for Action“ auf Führungsebene – für die Integration generativer KI (Bockelmann & Grashoff, 2024). Weitere empirische Studien weisen zudem einen positiven Einfluss digitaler (und innovativer) Kultur auf die Einführung von KI-Technologien nach (An et al., 2024; Anton et al., 2023; Mutale & El-Gayar, 2025). Daraus folgt die Annahme, dass eine im Kontext der DT beschriebene digitale Organisationskultur auch die KI-Einführung begünstigt – und, dass Organisationen mit bereits ausgeprägter digitaler Kultur strukturelle Vorteile gegenüber Unternehmen aufweisen, die nicht über eine entsprechende Kultur verfügen.

## These 2: Die Relevanz der digitalen Organisationskultur ist im KI-Kontext noch höher

Angesichts der tiefen Durchdringung von KI nahezu aller Unternehmensbereiche lässt sich argumentieren, dass eine digitale Organisationskultur im KI-Kontext noch wichtiger ist, als bei früheren digitalen Technologien. Im Rahmen der allgemeinen DT wurde häufig angenommen, dass nicht alle Organisationseinheiten gleichermaßen eine digitale Kultur benötigen und eine flächendeckende Implementierung sogar unerwünschte Nebenwirkungen erzeugen kann (Westerman et al., 2019). Ein häufig aufgeführtes Beispiel: Für eine erfolgreiche DT mussten unterstützende Bereiche wie Accounting-Abteilungen nicht in dem Maße agil und innovativ arbeiten wie produkt- oder kundennahe Kernfunktionen. Mit dem Aufkommen generativer KI ändert sich diese Annahme jedoch grundlegend: Aufgrund ihrer Niedrigschwelligkeit, breiten Anwendbarkeit und ihres hohen Automatisierungspotenzials wird KI auch für bislang überwiegend unterstützenden Funktionen (z. B. Accounting, HR, Controlling?) relevant. Entsprechend wird eine digitale Organisationskultur – insbesondere mit Blick auf ein digitales Mindset, welches Offenheit, Lernbereitschaft und den aktiven Umgang mit Technologie fördert – auch in diesen Bereichen zu einem zentralen Erfolgsfaktor, um das KI-Potenzial auszuschöpfen. Eine organisationale Digitalkultur gewinnt somit im KI-Kontext breitere und tiefere Bedeutung als in früheren Transformationsphasen.

## These 3: Der „Datenaspekt“ der digitalen Organisationskultur gewinnt zentral an Bedeutung

Frühe Arbeiten zur digitalen Organisationskultur führten häufig den Aspekt Datenkultur als Teil einer Digitalkultur auf; mit fortschreitender Entwicklung des Forschungsfeldes rückte dieser Aspekt zunehmend in den Hintergrund. Unter „Datenkultur“ werden kulturelle Aspekte verstanden, die die Bereitstellung, Verwendung, sowie Governance von Daten fördert (Anton et al., 2023; Orth et al., 2023). Daten bilden die Grundlage des KI-Erfolgs; ohne verfügbare Trainingsdaten kein (wirtschaftlicher) Mehrwert für Unternehmen. Auch die Potentiale generativer KI können erst dann voll ausgeschöpft werden, wenn LLM-Anwendung mit verfügbaren, qualitativ hochwertigen Daten verknüpft wird. Nur so kann KI sehr große, teils in Echtzeit vorliegende Datenmengen in umsetzbare Erkenntnisse überführen und somit eine informierte Entscheidungsfindung unterstützen (Murire, 2024). Unternehmen mit ausgeprägten Datenkompetenzen können daher erwarten, mehr Wert aus KI zu generieren (Brock & Von Wangenheim, 2019) – allerdings nur, wenn zugleich eine Organisationskultur vorliegt, die die Analyse und Nutzung von Daten in Entscheidungsprozessen und Abläufen entsprechend aktiv fördert. Genau darauf zielt der Aspekt der Datenkultur als Teil der Digitalkultur ab, in der Daten systematisch gesammelt, ausgewertet und genutzt werden und in der

Mitarbeitende motiviert und willens sind, Entscheidungen und Handlungen datenbasiert zu unterstützen sowie Daten als Grundlage für Verbesserung und Optimierung einzusetzen (Grover et al., 2022). Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Daten in der KI-Nutzung ist daher zu erwarten, dass die Datenkultur als Aspekt der Digitalkultur für eine erfolgreiche KI-Integration deutlich relevanter ist als bei anderen digitalen Technologien und Aspekten der DT.

## 4 *Synthese, kritische Reflexion und Forschungsperspektiven*

### 4.1. *Synthese und Diskussion der Erkenntnisse*

Aufbauend auf den vier eingangs formulierten Forschungsfragen, werden die zentralen Erkenntnisse des Literaturüberblicks im folgenden Kapitel komprimiert dargestellt und anschließend kritisch reflektiert und theoretisch eingeordnet.

#### **1. Welche Rolle und Bedeutung übernimmt Organisationskultur für den Erfolg von Projekten und Programmen der DT?**

Kultur wirkt zugleich als Barriere und Enabler der DT: Findet kein Kulturwandel statt, droht eine Verlangsamung der DT („inertia“), Stillstand und/oder das Scheitern von Projekten durch Widerstand. Eine Digitalkultur – also eine Organisationskultur, welche DT unterstützt – fördert hingegen digitale Innovation und erhöht die Fähigkeit, sich an technologische Umbrüche anzupassen. Studien weisen insbesondere auf Inertia, Kompetenzdefizite und Innovationsstagnation als zentrale kulturelle Risiken hin, die zum Scheitern von DT führen können. Aus funktionalistischer Perspektive folgt daraus, dass Kultur in der DT aktiv gemanagt und „digitalisiert“ werden muss (und kann).

#### **2. Was zeichnet eine adäquate, DT fördernde Organisationskultur aus?**

Die Literatur zeichnet ein konsistentes Verständnis von fünf Kernattributen, welche eine Digitalkultur charakterisieren: Agilität, Innovation, digitales Mindset, Digital Leadership und Kollaboration. Diese Taxonomie bündelt zuvor identifizierte Charakteristika und grenzt Digitalkultur gegenüber allgemeinen Kulturidealen ab. Trotz unterschiedlicher Begrifflichkeiten besteht breiter inhaltlicher Konsens in der Literatur darüber, dass diese fünf Kernelemente einer Digitalkultur die organisationale DT fördern und unterstützen.

#### **3. Digitaler Kulturwandel: mit welchen Methoden und Ansätzen lässt sich Kultur „digitalisieren“?**

Die in der Literatur beschriebenen Instrumente lassen sich drei Bereichen zuordnen: (a) Aufbau/Verstetigung digitaler Arbeitsweisen (z. B. Design Thinking, Scrum), (b) analoge Steuerungselemente (z. B. OKRs), (c) strukturelle Maßnahmen (z. B. Digital CoEs). Charakteristisch ist, dass der Einsatz digitaler Technologien als Change-Hebel fungiert (Lernplattformen, Social Intranets, Aufgaben-/Projekttools). Während der Begriff Digitalkultur sowie anekdotische Betrachtungen einzelner Steuerungselemente des Kulturwandels in Praxis und Forschung weit verbreitet sind, wird das Management des digitalen Kulturwandels selbst bisher nur wenig in

Forschungsarbeiten vertieft adressiert. Der kleine Literaturstrang mit Fokus auf den digitalen Kulturwandel zeichnet jedoch ein konsistentes Bild und proklamiert, dass ein iteratives, agiles Change-Management mit Pilotierung, Skalierung und kontinuierlichem Monitoring als besonders wirksamer Ansatz zur Steuerung des digitalen Kulturwandels gilt.

