

# Der Wandel von Praxis, Wissen und Identität in der Industrie 4.0

Automatisierung und Digitalisierung verändern nicht nur „was wir tun“ und „was wir können (müssen)“, sondern auch „wer wir sind“

Barbara Kump, Wirtschaftsuniversität (WU) Wien

## Changes in Practice, Identity, and Knowledge in the Industry 4.0

When digitalising and automating work processes, it is often overlooked that this can trigger serious changes for the organisation. This article shows that such changes can lead to an incongruence between “what an organization does” (practice), “what it can do” (knowledge) and “who it is” (identity). These incongruities must be overcome in order to implement change successfully. If managers are aware of this, many problems such as the collapse of existing routines, knowledge gaps or the departure of important employees can be foreseen and solved.

Keywords:  
organisational change, automation, digitalisation, change management

Oft wird bei der Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen übersehen, dass dadurch für die Organisation gravierende Veränderungen angestoßen werden. Dieser Beitrag zeigt auf, dass solche Veränderungen zu einer Inkongruenz zwischen dem „was eine Organisation tut“ (Praxis), „was sie kann“ (Wissen) und „wer sie ist“ (Identität) führen können. Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, müssen diese Inkongruenzen überwunden werden. Wenn Manager sich dessen bewusst sind, können viele Probleme wie z. B. der Zusammenbruch bestehender Routinen, Wissenslücken oder der Abgang von wichtigen Mitarbeitern vorhergesehen und gelöst werden.

Zunehmende Digitalisierung der industriellen Produktion, Automatisierungs-Möglichkeiten in organisationalen Kern- und Unterstützungs-Prozessen, mobile Technologien und Sensor-Techniken: All diese modernen Entwicklungen bergen große Chancen für Unternehmen, denn immer mehr Aufgaben können schnell und effizient durch Maschinen übernommen werden. Dies spart an allen Stellen Kosten und menschliche Arbeitskräfte können anders eingesetzt werden. Allerdings können dadurch auch schwerwiegende Probleme entstehen. Was die Mitarbeitenden „tun sollen“, passt nicht mehr unbedingt zu dem, „was sie wissen“ und „wer sie sind“. Diese Spannungen müssen ausgeglichen werden, was nicht immer einfach ist. In diesem Beitrag werden mögliche Probleme durch die Inkongruenz von Identität, Tätigkeit und Wissen thematisiert und Lösungsansätze vorgeschlagen.

Das Zusammenspiel von Praxis, Wissen und Identität

Normalerweise sind in einer Organisation Praxis, Wissen und Identität in einem Gleichge-

wicht (Bild 1; siehe auch [1]). Der Begriff „Praxis“ umfasst hier alle Aktivitäten einer Organisation, die durch ihre Mitglieder ausgeführt werden. Ein großer Teil davon ist in organisationale Routinen eingebettet [2], wiederkehrende Handlungsmuster, an denen mehrere Akteure (Menschen oder Maschinen) beteiligt sind. Routinen basieren weitgehend auf individuellen Gewohnheiten [3-5] und auf gegenseitigen Erwartungen an das Handeln der Kollegen. Weil Routinen und Gewohnheiten unbewusst und oft automatisch ablaufen, können die Akteure ihre Aufmerksamkeit auf andere Aufgaben richten, was die Effizienz steigert.

Organisationales Wissen umfasst alles, was eine Organisation „weiß“ und welche Aufgaben sie (potenziell) lösen kann. Dies kann sich in drei Formen zeigen: (a) als geteiltes Wissen (alle haben es), (b) als komplementäres Wissen und (c) als in Artefakte (z. B. Dokumente, aber auch Abläufe oder Maschinen) eingebettetes Wissen [6]. Organisationales Wissen basiert auf dem individuellen Wissen der Organisationsmitglieder, das kontinuierlich weiterentwickelt wird. Man unterscheidet deklarative



Dr. Barbara Kump ist tätig als Universitätsassistentin am Institut für KMU Management der Wirtschaftsuniversität (WU) Wien.

