



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Zusammenhang zwischen Organisationskultur und
Informationstechnologien“

Verfasserin

Spahic Maida

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Wirtschaftswissenschaften

Wien, im 08.09.2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuerin / Betreuer: O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera

EIDESSTATLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe, andere als die angegebenen Quellen nicht verwendet habe und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Wien, am 08.09.2008

Unterschrift

DANKSAGUNGEN

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben. Ich würde sagen, ich habe einen wichtigen Abschnitt meines Lebens zu Ende gebracht. Das war ein langer und harter Weg den wir gemeinsam geschafft haben, denn ohne Euch würde ich diese Danksagung niemals schreiben können.

An erste Stelle möchte ich mich zu erst bei meinem Mann Sead und meiner Tochter Ajla für ihre Geduld und tatkräftige Unterstützung während des gesamten Studiums bedanken. Deswegen widme ich diese Arbeit Euch zwei, denn Ihr habt mir das Studium ermöglicht, mich moralisch unterstützt, mit mir immer wieder neue Kräfte gegeben und an mich bis zum Schluss geglaubt.

Vielen Dank an meinen Betreuer O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera für die Anregung, Unterstützung und Ratschläge bei der Erstellung dieser Diplomarbeit .

Ein besonderer Dank gilt meinen Eltern Ajka und Hasan sowie meiner Schwiegermutter Dzemila in Bosnien für die liebevolle Unterstützung während des Studiums. Danke dass sie uns stets immer helfend zur Seite standen. Weiter möchte ich mich meinem Bruder Haris und Schwägerin Adnana in den Vereinigten Staaten bedanken, die immer für mich da waren und mich unermüdlich geholfen haben.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei unseren Familien in Bosnien, allen Freunde und Bekanten in Wien, sowie den Betreuerinnen im Kindergarten für die freundliche und hilfsbereite Unterstützung.

Der größte Dank jedoch gebührt an meinen Schwägerinnen und Schwager in Wien. Lieber Asmira, Jasmin, Meral und Mido es gibt keine Dankesworte die Euer alltägliche Unterstützung und Hilfe während der gesamten Studienzeit beschreiben können. Wir wissen was Ihr für uns geleistet habt und wie Ihr uns immer hilfreich entgegenkommen seit. Ohne Euch hätte ich dass niemals geschafft.

INHALTSVERZEICHNIS

EIDESSTATLICHE ERKLÄRUNG.....	I
DANKSAGUNGEN	II
INHALTSVERZEICHNIS.....	III
ABSTRAKT.....	1
1. EINLEITUNG.....	2
1.1. Problemstellung.....	3
1.2. Forschungsfrage	4
1.3. Methode	5
2. DEFINITION UND MANIFESTATION DER KULTUR.....	6
2.1. Definition der Kultur	6
2.2. Vergleich: Die Ebenen der Kultur- Unternehmenskultur.....	8
2.3. Begriffsabgrenzung Kultur – Organisationskultur - Unternehmenskultur	10
2.4. Die Organisationskultur als fehlendes Konzept in Organisationsstudien.....	14
2.4.1. Warum ist die Analyse der Kultur so wichtig?	16
2.4.2. Organisationskultur im internationalen Kontext	17
2.5. Manifestationen der Organisationskultur	18
2.5.1. Symbole und Helden	20
2.5.2. Routine.....	22
2.5.3. Rituale	23
2.5.4. Werte.....	24
2.5.5. Normen, Vorstellungen und die Annahmen.....	24
2.5.6. Die Geschichten	25
2.5.7. Kontrollsysteme und Macht	26
2.6. Die Kulturwandlung	27
3. TYPEN DER ORGANISATIONSKULTUR	33
3.1. Dimension der Organisationskultur	33
3.2. Typen der Organisationskultur	35
3.2.1. Typen der Unternehmenskultur nach Cameron/Freeman	35
3.2.2. Vier Arten der Kulturen nach Cartwright S., Cooper C.L	38
3.2.3. Deal und Kennedy (2000)	39
3.2.4. Petrock (1990).....	40
3.2.5. Walach (1983)	41
3.2.6. Die Typen der Organisationskultur nach Tompenaars (1993).....	42
4. MESSUNG DER ORGANISATIONSKULTUR.....	44
4.1. Messung der Organisationskultur	44
4.2. Design von Forschungsfragen.....	47
4.3. Metaanalyse in der Forschung	51
4.4. Kritiken der Metaanalyse	55

