



Josef Lebitsch

Selbstständiger
Unternehmensberater
office@joseflebitsch.com

Digitalisierung ist mehr als ein IT Projekt!

Wie Unternehmenskultur im Wandel wirkt

Digitalisierung ist eines der treibenden Schlagworte der letzten Jahre. Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen beschäftigen sich mit der Frage, wie sie auf diesen Megatrend reagieren können. Digitalisierungsbestrebungen mittels IT-Projekten wurden bereits in vielen Unternehmen gestartet. Warum diese Initiativen auf der Prozessebene nicht ausreichen und was Unternehmenskultur mit digitalem Wandel zu tun hat, betrachtet der folgende Artikel.

Einleitung

Digitalisierung verspricht, unser Leben und unsere Wirtschaft zu revolutionieren. Wer von Digitalisierung spricht, meint zumeist IT. Dabei geht es darum, Daten zu sammeln und zu verarbeiten. Dies ermöglicht es, mehr über Kunden zu erfahren, Werbung zielgerichteter auf Kunden auszurichten, Onlineshops zu programmieren und mit passenden Artikeln zu bestücken, oder auch, Kunden über die eigene Homepage ein Online-Fenster für Reservierungen zur Verfügung zu stellen. Alle diese genannten Lösungen sind bekannt und bereits vielfach umgesetzt. Für die Bestrebung eines digitalen Wandels in der Betriebsorganisation sind sie jedoch nicht ausreichend.

Strategisch betrachtet, bedeutet digitaler Wandel, die gesamte Betriebsorganisation auf Digitalisierung auszurichten. Das heißt, Kunden, Produkte, Ablaufprozesse, Aufbauorganisationen und auch den Außenauftritt des Unternehmens *digital zu denken*, und dabei Digitalisierung in der Betriebsorganisation und der Unternehmenskultur zu verankern.

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit der Frage, welche Ebenen der Unternehmensorganisation durch die Implementierung von IT-Lösungen verändert werden und welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind, um digitalen Wandel im Unternehmen zu verankern. Dazu wird das Konzept der Unternehmenskultur betrachtet und es wer-

den Hinweise darauf gegeben, warum und wie ihre jeweiligen Faktoren im Zuge der Weiterentwicklung von Unternehmen zusammenspielen.

Was ist Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur ist der Spirit und gleichzeitig der Bindestoff der Organisation. Als Kultur bezeichnet man das Gefüge aus **Habitus** und **Strukturen**, auf das sich AkteurInnen eines Bezug-**Feldes** – in diesem Fall einer Unternehmensorganisation – einigen. Die Kultur einer Gruppe findet dabei auch Ausdruck über **Symbole**, welche sie primär nach außen darstellen, und gleichzeitig eine identitätsstiftende Wirkung nach innen haben.¹

