

Informations- und Kommunikationstechnik als Ausdruck von Unternehmenskultur

Vorschlag zu systematischer Analyse und bewusstem Management an der Schnittstelle von Theorie und Praxis

Frank Martin Hein

Director of Communications
Bombardier Transportation
Schöneberger Ufer 1
10785 Berlin, Germany

frank_martin.hein@de.transport.bombardier.com

Abstract: Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) prägt den beruflichen Alltag von immer mehr Menschen. Die IKT wird dadurch zwangsläufig zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur. Während sowohl die Phänomene der Unternehmenskultur als auch die Medien der IKT zunehmend gründlich untersucht sind, fehlte bislang eine systematische Verknüpfung von beiden. Der Aufsatz repräsentiert einen Ansatz, dies Defizit zu beseitigen. Der praktische Wert des Vorgehens wird vor allem im Hinblick auf betriebliche Veränderungsprozesse anhand von Beispielen und konkreten Hinweisen für das Management illustriert.

1 Einleitung: Der Computerschirm spiegelt die Unternehmenskultur

Immer mehr Arbeitnehmer erleben ihr Unternehmen vor allem durch eine Interaktion per Computer [He06]. Sie werden per Bildschirm informiert, kontrolliert, belohnt und bestraft, erhalten Aufgaben und delegieren selbst. Die Bildschirminhalte fördern die Identität mit der Organisation und zeigen die Durchlässigkeit ihrer Grenzen. Die jeweils eingesetzten elektronischen Medien, Programme und Werkzeuge sind mehr als nur Plattform der Kommunikation. In ihrer Gesamtheit spiegeln sie die spezifische Kultur und bieten Wege, diese aktiv zu verändern. Bei betrieblichem Wandel tauschen sich die Mitarbeiter damit über entstehende Widersprüche schnell und informell aus. Unternehmen, die das fördern, gewinnen an Dynamik und Produktivität. Solche, die es zu verhindern suchen, verschieben intern motivierte Diskussionen in öffentlich zugängliche Medien. Kulturell bedeutsam sind daher die Zahl installierter IKT-Medien, deren Funktionalitäten und Inhalte, die Formen erlaubter und nicht zugelassener Interaktionen sowie das dabei zu Grunde liegende Menschenbild. Wird es geprägt von Vertrauen, Freiheit oder Kontrolle? Sind die praktizierten Formen der Kommunikation hierarchie-übergreifend, offen oder gar demagogisch? Kulturell entscheidend ist daher nicht nur die Frage, was den Mitarbeitern jeweils erlaubt wird, sondern auch, *wie* sie medial behandelt werden. Hier gibt es offensichtliche Defizite (Abb1).

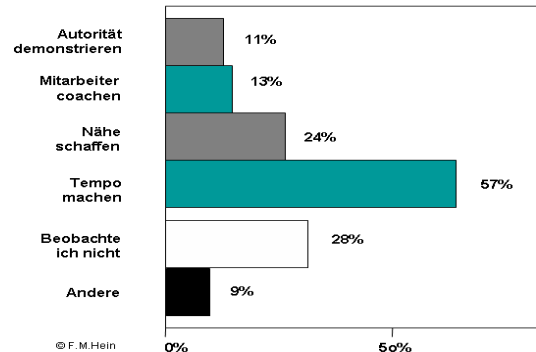


Abb. 1: Spezifisch beobachtetes Verhalten in der Nutzung elektronischer Medien. Ergebnisse einer Befragung von 500 deutschen Führungskräften im November 2005 durch den Autor.

Analysen der Wertekommission [We07] zeigen andererseits, dass jungen Führungskräften Verantwortung, Vertrauen und Respekt besonders wichtig sind und divergierende „Wertvorstellungen“ schon rund ein Viertel zum Arbeitgeberwechsel motiviert hätten. Wenn dieser Befund stimmt, und die IKT in den zunehmend virtualisierten Unternehmen eine zentrale Aufgabe erfüllt, sollte sie auch entsprechend umsichtig genutzt werden.