5. ORGANISATIONSKULTUR UND INFORMATIONSTECHNOLOGIE	57
5.1. Organisationskultur und die Informationstechnologien.....	57
5.2. Informationsfluss als Teil der Organisationskultur.....	61
5.3. Änderung der Praktiken im Unternehmen durch die Informations- und Kommunikationstechnologien.....	63
5.4. Wichtigkeit der Übereinstimmung zwischen Informationstechnologien und der Organisationskultur.....	65
5.5. Einfluss nationaler Kulturen der Benutzern auf die Organisationskultur und die Adoption von Innovationen.....	69
5.5.1. Unterschied zwischen nationalen und Organisationskultur.....	69
5.5.2. Internationalisierung als die Verringerung der nationalen Unterschiede in Organisationskulturen.....	72
5.5.3. Dimensionen nationaler Kultur.....	73
5.6. Rolle der Kultur bei der Einführung von Informationstechnologien.....	76
5.6.1. TAM- Technology Acceptance Model.....	78
5.6.2. Übersicht der Studien.....	80
5.6.3. Neuere Methode in Organisationskulturforschung.....	81
5.7. Einfluss von individuellen Merkmalen in der Umsetzung von Informationstechnologien.....	84
 6. EMPIRISCHE STUDIEN	 88
6.1. Ausgangssituation.....	88
6.2. Übersicht empirischen Studien.....	90
6.2.1. Tabelle 4 : Forschung über die Beziehung zwischen Organisationskultur und Informationstechnologien.....	90
6.2.2. Hypothesen.....	92
6.3. Forschungsmethoden.....	94
6.4. Empirische Studien über den Einfluss der Computermedien auf die Organisationskultur.....	95
6.4.1. Einfluss von E- Mails auf die Mitarbeiter und die Organisationskultur.....	95
6.4.2. Reduktion von E-Mails Unterbrechungen auf die Mitarbeiter.....	98
6.4.3. Einfluss von E-Mails auf die Kommunikation im Unternehmen.....	99
6.4.4. Organisationskultur und Computer-Selbst-Effizienz.....	101
6.4.5. Negativer Einfluss der CMC auf die Organisationskultur.....	103
6.4.6. Positiver Einfluss der CMC auf die Organisationskultur.....	104
6.5. IT-Kultur vs. Organisationskultur.....	105
6.6. Einfluss des Geschlechts auf die Adoption der IT.....	108
6.7. Organisationskultur in Produktionsunternehmen.....	109
6.8. Organisationskultur und High vs. Small High- Tech Unternehmen.....	111
6.9. Relation zwischen Organisationskultur & Effektiver Implementierung von IT.....	114
6.9.1. Organisationskultur und Erfolg der IT- Implementierung.....	114
6.9.2. Organisationskultur & Bereitschaft für die Veränderungen.....	115
6.10. Zusammenhang zwischen erfolgreicher Umsetzung von BPR, TQM & Organisationskultur.....	116