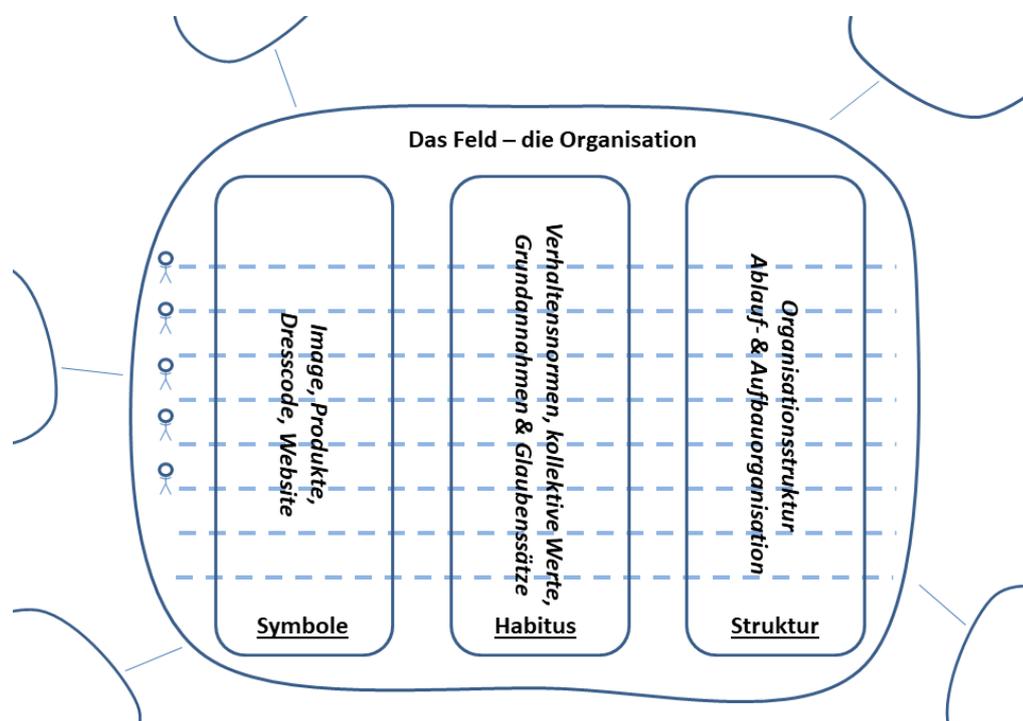


Abb.1: Habitus, Struktur und Symbole als Elemente der Unternehmenskultur

Gängige Organisationsforschung unterscheidet in der Betrachtung von Unternehmensorganisationen zumeist zwischen der formalen Seite des Unternehmens mit ihrer Aufbau- und Ablauforganisation und der informalen Seite des Unternehmens, mit Grundannahmen/Glaubenssätzen, kollektiven Werten sowie Denk- und Verhaltensnormen der Gruppe. Unternehmenskultur wird dabei jedoch zumeist rein auf informaler Seite des Unternehmens verortet.²

Dieser strengen Unterteilung steht die oben beschriebene sozialwissenschaftliche Definition von Organisationen und Kultur entgegen, die meiner Ansicht nach Unternehmensorganisationen und der ihr innenwohnenden Dynamik im Wandel besser Rechnung trägt.³

Das Unternehmen als soziales Interaktions-Feld

Der Sozial-Anthropologe Bourdieu liefert ein Konzept, das es erlaubt, Dynamiken in Organisationen besser zu verstehen und so ihren Charakter als Organismus, der inneren und äußeren Einflüssen ausgesetzt ist, besser Ausdruck zu verleihen. Bourdieu definiert Kultur über Habitus, Struktur und Formen des Kapitals, die in einem bestimmten *Interaktions*-Feld Wert haben. Er verbindet die Ausformung des Feldes, innerhalb dessen sich Strukturen ausbilden, mit den Individuen, die innerhalb des Feldes agieren und gestaltend wirken. Das *Interaktions*-Feld ist bestimmbar und über seine Strukturen sowie seinen Habitus gegenüber anderen Feldern abgrenzbar. Das Konzept des Feldes beinhaltet auch das *Um*-Feld, also alle AkteurInnen und Strukturen, die Einfluss auf die jeweilige Organisation haben. Unternehmensorganisationen können demnach – im bourdieu'schen Sinne – als Feld betrachtet werden.

Interaktionen innerhalb des Feldes finden in bestimmmbaren Strukturen statt und unterliegen – über Habitus – definierten Regeln. Einzelne soziale AkteurInnen (Individuen) im Feld verfügen dabei über unterschiedliche Formen von Kapital, die es ihnen ermöglichen, Macht auszuüben und Strukturen sowie Habitus der Organisation mehr zu beeinflussen als andere AkteurInnen im Feld.

Feld, Habitus und Struktur bestimmen das Verhalten und das Denken von Individuen. Gleichzeitig haben eben diese Individuen über ihr anerkanntes Kapital Einfluss auf Struktur, Habitus und Feld. Dies spiegelt die dynamische Natur von Organisationen wider.

Neben Habitus und Struktur eines Feldes sind Symbole einer Organisation eine wesentliche Säule von Kultur. Sie sind einerseits Ausdruck und gleichzeitig Bestandteil der jeweiligen Organisationskultur.⁴ Als Symbole im Sinne von Unternehmen verstehe ich Themen wie Embleme, Dress Code, Werbung und Produkte, über die das Image des Unternehmens nach innen und außen getragen wird. Sie wirken einerseits auf / über den Habitus der Organisation nach innen, sowie als Teil der Schauseite des Unternehmens nach außen.

