

## Digitale Transformation als Identitätsfrage: Zum Zusammenhang zwischen organisationaler Identität und digitaler Transformation am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens

Graf, Angela; Müller, Lea; Hess, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Graf, A., Müller, L., & Hess, T. (2022). Digitale Transformation als Identitätsfrage: Zum Zusammenhang zwischen organisationaler Identität und digitaler Transformation am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens. *AIS-Studien*, 15(2), 44-61. <https://doi.org/10.21241/ssoar.83563>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Digitale Transformation als Identitätsfrage

Zum Zusammenhang zwischen organisationaler Identität und digitaler Transformation am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens

Angela Graf , Lea Müller , Thomas Hess  <sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** „*Wer sind wir als Organisation und wer wollen wir in Zukunft sein?*“ – Geht man davon aus, dass die wachsende Bedeutung digitaler Technologien für Organisationen nicht nur technische Implikationen hat, sondern einen umfassenden Organisationswandel induziert, dann wird ‚digitale Transformation‘ zugleich zu einer Frage der organisationalen Identität. Dabei bildet die etablierte organisationale Identität die Basis, vor deren Hintergrund digitale Technologien wahrgenommen und bewertet werden; sie kann digitale Transformationsprozesse ermöglichen, aber auch hemmen. Gleichzeitig lösen solche Veränderungen eine (Neu-)Aushandlung der (zukünftigen) Identität aus. Anhand einer qualitativen Fallstudie in einem weltmarktführenden, mittelständischen Maschinenbauunternehmen illustrieren wir, inwiefern die aktuelle organisationale Identität als Ermöglichungsbedingung die konkrete Ausgestaltung der digitalen Transformation im Unternehmen prägt und wie sich die Identitätssuche im Zuge dessen gestaltet.

**Abstract:** “*Who are we? And who do we want to be in the future?*” – Assuming that the increasing importance of digital technologies for organizations has not only technical implications, but rather leads to far-reaching changes in value creation and in the organizational setup, digital transformation becomes nothing less than a question of identity. On the one hand, the current organizational identity frames how organizations perceive and evaluate the potential of digital technologies. Therefore, the identity may either enable or impede digital transformation processes. On the other hand, this transformation triggers a (re)negotiation process about the (future) organizational identity. Referring to qualitative interview data from a case study in a traditional, market-leading engineering company, we illustrate how organizational identity serves as an enabler for digital transformation and how the identity quest evolves.

---

<sup>1</sup> PD Dr. habil. Angela Graf, Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation – bidt & TU München, E-Mail: [angela.graf@bidt.digital](mailto:angela.graf@bidt.digital); Lea Müller, Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation – bidt & TU München, E-Mail: [lea.mueller@bidt.digital](mailto:lea.mueller@bidt.digital); Prof. Dr. Thomas Hess, LMU Munich School of Management & Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation – bidt, E-Mail: [thess@lmu.de](mailto:thess@lmu.de)

# 1 Digitale Transformation als Herausforderung für Unternehmen

Digitale Technologien sind keine Neuheit. Seit mehr als 50 Jahren prägen sie zunehmend unsere Lebens- und Wirtschaftswelt. Die Verbreitung von Computern seit den 1980er Jahren und später des Internets bewirkt weitreichende gesellschaftliche Veränderungsprozesse auf verschiedensten Ebenen, deren Ende noch nicht abzusehen ist und die gleichermaßen mit Hoffnungen und Ängsten verbunden sind (Schrape 2021). Gerade für Unternehmen ist die Implementierung digitaler Technologien schon immer von hoher Bedeutung und geht mit kontinuierlichen innerbetrieblichen Veränderungen der Organisations-, Management-, Kommunikations- und Arbeitsweisen einher. Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen haben sich seit den 1990er Jahren intensiv mit diesen Veränderungen beschäftigt. Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftsinformatik (z. B. Markus 2004; Bosler et al. 2021; Haskamp et al. 2021), aber auch der Soziologie (z. B. Schmiede 2015; Collingridge 1982; Mayntz 1991; Rammert 1993) füllen Studien, die sich mit diesen Veränderungen und den damit einhergehenden Implikationen, Anforderungen und Herausforderungen beschäftigen, ganze Bibliotheken. Gleichzeitig gewinnt der Begriff der ‚digitalen Transformation‘ im wissenschaftlichen (v. a. im Bereich der Information Systems Studies, z. B. Vial 2019; Wessel et al. 2021) ebenso wie im Praxisdiskurs (Westerman/Bonnet 2015; McKinsey 2016) seit einigen Jahren massiv an Bedeutung. Es wird konstatiert, dass sich Organisationen angesichts der immer schnelleren Entwicklungen im Bereich digitaler Technologien mit der Notwendigkeit einer digitalen Transformation konfrontiert sehen, die über die bisherigen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Implementierung digitaler Technologien hinausgehen. „Integrating and exploiting new digital technologies [...] is one of the biggest challenges that companies currently face“ (2016: 123), so Hess et al.

Doch was ist nun das Neue daran? Inwiefern unterscheidet sich ‚digitale Transformation‘ von bisherigen Herausforderungen, die mit digitalen Technologien für Organisationen einhergingen? Insbesondere in den Information Systems Studies wird diese Frage seit einigen Jahren intensiv diskutiert. Konzeptionell werden hier zwei Ansätze der digitalen Durchdringung von Unternehmen unterschieden: ‚IT/IS-enabled organizational transformation‘ (ITOT) auf der einen und digital transformation (DT) auf der anderen Seite (Vial 2019; Wessel et al. 2021). Obwohl im akademischen Diskurs keine einheitlichen Definitionen existieren und teilweise kontrovers über die Abgrenzung der beiden Konzepte diskutiert wird, scheint klar, dass es einen substanziellen Unterschied zwischen den beiden, durch digitale Technologien induzierten, Transformationsprozessen gibt. Im Zentrum dieser Unterscheidungen stehen Fragen der Innovation und der Wertschöpfung. Mit ITOT werden vorrangig Entwicklungen erfasst, die auf Optimierung und Effizienz abzielen. Durch den Einsatz digitaler Technologien sollen interne Prozesse effizienter, effektiver, schneller und leichter werden. Die damit einhergehenden organisationalen Veränderungen basieren also vorrangig auf digitalen Prozessinnovationen. Digitale Technologien spielen dabei vor allem eine unterstützende Rolle für das bestehende Geschäftsmodell. In diesen Kontext würden dann beispielsweise auch die Diskussionen um ‚Industrie 4.0‘ oder ‚Smart factory‘, also die „sensorbasierte Automatisierung der Industrieproduktion“ (Schrape 2021: 79), fallen. Hingegen geht DT darüber hinaus, so die Argumentation.

Mit dem Konzept DT werden durch digitale Technologien induzierte Veränderungsprozesse in Organisationen bezeichnet, die nicht nur die Unternehmensprozesse verbessern sollen, sondern auch eine Re-Definition oder Veränderung des bisherigen Geschäftsmodells und der bisherigen Wertschöpfung umfassen. Hier rücken insbesondere digitale Produktinnovationen im weitesten Sinne in den Mittelpunkt. Digitale Technologien, wie big data analytics, künstliche Intelligenz oder das Internet der Dinge, eröffnen für Unternehmen ganz neue Möglichkeiten im Hinblick auf Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle. Nicht zuletzt geht das Potenzial für digitale Produktinnovationen auch aus den digitalen Technologien selbst hervor, da diese die Generierung, Verfügbarkeit und Verknüpfung großer Datenmengen fördern und ermöglichen. Angesichts dessen streben Unternehmen danach, so Vial, „to exploit the potential of data for their own benefit“ (2019: 15). Traditionell sind digitale Innovationen v. a. durch technology-push entstanden, d. h. Anforderungen auf fachlich/sachlicher Ebene wurden unter Rückgriff auf digitale Technologien in technische Lösungen umgesetzt. Durch ihre schnelle Entwicklung und zunehmende Verbreitung sowie die dadurch verfügbaren Datenmengen werden digitale Technologien nun selbst zu Innovationstreibern, so die Argumentation. Statt des technology-push entstehen digitale Innovationen vermehrt durch *technology-pull*, da das schiere Vorhandensein von Technologien und Daten dazu veranlasst, über neue mögliche Anwendungsfelder und Geschäftsmöglichkeiten nachzudenken (Hess 2019; Wiesböck/Hess 2020). ITOT und DT weisen also durchaus Gemeinsamkeiten auf, da sich beide Konzepte auf organisationale Veränderungen beziehen, die durch digitale Technologien ausgelöst werden. Der zentrale Unterschied besteht darin, dass es bei ITOT um Veränderungen geht, die auf die Unterstützung und Verbesserung der bestehenden Produkt- und Wertschöpfungsportfolios abzielen und digitale Technologien vorrangig als Mittel zum Zweck dienen (technology-push), während DT *auch* eine grundlegendere Veränderung des bisherigen Produkt- und Wertschöpfungsportfolios umfasst, die sich aus der Erschließung jener Möglichkeiten ergibt, die digitale Technologien mit sich bringen (technology-pull).