#### **4. Welche Bedeutung und Einfluss hat Digitalkultur im Kontext der aktuellen Implementierung von maschinellem Lernen / künstlicher Intelligenz?**

Der Forschungsstrang zur Rolle von Organisations- oder Digitalkultur im Kontext von KI ist noch relativ jung, erlaubt jedoch die Formulierung drei zentraler Thesen:

- a) Digitalkultur wirkt auch im KI-Kontext förderlich, da sie den Widerstand von Beschäftigten reduziert, Kompetenzdefizite abbaut und experimentelles, risikofreudiges Arbeiten begünstigt – grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von maschinellem Lernen und generativer KI und damit einer lern- und datenorientierten Praxis in Organisationen.
- b) Die Relevanz der digitalen Organisationskultur steigt im KI-Kontext, da die KI-Transformation auch in primär unterstützenden Organisationseinheiten (z.B. Accounting, HR oder Controlling) tief verankert wird/werden muss/welche bisher in der DT weniger relevant waren.
- c) Der „Datenaspekt“ in der Literatur zu DT gewinnt erneut zentrale Bedeutung, da qualitativ hochwertige Daten und deren Verfügbarkeit eine Grundvoraussetzung für KI-Wertschöpfung darstellen. Somit gewinnt die Datenkultur als Teil der Digitalkultur im Kontext der KI an zentraler Bedeutung.

Die Literatur zu Digitalkultur zeichnet ein weitestgehend homogenes Idealbild der fünf kulturellen Kernelemente; ein kritischer Diskurs zu den Ausprägungen findet nicht statt. Diese Einigkeit ist unter anderem methodisch erklärbar: Der Schwerpunkt der bisherigen Literatur liegt primär auf Definitionsbestrebungen, die meist auf Literaturreviews und vergleichenden Fallstudien basieren. Dabei steht die Identifikation von Gemeinsamkeiten im Vordergrund – mit der Konsequenz blinder Flecken. Es bleibt unklar, ob stets alle fünf Elemente erforderlich sind, in welcher Ausprägung diese vorliegen müssen, inwiefern sie wirken und sich gegenseitig beeinflussen und ob sie gleichermaßen in unterschiedlichen Domänen oder Industrien zu adaptieren sind.

Das in der Literatur skizzierte Idealbild einer Digitalkultur ähnelt stark der Organisationskultur großer Tech-Unternehmen oder Start-Ups im Silicon Valley. Diese galten im Kontext der DT oft als Vorbilder. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass etablierte Unternehmen beim Versuch selbst digitaler zu werden, Arbeitsweisen und -methoden der Silicon Valley Konzerne und Tech-Startups adaptierten. So wurden unter anderem agile Methoden wie Scrum, Design Thinking, oder der Google Sprint übernommen, welcher sich als fester Bestandteil von Innovationseinheiten etabliert hat. In der Literatur zur DT werden diese Praktiken meist anekdotisch beschrieben und im Forschungsstrang zu digitalem Kulturwandel schließlich als allgemeine Empfehlung aggregiert. Ein kritischer Diskurs über die Übertragbarkeit dieser Methoden auf Unternehmen außerhalb der Softwareindustrie sowie über ihre tatsächliche Wirksamkeit findet jedoch kaum statt. Dass dieser Diskurs jedoch wichtig und notwendig ist, wird in folgenden zwei Beispielen deutlich. Die Grenzen der Übertragbarkeit von Softwareansätzen auf andere Industrien zeigt prominent das Beispiel des Unternehmens Tesla, Inc.. Elon Musk, Gründer von PayPal, versuchte das dort oftmals geltende „fail-fast“-Prinzip auf die Kultur bei Tesla zu übertragen. Während es in der

Softwareentwicklung gängig ist, Produkte im Minimum Viable Product (MVP)-Modus in den Markt einzuführen und Fehler bewusst in Kauf zu nehmen (mit der Option, diese nachträglich zu beheben), ist ein solches Vorgehen bei physischen Produkten erheblich risikobehafteter. So führten Softwarefehler bei Tesla zum Rückruf von fast 700.000 im Jahr 2024 und 500.000 im darauffolgenden Jahr, da diese erhebliche Sicherheitsrisiken darstellten (AutoMotorSport; BlackoutNews). In beiden Fällen wird angenommen, dass Tesla teilweise Software- und Hardwareprobleme erst nach der Markteinführung erkannt und durch Rückrufe bzw. Updates beheben musste – was auf eine zu frühe Freigabe oder unzureichende Tests hindeutet. Dies verdeutlicht, dass etablierte Methoden der Softwareindustrie nicht automatisch auf andere Industriezweige übertragbar sind.

Ein weiteres Beispiel für die Bedeutung einer reflektierten Auseinandersetzung mit der Übertragbarkeit und Wirksamkeit von Methoden im digitalen Kulturwandel ist die Erfahrung mit digitalen Innovationseinheiten (DIUs). Diese wurden zwar in der Literatur häufig als Hebel empfohlen, werden in vielen Unternehmen – etwa bei der Software-Einheit CARDIAD bei der Volkswagen AG, dbDigital oder der „Digital Farmin“ Einheit bei Bayer) – unter anderem auf Grund fehlenden Erfolges, wieder zurückgebaut.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass der Diskurs zur Digitalkultur zur Konsensorientierung tendiert – Differenz, Kontext, Abhängigkeiten und negative Fälle bleiben weitgehend unterbelichtet. Eine theoretisch wie praktisch relevante Auseinandersetzung mit Digitalkultur erfordert folglich eine differenziertere Perspektive (z.B. Branche, Reifegrad, Risikoexposition), klare Wirkannahmen inklusive Schwellen/Trade-offs sowie Evidenz zu Nicht-Wirkungen und „Nebenfolgen“ – kurz: weniger Blaupausen, mehr konfigurationslogische Analyse.

## *4.2. Diskussion der Ergebnisse im Kontext der Unternehmenspraxis*

Die mangelnde Differenzierung in der Literatur wie digitaler Kulturwandel konkret gestaltet werden kann, bildet eine gute Überleitung dazu, inwiefern die Literatur die Praxis informieren kann. Dass eine Digitalkultur wichtig für den Erfolg einer DT ist, scheint in der Praxis angekommen zu sein. So gaben in einer Capgemini Umfrage 2020 bereits 64% der Befragten an, digitale Führungskompetenzen im kulturellen Kontext aufzubauen – ein Anstieg von 28 Prozentpunkten gegenüber dem Jahr 2018). Zudem stiegen die Anteile bei Aussagen über die Förderung von Exploration und Experimentieren sowie bei Initiativen zum „digital reskilling“ Programmen (Capgemini 2020).

Die Erkenntnis der Notwendigkeit eines Kulturwandels ist also in der Praxis angekommen – wie dieser erfolgreich zu gestalten ist, bleibt jedoch eine Herausforderung. An dieser Stelle kann die Forschung einen Beitrag leisten, sofern sie wie oben gefordert, detailliertere und differenziertere Ansätze verfolgt. Dieser Fokus markiert die „nächste Phase“ des digitalen Kulturwandels. Während in den frühen Jahren der DT primär Kultur- und Methodenansätze aus Software Unternehmen (als digitale Vorbilder) übernommen wurden (wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben), werden sich Unternehmen der Grenzen deren Übertragbarkeit und Wirksamkeit bewusst. Die aktuelle Herausforderung dieser „nächsten Phase“ des digitalen Kulturwandels besteht darin, die Adaption dieser Ansätze auf den Unternehmenskontext erfolgreich zu gestalten – oder ganz neue Ansätze zu explorieren. Die damit verbundenen Aushandlungs- und Adaptionsprozesse bilden ein interessantes

und vielversprechendes neues Forschungsthema, welches das Potential hat Unternehmen in der nächsten Phase des digitalen Kulturwandels zu unterstützen.