Struktur als Element der Unternehmenskultur – wirksam über Formen des Kapitals

Gängige Ansätze der Management- & Organisationsforschung unterscheiden Organisationsstrukturen in formale und informale Ebenen.⁵ Bisherige Ansätze der Digitalisierung (wie auch vieler Wandelbestrebungen) fokussierten sich auf die – scheinbar rationale und lenkbare – Ebene formaler Struktur. Betrachtet man Struktur jedoch als kognitiven und sozialen Bestandteil von Unternehmenskultur, so wird klar, warum rein prozessbasierte Wandlungsbestrebungen oftmals zum Scheitern verurteilt sind.

Struktur aus sozialwissenschaftlicher Sicht hat viel mit Macht (individuellem Kapital) und sozialem Gefüge zu tun. Dabei sind zwei wesentliche Aspekte zu beachten.

Erstens: die Entwicklung stabiler kognitiver Strukturen in einer Betriebsorganisation läuft über breite Interaktionsräume (zeitlich, örtlich und hierarchisch), in denen sich soziale Strukturen bilden können, die für Zusammenarbeit und die Bewältigung neuer Realitäten notwendig sind. Aus der sozial-anthropologischen Forschung wissen wir, dass sich die (Arbeits-)Realität von Gruppen über kollektive Interaktion zwischen ihren Mitgliedern definiert. Dafür ist Sprache (die Benennung und Sprachwerdung des Neuen) und die Bindung an die Gruppe ausschlaggebend.

Zweitens: soziale Interaktionsräume in Gruppen unterliegen Regeln, Normen und Werten, die über einen Verhandlungsprozess innerhalb der Organisationsgruppe definiert werden. Dieser Prozess wiederum wird durch AkteurInnen in der Organisation sowie deren Kapitalien (*siehe Box*) geprägt. Die Zuschreibung sozialer Entscheidungsmacht an AkteurInnen und die Anerkennung der gewichtigen Kapitalformen in seiner Bedeutung und Ausformung erfolgt dabei im Kollektiv der jeweiligen Organisation.⁶

Erst diese beiden Aspekte ermöglichen die notwendigen kollektiven Entscheidungsprozesse, um Strukturen neu zu bilden.

Strukturen bilden Entscheidungs- und Handlungsmacht ab. An den Knotenpunkten sozialer sowie organisationaler Strukturen sitzen AkteurInnen mit ausgeprägtem und anerkanntem symbolischem Kapital. Diese haben i.d.R. mehr Entscheidungsmacht – im betrieblichen Sinne auf Ressourcen, im sozialen Sinne auf Habitus & Struktur – als andere AkteurInnen im Feld. Sie sind zudem bestrebt, ihre Macht zu erhalten, was über Kommunikation und die Mitgestaltung sozialer Normen und Werte der Gruppe geschieht.⁷

Formen des Kapitals nach Bourdieu

Ökonomisches Kapital: Ressourcen wie Zeit und materielle Dinge & Mittel.

Kulturelles Kapital: Wissen, Bildung, Kompetenzen, aber auch Titel und Gegenstände, die kulturelles Kapital repräsentieren.

Soziales Kapital: Vernetzung, Vertrauen und Anerkennung in der Gruppe, Einsatz für die Gruppe.

Symbolisches Kapital: entsteht aus dem idealen Zusammenspiel der drei oberen Kapitalformen, die in der jeweiligen Organisation geschätzt werden. Es wird an Mitglieder der Gruppe verliehen und ermächtigt diese, Dinge mit Worten zu erschaffen.

Damit bilden Strukturen, in Zusammenhang mit Formen des Kapitals, einen wesentlichen Faktor von Unternehmenskultur, der Denken und Handeln in der Organisation prägt.

Die Ausformung der einzelnen Kapitalien im Betrieb ist ein maßgeblicher Faktor, der entscheidet, wer Geltung in der Organisationsstruktur hat. Welche Kapitalformen Bedeutung haben, ist dabei von Betrieb zu Betrieb sehr individuell ausgeprägt. Am Beispiel eines prozessgetriebenen Unternehmens bedeutet es z.B., dass in der Regel Personen und Gruppen mit Eigenschaften Anerkennung finden, die Prozessaffinität aufweisen, sehr strukturiert arbeiten und ein ausgeprägtes Kunde-Lieferant-Denken zeigen (*kulturelles Kapital*).