2 Veränderungsprozesse bestimmen die betriebliche Agenda

Der betriebliche Umgang mit der IKT kann nicht unabhängig von den ökonomischen Makrotrends betrachtet werden. Fast alle Unternehmen unterliegen dem Druck der Globalisierung, auf den mit permanenten Wandelprozessen reagiert wird. IBM hat in einer weltweiten Studie 2006 Hunderte von CEOs zu ihren Prioritäten befragt [IB06]. 83 Prozent der Antwortenden rechneten mit radikalen Umbrüchen in ihren Branchen und Unternehmen. 30 Prozent wollten neuartige Geschäftsmodelle entwickeln und ebenso viele Innovationen. Aus alledem resultiert der Zwang zu niedrigeren Betriebskosten, höherer Effektivität und Produktivität; zu kürzeren Entscheidungsprozessen und Produkteinführungszeiten; höherer Produktqualität; niedrigerer Fertigungstiefe; zur Befähigung, mobile, geographisch getrennte und dezentral arbeitende Arbeitnehmer zu funktionierenden, integrierten Teams zu formen [vgl. FS05]. All das ist ohne effektive IKT undenkbar. Gerade in dieser heiklen Situation - die Doppler als „permanenten Ausnahmezustand“ bezeichnet [DO06] erscheint es als geradezu fahrlässig, IKT nicht im Kontext der jeweiligen Unternehmenskultur zu betrachten und zu optimieren. Für Kotter und Heskett beispielsweise ermöglicht eine *adaptive* Kultur erst eine Anpassung an wechselnde Situationen und so den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg [vgl. KH92].

Nach der Analyse des Kulturtheoretikers Schein wachsen und überleben Organisationen nur dann, wenn sie sich permanent *an ihre externe Umwelt anpassen* und sich dabei selbst organisieren: *interne Integration* befähigt sie zu lernen und zu funktionieren [SC04]. Wie diese Prozesse ablaufen und mit welchem Erfolg, ergibt sich wesentlich aus den benutzten Mitteln betrieblicher Kommunikation und ihrer Inhalte.

3 Die betriebliche Kommunikation muss Widersprüche reduzieren

Mitarbeiter nehmen je nach ihrer Position im Unternehmen die ablaufenden Veränderungsprozesse unterschiedlich wahr. Trends zeichnen sich in der externen Umwelt für einzelne Experten früher ab als für die Mehrheit, Vorgesetzte sehen bereits neuen Handlungsbedarf, wo ihre Teams gerade erst die letzten Veränderungen begreifen. Offizielle Regelungen werden artikuliert und so zu „kulturellen Artefakten“, aber nicht gelebt. Eine partnerschaftliche und Kultur-konforme Führung wird deklariert, aber nicht praktiziert. Je größer und zahlreicher solche Disparitäten, desto mehr *innere Widersprüche* belasten die Organisation. Sie ganz zu beseitigen ist unmöglich, so lange die Organisation lebt und sich aktiv an ihre Umwelt anpasst; sie möglichst schnell zu minimieren aber lohnend, da die individuelle Diskussion der persönlich wahrgenommenen Widersprüche von der eigentlichen Aufgabe - dem Geschäftszweck - ablenkt.

Der offiziellen, *institutionellen* Kommunikation kommt dabei die Aufgabe zu, potentielle Widersprüche früh zu erkennen und zu deren Reduktion beizutragen. Der praktische Wert jeglicher institutioneller Kommunikation (in offiziellen Medien, vom Vorstand, Abteilungsleiter usw.) wird von den Mitarbeitern daran gemessen, ob erkannte Widersprüche adressiert und aufgelöst werden. Tut sie dies nicht, wird sie nicht mehr rezipiert. Je unzureichender die institutionelle Kommunikation entstehende Widersprüche aufnimmt, desto eher werden diese individuell diskutiert („Gerüchteküche“). *Individuelle* Kommunikation speist sich daraus, dass die Mitarbeiter die betriebliche Realität anders wahrnehmen als sie offiziell kommuniziert wird. Es wird institutionell anders argumentiert und gehandelt, als individuell erwartet. Wenn die interne Integration und die Anpassung an die Umwelt nicht harmonieren, wenn etwa Menschen, die sich für selbst handelnde Subjekte hielten, sich nun als Objekte behandelt wahrnehmen, dann suchen sie im individuellen Austausch nach Erklärungen und einer Lösung (Abb2):

Wahrnehmung:		Interne Integration	
		Hinreichend	Unzulänglich
Externe Anpassung	Hinreichend	institutionell	institutionell + individuell
	Unzulänglich	institutionell + individuell	individuell

Abb. 2: Kommunikation nimmt verschiedene Formen an, je nachdem wie vollständig die zwei kulturellen Grundfunktionen der externen Anpassung und internen Integration bewältigt werden.