Um solche digitalen Innovationen zu ermöglichen, sehen sich Unternehmen allerdings, so wird argumentiert, mit einem weitreichenden und umfassenden organisationalen Wandel konfrontiert (u. a. Hess et al. 2016). DT bedeutet daher nicht nur die Implementierung digitaler Technologien, sondern impliziert grundlegende Veränderungen auf struktureller und kultureller Ebene, ebenso wie im Bereich der Führung und der Kompetenzen (Vial 2019). Solche Veränderungen in der Wertschöpfung und der Organisation treffen damit den Kern eines Unternehmens. Wenn man Organisationen aus soziologischer Perspektive versteht als ein „zur Verwirklichung spezifischer Zwecke bewusst geschaffenes, von Werten getragenes, mit Ressourcen ausgestattetes, dauerhaftes Kollektiv, welches sich verbindlich und maßgeblich an die durch die Erfüllung des Zwecks vorgegebenen Regeln hält“ (Senge/Graf 2017: 690), dann erschüttert DT die Organisation gewissermaßen in ihren Grundfesten. Sie stellt nicht nur den originären Zweck, sondern auch die für dessen Erfüllung etablierten Strukturen und Regeln in Frage. Mehr noch, sie stellt die kollektive Identität der Organisation in Frage. Anders ausgedrückt: DT wird zu einer Frage der Identität im eigentlichen Wortsinn.

## 2 Organisationale Identität – eine Bourdieu'sche Lesart

Die organisationale Identität (OI) lässt sich, allgemein ausgedrückt, als das kollektive Selbstverständnis einer Organisation beschreiben. Es ist die Antwort der Organisationsmitglieder auf die Fragen: „Who are we?“, „What kind of business are we in?“ or „What do we want to be?“ (Albert/Whetten 1985: 265). Es geht um die kollektiven (Vor-)Annahmen, Werte und Sichtweisen, die die Organisation als *spezifische* Organisation prägen. OI verweist damit zugleich auf Momente der Inklusion und Exklusion, die das Kollektiv als Kollektiv konstituieren, um das, was die Organisation aus Sicht ihrer Mitglieder ausmacht und was sie besonders macht, was sie eint und von anderen unterscheidet. Albert und Whetten konstatieren vor diesem Hintergrund, dass eine OI drei Eigenschaften aufweist: Zentralität, Distinktion und Beständigkeit. Die *zentralen* Identitätsaspekte manifestieren sich häufig in Form von „key values, products, services, or practices, etc. and are deemed to be essential aspects of the organizational purpose and self-definition of ‘who we are’“ (Gioia et al. 2013: 125). *Distinktion* verweist auf Identitätsaspekte, die auf die Unterscheidbarkeit der Organisation von anderen Organisationen abzielen („So sind wir nicht“, „Das macht uns besonders“). Die dritte Eigenschaft der *Beständigkeit* wird demgegenüber im akademischen Diskurs kontrovers diskutiert, denn diese würde implizieren, dass die Möglichkeit eines Identitätswandels unwahrscheinlich wenn nicht gar unmöglich ist.

Die Debatte um die Beständigkeit versus Dynamik von OI hängt wiederum eng mit den unterschiedlichen epistemologischen Positionen der Autor\*innen zusammen. Während die einen OI aus einer eher positivistischen und/oder funktionalistischen Perspektive als gegebenes Faktum betrachten, das eine Organisation a priori ‚besitzt‘ und zu der sich die Mitglieder der Organisation verhalten können bzw. müssen, betonen andere aus einer eher konstruktivistisch-interpretativen Perspektive den kollektiven und prozessualen Charakter. OI wird aus dieser Sicht verstanden als „a social construction that results from the effort of organization members to understand their collective selves“ (Brown 2009: 179) und ist damit grundsätzlich als dynamischer Prozess anzusehen.

Aus einer praxistheoretischen Perspektive in Anlehnung an Bourdieu schlagen wir vor, OI nicht als feststehende Tatsache zu verstehen, die eine Organisation a priori aufweist, sondern als Ergebnis kollektiver Verständigungs- und Aushandlungsprozesse unter den Organisationsmitgliedern sowie zwischen den Organisationsmitgliedern und ihrer Umwelt. Die Anwendung der Bourdieu'schen Feldtheorie auf Organisationen und OI erlaubt nicht nur ein tieferes Verständnis des Phänomens, sondern ermöglicht auch den skizzierten Widerspruch zwischen Beständigkeit und Veränderung bzw. Statik und Dynamik zu überwinden. Wir betrachten Organisationen daher als soziale Felder und OI als feldspezifische Doxa.

Für Bourdieu findet soziales Handeln im Kontext sozialer Felder statt, die jeweils relative autonome ‚Mikrokosmen‘ bilden und eine eigene Logik und Funktionsweise aufweisen. Dabei sind Felder nicht als objektive Entitäten, sondern als relationale Strukturen zu denken. „Analytisch gesprochen wäre ein Feld als ein Netz oder eine Konfiguration von objektiven Relationen zwischen Positionen zu definieren“ (Bourdieu und Wacquant 1996: 127). Jedes Feld folgt eigenen (Spiel-)Regeln, Gesetzmäßigkeiten und Zielen und verlangt spezifische Fähigkeiten, Einsätze und Interessen. Vor diesem Hintergrund lassen sich auch Organisationen konzepti-

onell als soziale Felder fassen, die jeweils einen spezifischen Organisationszweck, ein gemeinsam geteiltes Interesse und Ziel verfolgen. Sie weisen zwar durchaus Homologien zu anderen Organisationen (Feldern) auf, funktionieren aber gleichwohl nach ihrer je eigenen Logik. Obwohl Bourdieu selbst sein Feldkonzept nur selten auf Organisationen angewendet hat, argumentiert er in seiner Studie über das ökonomische Feld explizit, dass auch Unternehmen als soziale Felder zu betrachten sind (1998a: 191 ff.).

Jedes Feld und damit auch jede Organisation konstituiert sich um ein spezifisches Interesse und eine spezifische Weltsicht. Die innere Logik eines Feldes ist nach diesem, jeweils spezifischen, Interesse ausgerichtet. Felder sind „Orte einer jeweils spezifischen Logik und Notwendigkeit, die sich nicht auf die für andere Felder geltenden reduzieren lassen“ (Bourdieu und Wacquant 1996: 127). Die Feldmitglieder teilen ein gemeinsames Verständnis – ein Selbstverständnis dessen, worum es im Feld geht und was es ausmacht. Bourdieu bezeichnet dieses gemeinsam geteilte Selbstverständnis, die gemeinsamen Vorstellungen, Werte und Prämissen, als *Doxa*<sup>2</sup> (1976, 2001). Es ist die Doxa, die das Feld letztlich als solches konstituiert. Sie stellt die kollektive Basis dar und schafft die zugrundeliegende Gemeinsamkeit zwischen den Feldmitgliedern. Bourdieu beschreibt die Doxa als „jenes Ensemble von Thesen, die stillschweigend und jenseits des Fragens postuliert werden und als solche sich erst in der Retrospektive, dann, wenn sie praktisch fallengelassen wurden, zu erkennen geben“ (1976: 331). Jedes Feld besitzt insofern seine eigene, feldspezifische Doxa, die die Besonderheiten des Feldes markiert – also definiert, was das Feld eint und was es von anderen unterscheidet. Sie bildet das selbstverständliche und unhinterfragte Grundgerüst jedes Felds, „dessen, was stillschweigend als selbstverständlich hingenommen wird“ (Bourdieu 1976: 327). Dabei wird die Doxa nicht als a priori existent verstanden, sondern als historisch bedingt. Über Verständigungs- und Aushandlungsprozesse setzt sich eine bestimmte Sichtweise auf und über die Organisation als *legitime* und gültige Sichtweise durch. „Was heute Doxa ist, kann früher Objekt einer expliziten Auseinandersetzung von orthodoxen und heterodoxen Meinungen gewesen sein in deren Verlauf sich eine Meinung durchgesetzt hat und zur Doxa geworden ist“ (Koller 2009). Einmal als legitime Sichtweise durchgesetzt, verschwindet sie von der Bühne des Diskurses in das „Universum des Undiskutierten“ (Bourdieu 1976: 331). Das Selbstverständnis wird, obwohl es sich letztlich um willkürliche Festlegungen handelt, zur Selbstverständlichkeit, zur stillschweigenden und unhinterfragten Gewissheit. Die zugrundeliegende Willkür wird somit erst durch eine Distanz zum Feld sichtbar, wie Bourdieu erklärt: „In der Tat braucht man nur die im Sinn für das Spiel mitenthaltene Zustimmung zum Spiel zurückzunehmen, und schon werden die Welt und das Handeln in ihr absurd, und es entstehen Fragen über den Sinn der Welt und des Daseins, die nie gestellt werden, solange man im Spiel befangen, vom Spiel gebannt ist“ (1987: 123).