Strukturell werden jene Bereiche und AkteurInnen des Unternehmens *ökonomisches Kapital* erhalten, die wiederum diese Werte vertreten und damit der Unternehmens-

leitung strategiekonformes Handeln suggerieren (*soziales Kapital*). TrägerInnen dieser Kapitalformen erhalten in der Gruppe hohes *symbolisches Kapital* und damit hohe Entscheidungsmacht über Denk- und Machbares.

Digitalisierung benötigt im Gegensatz dazu vernetztes und teils stark disruptives Denken, um auf neue Herausforderungen und Möglichkeiten reagieren zu können. So finden sich im *kulturellen Kapital* digitaler Anwender naturgemäß Fähigkeiten, mit digitalen Werkzeugen umzugehen, und hier v.a. die Vorzüge digitaler Mittel sehr agil zu nutzen. Aber auch modernes Führungsverständnis mit dem Ziel Innovation zu fördern zählt zu notwendigem *kulturellem Kapital*. Über einen erhöhten Grad an Automatisierung und Nutzung intelligenter Verarbeitungssysteme werden Formen des *sozialen Kapitals*, wie Vernetzungsfähigkeiten, Gelassenheit in Verantwortungsdelegation und soziale Fähigkeiten, um sich ins Gegenüber zu versetzen, prägender. Am Beispiel Leadership zeigt sich, dass über leichtere Verfügbarkeit von Informationen und über erhöhte Komplexität in Arbeitsabläufen, Fähigkeiten Anerkennung finden, die es erlauben, agiler zu agieren und gleichzeitig Prozesstreue einzufordern. (*symbolisches Kapital*)

Habitus als Rahmen für Mögliches und Unmögliches

Denken und Handeln wird von Werten und Normen geprägt, die sich wiederum durch soziale Interaktion und ihre zugrundeliegenden Strukturen ausformen.

Bourdieu beschreibt mit dem Begriff **Habitus**⁸ die Ausprägung sozialer Werte, Normen und Handlungsrahmen innerhalb einer Gruppe. Habitus definiert die Möglichkeiten des Interagierens innerhalb bestimmter sozialer Strukturen für einzelne Individuen und Gruppenzugehörige und die Ausformung sozialer Interaktionsräume, in der Handlungen und Denken im sozialen Gefüge möglich sind. Der Habitus einer Organisation entscheidet maßgeblich darüber, was richtig und was falsch ist, was denkbar und was undenkbar ist, welches Verhalten erwünscht und welches tabu ist. Habitus regelt, viel stärker als jegliche formalen Regeln und Normen, welches Verhalten und Denken innerhalb der Gruppe als korrekt wahrgenommen wird und über die Zeit weiter Bestand hat.⁹

Das Konzept Habitus ist dabei nur in Korrespondenz mit den Ebenen Feld / Organisation und Individuum / Kapital zu verstehen. In seiner Entstehung beinhaltet es sowohl die Komponente des (Interaktions-)Feldes, innerhalb dessen Grenzen ein spezifischer Habitus gilt, als auch eine zeitliche Komponente, über die AkteurInnen des Feldes (entsprechend ihres anerkannten Kapitals) Einfluss auf die Ausformung von Habitus nehmen.

Habitus ist also dynamisch. Einerseits ist er als Rahmen für Interaktion, Entscheidungen, Kommunikation, Denken und Handeln innerhalb eines Feldes vorgegeben, ande-

rerseits verändert sich Habitus – aufgrund in der Organisation anerkannter interner wie externer Einflüsse – im Laufe der Zeit.