[barbara.kump@wu.ac.at](mailto:barbara.kump@wu.ac.at)  
[www.wu.ac.at/kmu/institut/team/barbara-kump](http://www.wu.ac.at/kmu/institut/team/barbara-kump)

und nicht-deklarative Wissensformen [7]: Das deklarative Wissen beinhaltet Fakten- (z. B. das Wissen eines Maschinenschlossers über bestimmte Materialeigenschaften; das Wissen über gewünschte und ungewünschte Verhaltensweisen in einer bestimmten Unternehmenskultur) und Ereigniswissen (z. B. die Erinnerung an frühere Erfahrungen mit einem Kunden). Nicht-deklaratives Wissen drückt sich in Tätigkeiten aus (z. B. die Fähigkeit einer Mathematikerin, Versicherungstarife zu berechnen).

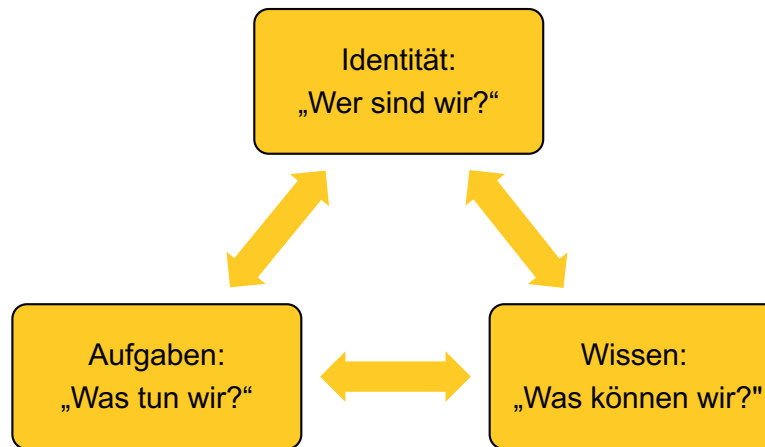


Bild 1: Das Wechselspiel zwischen Praxis, Wissen und Identität einer Organisation.

Der Begriff der organisationalen Identität bezeichnet die gemeinsame Sichtweise der Organisationsmitglieder darüber „wer sie sind“ [8] – jene Merkmale, die als am zentralsten, unverwechselbarsten und überdauerndsten für die Organisation angesehen werden [9]. Die organisationale Identität basiert auf den individuellen Identitäten der Organisationsmitglieder [7, 10]. Umgekehrt bildet die organisationale Identität die Grundlage für die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation [11-13]: Je positiver ein Individuum die organisationale Identität wahrnimmt, desto höher ist seine Bereitschaft, sich mit der Organisation zu identifizieren [14].

Wie in Bild 1 schematisch dargestellt, besteht eine enge Verbindung zwischen Praxis, Wissen und Identität: Wissen kann sich nur in der Praxis zeigen [15]; umgekehrt kann neue Praxis zum Aufbau neuen Wissens führen, das diese Praxis wiederum verbessern kann [7, 16]. Auch Praxis und Identität bzw. Wissen und Identität sind verknüpft, weil die Identität von Menschen oft auf dem beruht, was sie tun, bzw. was sie wissen [17]. Graduelle Veränderungen in einem Bereich – Praxis, Wissen oder Identität – können meist nahtlos durch Anpassungen in anderen Bereichen ausgeglichen werden. Beispielsweise kann die schrittweise Einführung von Geräten zur digitalen Fehlerdiagnose im Auto (Praxis) neue Erkenntnisse für die beteiligten Mechaniker (Wissen) erfordern und langsam eine „Low-Tech“- in eine „High-Tech“-Profession (Identität) verwandeln. Wenn der Wandel in einem Bereich jedoch abrupt und „radikal“ ist, kann eine Inkongruenz zwischen Praxis, Wissen und Identität auftreten [18]. Dies kann zu Span-

nungen an drei Schnittstellen führen: zwischen (A) Praxis und Wissen, (B) Praxis und Identität und (C) Wissen und Identität (Bild 2).