Gerade mit Blick auf den einenden und zugleich distinktiven Charakter der Doxa sind die Parallelen zum Konzept der OI offenkundig. Wir schlagen daher vor, OI als organisations-

---

<sup>2</sup> In Bezug auf Felder spricht Bourdieu häufig auch von ‚illusio‘ (abgeleitet vom lateinischen Begriff ‚ludere‘) als feldspezifischen Spielsinn, womit er insbesondere die Affiziertheit der Feldmitglieder mit dem Feld/Spiel betont, also die Internalisierung der Doxa im Habitus der Akteure, die zugleich für ein Interesse am Spiel und eine Motivation zur Spielteilnahme sorgt (vgl. auch Abschnitt 5.1). Beide Begriffe werden von Bourdieu jedoch nicht trennscharf auseinandergehalten.

spezifische Doxa zu verstehen. Während OI jedoch weitläufig als *Antwort* der Organisationsmitglieder auf die Frage ‚Wer sind wir als Organisation‘ konzeptualisiert wird (vgl. bspw. Albert/Whetten 1985) und damit durchaus ein reflexives Moment impliziert, ließe sich mit Bourdieu argumentieren, dass die Frage nach der kollektiven Identität einer Organisation im Normalfall gar nicht erst gestellt wird. Was die Organisation für ihre Mitglieder ist und ausmacht, scheint in der Regel als fraglos und selbstverständlich gegeben.

Die OI als kollektives Selbstverständnis konstituiert und prägt die Organisation aber nicht nur auf kollektiver Ebene, sondern schreibt sich auch (mehr oder weniger stark) in den Köpfen der Organisationsmitglieder ein. Im Zuge organisationspezifischer Sozialisationsprozesse internalisieren die Akteure die gemeinsam geteilten Sichtweisen und Vorstellungen, sie identifizieren sich mit dem Unternehmen – aus dem ‚ihr‘ wird ein ‚wir‘. Es bildet sich ein organisationaler Habitus (Janning 2004) aus, der „in Gestalt von Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata“ (Bourdieu 1987: 101) das individuelle Handeln im Kontext der Organisation prägt. Er bildet „eine spezielle ‚Brille‘, mit der sie [die Feldakteure] bestimmte Dinge sehen, andere nicht, und mit der sie die Dinge, die sie sehen, auf bestimmte Weise sehen“ (Bourdieu 1998b: 24) und markiert somit zugleich den Horizont des Möglichen.

Die Doxa des Feldes findet ihre Entsprechung also im Habitus der Akteure (Bourdieu spricht in diesem Zusammenhang von zwei Formen der Objektivierung: dem Habitus als „Objektivierung in den Leibern“ und dem Feld als „Objektivierung in den Institutionen“ (1987: 106)). Aufgrund ihrer unhinterfragten Selbstverständlichkeit neigt die Doxa dazu, sich selbst zu reproduzieren. Bourdieu argumentiert: „Die Evidenz der Welt wird durch die Evidenz des institutionalisierten Diskurses über die Welt gleichsam verdoppelt, und damit erfährt zugleich die Zustimmung der Gruppe zu dieser Evidenz ihre Bekräftigung“ (1976: 329). Dieser Hang zur Reproduktion der Doxa, vermittelt über den Habitus der Akteure, erklärt zugleich die relative Beständigkeit der OI, da diese Perspektive die Bedingungen der Reproduktion offenlegt, jedoch nicht von einer grundsätzlichen, ahistorischen Stabilität ausgeht.

Wenn DT umfassende und tiefgreifende Veränderungen auf verschiedenen organisationalen Ebenen mit sich bringt, tangieren diese Veränderungsprozesse auch die kollektive Identität der Organisation. Dies gilt umso mehr, je stärker technologiezentriert das Unternehmen bisher war. Gerade Maschinenbauunternehmen weisen schon immer einen starken Technologiefokus auf. ‚Ingenieurskunst‘ gilt als Kern und Inbegriff dieser Unternehmen. Ihre Kernkompetenz liegt bislang allerdings vorrangig im Bereich des ‚klassischen‘ Ingenieurwesens, wie beispielsweise im Bereich der Mechanik oder Elektronik. Digitale Technologien spielen zumeist eine eher untergeordnete und unterstützende Rolle im alltäglichen Geschäft. Neue digitale Technologien eröffnen diesen Unternehmen nun in vielfältiger Weise Möglichkeiten für neue Produkt-Features, Dienstleistungen oder völlig neue Geschäftsmodelle. Die DT betrifft insofern grundlegend die Frage der Wertschöpfung und des Unternehmenszwecks und damit unmittelbar auch die OI.

Vor diesem Hintergrund gehen wir nachfolgend am Beispiel eines traditionellen Maschinenbauunternehmens der Frage nach, *in welchem Zusammenhang OI und DT stehen*.

### 3 Forschungsdesign

Bei unserem Fallunternehmen handelt es sich um ein klassisches mittelständisches Maschinenbauunternehmen (ENGINEERING-Co; Pseudonym), das auf eine 150-jährige Geschichte zurückblickt. Es beschäftigt ca. 3000 Mitarbeiter\*innen, erzielt einen Umsatz von ca. 600 Millionen Euro pro Jahr und gilt in seinem Bereich international als Weltmarktführer. Neben der Firmenzentrale in Deutschland unterhält das Unternehmen über 40 weitere Standorte weltweit. Während die Implementierung digitaler Technologien in die internen Unternehmensprozesse (z. B. digitale Verwaltungs- und Kommunikationsmöglichkeiten) schon lange eine kontinuierliche Aufgabe für das Unternehmen darstellt, sollen digitale Technologien nun auch verstärkt für Produktinnovationen zum Tragen kommen.

2022 haben wir im Zeitraum von sechs Monaten 43 leitfadengestützte Online-Interviews mit Beschäftigten verschiedener Hierarchiestufen, Unternehmensbereiche und Standorte geführt, aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Interviews variieren zwischen 40 Minuten und zwei Stunden (70 Minuten im Durchschnitt). Im Zentrum der Interviews standen zwei Themenkomplexe: Zum einen wurde die subjektive Sichtweise der Befragten auf ihr Unternehmen erfragt, um darüber Hinweise auf die organisationale Identität zu erhalten. Zum anderen stand die digitale Transformation und damit einhergehende Veränderungen aus Sicht der Befragten im Fokus der Interviews. Ergänzt wurden die Interviewdaten vor allem durch Analysen interner und externer Dokumente. Für die Datenanalyse wurde auf ein iteratives, mehrstufiges Verfahren der Themenanalyse nach Guest et al. (2012) zurückgegriffen.

## 4 Empirische Befunde<sup>3</sup>

### 4.1 „The shiny digital guys versus us“ – Infragestellung der organisationalen Identität

Um die Potenziale digitaler Technologien für das eigene Geschäftsfeld auszuloten, entschloss sich ENGINEERING-Co 2017, eine eigenständige GmbH innerhalb des Unternehmens zu gründen. Sie sollte digitale Innovationen vorantreiben und damit die DT des Unternehmens ins Rollen bringen. Mit der Intention, eine Art „internen Inkubator“ (IP 41) zu etablieren, wurde ein junges Team zusammengestellt, das bewusst losgelöst vom Alltagsgeschäft mithilfe neuer Formen der Arbeitsorganisation (v. a. agiles Projektmanagement) und im Sinne einer Startup-Kultur neue Ideen verfolgen und ausarbeiten sollte – denn man hätte „gesehen, okay, in den bestehenden Strukturen – keine Chance“ (IP 8). Ein Befragter aus dem Top-Management erläutert, man kam „auf die Idee, ja man könnte mal sowas mit Digitalisierung machen und dann hat man in dem allgemeinen vermeintlichen Startup-Hype so ne kleine Digitalfirma gegründet ähm um, ja, digitale Services und Solutions eben mit Startup und Agil voranzutreiben“ (IP 36). Die dort entwickelten Innovationen sollten dann auf die anderen Unternehmensbereiche ausgerollt werden.