6.10.1. BPR und Organisationskultur	116
6.10.2. Relation zwischen TQM und Organisationskultur	119
6.11. Zusammenhang zwischen Einführung von ERP-Systemen und der Organisationskultur	121
6.12. Einfluss von Elektronischen Überwachung auf die Organisationskultur	122
6.13. E-Commerce & Organisationskultur	125
7. ERGEBNISSE EMPIRISCHER STUDIEN	129
7.1. Tabelle 5: Übersicht: Zusammenhang zwischen Manifestationen der Organisationskultur & Informationstechnologien	129
7.2. . Ergebnisse empirischer Studien: Wichtigste Variablen in dem Zusammenhang zwischen Organisationskultur und IT.....	134
7.2.1. Ergebnisse: Einfluss von Kulturtyp auf die IT- Implementierung	134
7.2.1.1. Offene Kultur	134
7.2.1.2. Human Relations Kultur	135
7.2.2. Adhocracy und Hierarchy Kultur	135
7.3. Ergebnisse: Zusammenhang zwischen IT und Manifestationen der Organisationskultur	136
7.3.1. Teamarbeit	136
7.3.2. Informationsfluss	137
7.3.3. Vertrauen	139
7.3.4. Arbeitsklima und Moral	140
7.3.5. Kommunikation.....	140
7.3.6. Kontrolle und Flexibilität	141
7.3.7. Besprechungen	142
7.3.8. Trainings und Job-rotation	142
7.4. Ergebnisse: Nebenvariablen im Zusammenhang zwischen Organisationskultur und IT	143
7.4.1. Größe des Unternehmens	143
7.4.2. Persönliche Merkmale (Geschlecht, Alter)	144
7.4.3. Branche des Unternehmens	145
7.4.4. Einfluss nationaler Kulturen	147
8. SCHLUSSFOLGERUNG	149
8.1. Diskussion.....	149
8.2. Zusammenhang zwischen IT und Organisationskultur	153
8.3. Kritische Stellungnahme	159
8.4. Implikationen	161
LITERATURVERZEICHNIS	VI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIII
TABELLENVERZEICHNIS	XV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVI
ANHANG (Zusammenfassung, Lebenslauf).....	XVIII

ABSTRAKT

Diese Diplomarbeit setzt sich aus einem theoretischen und einem empirischen Teil zusammen. Auf der Basis von 30 veröffentlichten empirischen Studien, durchgeführt in weltweiten internationalen Unternehmen und Organisationen, wird die Forschungsfrage durch praktische Probleme und Erfahrungen in Zusammenhang mit der Einführung von Informationstechnologien beantwortet und es werden dadurch sehr wichtige Schlussfolgerungen gezogen.

Diese Studien zeigen deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Informationstechnologien existiert, und auch, wie stark oder schwach dieser Einfluss tatsächlich ist. Mit dieser Diplomarbeit will ich durch die einzelnen Studien zeigen, wie die Unternehmen durch praktische Beispiele und Erfahrungen ihre eigene Situation verbessern können, um am Ende des Arbeitstages, durch effektivere und schnellere Lösungen zum besseren Erfolg des gesamten Unternehmens beitragen können.

Aufgrund von Literatur wurde zum Schluss ein Modell erstellt, der zum besseren Verständnis nicht nur der Beziehung zwischen der Kultur in einer Organisation auf einer Seite und der effektiveren Implementierung der Informationstechnologien auf anderen Seite, sondern auch zum besseren Verständnis des Einflusses von Nebenfaktoren, die auch im Prozess der IT- Implementierung eine große Rolle spielen können. Meiner Meinung nach sind der Entwurf von Fragebögen und die quantitative Datenanalyse in der Forschung über die Organisationskultur von entscheidender Bedeutung für die Erreichung präziser Ergebnisse und Informationen über dieses Phänomen.

1. EINLEITUNG

Zahlreiche Begriffe sind mit dem Wort „Kultur“ verbunden, z.B. die Art und Weise, wie die Menschen leben und ihr Leben organisieren, ungeschriebene Regeln, Normen des Verhaltens auf der Straße oder auf der Uni, Systematik der Arbeit oder die Art und Weise, wie wir mit anderen Menschen in Kontakt treten. Alle diese Assoziationen gelten auch für die Organisationskultur, die innerhalb von einer Organisation gestaltet und verwendet werden. Die Wichtigkeit der Auswahl vom geeigneten Organisationskulturtyp und die schnelle Anpassung derselben an die externe Umgebung wird meiner Meinung nach noch immer von Seite der meisten Organisationen unterschätzt, obwohl sie in Wirklichkeit eine große Rolle bei einem „normalem“ Fluss der internen Geschäftsprozesse spielt.

Daher ist es sehr wichtig zu verstehen, was alles hinter einer Organisationskultur steckt, was ihre Elemente sind, wie sie sich manifestieren und welche Dimensionen sie beinhalten? Die verschiedenen Definitionen können den Organisationen helfen, den eigenen Typ der Kultur zu erkennen und zu analysieren, um die entsprechenden Maßnahmen in verschiedenen Situationen einzusetzen.