So bringt jedes Mitglied einer Organisation seinen Habitus in die Gruppe mit ein. Dieser ist aus seiner/ihrer Vergangenheit und aus seiner/ihrer bisherigen wie aktuellen Zugehörigkeit zu anderen Bezugsfeldern (Gemeinschaft, Unternehmen, Vereine, Familie, Bildungsweg, etc.) geprägt. Teile des individuellen Habitus ergänzen sich mit dem der Betriebsorganisation, andere Teile widersprechen dem Unternehmens-Habitus. Die Stimmigkeit des Habitus und die Stimmigkeit der Kapitalien des/der AkteurIn, entscheiden über seine/ihre Positionsfindung innerhalb der Organisationsstruktur.¹⁰

Was bedeutet das für das Thema Digitalisierung? Im Handelsunternehmen A kann z.B. der aktuelle Habitus als produktorientiert beschrieben werden. Das Unternehmen ist zudem sehr erfolgreich und tendenziell auf sich selbst konzentriert. Führungskräfte legen bei Standortbesuchen großen Wert auf die korrekte Positionierung und Kennzeichnung der Produkte. Es stehen Produkte im Vordergrund, die einerseits Qualität vermitteln, andererseits eine möglichst hohe Marge abwerfen. Dies ist an Inhalten in Meetings, von Kaffeeküchen-Gesprächen, aber auch bei der Positionierung der Ware auf der Verkaufsfläche sowie im Verkaufsgespräch bemerkbar. Digitalisierung und deren Auswirkungen auf das Unternehmen und die gesamte Branche sind kein Thema im Unternehmen A. Vom bisherigen Schema abweichende Modi und Foki des Verkaufens werden nicht gedacht, nicht weil niemand an Verschiebungen des Kundenfokus hin zu Multi-Channel, Service und Qualität denken würde, sondern weil der Habitus des Unternehmens A, diesen Gedanken nicht zulässt. Erst wenn AkteurInnen im Unternehmen, die über großen Einfluss – anerkanntes Kapital und Position in der Organisationsstruktur – verfügen, auf das Thema Digitalisierung und seine Konsequenzen hinweisen und Veränderungen anstoßen, wird sich Wandel im Denken und Handeln einstellen.

Die Schauseite der Unternehmenskultur – Symbole für die Gruppe und die Denkrichtung

Struktur und Habitus der Organisation finden Ausdruck über Symbole, die sich in Unternehmen über deren Schauseite zeigt – also jenes Bild, das das Unternehmen repräsentiert (Stichwort: Image, Marke, Produkte, Technologie, Dresscode).¹¹ Ethnographische Feldforschungen zeigen eindrucksvoll, wie Zeichen und Symbole als Abgrenzungsmerkmal von Gruppen nach außen, sowie auf die Identität und Gruppenzugehörigkeit nach innen wirken. Abweichungen in Einzelheiten der Codes und daraus resultierenden Unstimmigkeiten führen bereits zu Identitäts- und Zugehörigkeitskrisen.¹² Dies bestätigen auch Forschungen zu Corporate Identity, die feststellen, dass eine Übereinstimmung zwischen informaler, formaler und Schauseite und v.a. Konsistenz in ihrer Kommunikation anzustreben ist, um stabile Strukturen zu ermöglichen.¹³

Die Schauseite eines Unternehmens wirkt oft über lange Zeiträume auf die Gewinnung neuer MitarbeiterInnen sowie auf die Einstellung bestehender MitarbeiterInnen zum Unternehmen.¹⁴ Damit ist sie ein wichtiger Faktor in der Gewinnung entscheidender AkteurInnen für Wandel im Unternehmen. Auf Digitalisierungsbestrebungen umgemünzt bedeutet dies, das Thema Digitalisierung sichtbar zu machen, und zwar einer-

seits über interne Kommunikationsmittel wie z.B. Intranet, moderne Kommunikationsmittel und -inhalte (Apps, Interaktive Screens, FirmenWiki, etc.); und andererseits über den Außenauftritt über Employer Branding und Homepage (Onlineshop, Social-Media-Kanäle, etc.) sowie natürlich Werbung und Produkte.

Die Benennung und Bebilderung des Neuen und dessen Bezeichnung – auf der linguistischen und auf der phänomenologischen Ebene – sind wichtig! Dadurch wird Abstraktes erkennbar. Für Mitglieder der Unternehmensorganisation wird eine Unterscheidung zum bisherigen Weg ermöglicht. Dies bestärkt eine Neuformierung der Werte, Normen und Strukturen.