---

<sup>3</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit und Anonymität wird im Folgenden für Zitate von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern jeweils nur die männliche Form verwendet. Zudem wurden die Interviews zufällig nummeriert (IP = Interviewpartner\*in).



Die dezidierte Loslösung dieser neuen Digitaleinheit vom restlichen Unternehmen, sowohl hinsichtlich der Arbeitsweise und Kultur als auch hinsichtlich des Markt- und Leistungsdrucks, wurde von den Befragten als Angriff auf den inneren Zusammenhalt und die gemeinsam geteilten Vorstellungen beschrieben („das war [...] auch wirklich als Guerilla-Projekt aufgesetzt“ (IP 17)). In der Wahrnehmung der Befragten wurde der Digitaleinheit eine Sonder- und Besserstellung zugeschrieben. Es seien „die Besseren [...] die laufen rum, gerade frisch gebachelored und denken, sie könnten die Welt rocken [...] und] die Neuen und die Agilen und die Modernen“ (IP 36). Seitens der etablierten Unternehmensmitglieder führt diese Wahrnehmung zu Frustration und Ablehnung, wie in der folgenden Aussage deutlich wird:

„Denn die, die bis jetzt das Geld verdient haben und die auch das Geld verdienen für den Digitaltrupp, die sitzen da und sagen ‚Hey Freunde, das kann ja wohl nicht sein. Ich muss mich jetzt hier mit dem alten Zeug auseinandersetzen und die stehen im Scheinwerferlicht, mit der Kohle, die ich verdient habe.‘“ (IP 15)

Die Ablehnung lässt sich jedoch nicht nur auf die subjektiv empfundene Besserstellung der neuen Digitaleinheit zurückführen. Sie geht auch mit dem Gefühl einher, dass die Identität des Unternehmens und damit die eigene Identifikation mit dem Unternehmen dadurch angegriffen und in Frage gestellt würden. Äußerungen, wie „[u]nd das andere ist der Old-Staff“ (IP 36) oder „Wir sind die Zukunft und ihr seid halt, ihr seid halt da“ (IP 15) verdeutlichen dieses Gefühl des Abgehängt- und Ausgegrenzt-Seins. Die Digitaleinheit stellte offenbar die etablierte Unternehmensidentität in Frage. Mehr noch: dort entwickelte sich ein abweichendes Selbstverständnis. Ein Interviewpartner verdeutlicht, die Mitarbeitenden der Digitaleinheit fühlten sich „definitiv als Teil von ENGINEERING-Co, absolut. Aber mit einer anderen Erwartungshaltung, einer anderen Mission als die verbleibende Organisation. Also ‚Wir schaffen Innovation, haben aber mit dem Traditionellen nichts zu tun‘“ (IP 41). Das führte dazu, „dass so ein Riss durch die Firma ging“ (IP 15), wie es ein Interviewpartner ausdrückt. „Für einen Großteil der Organisation, so würde ich behaupten, hat sich das eher so angefühlt, als wäre das so ein Appendix, so zur Organisation“ (IP 41), schildert ein Befragter. Nicht nur die Sonderstellung, sondern auch die Arbeitsweise, Kultur und Haltung der Mitglieder der neuen Digitaleinheit wurde als inkompatibel zum restlichen Unternehmen wahrgenommen, was zu Abgrenzung und Distinktion führte. Es wird berichtet, „dass man da eine riesengroße Abwehr aufbaut“ (IP 15), die „nicht zum Miteinander, sondern eher zum Gegeneinander“ (IP 36) führte. Ein Interviewpartner bringt es mit den Worten „The shiny digital guys versus us“ (IP 15) auf den Punkt.

Die Aussage „Das ist *natürlich* [...] grandios gescheitert“ (IP 36) verdeutlicht zudem die zentrale Bedeutung und Wirkmacht des gemeinsam geteilten Selbstverständnisses, der OI, die durch die Digitaleinheit erschüttert und in Frage gestellt wurde. Das neu entstandene, losgelöste Selbstverständnis der Digitaleinheit wurde als zu weit entfernt von der restlichen Organisation und deren gewachsener Identität wahrgenommen (Man sei „über Leichen gegangen und hat die Leute irgendwann nicht mehr mitgenommen“ (IP 8)). Die entstandenen Spannungen innerhalb des Unternehmens führten schließlich nach weniger als zwei Jahren dazu, dass diese als „nicht mit der Identität kompatibel“ (IP 12) betrachtet und ersatzlos aufgelöst wurde.

## 4.2 „Wir sind ein stolzer Maschinenbauer“ – Vergewisserung der organisationalen Identität

Der ‚gescheiterte‘ erste Transformationsansatz des Unternehmens führte in der Folge zu einer stärkeren Auseinandersetzung und Vergewisserung der eigenen OI. Die Befragten schildern, dass im Zuge der Diskussionen um die Digitaleinheit auf verschiedenen Ebenen immer wieder deutlich wurde, dass diese nicht zur Tradition und zum Selbstbild des Unternehmens passte – gleichzeitig löste dies einen Diskurs darüber aus, was das Unternehmen eigentlich ausmacht. Die unausgesprochene und unhinterfragte Doxa des Feldes wurde dadurch gewissermaßen sichtbar und Gegenstand des Diskurses, was gleichzeitig als Phase der Selbst-Vergewisserung betrachtet werden kann. Auf die Frage nach der OI – nach dem, was ENGINEERING-Co ausmacht, besonders macht und von anderen Unternehmen unterscheidet – zeichnen die Befragten ein Bild, das sich in dem Zitat „Wir sind ein stolzer Maschinenbauer“ (IP 17) treffend zusammenfassen lässt. In den Interviews lassen sich drei zentrale Themenkomplexe identifizieren, die wir als Aspekte der OI interpretieren (vgl. Abbildung 1).

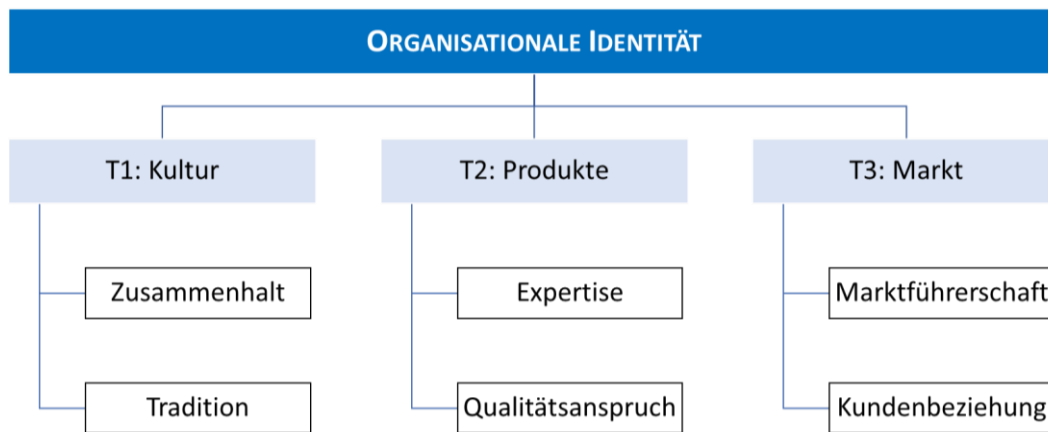


Abbildung 1: Zentrale Aspekte der organisationalen Identität bei ENGINEERING-Co (eigene Darstellung)

Die drei Themen lassen sich grob auf dem Kontinuum zwischen ‚Innenorientierung‘ und ‚Außenorientierung‘ verorten. Erstens beziehen sich die Befragten auf Aspekte, die die unternehmensinternen informalen Strukturen und Haltungen, also die *Unternehmenskultur* im weitesten Sinne betreffen (T1). Dabei kommen insbesondere zwei Teilaspekte wiederholt zum Tragen, nämlich das Gemeinschaftsgefühl und die Tradition des Unternehmens. Die Interviewpartner betonen wiederholt den starken Zusammenhalt und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Beschäftigten, die „sehr freundliche und angenehme Kultur, wie wir miteinander umgehen“ (IP 40), die sich in einer Art ‚Family-Charakter‘ äußert („dass wir [...] eher so einen Family-Charakter haben, ich glaube das ist schon, das ist schon einer der Kernwerte [...] das ist schon noch ein Stück die DNA, das große Ganze, das Miteinander“ (IP 15)). Zugleich steht dies auch in Verbindung mit dem Stolz auf die Tradition des Unternehmens. Ein Interviewpartner äußert: „Also nach innen ist man, glaube ich, stolz darauf, dass man sagen kann, wir sind schon so lange am Leben, und uns gibt es immer noch. Weil bei vielen Firmen ist das nicht der Fall, die dann nach ein paar Jahren eben nicht mehr da sind“ (IP 40).