Besonders in Zeiten wirtschaftlicher Veränderungen, nimmt das Verständnis der Organisationskultur an Bedeutung zu, und es ist sehr wichtig, dass die Organisationen durch die Implementierung von Maßnahmen und Planung entsprechend reagieren, bevor diese Veränderungen erscheinen.

Da die Organisationen kontinuierlich die Veränderungen interner Prozesse erleben, ist das Management jedes Unternehmens an den Begriffen erfolgreicher IT-Implementierung, Innovation und Verbesserung der Geschäftsprozesse durch neue Technologien und Anwendungen interessiert. Die zahlreichen empirischen Studien prüften die Rolle der Informationstechnologien als

Ressourcen für die Gewinnung der Konkurrenzvorteile auf dem Markt sowie der Produktivität der Informationstechnologien. Jedoch gibt es noch immer nicht genügend empirische Studien, die das Phänomen „Organisationskultur“ im Vergleich zur Anwendung der Informationstechnologien erforschen.

Die erste Hälfte von dieser Arbeit bearbeitet die Frage der Wichtigkeit der Organisationskultur in heutigen Organisationen. Besonders verschiedene theoretische Definitionen und Probleme oder Erfahrungen von zwei anerkannten Organisationskulturforschern, Schein und Hofstede, führen zu sehr wichtigen Ergebnissen für die Managementpraxis.

Die meisten empirischen Studien im zweiten Teil der Arbeit beschäftigen sich mit dem Einfluss der Umsetzung von verschiedenen Informationstechnologien auf die Mitarbeiter und den Erfolg des Unternehmens in Zeiten der Veränderungen und sie geben Vorschläge für effektive und schnelle Implementierung der Innovationen im Unternehmen. Der Rest der Studien erläutert die Wichtigkeit der Nebenfaktoren, wie z.B. individuelle Charakteristiken oder die nationale Kultur in den Innovationsprozessen.

1.1. Problemstellung

Die dynamische Entwicklung der Informationstechnologien und die Einführung derselben verlangt eine rasche Anpassung der Organisationen, um überhaupt am wandelnden Markt bestehen zu können. Die Organisationen müssen herausfinden, wie sie sich an das immer sich wandelnde, wirtschaftliche, kulturelle, politische, soziale und technologische Umfeld anpassen können. Diese Anpassungen verlangen große Veränderungen in den Organisationen, wie die Erstellung von neuen Aufgaben, neuen Produkten oder Dienstleistungen, die Einführung von modernsten Informationstechnologien und Business Applikationen und die damit verbundene Veränderungen der Organisationskultur.

Die Einführung neuer Technologien in Unternehmen mit schon ausgeprägter und gewohnter Organisationskultur ist keine leichte Aufgabe, unter anderem, weil sie Interaktion und Zusammenarbeit mit anderen wichtigen organisatorischen Subsystemen verlangen. Entwicklung und Einführung neuer IT sind sehr oft revolutionäre Veränderungen und die Organisationen haben nicht das gleiche Interesse, den neuesten Trends zu folgen.

Die radikalen Veränderungen in der Ausführung von Geschäftsprozessen und in organisatorischen Strukturen sind aus vielen Gründen nicht möglich, besonders weil sie starke Veränderungen der Arbeitsweise und eine schnelle Anpassung der Mitarbeiter verlangen. Auf diesem Grund kann es zu Problemen kommen, welche die Organisationskultur betreffen und nach schnellen Lösungsmöglichkeiten verlangen.

1.2. Forschungsfrage

Es stellt sich die Frage, ob ein Zusammenhang bzw. eine gegenseitige Wirkung der neuesten Technologien und der Organisationskultur besteht und in welcher Richtung sich dieser Zusammenhang bewegt (positive oder negative Auswirkung). Weiters stellt sich die Frage, wenn ein Zusammenhang besteht, in welchem Ausmaß sich die Werte, Annahmen und die Normen des Verhaltens ändern und in wieweit der Einsatz neuer Technologien die Art der Arbeit in einer Organisation beeinflussen kann.