Wege zur Digitalisierung? – bisherige Ansätze, Organisationen zu verändern

Zahlreiche Digitalisierungsbestrebungen der letzten Jahre fokussierten sich auf die Einführung eines Onlineshops oder auch die Modernisierung des Maschinenparks. So schufen sich Handelsbetriebe einen zusätzlichen Vertriebskanal und produzierende Unternehmen steigerten mittels Digitalisierung die Effizienz ihres Maschinenparks.

Diese Digitalisierungsbestrebungen gingen dabei in der Regel von einer Änderung der Aufbau- und der Ablauforganisation aus. D.h. es wurden IT-Lösungen übernommen oder geschaffen und Ablaufprozesse im Unternehmen auf diese Lösungen angepasst. Teils wurden eigene Abteilungen (Stichwort: eBusiness oder eCommerce) aufgebaut, um Geschäftsfelder mit digitalen Werkzeugen zu bearbeiten. Ergebnis waren vielfach parallele Strukturen zu bestehenden Vertriebs-, Einkaufs- und Marketingabteilungen. Digitales Wissen blieb dadurch meist innerhalb *digitaler* Organisationseinheiten und drang nur langsam in traditionelle Bereiche des Unternehmens vor, wenn sich nicht sogar eine konfliktbelastete Konkurrenzsituation zwischen traditionellen und neuen Strukturen ergab.¹⁵

Worauf ist die Wahl dieses Entwicklungsansatzes zurückzuführen? Oft wurde und wird Wandel in Unternehmen über die Prozessebene initiiert. Dies ist einerseits erlerntes Verhalten, denken wir nur an gängige Berater- und Management-Initiativen, Prozesse zu optimieren und neue Organisationseinheiten zu schaffen (zB: Lean Management; Operational Excellence; Diversifizierung entlang der Prozesskette). Andererseits ist die Ebene formaler Ablauf- und Aufbauprozesse sichtbar und leicht evaluierbar, so auch Optimierungs- und Veränderungsbestrebungen auf dieser Ebene.

All diesen Ansätzen ist gemein, dass sie in der Regel zu kurz greifen. Das Potential von Digitalisierung wird in der Unternehmensorganisation nicht ausgeschöpft, da weder Entscheidungsstrukturen, noch Habitus im Unternehmen verändert werden.

Prozessuale Interaktion beschränkt sich auf einen minimalen Handlungsausschnitt, der dem/der Einzelnen keinen Raum lässt, neues Denken anzunehmen.¹⁶ Dem betrieblichen Handeln und den betrieblichen Strukturen liegen Normen, Werte und Glau-

Grundsätze zugrunde, die es neu zu verhandeln gilt, um Digitalisierungsstrategien in die Organisation zu bringen.

Wird also digitaler Wandel auf die Ebene bestehender Prozesse beschränkt, so kann sich nur schwer ein unternehmensweiter Wandel einstellen, der auf die Denk- und Handlungsweisen der Betriebsorganisation übergeht, da dafür die wesentlichen Interaktionsebenen zu kurz kommen.

! Veränderung auf mehreren Ebenen denken!

Um das Ziel einer Weiterentwicklung zu erreichen, bedarf es überlegter Aktionen auf mehreren kulturellen Ebenen des Organisationsgefüges.

Erstens: das Feld erkennen und zielgerichtet verändern. Welche AkteurInnen/Institutionen innerhalb und außerhalb des Unternehmens das Feld prägen, ist hier entscheidend. Passen Strategie und AkteurInnen im Feld zusammen? Braucht es neue AkteurInnen?

Zweitens: auf Seite der Organisationsstrukturen, der Aufbau- und Ablauforganisation des Betriebes. Hier stellt sich die Frage, wie Entscheidungsstrukturen gestaltet sind, sowie wo und wie ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital verteilt sind.

Drittens: auf Ebene des Habitus sind wiederum jene Faktoren entscheidend, die gewünschtes Handeln und Denken fördern. D.h. hier sind vorrangig Kommunikationsräume und -inhalte zu beachten, sowie die Frage, wer Gewicht hat, Inhalte zu kommunizieren. Es geht hier stark um symbolische Macht, die neuen Themen, Inhalten sowie ihren TrägerInnen verliehen wird.