Weiterhin verweisen die Befragten insbesondere auf die *Produkte* und Leistungen des Unternehmens (I2), die das Unternehmen für sie als besonders auszeichnen. Auch hier lassen sich wiederum zwei Sub-Themen identifizieren. Einerseits beziehen sich die Befragten auf die besondere Expertise, die das Unternehmen als Kollektiv aufweist, andererseits betonen sie den hohen Qualitätsanspruch, den sie als Unternehmen insgesamt und als Mitglieder im Besonderen an sich und ihre Produkte stellen. So schildert ein Interviewpartner beispielsweise, es sei „diese[r] Kompetenzmix [...]. Das ist eine klare Stärke von uns. Das habe ich auch schon oft von Wettbewerbern gehört, die gesagt haben, ihr habt einfach eine fantastische Kombination hier an Know-how“ (IP 12). Die Expertise manifestiert sich dann wiederum, aus Sicht der Interviewpartner, besonders in ihrem ausgewiesenen Qualitätsanspruch („Ich glaube, dass absolute Selbstgefühl oder das Selbstbild von uns ist Qualität. Wir sagen auch immer, und das ist auch [...] quasi Company-Mission“ (IP 31)).

Der dritte identifizierte Themenkomplex bezieht sich auf die Positionierung des Unternehmens am *Markt* (I3). Die Befragten verweisen hier zum einen auf ihre Marktführerschaft in Relation zu konkurrierenden Unternehmen. Zum anderen betonen sie ihre besondere Beziehung zu ihren Kunden, die sich durch starke Kundenorientierung und langjährige Kundenbindung auszeichnet. Man wolle beispielsweise „dem Kunden [...] immer die beste Lösung anbieten, was natürlich dazu führt, dass man die Lösung immer möglichst speziell auf den Kunden anpassen möchte“ (IP 17).

Ausgehend von der Annahme, dass über die zuvor geschilderte Infragestellung der Identität durch die Digitaleinheit zwar ein Teil des unausgesprochenen Selbstverständnisses ins Bewusstsein gerückt und thematisiert wurde, gleichwohl aber andere Aspekte der OI möglicherweise weiterhin eher im Bereich des Vorbewussten liegen, haben wir versucht über Assoziation einen Teil dieser vorbewussten kollektiven Sichtweisen bewusst und sichtbar zu machen. Auf die Frage „Wenn ENGINEERING-Co ein Tier wäre, welches Tier wäre es und warum?“ haben die Befragten (nach anfänglicher Irritation oder Erheiterung) häufig aufschlussreiche Assoziationen gefunden und Vergleiche angestellt, die einen tieferen Einblick in eher implizite kollektive Selbstverständlichkeiten geben (vgl. Abbildung 2). Aus der Breite der genannten Tiere konnten wir zwei Tiergruppen<sup>4</sup> identifizieren – die ‚Dickhäuter‘ und die Raubkatzen –, die sich durch die genannten Eigenschaften der Tiere und die Begründung für die Wahl unterscheiden und nochmals zwei unterschiedliche Perspektiven auf die OI des Unternehmens verdeutlichen, gleichzeitig aber unterschiedliche Aspekte der zuvor ausgeführten Themen betonen.

---

<sup>4</sup> Neben den zu diesen beiden Tiergruppen zugeordneten Tieren wurden weitere Tiere genannt, die nicht in diese Gruppen fallen, gleichwohl mit ähnlichen Eigenschaften assoziiert wurden. So wurde das Unternehmen beispielsweise mit einer Schildkröte verglichen, die sich durch ihre langsame, aber beständige Fortbewegung auszeichnet und durch ihren Panzer stark und widerstandsfähig ist.

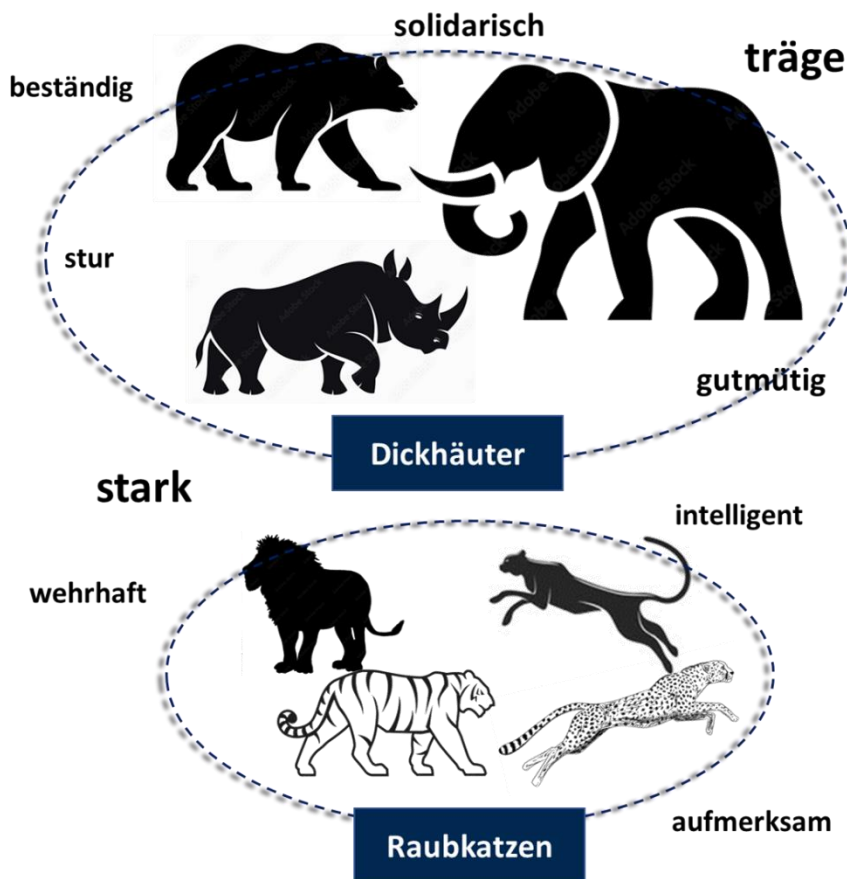


Abbildung 2: Tier-Assoziationen zu ENGINEERING-Co, geclustert nach Tiergruppen (eigene Darstellung)

In der Gruppe der ‚Dickhäuter‘ finden sich Tiere wie Elefant, Nashorn, Nilpferd oder Bär. Als zentrale Eigenschaften dieser Tiere werden u. a. Trägheit, Langsamkeit und Sturheit genannt, aber auch Gutmütigkeit, Solidarität, Beständigkeit und Intelligenz. Die benannten Tiere und deren Eigenschaften zeigen nochmals eine Perspektive auf das Unternehmen, die eng mit T1 (Unternehmenskultur; vgl. Abbildung 1) in Verbindung steht und insbesondere auf Aspekte sozialer Kohäsion verweist. Sowohl der Aspekt des Zusammenhalts als auch der Tradition spiegeln sich darin in besonderer Weise wider. Auffällig häufig wird der Elefant genannt, mit seiner Eigenschaftskombination aus Schwerfälligkeit, Gemeinschaftssinn/Solidarität, Stärke, Intelligenz und einem langen Gedächtnis. Diese Kombination verbindet insbesondere die Aspekte Tradition und Zusammenhalt, verweist aber zugleich auch auf Aspekte der anderen beiden identifizierten Themen (z. B. Intelligenz und Expertise; Stärke und Marktführerschaft).

Die zweite Tiergruppe umfasst Raubkatzen wie Löwe, Tiger, Puma oder Gepard. Sie werden mit Eigenschaften wie Stärke, Wehrhaftigkeit, Aufmerksamkeit und Beobachtungsgabe in Verbindung gebracht und weisen damit enge Bezüge zu T3 (Markt; vgl. Abbildung 1) auf. Auffällig ist hierbei, dass Schnelligkeit und Agilität bei den genannten Raubkatzen zwar als prinzipielle Eigenschaften durchaus genannt werden. Gleichzeitig wird diese Eigenschaft aber für die aktuelle Situation des Unternehmens relativiert – indem die Tiere mit Adjektiven versehen werden, die zwar signalisieren, dass das Unternehmen prinzipiell schnell und agil sein

könnte, sich aber derzeit in einer Ruhephase befindet oder die Eigenschaft bei diesem Exemplar nicht vorrangig ist. So wird ENGINEERING-Co von den Befragten beispielsweise als ‚satter Tiger‘ oder ‚nicht so aggressiver und gefährlicher Puma‘ beschrieben. Dagegen werden bei dieser Tiergruppe v. a. die Stärke, Aufmerksamkeit, Intelligenz und Wehrhaftigkeit in den Mittelpunkt gerückt. Diese Eigenschaften beziehen sich vorrangig auf eine Distinktion gegenüber anderen Organisationen.