### ***4.3. Implikationen für die Forschung: Digitalkultur als interdisziplinäres Forschungsfeld***

Die systematische Literaturschau zeigt, dass der Themenkomplex „Digitale Organisationskultur“ von einer engeren interdisziplinären Betrachtung zwischen IS und OS profitieren kann. Die beschriebenen bidt-Forschungsprojekte verdeutlichen exemplarisch die Vorteile einer kombinierten Perspektive.

**Mehrwert der OS-Perspektive für die IS-Forschung:** Die OS-Literatur verfügt traditionell über eine stärkere theoretische Fundierung, von der die IS-Disziplin profitieren kann. Ein Beispiel ist die Arbeit von Butt et al., die über die Perspektive von Kultur als Machtinstrument in der DT eine neue Diskussion anstoßen, die über die in der IS-Disziplin betrachteten institutionellen Logiken hinausgeht (Butt et al., 2024). Zudem liegen in der OS-Disziplin zahlreiche Erkenntnisse zu Best Practices sowie detailliertere Einblicke in einzelne kulturelle Aspekte und in Ansätze des Veränderungsmanagements (u. a. der Forschungsstrang zu Change Agents) vor, auf denen die IS-Disziplin für eine präzisere Betrachtung der DT und kultureller Veränderungsprozesse aufbauen kann.

**Mehrwert der IS-Perspektive für die OS-Forschung:** Während die OS-Forschung DT als besonderen organisationalen Kontext erst allmählich erschließt, wird sie in der IS seit mehr als zehn Jahren intensiv untersucht – erkennbar u.a. an der deutlich höheren Zahl der für diese Literaturübersicht identifizierten Publikationen. Diese Forschung legt nahe, dass sich DT grundlegend von anderen Veränderungsprozessen unterscheidet – nicht nur durch den vermehrten Einsatz von Technologie. Es handelt sich also nicht nur um „alte(n) Wein in neuen Schläuchen“ (Bohnsack et al., 2018). Eine präzisere Analyse, wie beispielsweise der Technologieeinsatz bestehende Best Practices und Erkenntnisse im Change-Management und im Organizational Design beeinflusst, stellt somit ein vielversprechendes Forschungsfeld für die OS-Literatur.

### ***4.4. Offene Forschungsfragen und Implikationen für Forschung, Politikberatung und Praxis***

Differenziertere Betrachtung digitaler Kultur

Ein zentrales Problem in der Literatur zum digitalen Kulturwandel ist dessen mangelnde Heterogenität in der Betrachtung. Die Arbeiten zur Digitalkultur bestehen überwiegend aus Literaturreviews und vergleichenden Fallstudien, die über mehrere Unternehmen hinweg gemeinsame Nenner identifizieren und damit Ergebnisse tendenziell homogenisieren. Gleichzeitig betont dieselbe Literatur, dass es keinen „one-size-fits-all“-Ansatz für digitale Kultur und Kulturwandel gibt: Jede Organisation verfolgt mit der DT eigene Zielsetzungen und einen spezifischen Zugang zur digitalen Kultur (Firican, 2024). Entsprechend ist eine differenziertere Betrachtung von Digitalkultur erforderlich, etwa in Form industriespezifischer Perspektiven (Roth & Pollack, 2024).

## Digitalkultur als Aushandlungs- und (Neu-)Interpretationsprozess

Die in der Literatur skizzierte Digitalkultur orientiert sich stark an Idealbildern großer Tech-Unternehmen im Silicon Valley. Wie das in der Einleitung erwähnte Beispiel von Electrolux zeigt, ist eine solche Kultur für viele Organisationen weder erreichbar noch vollständig erstrebenswert. Das in der Literatur gezeichnete Idealbild der Digitalkultur, welches der Kultur eines Tech-Unternehmens wie Google & Co ähnelt, passt folglich nicht in jeden Unternehmenskontext. Auch der Versuch Elon Musks, PayPals „move fast, break things“-Kultur auf Tesla zu übertragen, verdeutlicht die Grenzen einer unkritischen Übertragung. Software-typische MVP- und „Fail fast“-Logiken führten dort zu fehlerhaften, zu früh auf den Markt gebrachten Fahrzeugen und kostspieligen Rückrufen, sowie Klagen. Obwohl das Idealbild einer Digitalkultur Orientierung und Inspiration bieten kann, erfolgt in der Praxis ein Aushandlungs- und Neuinterpretationsprozess der jeweiligen Organisationskultur (konstruktivistische Perspektive). Dieser Prozess ist bisher noch nicht beschrieben. Entsprechend ist eine von Roth & Pollack (2024) geforderte Langzeitforschung zu digitalem Kulturwandel notwendig.

## Rolle des mittleren Managements im digitalen Kulturwandel

Die Forschung fokussiert häufig das Top-Management (CDO, CIO, CEO), während das mittlere Management in weiten Teilen unterbeleuchtet bleibt. Dabei fungiert es als zentrale Scharnierstelle zwischen Belegschaft und Vorstand: Es übersetzt die strategische Diskussionen in praktische Umsetzung, überbrückt Kommunikationsebenen und unterstützt den Kompetenzaufbau sowie die Ausrichtung an der Transformationsstrategie (Meske, 2019; Paavola et al., 2017). Eine genauere Betrachtung dieser Rolle könnte daher neue Erkenntnisse über potenzielle Treiber und Hürden im Management der DT und des Kulturwandels aufdecken.

## Wirksamkeit und Kontextbedingungen von Maßnahmen zur Entwicklung von Digitalkultur

Methoden und „Best Practices“ zur DT werden überwiegend anekdotisch aus Fallstudien aggregiert. Es fehlen jedoch belastbare Evidenzen zur Bewertung ihrer Effektivität sowie Analysen kontextspezifischer Besonderheiten im Rahmen der DT. Ohne solche differenzierte Wirksamkeitsanalysen bleibt unklar, welche Maßnahmen tatsächlich wirken und unter welchen Bedingungen sie übertragbar sind.