Spannungen durch Inkongruenz von Praxis und Wissen

Wenn in einer Organisation völlig neue Praktiken eingeführt werden, müssen meist neue Routinen geschaffen werden. Dies passiert, indem zunächst Einzelpersonen und Teams neue Wege erproben, um die angestrebten Ergebnisse zu erreichen. Wenn der neue Lösungsweg zum gewünschten Ergebnis führt, wird dieser durch Wiederholung langsam wieder zur Routine [4]. Bis es so weit ist, wissen die an der Routine beteiligten Personen noch nicht, was sie voneinander erwarten können und müssen einzelne Arbeitsschritte diskutieren und verhandeln. Die Änderung einer Routine kann auch Auswirkungen auf andere verwandte Routinen innerhalb der Organisation haben. Daher bedeutet ein Ändern von Routinen praktisch immer, dass der Kommunikationsaufwand steigt und die Effizienz sinkt. Oft leiden dadurch temporär sowohl die Qualität als auch die Quantität des organisatorischen Outputs. Darüber hinaus hat die Veränderung organisationaler Praxis – z. B. aufgrund von Automatisierung – oft schwerwiegende Auswirkungen auf Tätigkeiten einzelner Personen. Möglicherweise müssen völlig neue Abläufe eingehalten oder neue Tätigkeiten ausgeführt werden.

Je wünschenswerter die neuen Aufgaben beurteilt werden, desto höher ist das individuelle Engagement für die Veränderung und desto positiver sind die Emotionen im Zusammenhang mit dem Wandel [19, 20]. Wenn negative persönliche Konsequenzen zu erwarten sind (z. B. Downsizing, höhere Arbeitsbelastung, er-

Literatur

- [1] Kump, B.: Beyond power struggles: A multi-level perspective on Incongruities at the interface of practice, knowledge, and identity in radical organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science* (2019), 5-26.
- [2] Becker, M. C.: Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13 (2004) 4, S. 643–678.
- [3] Ouellette, J. A.; Wood, W.: Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin*, 124 (1998) 1, S. 54–74.
- [4] Cohen, M. D.; Bacdayan, P.: Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5 (1994) 4, S. 554–568.
- [5] Cohen, M. D.; Levinthal, D. A.; Warglien, M.: Collective performance: modeling the interaction of habit-based actions. *Industrial and Corporate Change*, 23 (2014) 2, S. 329–360.
- [6] Hecker, A.: Knowledge beyond the individual? Making sense of a notion of collective knowledge in organization theory. *Organization Studies*, 33 (2012) 3, S. 423–445.
- [7] Kump, B.; Moskaliuk, J.; Cress, U.; Kimmerle, J.: Cognitive foundations of organizational learning: Re-introducing the distinction between declarative and non-declarative knowledge. *Frontiers in Psychology*, 6 (2015), 1489. URL: <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01489>.
- [8] Gioia, D. A.; Patvardhan, S. D.; Hamilton, A. L.; Corley, K. G.: Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7 (2013) 1, S. 123–192.
- [9] Albert, S.; Whetten, D. A.: Organizational identity. In: L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich 1985.
- [10] Ashforth, B. E.; Rogers, K. M.; Corley, K. G.: Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22 (2011) 5, S. 1144–1156.
- [11] Ashforth, B. E.; Harrison, S. H.; Corley, K. G.: Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34 (2008) 3, S. 325–374.