Beide Formen der Kommunikation sind notwendig und spiegeln das Engagement für die Organisation. Deswegen sollten auch für beide mediale Strukturen angeboten werden. Gelingt das nicht, oder werden diese schlecht gemanagt, weicht entweder die Diskussion auf externe Kanäle aus oder fällt in einem Umfang zurück, der die Zielerreichung der Organisation an sich gefährdet. Traditionell war die betriebliche Kommunikation asymmetrisch, die Verfügung über Kommunikationsmittel stark auf die Führungskräfte konzentriert.

Das ändert sich nun mit der IKT. Sie erlangt damit theoretisch und praktisch eine Bedeutung, die über die der traditionellen Medien weit hinausgehen kann. Die daraus resultierenden kulturellen Effekte sind erheblich.

Soziale Software bietet neue, alternative Plattformen für eine permanente Anpassung und Integration. Mitarbeiter können sich individuell viel unbefangener und technisch einfach artikulieren als je zuvor. Durch die institutionellen IKT Medien können sie auch in virtualisierten Unternehmen schnell umfangreich informiert werden. Externe lassen sich fast nahtlos einbinden und in Prozesse des Abgleichs mit der Umwelt enger einbinden. Der betrieblichen Kommunikation erwächst damit die Chance einer bislang ungekannten Qualität und Intensität. Zudem lässt sich die kommunikativ artikuliert Kultur auch technisch sehr leicht verfolgen [vgl. TY05]. Die soziale Netzwerk Analyse erlebt deswegen eine Renaissance [vgl. Müller, Trier; in [HE07]].

4 Moderne IKT berührt alle Dimensionen von Unternehmenskultur

Es ist umstritten, welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf den Erfolg von Unternehmen hat [vgl. BA06]. Sackmann hat die umfangreiche Literatur zum Thema ausgewertet und zwölf Dimensionen identifiziert, bei denen eine Korrelation von Kultur mit Aspekten des Unternehmenserfolges nachgewiesen wurde [SA06]. Diese Dimensionen werden hier benutzt, um die Beziehung von IKT und Unternehmenskultur aufzuzeigen.

1. Klare und kommunizierte Identität. Ganz offensichtlich sind IKT gestützte Medien ideal, um grundlegende Informationen an alle Mitarbeiter zu kommunizieren oder diese gar in Form von Werten oder einem Unternehmensleitbild zu erarbeiten.

Beispiel: Die Engel & Völkers AG hat 2006 die Printausgabe ihres Mitarbeitermagazins um einen interaktiven, RSS basierten Screensaver ergänzt. Damit werden weltweit an 166 Standorten die Mitarbeiter und fast 300 Lizenznehmer erreicht. Im Vordergrund steht neben der Informationsvermittlung z.B. über „Best Practices“ der Zweck, die Identität und das „Wir“-Gefühl zu stärken und die Lizenz-Partner zu motivieren.

2. Strategische (Ziel-) Orientierung. Vision und Mission jeden Unternehmens lassen sich institutionell leicht elektronisch im ganzen Unternehmen verfügbar machen und so diskutieren, dass Hindernisse bei der Umsetzung überwunden werden.

Beispiel: Sony Europe verwendet vielfache institutionelle IKT Instrumente. Das Ziel dabei ist es, den Mitarbeitern die Strategie und Inhalte zu vermitteln, die sie brauchen, um sich selbst für den Erfolg von Sony einsetzen zu können. Das primäre Werkzeug dafür ist „@Sony“ - ein Portal mit täglich aktualisierten internen und externen Inhalten über das Unternehmen, den Wettbewerb, Kunden und Märkte, per Text und Video. Kontextinformationen helfen, die Rolle des Unternehmens und seiner Aktionen im Umfeld zu verstehen. Jeder Arbeitsplatz profitiert zudem von einem dynamischen Screensaver mit Neuigkeiten auf den Ebenen Corporate, global, national, lokal.