# Literaturverzeichnis

- Ackermann, M., Schell, S., & Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285–1299. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0395>
- Agarwal, N., Soh, C., & Yeow, A. (2022). Managing paradoxical tensions in the development of a telemedicine system. *Information and Organization*, 32(1), 100393. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2022.100393>
- Al-Faihani, M., & Al-Alawi, A. I. (2020). A Literature Review of Organizational Cultural Drivers Affecting the Digital Transformation of the Banking Sector. 2020 International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way Towards a Sustainable Economy (ICDABI), 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICDABI51230.2020.9325596>
- Alrasheedi, N. S., Sammon, D., & McCarthy, S. (2022). Understanding the characteristics of workforce transformation in a digital transformation context. *Journal of Decision Systems*, 31(sup1), 362–383. <https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2073636>
- An, M., Lin, J., & Luo, X. (Robert). (2024). The impact of human AI skills on organizational innovation: The moderating role of digital organizational culture. *Journal of Business Research*, 182, 114786. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114786>
- Anton, E., Duong, T., Aptyka, M., & Teuteberg, F. (2023). Beyond Digital Data and Information Technology: Conceptualizing Data-Driven Culture. *Proceedings of the Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 15, 1–36. <https://doi.org/10.17705/1pais.15301>
- AutoMotorSport (2025) - Tesla Model 3 und Model Y Rückruf: <https://www.auto-motor-und-sport.de/verkehr/rueckruf-tesla-model-3-model-y-servolenkung-software/>
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238–259. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
- Barthel, P., Perrot, C. M., Benlian, A., & Hess, T. (2021). Towards a method for evaluating digital innovation projects. *Proceedings of the 29th European Conference on Information Systems (ECIS 2021)*. [https://aisel.aisnet.org/ecis2021\\_rp/31/](https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rp/31/)
- Barthel, P., Stark, N., & Hess, T. (2020). Exploring New areas for Project portfolio Management-Evolving Practices for Digital Transformation Projects. *Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS 2020)*. [https://aisel.aisnet.org/ecis2020\\_rip/19/](https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rip/19/)
- Baumgartner, C., Hartl, E., & Hess, T. (2021). New Workplace, New Mindset: Empirical Case Studies on the Interplay Between Digital Workplace and Organizational Culture. In F. Ahlemann, R. Schütte, & S. Stieglitz (Hrsg.), *Innovation Through Information Systems* (Bd. 48, S. 91–107). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_7)
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: Activities and approaches. *Proceedings of the Thirty Eighth International Conference on Information Systems*. <https://www.alexandria.unisg.ch/entities/publication/8957f818-1f05-47b0-968f-424c4b6d8273>
- Bitkom. (2025). Digitalisierung der Wirtschaft 2025: Studienbericht. Bitkom e. V. <https://www.bitkom.org/Studienberichte/2025/Digitalisierung-Wirtschaft>
- Bitzer, M., Hinsin, S., Jöhnik, J., & Urbach, N. (2021). Everything is IT, but IT is not everything: What incumbents do to manage digital transformation towards continuous change. *Incumbents' Digital Transformation Towards Continuous Change Forty-Second International Conference on Information Systems*. [http://aisel.aisnet.org/icis2017/PracticeOriented/Presentations/4?utm\\_source=aisel.aisnet.org%2Ficis2017%2FPracticeOriented%2FPresentations%2F4&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](http://aisel.aisnet.org/icis2017/PracticeOriented/Presentations/4?utm_source=aisel.aisnet.org%2Ficis2017%2FPracticeOriented%2FPresentations%2F4&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Blackout News (2023) - Fehlfunktion erhöht Unfallrisiko, Tesla ruft fast 700.000 Fahrzeuge zurück: <https://blackout-news.de/aktuelles/fehlfunktion-erhoeht-unfallrisiko-tesla-ruft-fast-700-000-fahrzeuge-zurueck/>
- Bockelmann, T., & Grashoff, I. (2024). Winning the GenAI-Race: Understanding the Organizational Prerequisites for GenAI Adoption and Value Creation. *ICIS 2024 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/icis2024/aibus/aibus/18>
- Bohnsack, R., Hanelt, A., Marz, D., & Antunes, C. (2018). Old Wine in New Bottles? A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation. *Academy of Management Global Proceedings*, Surrey(2018), 197. <https://doi.org/10.5465/amgbpproc.surrey.2018.0197.abs>
- Borcan, I. (2021). The path from digitization to digital transformation: The case of two traditional organizations. *Revista de Management Comparat Internațional*, 22(3), 376–388.
- Brechtelsbauer, B. (2024). The Digital Transformation of Change Management as a Subject of Study for IS. [https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1077&context=trees\\_icis2024](https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1077&context=trees_icis2024)
- Brechtelsbauer, B., & Laumer, S. (2024). Risks and Benefits of Technologies for Organizational Change Enablement-A Role Theory Perspective. <https://aisel.aisnet.org/hicss-57/os/innovation/10/>
- Brock, J. K.-U., & Von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI: What Digital Transformation Leaders Can Teach You about Realistic Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 110–134. <https://doi.org/10.1177/1536504219865226>
- Brosnan, A., O'Brien, J., Manning, E., Whelan, A., Singh, M., Padwalkar, S., Jayes, F., Murphy, J., & Treacy, S. (2023). TOWARDS AN UNDERSTANDING OF DIGITAL TRANSFORMATION RISK: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Proceedings of the 31st European Conference on Information Systems (ECIS 2023)*. [https://aisel.aisnet.org/ecis2023\\_rp/263/](https://aisel.aisnet.org/ecis2023_rp/263/)
- Bumann, J., & Peter, M. K. (2020). Action Fields of Digital Transformation—A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation maturity Models and Frameworks. In *Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management* (Bd. 2).
- Busco, C., González, F., & Aránguiz, M. (2023). Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile. *Frontiers in psychology*, 14, 1153031.
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57(2), 102415. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>
- Camposano, J. C., Haghsheenas, M., & Smolander, K. (2021). Evaluating the value of emerging digital platform ecosystems: Lessons from the construction industry. *Proceedings of the 29th European Conference on Information Systems (ECIS 2021)*. [https://aisel.aisnet.org/ecis2021\\_rp/14/](https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rp/14/)
- Capgemini (2017) - Cultural issues are the number one obstacle to digital transformation as digital cultural: <https://www.capgemini.com/gb-en/news/press-releases/cultural-issues-are-the-number-one-obstacle-to-digital-transformation-as-digital-cultural/>

- Cappgemini (2020) – DigitalMastery: How organizations have progressed in their digital transformations over the past two years: <https://www.cappgemini.com/wp-content/uploads/2021/02/Digital-Mastery-Report-1-4-1.pdf>
- Cappgemini (2025) – Culture First! How your business benefits from a digital culture change: [https://www.cappgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2022/08/Culture-First-Cappgemini-Invent\\_web.pdf](https://www.cappgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2022/08/Culture-First-Cappgemini-Invent_web.pdf)
- Cetindamar Kozanoglu, D., & Abedin, B. (2021). Understanding the role of employees in digital transformation: Conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1649–1672.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 141–152.
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032.
- Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M. M., Waizmann, J.-C., & Brenner, W. (2017). How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2). [https://www.researchgate.net/profile/Christian-Dremel/publication/317232875\\_How\\_AUDI\\_AG\\_Established\\_Big\\_Data\\_Analytics\\_in\\_its\\_Digital\\_Transformation/links/59b6a72d458515c212b2e169/How-AUDI-AG-Established-Big-Data-Analytics-in-its-Digital-Transformation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christian-Dremel/publication/317232875_How_AUDI_AG_Established_Big_Data_Analytics_in_its_Digital_Transformation/links/59b6a72d458515c212b2e169/How-AUDI-AG-Established-Big-Data-Analytics-in-its-Digital-Transformation.pdf)
- Duerr, S., Holotiuik, F., Beimborn, D., Wagner, H.-T., & Weitzel, T. (2018). What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-51)*. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/eb0597d6-e165-4088-8d78-9417b9e91ce8>
- Eden, R., Burton-Jones, A., Casey, V., & Draheim, M. (2019). Digital transformation requires workforce transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(1), 1–17.
- Ergün, A., & Plattfaut, R. (2025). Charismatic leadership behavior and digital transformation processes—an interdisciplinary review. <https://aisel.aisnet.org/ecis2025/digitrans/digtrans/9/>
- Fehér, P., Szabó, Z., & Varga, K. (2017). Analysing digital transformation among Hungarian organizations. *Proceedings of the 30th Bled eConference: Digital Transformation—From Connecting Things to Transforming Our Lives*. <https://aisel.aisnet.org/ble2017/40/>
- Firican, D. A. (2024). Creating a Digital Culture for Digital Transformation: A Literature Review of Practical Steps. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18(1), 1018–1028. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0089>
- Forsythe, J., & Rafoth, J. (2022). Being Digital: Why Addressing Culture and Creating a Digital Mindset are Critical to Successful Transformation. *INSIGHT*, 25(1), 25–28. <https://doi.org/10.1002/inst.12368>
- Fringes, A. (2023). Multisensory in Stationary Retail: Principles and Practice in Customer-Centered Store Design – Neuromerchandising at the Point of Sale. In G. Mau, M. Schweizer, & C. Oriet (Hrsg.), *Multisensory in Stationary Retail* (S. 3–19). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38227-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38227-8_1)
- Fuchs, C., & Hess, T. (2018). Becoming agile in the digital transformation: The process of a large-scale agile transformation. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2018)*. <https://aisel.aisnet.org/icis2018/innovation/Presentations/19/> (aisel.aisnet.org)
- Gebayew, C., Hardini, I. R., Panjaitan, G. H. A., Kurniawan, N. B., & Suhardi. (2018). A Systematic Literature Review on Digital Transformation. *2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*, 260–265. <https://doi.org/10.1109/ICITSI.2018.8695912>
- Goh, J. M., & Arenas, A. E. (2020). IT value creation in public sector: How IT-enabled capabilities mitigate tradeoffs in public organisations. *European Journal of Information Systems*, 29(1), 25–43. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2019.1708821>
- Graf, A., Waltermann, H., & Mä, L. (o. J.). Investigating the Impact of Digital Transformation on Organizational Identity in an SME: Insights from an In-Depth Case Study. *Proceeding of Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2018)*. [https://aisel.aisnet.org/amcis2023/sig\\_dite/sig\\_dite/9/](https://aisel.aisnet.org/amcis2023/sig_dite/sig_dite/9/)
- Grover, V., Tseng, S.-L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(4), 103639. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717–727.
- Hafezieh, N., & Pollock, N. (2018). The Rise of New Expertise in Digital Technologies: The 'Doing' of Expert Knowledge and the Role of the Organisation. *Proceedings of the Thirty Ninth International Conference on Information Systems (ICIS 2018)*. <https://aisel.aisnet.org/icis2018/impact/Presentations/2/>
- Hämäläinen, R., Nissinen, K., Mannonen, J., Lämsä, J., Leino, K., & Taajamo, M. (2021). Understanding teaching professionals' digital competence: What do PIAAC and TALIS reveal about technology-related skills, attitudes, and knowledge? *Computers in human behavior*, 117, 106672.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hartl, E. (o. J.). A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. *Proceedings of the Cultural Values in Digital Transformation Twenty-third Americas Conference on Information Systems*. <https://core.ac.uk/download/pdf/301371796.pdf>
- Hess, T., Graf, A., & Kraus, J. (2024). Digitaler Wandel: Fragmente eines integrierten Konzepts. *Arbeitsbericht DMM Institut der LMU (2/2024)*.
- Henriette. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Proceedings of the Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS 2015)*. <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10/>
- Hie, B. P. (2019). Impact of transforming organizational culture and digital transformation governance toward digital maturity in Indonesian banks. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 51–57. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/8095>
- Hietala, H., Rossi, P. M., Annanperä, E., & Pää, T. (2021). Modes of Collaboration in Digital Transformation of Municipal Wastewater Management. *Proceedings of the 29th European Conference on Information Systems (ECIS 2021)*.