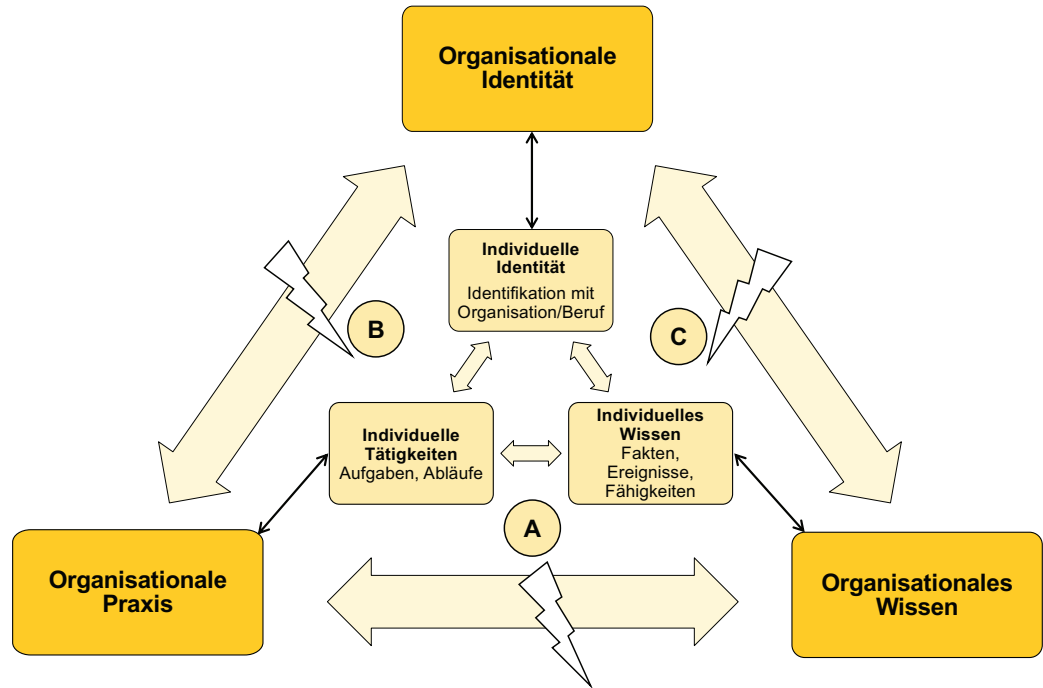


Bild 2: Spannungen durch Inkongruenzen in Praxis, Wissen und Identität.

höhe Komplexität des Jobs), ist es sehr wahrscheinlich, dass Individuen negative Einstellungen oder gar Widerstand gegenüber den geplanten Veränderungen entwickeln [21].

Wenn sich die Praktiken innerhalb einer Organisation ändern, kann es außerdem sein, dass das in der Organisation vorhandene Wissen nicht mehr ausreichend oder passend ist. In vielen Fällen ist zumindest ein Teil des Wissens als bisher ungenutztes (latentes) Potenzial innerhalb einer Organisation vorhanden [22], sodass die notwendigen Veränderungen „mit vereinten Kräften“ bewältigt werden können. In anderen Fällen kann es jedoch vorkommen, dass das notwendige Wissen in der Organisation erst aufgebaut werden muss. Um den Wandel erfolgreich zu bewältigen, muss dann die Lücke zwischen erforderlichem und verfügbarem Organisationswissen beseitigt werden [23]. Einzelne Mitarbeiter, die die neuen Aufgaben wahrnehmen sollen, müssen sich möglicherweise neue Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen. Dabei können Mitarbeitende vielfach Situationen erleben, in denen ihre bestehenden Erfolgsrezepte nicht mehr greifen [24]. Möglicherweise müssen sie ihr bestehendes Wissen sogar „verlernen“ [25]. Es kann ein Paradoxon der Expertise entstehen: Personen mit hoher Expertise in den „alten“ Tätigkeiten können große Schwierigkeiten haben, ihre Ansätze zu verändern [23]. Dies geht oft mit Unsicherheit und Angst vor dem Scheitern einher [20], was wiederum negative Einstellungen

gegenüber Veränderungen hervorrufen kann [26]. Negative Erfahrungen beim Ausprobieren neuer Aufgaben können die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter verringern; ihr Glaube an die Fähigkeit der Organisation, den Wandel zu bewältigen, sinkt und die Mitarbeiter werden oft zynisch [27-29].

Außerdem können Schulungen der bestehenden Mitarbeiter die praktische Erfahrung zu meist nicht vollständig kompensieren: Möglicherweise müssen neue Fachkräfte eingestellt werden, um das neu benötigte Wissen einzubringen. Die Organisation muss die Erfolgsaussichten realistisch einschätzen, um die bestehenden Mitarbeiter auf das erforderliche Maß an Fachwissen für die neuen Aufgaben vorzubereiten [30].

### Spannungen durch Inkongruenz von Praxis und Identität

Wenn eine Organisation ihre Praktiken ändert, kann es zu Identitätskonflikten kommen, weil zwischen den beiden ein starker Zusammenhang besteht: Organisationaler Identität entsteht nur über Praxis; durch ihre Tätigkeiten, Ergebnisse (z. B. Produkte) und Interaktionen (z. B. mit Kunden) bestätigt die Organisation jeden Tag aufs Neue „wer sie ist“ [8]. Einerseits kann eine bestehende Identität bestimmte Praktiken fördern oder behindern, andererseits können aber Veränderungen in der Praxis – den Abläufen, den Ergebnissen etc. – all-

mählich zur einem neuen Verständnis dessen führen, was diese Organisation ausmacht. Dies kann natürlich auch bedeuten, dass einzelne Mitarbeiter sich nicht mehr mit der Organisation identifizieren können. Außerdem haben Studien gezeigt, dass Personen sich sehr stark über ihre Profession definieren – zum Beispiel als Elektrotechnikerin oder Lehrer [17, 24]. Daher ist das, was Menschen in ihrer Arbeit tun, ein wichtiger Aspekt ihres Identitätsgefühls. Es kann also sein, dass Veränderungen in bestimmten Berufsgruppen, z. B. durch Automatisierung, einen starken Einfluss auf die Identität der betroffenen Personen haben. In so einem Fall ist es sehr wahrscheinlich, dass die betroffenen Fachleute sich gegen die Veränderung aussprechen oder sogar die Organisation verlassen [31, 32].