Welche Anforderungen in der Verhaltensweise werden den Benutzer/innen aufgezwungen und welche Lösungsmöglichkeiten können angeboten werden, um die eventuelle negative Wirkung des Einsatzes zu mildern bzw. Probleme die daraus entstehen zu neutralisieren?

1.3. Methode

Die Studien wurden mittels *Metaanalyse* analysiert. Die Metaanalyse und ihre Eigenschaften wurden im Kapitel 5 beschrieben. Da sich wenige Studien mit dem Forschungsproblem in der Praxis auseinandersetzen, wurden auch die so genannten „Multi-Case Studien“, die auf qualitativen Verfahren basieren und dadurch keine statischen Daten präsentieren, in die Analyse aufgenommen. Diese werden danach in einer eigenen Interpretation zusammengefasst, analysiert und als Implikationen in der Schlussfolgerung erstellt.

Interessanterweise wurde nur eine Studie aus dem deutschsprachigen Raum gefunden, die den Zusammenhang zwischen Typen der Organisationskultur und Innovationserfolg analysiert und die Ergebnisse dieser Studie wurden auch präsentiert (Ernst H., 2003). Die Tatsache ist, dass die Analyse und die Messung der Organisationskultur noch immer von Forschern nicht genügend berücksichtigt wurde.

Eine hohe Anzahl der empirischen Studien basiert noch immer auf Interviews als Methode der qualitativen Forschung. Meiner Meinung nach, könnten und sollten die Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und anderen Variablen, wie z.B. in diesem Fall Informationstechnologien, mittels Fragebogen und statistischen Verfahren durchgeführt werden, damit die Genauigkeit der Ergebnisse auf diese Weise erhöht wird. Die Forschung soll sich in diesem Bereich einfach von den Stereotypen „befreien“ und einfach diesen wunderschönen und noch nicht genügend erforschten Bereich entwickeln lassen.

2. DEFINITION UND MANIFESTATIONEN DER KULTUR

2.1. Definition der Kultur

Die Welt ist voll von Differenzen und Auseinandersetzungen zwischen Menschen, Gruppen und Nationen, die unterschiedlich denken, handeln und fühlen. Die Voraussetzung für die Erbringung guter Lösungen ist der Versuch, diese Differenzen zu verstehen. Einer der Gründe weshalb viele Lösungen für die Probleme nicht funktionieren oder nicht umgesetzt werden können, ist die Tatsache, dass diese Differenzen in der Denkweise zwischen den Partnern ignoriert wurden.¹

Der Begriff "Kultur" wurde in den allgemeinen Management Literatur von Anthony Athos' s (1981) "The Art of Japanese Management", William Ouchi's (1981) „Theory Z“ und Peters und Waterman's „In Search of Elence“ erläutert. Insbesondere Peters und Waterman's Arbeit konzentrierte sich auf die Kultur (oder gemeinsame Werte) als Variable, die manipuliert werden könnten ebenso wie Struktur und Systeme der Stil.²

Etymologisch lässt sich die Kultur aus dem lateinischen Substantiv „cultura“ ableiten und steht demnach allgemein für die Bearbeitung und Pflege des Bodens.³ (engl. tilling of the soil). In den meisten westlichen Sprachen bedeutet die Kultur Zivilisation oder „Verfeinerung des Geistes“ und insbesondere die Ergebnisse einer solchen Verbesserung, einschließlich Bildung, Kunst und die Literatur.⁴

¹ Hofstede G. , 2005, S. 2

² Ward J., Peppard J. , 1996, S. 37-65

³ Jacobsen N., 1996, S. 25

⁴ Hofstede G. , 2005, S. 2

Edward B. Tylor (zit. nach Jacobsen, 1995) gibt folgende Definition der Kultur: "Kultur oder Zivilisation im weitesten ethnographischen Sinne ist jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat."⁵