[https://aisel.aisnet.org/ecis2021\\_rp/91?utm\\_source=aisel.aisnet.org%2Fecis2021\\_rp%2F91&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rp/91?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fecis2021_rp%2F91&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)

Hildebrandt, Y., & Beimbom, D. (2021). The Intangible Key for Digitalization: Conceptualizing and Measuring the „Digital Mindset“. Proceedings of the 2021 Computers and People Research Conference, 89–91. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1554752/FULLTEXT01.pdf>

Hoe, S. L. (2020). Digitalization in practice: The fifth discipline advantage. *The learning organization*, 27(1), 54–64.

Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological forecasting and social change*, 146, 119–132.

Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity. MIT sloan management review. <https://www.truevaluemetrics.org/DBpdfs/Initiatives/MITsloan/MITSMR-59180-Deloitte-Digital-Report-2017.pdf>

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan management review*, 60(3), 34–39.

Kanitz, R., Gonzalez, K., Briker, R., & Straatmann, T. (2023). Augmenting Organizational Change and Strategy Activities: Leveraging Generative Artificial Intelligence. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(3), 345–363. <https://doi.org/10.1177/00218863231168974>

Kappelman, L., Johnson, V., Torres, R., Maurer, C., & McLean, E. (2019). A study of information systems issues, practices, and leadership in Europe. *European Journal of Information Systems*, 28(1), 26–42. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2018.1497929>

Karaevli, A., Özcan, S., & Wintermeyer, A. (2020). The four competencies every it workforce needs. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1–6.

Kavanaugh, J., & Ravi Kumar, S. (2019). How to develop a talent pipeline for your digital transformation. *Harvard Business Review*, 2019.

Kiefer, D., Van Dinther, C., & Spitzmüller, J. (2021). Digital Innovation Culture: A Systematic Literature Review. In F. Ahlemann, R. Schütte, & S. Stieglitz (Hrsg.), *Innovation Through Information Systems* (Bd. 48, S. 305–320). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_22)

Knecht, J., & Hund, A. (2022). HOW TO ESTABLISH A DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE: INSIGHTS FROM A MULTIPLE CASE STUDY. Proceedings of the 30th European Conference on Information Systems (ECIS 2022).

Knorr, J. (2020). Digital Mindset zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In M. H. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *DT in der Unternehmenspraxis* (S. 45–60). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9_3)

Kocak, S., Akman, A. Z., & Pawlowski, J. (2024). A Quantitative Method to Impact and Shape the Digital Mindset of Organizations. <https://arxiv.org/abs/2409.17213>

Kocak, S., & Pawlowski, J. (2022). Characteristics in Digital Organizational Culture: A Literature Review: Proceedings of the 14th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, 31–42. <https://doi.org/10.5220/0011530500003335>

Kraus, Julia Maria and Hess, Thomas, "IT for the People: Driving Digital Innovation with Citizen Development" (2025). *AMCIS 2025 Proceedings*. 15.

Leonhardt, D., Haffke, I., Kranz, J., & Benlian, A. (2017). Reinventing the IT function: The Role of IT Agility and IT Ambidexterity in Supporting Digital Business Transformation. *ECIS*, 63, 968–984. [https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Leonhardt-3/publication/317380735\\_Reinventing\\_the\\_IT\\_function\\_The\\_Role\\_of\\_IT\\_Agility\\_and\\_IT\\_Ambidexterity\\_in\\_Supporting\\_Digital\\_Business\\_Transformation/links/5937d18e0f7e9b374c363ab2/Reinventing-the-IT-function-The-Role-of-IT-Agility-and-IT-Ambidexterity-in-Supporting-Digital-Business-Transformation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Leonhardt-3/publication/317380735_Reinventing_the_IT_function_The_Role_of_IT_Agility_and_IT_Ambidexterity_in_Supporting_Digital_Business_Transformation/links/5937d18e0f7e9b374c363ab2/Reinventing-the-IT-function-The-Role-of-IT-Agility-and-IT-Ambidexterity-in-Supporting-Digital-Business-Transformation.pdf)

Mahmood, F., Khan, A. Z., & Khan, M. B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.34091/AJSS.12.2.03>

Margherita, E. G., & Braccini, A. M. (2023). Industry 4.0 Technologies in Flexible Manufacturing for Sustainable Organizational Value: Reflections from a Multiple Case Study of Italian Manufacturers. *Information Systems Frontiers*, 25(3), 995–1016. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10047-y>

Meske, C. (2019). Digital workplace transformation—on the role of self-determination in the context of transforming work environments. [https://scholar.archive.org/work/dctpwojyhvattpy67sblq5lsq/access/wayback/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=ecis2019\\_rp](https://scholar.archive.org/work/dctpwojyhvattpy67sblq5lsq/access/wayback/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=ecis2019_rp)

Mihu, C., Pitic, A. G., & Bayraktar, D. (2023). Drivers of Digital Transformation and their Impact on Organizational Management. *Studies in Business and Economics*, 18(1), 149–170. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0009>

Mikalsen, M., & Farshchian, B. (2020). Can the public sector and vendors digitally transform? A case from innovative public procurement. Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS 2020). [https://aisel.aisnet.org/ecis2020\\_rip/62/](https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rip/62/)

Mocker, M., & Van Heck, E. (2015). Business-driven IT transformation at Royal Philips: Shedding light on (Un) rewarded complexity. [https://aisel.aisnet.org/context/ics2015/article/1478/viewcontent/ics\\_0124\\_2015\\_File001.pdf](https://aisel.aisnet.org/context/ics2015/article/1478/viewcontent/ics_0124_2015_File001.pdf)

Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives*, 427–443. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>

Morton, J., Wilson, A. D., & Cooke, L. (2020). The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101613.