Viertens: auf der Schauseite des Unternehmens braucht es passende Symbole und Zeichen für den angestrebten Wandel. Dies beinhaltet die linguistische und phänomenologische Darstellung der Inhalte und Themen.

Selbst mit dem Schritt, eine Abteilung zu schaffen, die sich *exklusiv* um das Thema Digitalisierung kümmert, beschränkt sich die Entstehung kognitiver digitaler Strukturen und Realitäten im Betrieb eben auf diese Abteilung. Alle anderen Bereiche des Unternehmens bleiben weiter außen vor und Digitalisierung behält den *Nimbus* des Außen-seiters im betrieblichen Denken.

Was bedeutet das für den Wandel in Unternehmen?

Aus der Betrachtung des Zusammenspiels der Ebenen Feld, Struktur/Kapital, Habitus und Symbole geht hervor, dass deren Einklang für die Entstehung und die Ausformung sozialer Interaktionsräume von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Möchte ein Unternehmen seine Denkräume verändern, so gilt es, das Feld in dem das Unternehmen aktiv ist, zu erkennen, und AkteurInnen im Feld zu identifizieren, die Digitalisierungsbestrebungen unterstützen können.

Weiters müssen Werte und Normen identifizieren werden, die das angestrebte Denken unterstützen können. Es gilt auch, Strukturen des Unternehmens entsprechend der benötigten Entscheidungsräume umzugestalten. AkteurInnen, die einerseits die gewünschten Werte und Normen mittragen und andererseits über die Anerkennung in der Organisation verfügen, benötigen im veränderten Feld Handlungsraum, um diese Werte zu fördern. Die bedachte Auswahl von MultiplikatorInnen in der Unternehmensorganisation ist damit ein wesentlicher Faktor.

Maßgeblich ist hier die kollektive Anerkennung der AkteurInnen als EntscheidungsträgerInnen und die Unterstützung dieser von Seite der Unternehmensführung mit ausreichend relevantem Kapital, das von den Mitgliedern der Betriebsorganisation anerkannt wird. Zudem braucht es v.a. auch auf der kommunikativen Ebene Strukturen, die positive Kommunikation der angestrebten Richtung ermöglichen und den TrägerInnen der neuen Richtung Raum geben, um zu wirken. Denn die Benennung der neuen Denkrichtung ist dabei von essentieller Bedeutung, da dadurch eine Kategorisierung existent wird, in der gedacht werden kann.

Conclusio

„To change the world, one has to change the ways of world-making, that is, the vision of the world and the practical operations by which groups are produced and reproduced.“¹⁷

Organisationaler Wandel in Unternehmen funktioniert im Sinne systemischer Ansätze über Irritationen der Organisation auf mehreren Ebenen;¹⁸ über Veränderungen beim Menschen; Veränderungen der Aufbauorganisation, Veränderungen der Ablauforganisation, und zu guter Letzt Veränderungen der Technologie. Für den Erfolg entscheidender Faktor ist und bleibt der Mensch, den es für Wandel zu gewinnen gilt.¹⁹

Nicht die Einführung digitaler Werkzeuge oder digitaler Prozesse macht ein Unternehmen fit für das digitale Zeitalter. Vielmehr ist es die Vorstellungskraft des Menschen und seine/ihre Fähigkeit die entstehenden Visionen und Strategien in die Betriebsorganisationen zu bringen.

Dies braucht bedachte Interventionen auf allen Eben der Organisation sowie das Bewusstsein in der Unternehmensführung über Entstehung und Veränderung sozialer Strukturen, Werte und Normen. Gelingt das, so ist eine gute Basis vorhanden, um digi-

tales Denken und Handeln im Betrieb zu verankern und digitale Werkzeuge zu entwickeln und zu nutzen, um in einer veränderten Welt weiterhin erfolgreich zu wirtschaften.