### 4.3 „Wir bleiben stolze Maschinenbauer, aber wir bauen intelligente Maschinen“ – Organisationale Identität als Mediator

In unseren Interviews wird nicht nur deutlich, dass der erste Transformationsansatz zu einer Thematisierung und Vergewisserung der organisationalen Identität führte. Es zeigt sich zudem, dass das etablierte Selbstverständnis auch die Basis und Ausgangsbedingung für erneute DT-Anläufe bildet. Nach Auflösung der Digitaleinheit wurde das Thema DT zunächst unsystematisch weiterverfolgt. 2020 entschied die Unternehmensführung dann, die Position eines Chief Digital Officers (CDO) einzurichten (Singh/Hess 2017), dessen Aufgabe es sein sollte, neue Wege für eine DT zu finden, die von den Beschäftigten mitgetragen wird und diese ‚mitnimmt‘. Ein Mitglied des Top-Managements erklärt: „da haben wir dieses ganze Startup-Gedöns ja eingestampft und gesagt, das Thema Digitalisierung ist nicht irgendein Startup und nicht irgendein Fremdkörper, sondern das Thema Digitalisierung müssen wir mit dem Geschäft denken – und aus dem Geschäft“ (IP 36). Der Verweis auf das vorhandene ‚Geschäft‘ macht deutlich, dass die gewachsene OI den Referenzpunkt für die Ausgestaltung der Veränderungsprozesse bildet. Der CDO verfolgt für eine DT nun einen informellen Netzwerkansatz. Neben ‚Digital Managers‘ die unmittelbar für das Management von digitalen Produktentwicklungsprojekten zuständig sind, wurden über das gesamte Unternehmen verteilt Beschäftigte identifiziert, die eine Affinität zu Digitalthemen aufweisen, und in einem informellen Netzwerk zusammengebracht. Ihnen wurde die Rolle von ‚Digital Ambassadors‘ zugewiesen. Sie sollen Digitalthemen einerseits in ihre eigenen Bereiche hineinragen und dort aktiv vorantreiben, andererseits soll über die Vernetzung dieser Personen eine ‚Bottom-up‘-Koordination der Digitalinitiative erfolgen. So sollen „die richtigen Leute zu gewissen Themen“ (IP 41) zusammengebracht werden. Durch das Anknüpfen an die gewachsenen formalen und informellen Strukturen soll sichergestellt werden, dass die angestoßenen Prozesse auf Akzeptanz der Beschäftigten treffen und mit dem bisherigen Selbstverständnis kompatibel sind.

Die OI nimmt hier mit Blick auf die DT die Rolle eines Mediators zwischen Vergangenheit und Zukunft ein. Sie markiert den Rahmen des Vorstell- und Denkbaren. In den Interviews wird deutlich, dass das kollektive Selbstverständnis als „klassischer Maschinenbauer“ (IP 31) vor diesem Hintergrund sowohl ermöglichend als auch hemmend wirken kann. So finden wir unter den Befragten unterschiedliche, wenn auch nicht unbedingt klare, Positionen und Haltungen, die mit je unterschiedlicher Akzentuierung an das Selbstverständnis anknüpfen. Einige stehen einer DT eher skeptisch gegenüber und betonen die gewachsenen Stärken des Unternehmens („aber wir müssen auch gucken, wo wir herkommen und wo wir unser Standing haben“ (IP 19)). Häufig wird auch auf die Traditionen und Gewohnheiten verwiesen, die DT-Prozesse erschweren würden. Aussagen, wie „deutsches Engineering, typischerweise ist traditionell und hält an Bewährtem fest“ (IP 42) oder „[d]ieses Beharrungsvermögen haben wir uns ja selbst aufgebaut“ (IP 15), zeigen nicht nur, dass Tradition und etablierte Routinen als

Hemmnis für Wandel gesehen werden, sondern deuten auch an, dass es sich um ‚Bewährtes‘ handelt und damit eine Veränderung nur bedingt wünschenswert ist.

Bei anderen Interviewpartnern finden wir hingegen eine Offenheit für DT-Prozesse, die gleichfalls am kollektiven Selbstverständnis ansetzt. Aus Sicht eines Befragten „lassen sich [...] die alte DNA und die neue Technologie extrem gut verheiraten, weil die neuen Technologien unfassbar viele Möglichkeiten bieten, um unsere Identität zu verfestigen. Wirklich die Identität der ‚Wir sind die Experten, wir sind Lösungsanbieter, wir verstehen Probleme, wir verstehen Lösungen‘ – diese Fähigkeiten kann man durch Digitalisierung extrem pushen“ (IP 31). Insbesondere über die Betonung der Expertise und des Qualitätsanspruchs werden digitale Innovationen als unproblematisch und genuine Weiterentwicklung im Rahmen des kollektiven Selbstbildes interpretiert: „Wir bleiben stolze Maschinenbauer [...] Unser Geld verdienen wir mit erstklassigen Maschinen im Premiumsegment. Allerdings hat ja keiner gesagt, dass eine Maschine [...] nicht auch einen digitalen Anteil haben kann“ (IP 15).

Unter Rückgriff auf eine Bourdieu'sche Perspektive ließe sich der hier entstehende Diskurs über die Kompatibilität der Identität als Ausdruck einer Neu-Verhandlung der Doxa (oder Teilen davon) verstehen – in den Worten eines Befragten: „Also vor allen Dingen bedeutet das [DT] natürlich, den Status Quo infrage zu stellen“ (IP 41). Bisher un hinterfragte und unausgesprochene Annahmen werden in einem ‚Universum des Diskurses‘ neu verhandelt. Es zeigt sich aber auch, wie stark die etablierte Identität weiterhin wirkt und Gültigkeit beansprucht. Wir finden mit Blick auf die Antizipation der zukünftigen OI grob zwei Meinungslager: Ein großer Teil der Interviewpartner antizipiert im Zuge der DT Veränderungen und Verschiebungen der OI. So sollen, um nochmals auf die Tierassoziationen zurückzugreifen, die Dickhäuter schneller, dynamischer und agiler werden, sich einer Fitness- oder Verjüngungskur unterziehen; die Raubkatzen sollen angriffslustiger werden. Gleichwohl bleibt ihr Unternehmen für die Befragten häufig auch in Zukunft dasselbe ‚Tier‘. Der Kern des bisherigen Selbstverständnisses bleibt erhalten, wird aber durch Weiterentwicklungen im Bereich digitale Innovationen ergänzt. Aus dem „klassischen Maschinenbauer“ (IP 31) wird ein „digitaler Maschinenbauer“ (IP 3), so die Ansicht dieser Gruppe von Befragten. Am anderen Pol des Aussagenspektrums finden wir hingegen Äußerungen, die sich eher als Suche nach einer neuen Identität beschreiben lassen. Die Interviewpartner nennen Tiere, die sich durch ihre Uneindeutigkeit, Vielfältigkeit und Anpassungsfähigkeit auszeichnen. So werden beispielsweise Tiere oder Fabelwesen wie Chamäleon, Phönix oder Wolpertinger genannt, die zugleich die Unsicherheit und Unklarheit über das zukünftige Selbstverständnis zum Ausdruck bringen. Einige Befragte sagen auch explizit, dass sie nicht in der Lage sind, die Frage nach der zukünftigen Identität zu beantworten, denn: „Es ist nicht klar, in welche Richtung es gehen wird“ (IP 25). Analog zum ersten Transformationsansatz im Unternehmen wird hier erneut deutlich, dass diese Veränderungsprozesse die selbstverständliche OI irritieren und zu neuen Aus- und Verhandlungen über ein gemeinsam geteiltes Selbstverständnis führen, wenn auch nicht mit derselben Vehemenz wie zuvor.

## 5 Digitale Transformation – eine Frage der Identität

„*Wer sind wir als Organisation und wer wollen wir in Zukunft sein?*“ – Vor dieser Frage stehen Unternehmen angesichts digitaler Transformationsprozesse. DT ist damit zugleich eine Identitätsfrage. Anhand einer qualitativen Fallstudie in einem weltmarktführenden, mittelständischen Maschinenbauunternehmen haben wir untersucht, in welchem Verhältnis OI und DT stehen. In der Gesamtschau lassen unsere empirischen Befunde einen engen Zusammenhang zwischen OI und DT konstatieren – und zwar in doppelter Hinsicht: Einerseits bildet die etablierte OI die Basis, vor deren Hintergrund digitale Technologien und die damit verbundenen Potenziale wahrgenommen und bewertet werden. Als *Ausgangs- und Ermöglichungsbedingung* vermittelt die OI, wie die DT wahrgenommen und ausgestaltet wird. Die OI markiert den Rahmen des ‚Vorstellbaren‘ und stellt die Weichen für solche innerorganisationalen Veränderungsprozesse. Andererseits irritieren DT-Prozesse die etablierte und unhinterfragte OI und führen als *Folge* zur Infragestellung und (Neu-)Aushandlung des kollektiven Selbstverständnisses (vgl. Abbildung 3).