Mueller, B., & Renken, U. (2017). Helping employees to be digital transformers—the olympus. Connect case.

<https://scholar.archive.org/work/dhiwot4jndpjmjlljnhnokqq/access/wayback/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1186&context=ics2017>

Murire, O. T. (2024). Artificial Intelligence and Its Role in Shaping Organizational Work Practices and Culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316. <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>

Mutale, W., & El-Gayar, O. (2025). The Impact of Organizational Culture on Artificial Intelligence (AI) Adoption and Performance: A Qualitative Approach [Doctoral Thesis]. [https://aisel.aisnet.org/amcis2025/sig\\_culture/sig\\_culture/3](https://aisel.aisnet.org/amcis2025/sig_culture/sig_culture/3)

- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Neeley, T., & Leonardi, P. (2022). Developing a Digital Mindset. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/05/developing-a-digital-mindset>
- Nguyen, D. K., Broekhuizen, T., Dong, J. Q., & Verhoef, P. (2021). Are you ready for digital transformation? Digital readiness configurations and business value across industries. 42nd International Conference on Information Systems: Building Sustainability and Resilience with IS: A Call for Action, ICIS 2021 TREOs. <https://research.rug.nl/en/publications/are-you-ready-for-digital-transformation-digital-readiness-config>
- Nolte, F., Guhr, N., & Richter, A. (2020). The Journey towards Digital Work Empowerment-Conceptualizing IS-Induced Change on the Shop Floor. Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2020). [https://aisel.aisnet.org/icis2020/is\\_workplace\\_fow/is\\_workplace\\_fow/17/](https://aisel.aisnet.org/icis2020/is_workplace_fow/is_workplace_fow/17/)
- Omerovic Smajlovic, M., & Feng, S. (2021). The Impact of the COVID-19 Lockdown on Digital Transformation in German Organizations. Proceedings of the 29th European Conference on Information Systems (ECIS 2021). [https://aisel.aisnet.org/ecis2021\\_rip/36/](https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rip/36/)
- Orth, P., Piller, G., & Rothlauf, F. (2023). Activities to Build a Digital Corporate Culture—A Multiple-case Study on the Prerequisites for Digital Innovation. Proceedings of the 27th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2023). <https://aisel.aisnet.org/pacis2023/41/>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. Digital Transformation. Proceedings of the Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS 2018). <https://scholar.google.com/citations?user=urxFFx8AAAAJ>
- Paavola, R., Hallikainen, P., & Elbanna, A. R. (2017). Role of Middle Managers in Modular Digital Transformation: The Case of Servu. *ECIS*, 58. <https://www.academia.edu/download/107891677/301372324.pdf>
- Peixoto, E., Paulo, H., França, C., & Ramalho, G. (2022). A Mapping Study about Digital Transformation of Organizational Culture and Business Models: Proceedings of the 24th International Conference on Enterprise Information Systems, 408–417. <https://doi.org/10.5220/0010991600003179>
- Pfaff, Y. M., Wohleber, A. J., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2023). How digital transformation impacts organizational culture—A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers & Industrial Engineering*, 183, 109432.
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations. <https://scholar.archive.org/work/ykeiniifjmr4b4nmtmkblxfpta/access/wayback/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1424&context=icis2015>
- Prakasa, Y., Raharjo, K., & Wiratama, I. D. (2020). Transformational leadership and digital maturity. 2nd Annual International Conference on Business and Public Administration (AICoBPA 2019), 224–229. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/aicobpa-19/125946333>
- Qin, R. (2023). Overcoming the digital transformation paradoxes: A digital affordance perspective. *Management Decision*, 63(6), 1985–2007. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0576>
- Raza, H., Baptista, J., & Constantinides, P. (2019). Conceptualizing the role of IS security compliance in projects of digital transformation: Tensions and shifts between prevention and response modes. Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems (ICIS 2019). [https://aisel.aisnet.org/icis2019/is\\_development/is\\_development/9/](https://aisel.aisnet.org/icis2019/is_development/is_development/9/)
- Reisberger, T., Reisberger, P., Copuš, L., Madzik, P., & Falát, L. (2024). The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 2082–2118. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3>
- Roth, M., & Pollack, T. (2024). Defining Digital Organizational Culture: A Meta-Ethnographic Literature Review. *ICIS 2024 Proceedings*. [https://aisel.aisnet.org/icis2024/lit\\_review/lit\\_review/4](https://aisel.aisnet.org/icis2024/lit_review/lit_review/4)
- Sagala, G. H., & Öri, D. (2024). Toward SMEs digital transformation success: A systematic literature review. *Information Systems and E-Business Management*, 22(4), 667–719. <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>
- Schein, E. H., and P. Schein. "Organizational culture and leadership (John Wiley & Sons Inc." *San Francisco* (2004).
- Scott, S., & Orlikowski, W. (2022). The Digital Undertow: How the Corollary Effects of Digital Transformation Affect Industry Standards. *Information Systems Research*, 33(1), 311–336. <https://doi.org/10.1287/infor.2021.1056>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. In *Strategic information management* (S. 133–150). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429286797-6/big-old-companies-navigate-digital-transformation-ina-sebastian-jeanne-ross-cynthia-beath-martin-mocker-kate-moloney-nils-fonstad>
- Serpa, S. (2016). An overview of the concept of organisational culture. *International business management*, 10(1), 51–61.
- Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), 101890.
- Sivulca. (2024). DIGITAL TRANSFORMATION AND DIGITAL CULTURE. *Oradea Journal of Business and Economics*, 9(1), 34–43.
- Soh, C., Yeow, A., Goh, Q., & Hansen, R. (2019). Digital transformation: Of paradoxical tensions and managerial responses. Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems (ICIS 2019). [https://aisel.aisnet.org/icis2019/business\\_models/business\\_models/5/](https://aisel.aisnet.org/icis2019/business_models/business_models/5/)
- Sommer, A. F. (2019). Agile Transformation at LEGO Group: Implementing Agile methods in multiple departments changed not only processes but also employees' behavior and mindset. *Research-Technology Management*, 62(5), 20–29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638486>
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: A microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095–1128.
- Stoianova, O., Lezina, T., & Ivanova, V. (2020). Corporate Culture: Impact on Companies' Readiness for Digital Transformation. In M. A. Bach Tobji, R. Jallouli, A. Samet, M. Touzani, V. A. Strat, & P. Pocatihu (Hrsg.), *Digital Economy. Emerging Technologies and Business Innovation* (Bd. 395, S. 13–26). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64642-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64642-4_2)
- Straatmann, T., Kanitz, R., Stride, C., Hofmann, Y. E., & Steinberg, U. (2024). Mobilizing Professors' Support of Digital Change: Multi-Level Insights on IT Resources as a Boundary Condition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(3), 389–428. <https://doi.org/10.1177/00218863231209835>

Straub, L., Pietruschka, J., ZeiÄŁ, C., Tomitza, C., Ibrahimli, U., Muller, A., & Winkelmann, A. (2025). GenAI-powered Organizational Transformation: Rethinking Change Management to Unlock New Potentials Fostering Augmentation and Automation. ECIS 2025 Proceedings. [https://aisel.aisnet.org/ecis2025/ai\\_org/ai\\_org/13](https://aisel.aisnet.org/ecis2025/ai_org/ai_org/13)

Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms. *MIS quarterly*, 41(1), 239–254.