3. Kundenorientierung. Dieser Aspekt profitiert von IKT sowohl in der Kommunikation von oben nach unten (Intranet, Mails) wie umgekehrt (Kunden-Wikis statt Datenbanken), parallel (Chat im Callcenter) wie völlig hierarchiefrei (Blog).

Beispiel: Die Video-Podcasts des Unternehmens SAP berichten u.a. über die strategischen Ziele des Top-Managements und darüber, wie Kunden SAP Produkte einsetzen. Fast alle Mitarbeiter können die Programme über Intranet an ihrem Arbeitsplatz verfolgen, zusätzlich werden seit 2006 Video Podcasts angeboten und lebhaft abgefragt.

-4- Lern- und Anpassungsfähigkeit. Die Offenheit eines Unternehmens für Veränderungen zeigt sich einerseits an der Durchlässigkeit für externe Fakten nach innen, andererseits auch an der Offenheit der Diskussion darüber. Elektronische Medien markieren genau diese Schnittstelle.

Beispiele: Die Kelterei Walther GmbH & Co. KG hat mit ihrem populären „Saftblog“ (<http://www.saftblog.de/>) eine extrem transparente Kundenkommunikation initiiert, die ebenso Mitarbeiter einbezieht wie externe Beobachter. Die direkten Reaktionen des externen Umfeldes auf das Unternehmen im Blog spiegeln unmittelbar Ausmaß und Erfolg interner Anpassungsvorgänge, z.B. bei Produktinnovationen.

-5- Innovationsfähigkeit. Viele neue Produkte, Serviceleistungen und Prozesse basieren auf den Ideen von Mitarbeitern. Ohne soziale Software fällt es viel schwerer, diese zu sammeln, zu diskutieren und zu bewerten.

Beispiel: Die PSI AG setzt ein Wiki als konzernweite Intranetlösung ein, um einen direkten Wissensaustausch zwischen allen Mitarbeitern zu fördern. Qualität und Quantität der Inhalte waren bereits nach einem Jahr besser als bei der bisherigen Lösung. Dessen Content-Management-System bedingte eher statische Inhalte. Diese wurden durch wenige Personen gepflegt, Informationen zu den Kernkompetenzen des Konzerns waren rar. Das neue System demonstrierte schnell, dass viele Inhalte über mehrere Themenbereiche hinweg verwandt sind, der Wissensaustausch profitierte.

-6- Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter. Der Erfolg von Firmen hängt entscheidend davon ab, wie und ob die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter tatsächlich genutzt werden, ob diese integriert, geschätzt, und motiviert werden oder nicht. In IKT gestützten Medien kann sich genau das sehr konkret zeigen - oder eben nicht.

Beispiel: Das klassische, ständig zu aktualisierendes Organisationshandbuch wurde in der PR Agentur Griffiths Consulting mit einem „WieWiki“ ersetzt. Es macht die Wissensorientierung und kontinuierliche Effizienzsteigerung bewusst zu einem wesentlichen Kennzeichen der Agenturkultur. Eine zentrale Instanz wurde durch das eigenverantwortliche und gemeinsame Handeln der Mitarbeiter bei der Wissenskreation ersetzt.

-7- Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung – offene Kommunikation: In den von Sackmann analysierten Arbeiten erwies sich die Interaktion zwischen verschiedenen Hierarchieebenen als extrem bedeutsam für das Engagement der Mitarbeiter, deren Identifikation und letztlich den finanziellen Erfolg des Hauses. IKT Medien können exakt dem dienen, oder (kulturell diskonform) Hierarchien unterstreichen.

Beispiele: Wenn Vorgesetzte permanent Arbeitsteilergebnisse per E-Mail oder Chat abfragen, so wird damit zuvor delegierte Ergebnisverantwortung zurück genommen.