Literatur

-
- ¹ in der Definition des Kulturbegriffes beziehe ich mich auf die beiden Anthropologen Pierre Bourdieu und Claude Lévi-Strauss: Vgl. Lévi-Strauss, C. 1951. Language and the Analysis of Social Laws. *American Anthropologist*, 53: 155-163 und Bourdieu, P. 1989. Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory*, 7: 14-25
- ² Vgl dazu Schreyögg G. 2016. Grundlagen der Organisation. Springer Gabler; Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. Corporate Culture & Performance
- ³ Zur weiteren Vertiefung dieser Ansätze siehe: Emirbayer, M. & Johnson, V. 2008. Bourdieu and Organizational Analysis. *Theory and Society*, 37:1-44; sowie Özbilgin, M. & Tatli, A. 2005. Book Review Essay: Understanding Bourdieu's contribution to organization and management studies. *Academy of Management Review*, 30: 855-877
- ⁴ Vgl. Lévi-Strauss, C. 1951. Language and the Analysis of Social Laws. *American Anthropologist*, 53: 155-163 und Bourdieu, P. 1989. Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory*, 7: 14-25
- ⁵ Vgl dazu zB Schreyögg G. 2016. Grundlagen der Organisation. Springer Gabler; Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. Corporate Culture & Performance
- ⁶ Vgl. dazu Bourdieu, P. 1985. The Sozial Space and the Genesis of Groups. *Theory and Society*, 14: 723-744 und Lévi-Strauss, C. 1951. Language and the Analysis of Social Laws. *American Anthropologist*, 53: 155-163
- ⁷ Özbilgin, M. & Tatli, A. 2005. Book Review Essay: Understanding Bourdieu's contribution to organization and management studies. *Academy of Management Review*, 30: 855-877
- ⁸ „Habitus is both a system of schemes of production of practices and a system of perception and appreciation of practices. And, in both of these dimensions, its operation expresses the social position in which it was elaborated. Consequently, habitus produces practices and representations which are available for classification, which are objectively differentiated; however, they are immediately perceived as such only by those agents who possess the code, the classificatory schemes necessary to understand their social meaning. Habitus thus implies a "sense of one's place" but also a "sense of the place of others".“ Bourdieu, P. 1989. Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory*, 7: 14-25
- ⁹ Bourdieu, P. 1990. The logic of practice. Stanford, CA: Stanford University Press.
- ¹⁰ Bourdieu, P. 1998. Practical reason; On the theory of action. Cambridge: Polity Press.
- ¹¹ Vgl hierzu auch Schein, E. H. (1984), Coming to a new awareness of organisational culture. *Stoan Management Review*, 25: 3-16
- ¹² Gorat, R. & Katz, J. 2003 Provocative looks: Gang appearance and dress codes in an inner-city alternative school, *Ethnography*, 4: 421-454
- ¹³ Abratt, R. 1989. A New Approach to the Corporate Image Management Process, *Journal of Marketing Management*, 5: 63-76 und Balmer, J., Wilson, A. 1998. Corporate Identity: There Is More to It than Meets the Eye; *International Studies of Management & Organization*, 28: 12-31
- ¹⁴ Vgl. dazu Dahlvig A. et al. 2003. IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity, *The Academy of Management Executive*, 17: 31-37
- ¹⁵ Quelle: u.a. Interviews zu digitalem Wandel & kulturellem Wandel in Betrieben (17.10.2018; 22.02.2019)
- ¹⁶ Hier spielen neben dem sozialen Rahmen für das Handeln und Denken der MitarbeiterInnen auch die individuellen Kompetenzen und die individuelle Motivation mit. Mehr findet sich dazu bei Rosenstiel, L.v., Regent, E., Domsch, M.E. 2009. Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart
- ¹⁷ Bourdieu, P. 1989. Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory*, 7: 14-25
- ¹⁸ Vgl. dazu auch Hasenzagl, R. & Müller, B. 2014. Der Wandel im Wandel?!. *Austrain Management Review Sonderedition*: 90-97

¹⁹ Dainty, P. & Kakabadse, A. 1990. Organizational Change: A Strategy für Successful Implementation, Journal of Business and Psychology, 4: 463-481.

Information zum Autor

Mag. Josef Lebitsch, MA ist selbstständiger Management- & Organisationsberater mit Schwerpunkt systemische Organisationsentwicklung und Führungskräfteentwicklung. Er studierte Kultur- & Sozialanthropologie an der Universität Wien und International Studies an der University of Durham (UK) und begleitet Unternehmen in Change Prozessen & Cultural Change.