Toutaoui, J., Benlian, A., & Hess, T. (2022). Managing paradoxes in b i-modal information technology functions: A multi-case study. *Information Systems Journal*, 32(6), 1177–1202. <https://doi.org/10.1111/isj.12396>

Trenerry. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

Uzule, K., & Verina, N. (2023). Digital Barriers in Digital Transition and Digital Transformation: Literature Review. *Economics and Culture*, 20(1), 125–143. <https://doi.org/10.2478/jec-2023-0011>

Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2023). Best practices for digital transformation based on a systematic literature review. *Digital Transformation and Society*, 2(2), 104–128. <https://doi.org/10.1108/DTS-11-2022-0057>

Veile, J. W., Kiel, D., Müller, J. M., & Voigt, K.-I. (2020). Lessons learned from Industry 4.0 implementation in the German manufacturing industry. *Journal of manufacturing technology management*, 31(5), 977–997.

Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition. *MIT Sloan Management Review*, 35(2), 73.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Weber, A. (2020). *Digitalization for Value Creation: Corporate Culture for a Digital World*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36229-4>

Weigel, A., Zeuge, A., & Sauter, L. (2021). Influencers of digital transformation: A new concept of user participation in is projects. *Proceedings of the 29th European Conference on Information Systems (ECIS 2021)*. [https://aisel.aisnet.org/ecis2021\\_rp/2/](https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rp/2/)

Weritz, P., Braojos, J., & Matute, J. (2020). Exploring the antecedents of digital transformation: Dynamic capabilities and digital culture aspects to achieve digital maturity. *Proceedings of the AMCIS 2020*. [https://aisel.aisnet.org/amcis2020/org\\_transformation\\_is/org\\_transformation\\_is/22/](https://aisel.aisnet.org/amcis2020/org_transformation_is/org_transformation_is/22/)

Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for information systems*, 22(1), 102–129.

Westerman, G., Soule, D. L., & Eswaran, A. (2019). Building digital-ready culture in traditional organizations. *MIT Sloan Management Review*, 60(4). <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations/>

Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621–628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>

Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy. *Sustainability*, 13(2), 720. <https://doi.org/10.3390/su13020720>

Zimmer, M. P., Baiyere, A., & Salmela, H. (2020). Digital Workplace Transformation: The Importance of Deinstitutionalising the Taken for Granted. *ECIS. Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS 2020)*. [https://www.researchgate.net/profile/Markus-Zimmer-4/publication/341265902\\_Digital\\_Workplace\\_Transformation\\_The\\_Importance\\_of\\_Deinstitutionalising\\_the\\_Taken\\_for\\_Granted/links/5eb66a5b299bf1287f77ef97/Digital-Workplace-Transformation-The-Importance-of-Deinstitutionalising-the-Taken-for-Granted.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Markus-Zimmer-4/publication/341265902_Digital_Workplace_Transformation_The_Importance_of_Deinstitutionalising_the_Taken_for_Granted/links/5eb66a5b299bf1287f77ef97/Digital-Workplace-Transformation-The-Importance-of-Deinstitutionalising-the-Taken-for-Granted.pdf)

## Weiterführende Literatur zur Organisationskultur

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.

Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice* (R. Nice, Trans.). Cambridge University Press.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison* (A. Sheridan, Trans.). Pantheon Books.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.

Gramsci, A. (1971). *Selections from the prison notebooks* (Q. Hoare & G. N. Smith, Eds. & Trans.). International Publishers.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>

Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273–286. <https://doi.org/10.2307/2095521>

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford University Press.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage.

## Quellen der Fallstudien

### Quellen Fallstudie Körber (Agilität):

Körber Digital, CoDE training offerings (Seminare zu Agile Leadership, Scrum/Kanban; „Are you a Körber colleague? Sign up here for free“), engl. Unternehmensseite. <https://www.koerber-digital.com/about-us/center-of-digital-excellence/code-training-offerings>

Körber AG, Sprinting to innovations. (Projektfall MSM; kurzzyklisches Vorgehen, interdisziplinäres Team, Projektraum, Quality Gates; „in Rekordzeit“), [https://www.koerber.com/de/insights-und-events/technology-insights/multi-segment-maker?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.koerber.com/de/insights-und-events/technology-insights/multi-segment-maker?utm_source=chatgpt.com); [https://www.koerber-technologies.com/news-stories/modularer-thp-maker?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.koerber-technologies.com/news-stories/modularer-thp-maker?utm_source=chatgpt.com)

Körber AG, We are innovation – Annual Report 2018; [https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2020/100611/pdf/190516\\_Koerber\\_GB\\_2018\\_Image\\_DE.pdf](https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2020/100611/pdf/190516_Koerber_GB_2018_Image_DE.pdf)

Körber AG, Digital (Business Area Digital als „Digital Transformation Studio“), engl. Konzernseite. <https://www.koerber.com/en/digital>; <https://www.koerber-digital.com>

Körber AG, Körber erzielt Rekordumsatz und schafft mit neuer Führungsstruktur Grundlage für weiteres Wachstum (Aufsichtsrat-Beschluss 25.04.2024; operative Leitung durch Konzernvorstand), deutsche Presse-Seite. <https://www.koerber.com/presse/koerber-erzielt-rekordumsatz-und-schafft-mit-neuer-fuehrungsstruktur-grundlage-fuer-weiteres-wachstum-arungalai-anbarasu-und-dr-helena-garriga-verstaerken-konzernvorstand>

### Quellen Fallstudie Körber (Innovation):

Körber AG, Digital (Business Area Digital als „Digital Transformation Studio“; Venture-Aufbau), engl. Konzernseite. <https://www.koerber.com/en/digital>

Körber Digital, Digital Innovation Process (Co-Creation & Design Thinking; Discovery→Validierung→Inkubation/Skalierung), engl. Unternehmensseite. <https://www.koerber-digital.com>

Körber Digital, CoDE training offerings (Trainings zu Design Thinking, Discovery/Prototyping/Validierung; intern zugänglich), engl. Unternehmensseite. <https://www.koerber-digital.com/about-us/center-of-digital-excellence/code-training-offerings>

Körber AG, Sprinting to innovations. (Projektfall MSM; kurzzyklisches Vorgehen, interdisziplinäres Team, Projektraum, Quality Gates; „in Rekordzeit“), [https://www.koerber.com/de/insights-und-events/technology-insights/multi-segment-maker?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.koerber.com/de/insights-und-events/technology-insights/multi-segment-maker?utm_source=chatgpt.com); [https://www.koerber-technologies.com/news-stories/modularer-thp-maker?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.koerber-technologies.com/news-stories/modularer-thp-maker?utm_source=chatgpt.com)

Körber AG, We are innovation – Annual Report 2018; [https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2020/100611/pdf/190516\\_Koerber\\_GB\\_2018\\_Image\\_DE.pdf](https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2020/100611/pdf/190516_Koerber_GB_2018_Image_DE.pdf)

Körber AG, New leadership structure as a basis for further growth (Aufsichtsrat-Beschluss 25.04.2024; „innovations- und wachstumsorientierter“), engl. Presse-Seite. <https://www.koerber.com/en/press/new-leadership-structure-as-a-basis-for-further-growth>

### Quellen Fallstudie Phoenix Contact (Digitales Mindset)

Phoenix Contact (HR-Blog 1), Der Nutzen von Working Out Loud für Unternehmen (WOL → Mindset-Shift; 12 Wochen/2 Std.; Effekte auf Kultur/Lernen), deutsch. <https://blog.phoenixcontact.com/hr-de/der-nutzen-von-working-out-loud-fuer-unternehmen/>

Phoenix Contact (HR-Blog 2), Working Out Loud fördert die digitale Zusammenarbeit (Einführung/Definition WOL; Nutzen für vernetzte Zusammenarbeit & Selbstlernen), deutsch. <https://blog.phoenixcontact.com/hr-de/working-out-loud-foerdert-die-digitale-zusammenarbeit/>