Positiver ist das Vorgehen der IBM bei der so genannten „ValuesJam“ im Juli 2003. Diese massiv parallele Online-Konversation von rund 50.000 Mitarbeitern zum Thema Unternehmenswerte nutzte das bereits vorhandene elektronische Netzwerk für eine offene, kontroverse, aber thematisch fokussierte Interaktion. Am Ende standen positive Hinweise auf aktuelle Werte und Erkenntnisse über deren tatsächliche Umsetzung im Alltag.

-8- Leistungsorientierung / Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Führung durch Zielvereinbarungen im Sinne einer Balanced Scorecard lässt sich leicht elektronisch transparent darstellen und auf alle Ebenen herunter brechen.

Beispiel: *Bombardier Aerospace hat ein sehr ausführliches „Dashboard“ - eine Übersicht mit detaillierten Leistungskennzahlen - entwickelt, das im Intranet steht und jedes Quartal aktualisiert wird. Hinter übergreifenden Zahlen mit Ampelschema lassen sich detailliertere Werte per Klick abrufen.*

-9- Balancierte Stakeholder-Orientierung. Die Forderung nach einer ausgeglichenen Berücksichtigung der Interessen der drei zentralen Stakeholder jeden Unternehmens – den Kunden, Mitarbeitern und Shareholdern – kann einerseits mit IKT Medien erfüllt, andererseits aber auch öffentlich thematisiert werden, sollte sie ungehört bleiben.

Beispiele: *Der berühmte, anonyme Minimicro nennt Microsoft a "passionless, process-ridden, lumbering idiot". Er proklamiert zugleich, dass er so das Unternehmen verbessern will: "Sometimes you have to destroy the village in order to save it." Sein langjähriges Ziel ist die Korrektur von institutionellen Microsoft-Entscheidungen mit individuellen Mitteln. Seine Leser bescheinigen ihm einen „sanity check for individual observations“ und “an avenue for exchanges that were hitherto impossible” (Quelle: minimsft.blogspot.com, zuletzt aufgerufen 22. Jan/2007).*

-10- Strategische Passung. Die Inhalte und die Nutzung sozialer Medien können einerseits zeigen, wie gut die Unternehmenskultur zur strategischen Orientierung und Situation des Unternehmens im Markt passt (vgl. Soziale Netzwerk Analyse), andererseits auch dazu beitragen, eben diese Passung zu befördern.

Beispiel: *Die Software der Firma Synthetron erlaubt thematisch gesteuerte, anonyme Diskussionen unter den Mitarbeitern einer Organisation, Firma oder Gruppe. Dabei wird nicht von oben nach unten kommuniziert, sondern die individuelle Aufnahme institutionell vermittelter Inhalte bei bis zu 1000 Teilnehmern gleichzeitig gezielt hinterfragt. Diese erarbeiten und bewerten in den Online- Sitzungen gemeinsam beispielsweise kritische Erfolgsfaktoren oder potentielle Hindernisse ihrer Arbeit.*

-11- Multidimensionale Orientierung: Diese Dimension reflektiert die Vielschichtigkeit des Phänomens ‚Kultur‘. Es gilt, möglichst allen Aspekten gerecht zu werden.

Beispiel: *Business Rules Management und Enterprise Resource Software dienen einerseits dazu, betriebliche Abläufe zu automatisieren, zu optimieren und Kundenbedürfnisse effektiv befriedigen zu können. Andererseits basieren diese Programme auf dem Wissenstand bei der Programmierung. Wie unterschiedlich zu den eingefrorenen Vorgaben Mitarbeiter bei neuen Situationen unabhängig oder gar gegen die Software handeln können, reflektiert die spezifische Kultur im Umgang mit Macht und Verantwortung.*

-12- Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten. Widersprüche zwischen beiden Ebenen sind einerseits durch die elektronische, institutionelle Verbreitung programmatischer Aussagen leicht zu identifizieren, andererseits ermöglicht soziale Software den Mitarbeitern in einfachster Weise, erkannte Widersprüche zu adressieren und sich um deren Auflösung zu bemühen. Führungskräfte, die hier aktiv mitmachen statt zu blockieren, fördern die interne Integration und externe Anpassung.