Laut Schein, lässt sich die Kultur einer Gruppe als "ein Muster gemeinsamer Grundprämissen definieren, welches die Gruppe bei der Bewältigung von Problemen externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, welches sich bewährt hat und somit als bindend gilt ". Der Begriff wird auch zur Kennzeichnung von Eleganz und verfeinertem Geschmack benutzt, so zum Beispiel, wenn man jemanden als „kultiviert“ bezeichnet.⁶ Kultur ist immer ein kollektives Phänomen, denn es ist zumindest teilweise geteilt gemeinsam mit Menschen, die im gleichen sozialen Umfeld leben oder lebten. Kultur umfasst die ungeschriebenen Regeln des sozialen Spieles. Es ist die kollektive Programmierung des Geistes, welcher die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Mitgliedern anderer Gruppe unterscheidet.⁷ Kulturen fangen mit Führungspersönlichkeiten an, die ihre eigene Werte und Prämissen auf eine Gruppe übertragen. Wenn diese Gruppe erfolgreich ist und wenn die Grundannahmen als selbstverständlich angenommen werden, dann wird sich eine Kultur etablieren, die für spätere Generationen die akzeptablen Formen von Führung festlegen wird.⁸

Nach der materiellen Kulturauffassung sind alle vom Menschen geschaffenen und erfahrbaren Phänomene Bestandteile einer Kultur, wie z.B. Bücher, Gemälde, Gebäude, Sprache, Sitten, Systeme von Anstandsregeln, Ethik, Religion und Moral. Die immateriellen Kulturverständnisse sind ein geistiger und normativer Überbau kultureller Erscheinungsformen, wie z.B. Werte, Motiv und Einstellungsmuster oder religiöse Grundüberzeugungen.⁹

⁵ Jacobsen N., 1996, S. 25

⁶ Schein H. Edgar., 1992, S. 30

⁷ Hofstede G., 2005, S. 3

⁸ Hofstede G., 2005, S. 17

⁹ Jacobsen N., 1996, S. 26

2.2. Vergleich: Die Ebenen der Kultur- Unternehmenskultur

Laut Hofstede (2005), trägt jede Gruppe von Menschen eine Reihe von mentalen Programmen, die ihre Kultur erzeugen in sich. Fast jeder Mensch gehört gleichzeitig zu einer Reihe von verschiedenen Gruppen und Kategorien, und führt mehrere Schichten von mentaler Programmierung in sich, entsprechend der verschiedenen Stufen der Kultur.

Hofstede¹⁰ unterscheidet zwischen 6 Ebenen einer Kultur:

- Regionaler und/oder ethnischer und/oder religiöser und/oder sprachlicher Zugehörigkeitsebene, da die meisten Nationen aus kulturell verschiedenen regionalen und/oder ethnischen und/oder religiösen und/oder sprachlichen Gruppen bestehen.
- Geschlechtsebene, je nachdem, ob eine Person männlich oder weiblich ist.
- Generationsebene, welche die Eltern von Großeltern und von Kindern unterscheidet.
- Nationale Ebene, entsprechend einem Land.
- Soziale Klasse, die mit Ausbildung oder mit Profession/Beruf einer Person verbunden ist.
- Für die Arbeitnehmer die Organisations-, Abteilungs- und /oder Corporate Ebene, nach der Art und Weise wie Mitarbeiter in ihrer Organisation sozialisiert wurden.

Laut Hofstede sind die mentalen Programme aus verschiedener Ebene nicht immer in Harmonie. In moderner Zeit kommt es oft zu Konflikten zwischen verschiedenen Ebenen, zum Beispiel, religiöse Werte können in Konflikt mit Generationenwerten oder Geschlechtswerte mit organisatorischen Praktiken geraten.

¹⁰ Hofstede G., 2005, S. 10-11

Widersprüchliche mentale Programme innerhalb von Menschen machen es schwierig ihr Verhalten in einer neuen Situation zu akzeptieren.¹¹

Die Definition von Hofstede konzentriert sich auf die Ebene der Kultur im Allgemeinen. Schein spricht aber von drei Ebene der Unternehmenskultur, nämlich Artefakte, Bekundete Werte und Grundprämissen.