Phoenix Contact (HR-Blog 3), WOL-Erfahrungsbericht: Sich mit Menschen verbinden, nicht nur mit ihrem Wissen, deutsch. <https://blog.phoenixcontact.com/hr-de/wol-erfahrungsbericht-sich-mit-menschen-nicht-nur-mit-ihrem-wissen/>

Phoenix Contact (HR-Blog 4), Die Arbeitswelt verlangt Zusammenarbeit (WOL-Erfahrungsbericht; ESN/Teams → Mindset & Skillset erforderlich), deutsch. <https://blog.phoenixcontact.com/hr-de/die-arbeitswelt-verlangt-zusammenarbeit/>

### Quellen Fallstudie DB Systel (Digital Leadership)

DB-Konzern, Agility and self-organization (Artikel/Struktur & Rollen, Start 2014; Größenordnung), engl. Konzernseite. <https://www.deutschebahn.com/de/agilesarbeiten-6898808>

DB Systel, Unsere Organisationskultur für die digitalisierte Welt (Timeline 2014–2024; Circle-Struktur; Cluster/Team-Design; Governance). <https://www.dbsystel.de/dbsystel/ueber-uns/Digitale-Kultur-9918692>

CIO.de, DB Systel schaffte Führungskräfte ab: Die Entwicklung einer agilen Netzwerkorganisation (Programm „Code Zukunft“, 550 Teams, Trafo-Prozess, Effekte). <https://www.cio.de/article/3693065/die-entwicklung-einer-agilen-netzwerkorganisation.html>

Workpath Magazin, OKRs bei DB Systel – Interview mit Doris Leinen (Einführung/Einbettung von OKR als Steuerungsmodell). <https://www.workpath.com/de/magazin/okr-case-study-db-systel>

### Quellen Fallstudie Covestro (Kollaboration)

Covestro, Digitalization (Deutschland-Seite; Produktion, Mobile Maintenance, Kooperationen). <https://www.covestro.com/en/company/covestro-worldwide/deutschland/nachhaltigkeit-und-innovation/innovation/digitalisierung>

Covestro, Partnerships – Open innovation is the key to our success (Externe Formate: Industrieprojekte, Universitäten, Science Award, Venture Capital). <https://www.covestro.com/en/innovation/partnerships>

Covestro Blog, Humans and Machines: A Look at Digital Transformation at Covestro (Unternehmensblog; Narrative zu Mensch-Maschine-Zusammenspiel). <https://www.covestro.com/blog/humans-and-machines-a-look-at-digital-transformation-at-covestro/>

# Anhang

## Literature Reviews zum Thema „Digitalkultur“

Publikation	Disziplin
Roth, M., & Pollack, T. (2024). <i>Defining Digital Organizational Culture: A Meta-Ethnographic Literature Review</i> . ICIS 2024 Proceedings.	IS
Sivulca. (2024). <i>Digital Transformation and Digital Culture</i> . Oradea Journal of Business and Economics, 9(1), 34–43.	Sonstige
Reisberger, T., Reisberger, P., Copuš, L., Madzík, P., & Falát, L. (2024). <i>The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation</i> . Journal of the Knowledge Economy, 16(1), 2082–2118.	Sonstige
Firican, D. A. (2024). <i>Creating a Digital Culture for Digital Transformation: A Literature Review of Practical Steps</i> . Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 18(1), 1018–1028.	Sonstige
Peixoto, E., Paulo, H., França, C., & Ramalho, G. (2022). <i>A Mapping Study about Digital Transformation of Organizational Culture and Business Models</i> . Proceedings of the 24th International Conference on Enterprise Information Systems, 408–417.	IS
Kocak, S., & Pawlowski, J. (2022). <i>Characteristics in Digital Organizational Culture: A Literature Review</i> . Proceedings of the 14th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, 31–42.	Sonstige
Al-Faihani, M., & Al-Alawi, A. I. (2020). <i>A Literature Review of Organizational Cultural Drivers Affecting the Digital Transformation of the Banking Sector</i> . 2020 International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way Towards a Sustainable Economy (ICDABI), 1–6.	Sonstige
Serpa, S. (2016). <i>An Overview of the Concept of Organisational Culture</i> . International business management, 10(1), 51–61.	OS

## Literature Reviews zum Thema „Digitale Transformation“ mit Bezugnahme auf das Thema Organisationskultur

Publikation	Diziplin	Ansatz und Fokus
Alrasheedi, N. S., Sammon, D., & McCarthy, S. (2022). <i>Understanding the Characteristics of Workforce Transformation in a Digital Transformation Context</i> . Journal of Decision Systems, 31(sup1), 362–383.	OS	Identifiziert Kultur als eines von sechs Merkmalen des Wandels der Arbeitswelt im Kontext der DT.
Brosnan, A., O'Brien, J., Manning, E., Whelan, A., Singh, M., Padwalkar, S., Jayes, F., Murphy, J., & Treacy, S. (2023). <i>Towards an Understanding of Digital Transformation Risk: A Systematic Literature Review</i> . Proceedings of the 31st European Conference on Information Systems (ECIS 2023).	IS	Identifiziert Kultur als eines von sechs Hauptrisiken, die erkannt, überwacht und bewertet werden müssen, um den Erfolg der DT zu ermöglichen.

Bumann, J., & Peter, M. K. (2020). <i>Action Fields of Digital Transformation. A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks</i> . In: Verkuil, A.-H., Hinkelmann, K., Aeschbache, M. (Hg.): <i>Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management (Bd. 2): edition gesowip</i> .	IS	Identifiziert Kultur als eines von sechs Handlungsfeldern für Führungskräfte und damit als vorgeschlagenen Bestandteil von Reifegradmodellen der DT (wurde in 13 von 18 Modellen genannt).
Mihu, C., Pitic, A. G., & Bayraktar, D. (2023). <i>Drivers of Digital Transformation and Their Impact on Organizational Management</i> . <i>Studies in Business and Economics</i> , 18(1), 149–170.	Other	Fasst zusammen, wie sich DT Kultur verändert.
Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). <i>Digital Transformation: A Review, Synthesis and Opportunities for Future Research</i> . <i>Management Review Quarterly</i> , 71(2), 233–341.	OS	Stellt fest, dass Kultur (bis 2019) weniger Beachtung gefunden hat.
Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). <i>Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications</i> . <i>Proceedings of the Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS 2018)</i> .	IS	Stellt fest, dass Kultur einer der unterstützenden Erfolgsfaktoren der DT ist.
Trenerry. (2021). <i>Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors</i> . <i>Frontiers in Psychology</i> .	OS	Identifiziert Kultur als einen Schlüsselfaktor, der für die übergreifende DT einer Organisation wichtig ist.
Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2023). <i>Best Practices for Digital Transformation Based on a Systematic Literature Review</i> . <i>Digital Transformation and Society</i> , 2(2), 104–128.	Other	Behandelt Kultur und Kompetenzen als zwei wichtige Aspekte für eine Richtlinie zur erfolgreichen DT.
Vial, G. (2019). <i>Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda</i> . <i>The Journal of Strategic Information Systems</i> , 28(2), 118–144.	IS	Nennt Kultur und Führung als zwei der strukturellen Veränderungen, die erforderlich sind, um Wertschöpfungs- und Wertabschöpfungsprozesse zu verändern.

Weitere Literaturübersichten zur DT, die untersucht wurden und sich nicht mit der Unternehmenskultur befassen: (Gebayew et al., 2018; Hanelt et al., 2021; Henriette, 2015; Mahmood et al., 2019; Morakanyane et al., 2017; Sagala & Öri, 2024; Uzule & Verina, 2023; Verhoef et al., 2021; Zaoui & Souissi, 2020)