Beispiel: *Die Electric Sheep Company (ESC) hat sich auf das Design und die Beratung von Firmenaktivitäten in virtuellen Räumen spezialisiert. In Einklang mit ihren Geschäftsinhalten verzichtet sie selbst auf eine physische Präsenz. Alle kommunizieren über elektronischer Medien [vgl. Kolb in HE07]. Das Vertrauen in diese reicht so weit, dass schon neue Mitarbeiter eingestellt wurden, die bislang nur virtuell präsent waren.*

5 Schlussfolgerung: IKT Medien mit kultureller Sensibilität einsetzen

Die Prozesse der internen Integration und externen Anpassung können in allen von Sackmann als für den Unternehmenserfolg relevant identifizierten Dimensionen durch IKT Medien gefördert oder gehemmt werden. Das gilt für die institutionelle Kommunikation - egal ob von der Unternehmensspitze oder nachrangigen Führungskräften ausgehend - und die individuelle Kommunikation unter den Mitarbeitern und nach draußen.

Über den Erfolg entscheidend ist dabei nicht nur die passende Wahl der Medien, sondern auch deren gekonnter Einsatz. So gibt es in vielen Organisationen bisher, wenn überhaupt, erst Piloten zu Virtuellen Welten und vereinzelte Blogs und Wikis; in die IKT Infrastruktur sind sie nur selten konsequent integriert (z.B. bei IBM). Was die langjährigen Mitarbeiter bisher nicht kannten, wird auch nicht vermisst. Die jüngeren Mitarbeiter hingegen treten mit spezifischen Erfahrungen, Kenntnissen und Erwartungen zu den elektronischen Medien in die Unternehmen ein. Sie haben eine eigene Vorstellung von deren Nutzung und kulturell korrekter Verwendung. Wer etwa gelernt hat, dass Blogs dem individuellen, offeneren Austausch von Meinungen dienen, könnte eine institutionelle Anwendung als Disziplinar-Instrument für inadäquat halten. Wer Wikis wirklich kollaborativ genutzt hat, könnte über deren direktive Verwendung erschrecken. Wer sie nicht kennt, erschreckt über das Gegenteil. Schein betont, dass die Funktionsfähigkeit einer Gruppe leidet, wenn „...die Menschen mit ihrer Position und Identität beschäftigt sind, wenn sie unsicher sind, wenn sie die Spielregeln nicht kennen und deswegen nicht vorhersagen oder verstehen können was passiert“ [SE04, S.112]. Hier existiert Raum für neue innere Widersprüche.

Denn werden bewusst oder unbewusst kulturelle Erwartungen verletzt, lenkt das sofort von der Beschäftigung mit den Inhalten ab. Dabei ist insbesondere Kontrolle durch soziale Medien heikel - werden sie in der Welt des Internets als Ausdruck freiheitlicher Artikulation und Kollaboration geschätzt, übertragen die Menschen diese Einschätzung auch nach innen. Wird das verwehrt, weichen die Menschen aus. Kommuniziert wird trotzdem - extern. Unternehmen ist eine vollständige institutionelle Kontrolle von Inhalten und Kanälen nicht mehr möglich. Die institutionelle, betriebliche Kommunikation wird im Wettbewerb um die interne Aufmerksamkeit nur dann bestehen, wenn sie konsequent und auf allen hierarchischen Ebenen so glaubwürdig, transparent und sinnstiftend kommuniziert, dass eine individuelle oder gar externe Diskussion wahrgenommener Widersprüche erst gar nicht provoziert wird. Gleichzeitig sorgen viele Firmen mit einer kontinuierlichen Reduktion zentraler Ressourcen derzeit indirekt dafür, atomisierter Kommunikation Vorschub zu leisten - je kleiner die „Zentralredaktion“ des Intranets, desto mehr - schwer kontrollierbare - dezentrale Content-Creators gibt es.

Wird Instant Messaging als Plattform schneller Transaktionen installiert, nutzen die Menschen es gleichzeitig als Basis sozialer Interaktion. Wenn Schein betont, [SE04, S.111ff] dass jede Gruppe ein gemeinsames Kommunikationssystem etablieren muss und „... eine Sprache, die es ihnen erlaubt, die Vorgänge um sie herum zu interpretieren...“, so werden die elektronischen Medien gerade in dezentralen, virtualisierten Organisationen immer mehr zur Plattform dessen.