Dieses Spannungsfeld von Praxis und Identität zeigt eine Studie von Labatut und Kollegen [33], welche die Auswirkungen einer Modernisierung der Zuchttechnologien und -routinen in der Tierhaltung untersuchte. Im Laufe mehrerer Jahrzehnte wurden die traditionellen Tierhaltungspraktiken durch neue Organisationsabläufe ersetzt. Während die Züchtung früher von einzelnen Landwirten durchgeführt wurde, umfasst sie heute ein ausgeklügeltes dreistufiges Verfahren, an dem mehrere Akteure – Züchter (Landwirte), Zuchtunternehmen und Wissenschaftler – sowie neue, komplexe Technologien beteiligt sind. In der Region, in der die Veränderungen umgesetzt wurden, gab es starke Veränderungen in der beruflichen Identität sowie im Machtgleichgewicht der Züchter und Zuchtunternehmen.

### Spannungen durch die Inkongruenz von Wissen und Identität

Veränderungen der organisationalen Praxis können indirekt dazu führen, dass Wissen und Identität in einer Organisation nicht mehr zusammenpassen: Die Züchtungs-Fallstudie [32] zeigt beispielsweise, dass neu benötigtes Wissen (z. B. über Züchtungstechnologien) neue Rollen innerhalb einer Gemeinschaft schaffen kann. Ein weiteres Beispiel, das den Zusammenhang zwischen Veränderungen in der Praxis und der Identität eines Unternehmens verdeutlicht, ist die Fallstudie von Nag und Kollegen [18], in der TekMar, eine forschungsbasierte High-Tech-Organisation, versucht hat, stärker marktorientierte Praktiken zu etablieren. Die traditionelle Stärke von TekMar war deren F&E-Exzellenz in der Telekommunikationstechnologie. Das Ziel, formale Geschäftsentwicklungs- und Marktanalyseverfahren aufzubauen, erforderte jedoch Marketing- und

Geschäftsentwicklungswissen, das in der Organisation noch nicht vorhanden war. Die bestehenden Mitarbeiter sahen die Veränderungen im Widerspruch zu ihrer bisherigen Vorgehensweise. Diese Spannung löste heftigen Widerstand aus: Die Mitarbeiter, die sich als Weltklasse-Wissenschaftler verstanden, verloren an Status und Bedeutung für das Unternehmen, weil durch die Veränderungen Vertriebsmitarbeiter in der Organisation wichtiger wurden. Außerdem waren viele von ihnen der Meinung, dass die Veränderungen nicht zu ihrer Identität passten, weil ihr Wissen untergraben würde („Das sind wir nicht!“).

Identitätsveränderungen können neben internen Spannungen tatsächlich auch Auswirkungen auf den Markt haben: Wenn eine Organisation sich entscheidet, ihre Identität zu ändern, kann es sein, dass die Reputation der Organisation sich verändert [31-32] und das die Position der Firma auf dem Markt bedroht. Solche Änderungen können auch von den Mitgliedern der Organisation selbst als Bedrohung angesehen werden: In der TekMar-Fallstudie [18] befürchteten die Mitarbeiter beispielsweise, dass TekMar's Wandel als Abkehr von der Spitzenforschung gesehen würde. Dies würde den Ruf des Unternehmens schädigen und andere Wissenschaftler abhalten, sich TekMar anzuschließen.

Wie oben erwähnt ist es für die Identifikation eines Mitarbeiters mit einer Organisation notwendig, dass die organisationale Identität als positiv und selbstwertförderlich erlebt wird [34]. Eine für das Individuum als «günstig» erlebte Identität steht in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit, die wiederum mit geringer Fluktuation einhergeht [35][36]. Sie ist auch entscheidend dafür, dass die Mitarbeiter im Sinne der Interessen der Organisation handeln [12]. Wenn sich über die Veränderungen des Wissens einer Organisation auch deren Identität verändert, kann es sein, dass Mitarbeiter Veränderungsinitiativen ablehnen, selbst wenn ihre persönlichen Interessen nicht gefährdet sind [36]. Diese Personen können beginnen, gegen die Veränderung zu arbeiten oder sich mit der Organisation zu dis-identifizieren [8, 11] bis hin zum Verlassen der Organisation.