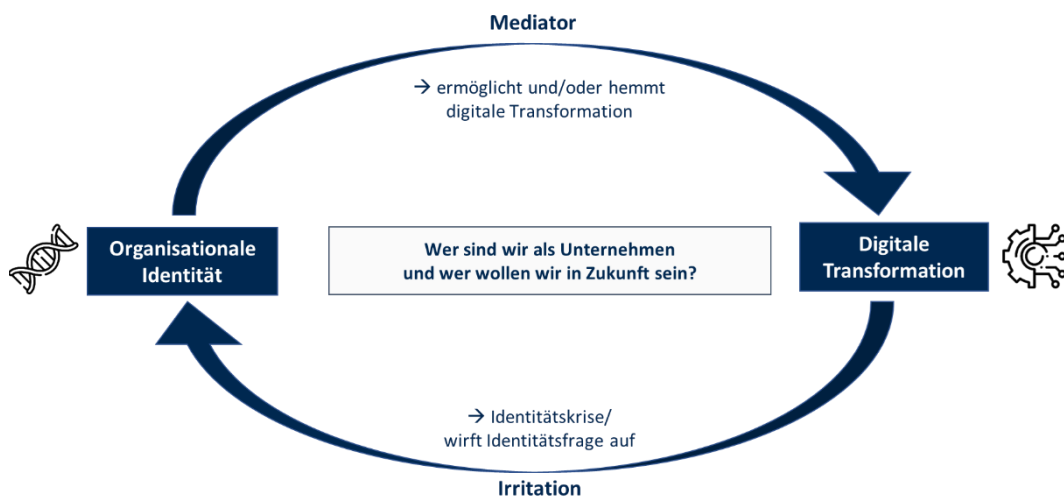


Abbildung 3: Wechselbeziehung zwischen organisationaler Identität und digitaler Transformation (eigene Darstellung)

Auch wenn die Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit einer Fallstudie grundsätzlich eingeschränkt ist, lassen die Befunde doch die plausible Vermutung zu, dass die kollektive Identität als grundsätzliche Ermöglichungsbedingung von zentraler Bedeutung für DT-Prozesse ist und diese gleichzeitig eine kollektive Suche und Neu-Verhandlung der OI auslösen. Diese Überlegungen sollen im Folgenden vor dem Hintergrund unserer Fallstudie nochmals theoretisch reflektiert werden.

### 5.1 Organisationale Identität als Ermöglichungsbedingung für digitale Transformation

Ein erster Versuch, die DT im betrachteten Fallunternehmen über die Etablierung einer Digitalseinheit zu realisieren, ist daran ‚gescheitert‘, dass diese von den etablierten Organisationsmitgliedern als nicht mit der Unternehmensidentität kompatibel betrachtet und als Störfaktor

im Unternehmen abgelehnt wurde. Das ‚Scheitern‘ des ersten DT-Ansatzes führte zu einer verstärkten Selbstvergewisserung der etablierten Identität.

Geht man davon aus, dass die OI – internalisiert über den organisationalen Habitus –, den weitgehend selbstverständlichen und unhinterfragten Bezugs- und Orientierungsrahmen der Organisationsmitglieder bildet, dann markiert sie gleichsam auch den Rahmen des ‚Vorstellbaren‘. Sie dient als Hintergrundfolie, vor der beispielsweise die Potenziale digitaler Technologien überhaupt erst wahrgenommen und bewertet werden. Während die Innovationen, die die Digitaleinheit ihrerzeit entwickelte, auf große Skepsis oder Ablehnung stießen und daher kaum weitere Unterstützung und Verbreitung erfuhren, gleicht das derzeitige Vorgehen in der digitalen Produktinnovation eher einem vorsichtigen Vortasten und Ausprobieren – jedoch immer mit einem klaren Bezug zu und Betonung auf den bisherigen Produkten, die dadurch ergänzt, jedoch nicht ersetzt werden sollen. Die OI bildet damit eine Ermöglichungsbedingung für DT, sie beeinflusst die konkrete Ausgestaltung digitaler Transformationsprozesse. Die OI kann DT-Prozesse insofern ermöglichen, aber auch hemmen. Sie moderiert die DT.

Der erste DT-Ansatz verdeutlicht zudem den engen Bezug zwischen OI und organisationalem Habitus. Bei der Digitaleinheit handelte es sich vorrangig um junge Beschäftigte ohne lange Organisationszugehörigkeit, die ihre organisationale Sozialisation durch den Startup-Charakter der Digitaleinheit zudem in einem anderen Rahmen erfahren haben als die etablierten Unternehmensmitglieder. So kann angenommen werden, dass diese Beschäftigten einen anderen Habitus in Bezug auf die Organisation herausgebildet haben. Die entstandene Konkurrenz zwischen der Digitaleinheit und den etablierten Beschäftigten ließe sich daher auch als Kampf um die legitime Habitusform im Unternehmen lesen, der mit der Abschaffung der Digitaleinheit klar entschieden wurde. Die derzeitige Situation scheint hingegen eher durch eine Phase der kollektiven Sinnkonstruktion und -suche geprägt und auf eine *kollektive* Habitustransformation ausgerichtet zu sein, was mit den üblichen Trägheiten und Resistenzen (Hysteresis-Effekt; Bourdieu 1987) einhergeht.

## 5.2 Digitale Transformation als ‚identity threat‘

Die OI bildet aber nicht nur die Ausgangsbedingung und den Rahmen der DT. Die Transformationsprozesse stellen zugleich die etablierte OI in Frage. Sie werden von einer ausgeprägten Reflexion des kollektiven Selbstverständnisses begleitet und stoßen eine kollektive Re-Interpretation und Neuaushandlung darüber an, ‚wer‘ das Unternehmen in Zukunft sein will.<sup>5</sup>

Obwohl die OI als Doxa durch ihre unausgesprochene Selbstverständlichkeit grundsätzlich dazu neigt, sich selbst zu reproduzieren und zu stabilisieren, ist sie historisch bedingt und damit prinzipiell veränderbar. Bourdieu nutzt in diesem Zusammenhang den Begriff der *Krise*, durch die eine Divergenz zwischen Feld und Habitus entsteht. Er argumentiert, dass es krisenhafte Ereignisse oder Situationen im Feld sind, die dazu führen, dass Teile der Doxa aus dem „Universum des Undiskutierten“ wieder in das „Universum des Diskurses (oder der Diskussion)“ (1976: 330) überführt werden. Er führt dazu aus:

„Denn die Krise, die das Undiskutierte zur Diskussion, das Unformulierte zu seiner Formulierung führt, hat zur Bedingung ihrer Möglichkeit die objektive Krise, die, indem sie das unmittelbare Angepasstsein der subjektiven an die objektiven Strukturen aufbricht,

<sup>5</sup> Zu Auswirkungen unterschiedlicher DT-Ansätze auf die OI siehe auch Graf et al. 2023 (im Erscheinen).



praktisch die Evidenzen zerstört und darin einen Teil dessen in Frage stellt, was ungeprüft hingenommen worden war.“ (1976: 331)

Die durch die Krise entstandene Dissonanz zwischen Habitus und Feld führt dazu, dass un hinterfragte Selbstverständlichkeiten hinterfragt werden und die Doxa von der Ebene des Vor-Bewussten ins Bewusstsein dringt. Durch eine solche Krise wird letztlich die OI in Frage gestellt – sie löst eine ‚Identitätskrise‘ aus. Im Kontext der Forschung zu OI wird in einem solchen Fall von „identity threat“ (Elsbach/Kramer 1996; Petriglieri/Devine 2016; Ravasi/Schultz 2006) gesprochen. Ravasi und Schultz beziehen sich dabei auf Ereignisse, die als Störfaktoren auf die Organisation wirken. Identity threats führen zu einer „*sensemaking phase aimed at building new interpretations or, at the very least, revising old conceptions of central and distinctive features of the organization*“ (Ravasi/Schultz 2006: 168).