Gartner argumentiert [MB06], dass Firmen „die sich verhalten, als ob sie Menschen besitzen und kontrollieren könnten“, zukünftig überholt sein werden. „Weder Unternehmensführer noch IT-Abteilungen werden in der Lage sein, die individualisierte Arbeitsumgebung zu kontrollieren. Arbeitnehmer werden Veränderungen am Arbeitsplatz, im Geschäft und in der Kommunikation vorantreiben.“

Ozzie beobachtet, dass es noch nie so große Unterschiede in der technologischen Entwicklung außerhalb zu innerhalb der Unternehmen gegeben habe wie jetzt [OZ05]. So mache man im Internet Dinge publik, in den Unternehmen verstecke man sie. Wer Innovationen, Kollaboration und Produktivität fördern will, kann damit nicht zufrieden sein. Unternehmen, die auf die Anwendung moderner IKT verzichten, werden es mittelfristig schwerer haben, qualifizierte neue Kräfte für ihr Haus zu gewinnen und zu halten. Sie werden langfristig im Wettbewerb um Produktivität und Innovation zurückfallen.

Wer aber die adäquaten Kommunikationsmittel bereit stellt und sie gemäß ihrer typischen Eigenschaften einsetzt, fördert den Abbau der in Wandelprozessen stets auftretenden inneren Widersprüche und damit eine adaptive Kultur, die Überleben und Wachstum begünstigt. Unternehmen, die alle Formen der IKT als kulturelle Schnittstellen begreifen, entsprechend verfolgen und ganz bewusst pflegen, werden an Attraktivität gewinnen. Sie werden die in vielen Unternehmen immer noch stark ausgeprägten Grenzen zwischen Funktionen, Divisionen und Ländern überwinden, Wissen und Zugang zu Experten öffnen und ihre Mitarbeiter so behandeln, wie viele Broschüren es schon heute proklamieren: als die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg.

6 Literaturangaben

- [BA06] Baetge, J. (2006): Messung der Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Münster
- [DO06] Doppler, K. (2007): Führen in Zeiten der Veränderung. Organisationsentwicklung, Seite 28 ff., Heft 1_06.
- [FS05] Frost&Sullivan (2005): Messung der Vorteile von Web Collaboration für Unternehmen. In: WebEx, Oktober, 2005
- [HE06] Hein, F. M. (2006): Führen im Netz, In: Personal Entwickeln, No 108, 12/2006
- [HE07] Hein, F. M. (2007): Elektronische Unternehmenskommunikation - Konzepte und Best Practices zu Kultur und Führung. Frankfurt
- [IB06] IBM (2006): CEO Studies, IBM Corporation. Illinois
- [KH92] Kotter, J. P.; Heskett, J. L. (1992): Corporate Culture and Performance. New York
- [MB06] Morello, D.; Burton, B. (2006): Future Worker 2015: Extreme Individualization. In: Gartner Research, März 2006, Stamford, CT
- [OV05] A Rendezvous With Microsoft's Deep Throat.
URL: http://www.businessweek.com/magazine/content/05_39/b3952009.htm, Stand: 09.05.2005.
- [OZ05] Ozzie, R. (2005): A Conversation with Ray Ozzie. In: ACM Queue vol. 3, no. 9 - November, 2005
- [SA06] Sackmann, S. A. (2006): Betriebsvergleich Unternehmenskultur. Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg? Universität der Bundeswehr. München
- [SC04] Schein, E. H (2004): Organizational Culture and Leadership. San Francisco
- [TY05] Tyler, J. R., Wilkinson, D. M., Huberman, B. A. (2005): Email as Spectroscopy: Automated Discovery of Community Structure within Organizations. In: The Information Society, H. 21/2, o.
- [We07] Wertekommission (2007): Führungskräftebefragung. Am 14.10.07 aufgerufen: http://www.wertekommission.dkd.de/fileadmin/user/pdf/wk_befragung.pdf