### Implikationen

Im Zuge von Digitalisierungs- oder Automatisierungsvorhaben ist es sehr wahrscheinlich, dass sich organisationale Praktiken ändern, was mit bestimmten Spannungen einhergeht. Daher sollten Manager sich zu Beginn

- [12] Edwards, M. R.: Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2005) 4, S. 207–230.
- [13] Riketta, M.: Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2005) 2, S. 358–384.
- [14] Haslam, S. A.; Postmes, T.; Ellemers, N.: More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14 (2003) 4, S. 357–369.
- [15] Nicolini, D.: Practice as the site of knowing: Insights from the field of telemedicine. *Organization Science*, 22 (2011) 3, S. 602–620.
- [16] Fiol, C. M.; Lyles, M. A.: Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10 (1985) 4, S. 803–813.
- [17] Ashcraft, K. L.: The glass slipper: "Incorporating" occupational identity in management studies. *Academy of Management Review*, 38 (2013) 1, S. 6–31.
- [18] Nag, R.; Corley, K. G.; Gioia, D. A.: The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50 (2007) 4, S. 821–847.
- [19] Bartunek, J. M.; Rousseau, D. M.; Rudolph, J. W.; DePalma, J. A.: On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (2006) 2, S. 182–206.
- [20] Fedor, D. B.; Caldwell, S.; Herold, D. M.: The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59 (2006) 1, S. 1–29.
- [21] Oreg, S.; Vakola, M.; Armenakis, A.: Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (2011) 4, S. 461–524.
- [22] Hargadon, A.; Fanelli, A.: Action and possibility. *Organization Science*, 13 (2002) 3, S. 290–302.
- [23] Smith, W. K.; Lewis, M. W.: Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2011) 2, S. 381–403.
- [24] Nelson, A. J.; Irwin, J.: "Defining what we do - All over again": Occupational identity, technological change, and the librarian/internet-search relationship. *Academy of Management Journal*, 57 (2014) 3, S. 892–928.
- [25] Hislop, D.; Bosley, S.; Coombs, C. R.; Holland, J.: The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field. *Management Learning*, 45 (2014) 5, S. 540–560.

- [26] Cohen, M. D.: Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization Studies*, 28 (2007) 5, S. 773–786.
- [27] Armenakis, A. A.; Harris, S. G.; Mossholder, K. W.: Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46 (1993) 6, S. 681–703.
- [28] Choi, M.; Ruona, W. E. A.: Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10 (2010) 1, S. 46–73.
- [29] Eby, L. T.; Adams, D. M.; Russell, J. E. A.; Gaby, S. H.: Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53 (2000) 3, S. 419–442.
- [30] Todd, A.: Managing radical change. *Long Range Planning*, 32 (1999) 2, S. 237–244.
- [31] Thatcher, S. M.; Doucet, L.; Tuncel, E.: Subjective identities and identity communication processes in information technology teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 5 (2003), S. 53–89.
- [32] Schilling, A.; Werr, A.; Gand, S.; Sardas, J.-C.: Understanding professionals' reactions to strategic change: The role of threatened professional identities. *The Service Industries Journal*, 32 (2012) 8, S. 1229–1245.
- [33] Labatut, J.; Aggeri, F.; Girard, N.: Discipline and change: How technologies and organizational routines interact in new practice creation. *Organization Studies*, 33 (2012) 1, S. 39–69.
- [34] Harvey, W. S.; Morris, T.; Müller Santos, M.: Reputation and identity conflict in management consulting. *Human Relations*, 70 (2017) 1, S. 92–118.
- [35] Bergami, M.; Bagozzi, R. P.: Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39 (2000) 4, S. 555–577.
- [36] van Dick, R.; Christ, O.; Stellmacher, J.; u. a.: Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15 (2004) 4, S. 351–360.
- [37] Illia, L.: Exploring how to diagnose members' concerns about changes in core elements of organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (2009) 4, S. 550–580.
- [38] Al-Haddad, S.; Kotnour, T.: Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2015) 2, S. 234–262.

einer solchen Veränderung fragen, welche Auswirkungen die geplante Veränderung in der organisationalen Praxis auf das Wissen und die Identität haben wird. Wird die Veränderung beispielsweise neue organisatorische Kenntnisse erfordern? Wird sie zu einer neuen organisationalen Identität führen? In einem zweiten Schritt können die Auswirkungen jeder dieser Änderungen auf die einzelnen Änderungsempfänger analysiert und antizipiert werden. Wer wird seine konkreten Tätigkeiten ändern müssen? Wer muss neue Fähigkeiten und neues Wissen erwerben? Wie stark wird die Identität der einzelnen Mitarbeiter durch die Veränderung beeinflusst?