Unsere Empirie verdeutlicht, dass DT als eine solche Krisensituation betrachtet werden kann. Der erste Transformationsversuch, realisiert über die separierte Digitaleinheit, wurde als offener Angriff auf die etablierte OI betrachtet und entsprechend vehement bekämpft. Es lässt sich feststellen, dass die damalige Situation zu einem erneuten Diskurs über das kollektive Selbstverständnis führte, wobei hier jedoch augenscheinlich die etablierten, eher konservativen und konservierenden Meinungen mehr Gewicht hatten, sodass der ‚identity threat‘ letztlich abgewehrt wurde. Zugleich zeigt sich jedoch auch in der aktuellen DT, dass diese insofern als Krisensituation wahrgenommen wird, als auch hier ein Diskurs über die zukünftige OI zu beobachten ist. Anders als im ersten Fall scheint derzeit jedoch ein Kräfteverhältnis vorzuliegen, das sich noch nicht in klar abgrenzbaren Lagern manifestiert hat. Vielmehr finden wir aktuell eine ‚polyphony of voices‘ und eine offene Phase des kollektiven Sensemaking. Da hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen im Zusammenhang mit Digitalisierung – sowohl mit Blick auf das eigene Unternehmen als auch mit Blick auf die Entwicklungen im Markt – erhebliche Unsicherheiten bestehen, scheint eine klare Positionierung für die Organisationsmitglieder nicht einfach. Boje verwendet zur Beschreibung solch kollektiver Suchprozesse die Metapher des „Tamara play“, einer besonderen Form des Theaters, bei dem „the characters unfold their stories before a walking, sometimes running audience“ (Boje 2001: 10). Die Zuschauer sitzen in diesem Fall nicht vor einer Bühne, sondern das Schauspiel findet gleichzeitig in verschiedenen Räumen statt und die Zuschauer bekommen so immer nur einen Ausschnitt der gesamten Geschichte mit, indem sie entweder den Schauspielern durch unterschiedliche Räume folgen oder in einem Raum verbleiben und abwarten, was als nächstes geschieht. Die Zuschauer können sich dabei miteinander unterhalten und so versuchen, die Eindrücke aus ihrer jeweiligen Perspektive zusammen zu bringen und sich auf diese Weise kollektiv den Inhalt und Sinn der Geschichte zu erschließen. Boje argumentiert, dass diese Situation charakteristisch für die Sinnkonstruktion in komplexen Organisationen ist und verweist damit auf eine Phase, in der noch keine ‚fertigen‘ Narrative existieren, sondern als „Ante-Narrative“ (Boje 2001) erst in einem kollektiven Prozess im Entstehen sind. Die derzeitige DT scheint eine solche Phase der kollektiven Sinnkonstruktion ausgelöst zu haben. Der (antizipierte) Organisationswandel und die (potenziellen) Veränderungen in der bisherigen Wertschöpfung und im bisherigen Geschäftsmodell des Unternehmens werfen die Frage auf: „Wer wollen wir in Zukunft sein?“, ohne dass sich bislang deutliche Positionen dazu herausgebildet haben.

Wenn die OI (im Sinne einer organisationalen Doxa) im Normalfall als unhinterfragt, selbstverständlich und unausgesprochen gültig betrachtet wird, dann führt die DT dazu, dass diese Selbstverständlichkeiten nun thematisiert und hinterfragt werden, dass verschiedene Meinungen und Positionen entweder untereinander neu ausgehandelt oder aber erst kollektiv erzeugt werden. Die OI bildet damit nicht nur die Ermöglichungsbedingung für eine DT, sondern die DT stellt zugleich eine Krisensituation (‘identity threat’) dar, die ein ‚Universum des Diskurses‘ schafft und (erneut) zu einer kollektiven Identitätssuche führt, in deren Verlauf die zukünftige Identität neu ausgehandelt wird.

## Literatur

- Albert, Stuart; Whetten, David (1985): Organizational identity. *Research in organizational behavior* 7: 263–295.
- Boje, David (2001): *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: SAGE Publications.
- Bosler, Micha; Burr, Wolfgang; Ihring, Leonie (2021): Digital Innovation in Incumbent Firms. An Exploratory Analysis of Value Creation. *International Journal of Innovation and Technology Management* 18 (02): 1–22.
- Bourdieu, Pierre (1976): *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyli-schen Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1998a): *Der Einzige und sein Eigenheim*. Hamburg: VSA.
- Bourdieu, Pierre (1998b): *Über das Fernsehen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (2001): *Meditationen. Zur Kritik der scholastischen Vernunft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loïc (1996): *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Brown, Andrew (2009): Organizational Identity. In: Clegg, Stewart; Cooper, Cary L. (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. Volume II. Los Angeles, London: SAGE, 175–191.
- Collingridge, David (1982): *The social control of technology*. London: Pinter.
- Elsbach, Kimberly; Kramer, Roderick (1996): Members’ Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly* 41 (3): 442–476.
- Gioia, Dennis; Patvardhan, Shubha; Hamilton, Aimee; Corley, Kevin (2013): Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals* 7 (1): 123–193.
- Graf, Angela; Müller, Lea; Waltermann, Hubertus; Zimmer, Fabian; Hess, Thomas (2023, im Erschei-nen): Exploring Digital Transformation’s Impact on Organizational Identity with an Archetype Framework. In: Bui, Tung X.; Sprague, Ralph Jr. (Hg.): *Proceedings of the 56<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Guest, Greg; MacQueen, Kathleen; Namey, Emily E. (2012): *Applied Thematic Analysis*. Thousand Oaks: SAGE.
- Haskamp, Thomas; Dremel, Christian; Marx, Carolin; Uebornickel, Falk (2021): Understanding Inertia in Digital Transformation. A Literature Review and Multilevel Research Framework. ICIS 2021.

- Hess, Thomas (2019): *Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen*. Wiesbaden: Springer.
- Hess, Thomas; Matt, Christian; Benlian, Alexander; Wiesböck, Florian (2016): Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive* 15 (2): 103–119.
- Janning, Frank (2004): Habitus und Organisation. Ertrag der Bourdieuschen Problemformulierungen und alternative Konzeptualisierungsvorschläge. In: Ebrecht, Jörg; Hillebrandt, Frank (Hg.): *Bourdieu's Theorie der Praxis. Erklärungskraft · Anwendung · Perspektiven* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 97–123.
- Koller, Andreas (2009): Doxa. In: Fröhlich, Gerhard; Rehbein, Boike (Hg.): *Bourdieu-Handbuch. Leben, Werk, Wirkung*. Stuttgart: J. B. Metzler, 79–80.
- Markus, Mary Lynne (2004): Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change. *Journal of Information Technology* 19 (1): 4–20.
- Mayntz, Renate (1991): Politische Steuerung und Eigengesetzlichkeiten technischer Entwicklung. Zu den Wirkungen von Technikfolgenabschätzung. In: Albach, Horst; Schade, Diethard; Sinn, Hansjörg (Hg.): *Technikfolgenforschung und Technikfolgenabschätzung*. Berlin: Springer, 45–64.
- McKinsey (2016): Digital transformation: The three steps to success. McKinsey Digital. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-the-three-steps-to-success>.
- Petriglieri, Jennifer; Devine, Beth (2016): Mobilizing Organizational Action Against Identity Threats: the role of organizational members' perceptions and responses. In: Pratt, Michael G.; Schultz, Majken; Ashforth, Blake E.; Ravasi, Davide (Hg.): *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press, 239–256.
- Rammert, Werner (1993): *Technik aus soziologischer Perspektive. Forschungsstand – Theorieansätze – Fallbeispiele. Ein Überblick*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ravasi, Davide; Schultz, Majken (2006): Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Review* 49 (3): 433–458.
- Schmiede, Rudi (Hg.) (2015): *Arbeit im informierten Kapitalismus. Aufsätze 1976-2015*. Baden-Baden: Nomos.
- Schrape, Jan-Felix (2021): *Digitale Transformation*. Bielefeld: UTB.
- Senge, Konstanze; Graf, Angela (2017): Institutionen, Organisationen und implizites Wissen. In: Budde, Jürgen; Hietzge, Maud Corinna; Kraus, Anja; Wulf, Christoph (Hg.): *Handbuch Schweigendes Wissen. Erziehung, Bildung, Sozialisation und Lernen*. Weinheim: Beltz/Juventa, 686–699.
- Singh, Anna; Hess, Thomas (2017): How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive* 16 (1): 1–17.
- Vial, Gregory (2019): Understanding Digital Transformation. A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems* 28 (2): 118–144.
- Wessel, Lauri; Baiyere, Abayomi; Ologeanu-Taddei, Roxana; Cha, Jonghyuk; Blegind Jensen, Tina (2021): Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems* 22 (1): 102–129.
- Westerman, George; Bonnet, Didier (2015): Revamping Your Business Through Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review* 56 (3): 10–13.
- Wiesböck, Florian; Hess, Thomas (2020): Digital Innovations. *Electronic Markets* 30 (1): 75–86.