Um negative Reaktionen vorherzusehen und bestmöglich abzufangen, sollten sich Manager fragen, für wen die geplanten Veränderungen als Nachteile angesehen werden können. In diesem Zusammenhang schlug Illia [37] beispielsweise eine Methode vor, um das Ausmaß der Bedenken der Mitglieder in Bezug auf die Veränderungen zu diagnostizieren. Für bestehendes Personal sollten Ausbildungspläne erstellt werden, die mit neuen Stellenbeschreibungen, Belohnungssystemen, Kennwerten usw. übereinstimmen. Falls mit den bestehenden Mitgliedern keine radikalen Veränderungen auf der Organisationsebene erreicht werden können, kann es sein, dass die Organisation ihre Mitglieder (teilweise) austauschen muss. All diese Überlegungen können dann in eine Change-Management-Strategie [38] integriert werden. Insgesamt sollten sich Manager der Probleme bewusst sein, die Einzelne haben, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Identität radikal zu verändern. Besonders Augenmerk sollte auf die Wiederherstellung der Kongruenz zwischen Praxis, Wissen und Identität gelegt werden.

Zusammenfassend kann eine gründliche Analyse von Inkongruenzen zwischen Praxis, Wissen und Identität im Zuge von Digitalisierung und Automatisierung die Grundlage für ein Change Management bilden, das eine reibungslosere Neuausrichtung anstrebt und zumindest einige der Hindernisse in der schwierigen und riskanten Übergangsphase vorwegnimmt.

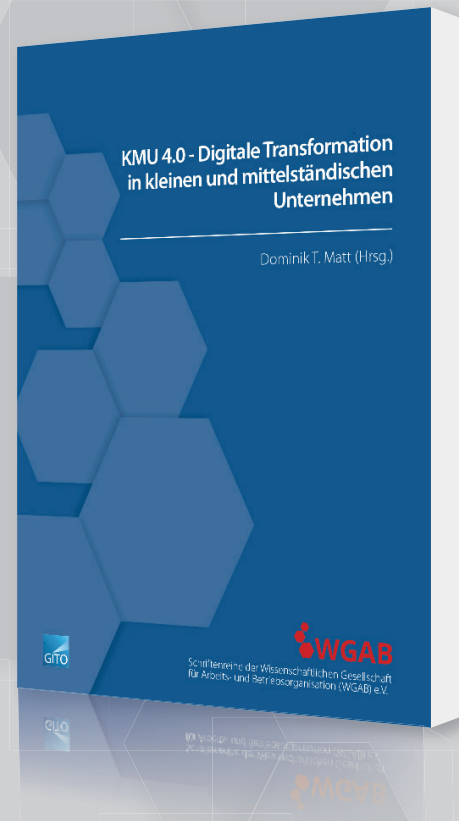
Schlüsselwörter:

Organisationale Veränderungen, Automatisierung, Digitalisierung, Change Management

**Dominik T. Matt**

## KMU 4.0 -

### Digitale Transformation in kleinen und mittelständischen Unternehmen



Wie kann sichergestellt werden, dass die digitale Transformation kein Sprung ins Ungewisse, sondern der Auftakt für eine erfolgreiche und nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens wird? Die Wissenschaftliche Gesellschaft für Arbeits- und Betriebsorganisation (WGAB) möchte mit den Beiträgen ihrer Mitglieder in diesem Tagungsband einen Einblick darin geben, wie eine systematische Umsetzung der Digitalisierung in KMU ermöglicht werden kann und welche Vorteile und Chancen sich daraus für die Unternehmen ergeben.

**2018,  
298 Seiten, € 49,90  
ISBN 978-3-95545-267-4**

**Bestellungen unter:  
+49 30 41938364  
shop.gito.de  
service@gito.de**