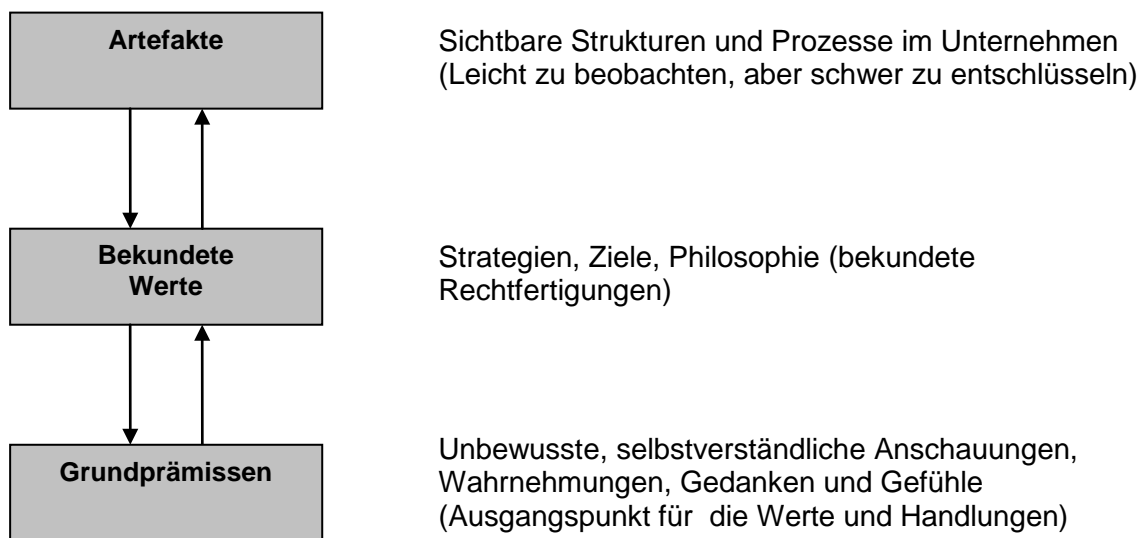


Abbildung 1: Ebenen der Kultur¹²

Schein ist der Meinung, dass man Kultur auf verschiedenen Ebenen analysieren kann, wobei er den Begriff „Ebene“ als „den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter“ definiert. Die Manifestationsebenen der Kultur können nicht voneinander unterschieden werden, wobei die Schichten von den sichtbaren und offenkundigen Erscheinungsformen bis hin zu den unbewussten und tief verwurzelten Grundprämissen reichen, definiert von Schein als “ Essenz der Kultur“. Dazwischen liegen diverse Werte, Normen und Verhaltensregeln, welche „Mitglieder als Mittel zur Darstellung ihrer Kultur für sich selbst und gegenüber anderen verwenden.“¹³

¹¹ Hofstede G., 2005, S. 10-11

¹² Schein H. Edgar., 1992, S. 30

¹³ Schein H. Edgar., 1992, S. 29

2.3. Begriffsabgrenzung Kultur - Organisationskultur - Unternehmenskultur

Organisationskultur ist ein Begriff, welche seit den 70er Jahre ein wichtiges und interessantes Thema geworden ist. Zwar gibt es keine Einigung über eine einheitliche Definition von Organisationskultur, es kann aber allgemein als eine Reihe von grundlegenden Annahmen, Werten, Einstellungen und Normen des Verhaltens in einer gemeinsamen Organisation interpretiert werden, die sich durch die Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle und Verhalten ihrer Mitglieder und auch durch die Artefakte materieller und immaterieller Natur manifestieren. ¹⁴

Der Begriff „Kultur“ wurde zunehmend im Zusammenhang mit Organisationslehre verknüpft. Mit der Anerkennung der symbolischen Aspekte sollte eine kulturelle Perspektive auf die Organisationen gefordert werden. Das Feld des komparativen Managements ist mit Variation in leitenden Einstellungen und Managementpraktiken in verschiedenen Ländern besorgt. (Haire, Ghiselli und Porter 1966, zit. nach Smirchich 1983)¹⁵

In komparativen Managementstudien wird die Kultur als „Hintergrundfaktor“ betrachtet, als eine so genannte „erklärende“ Variable oder ein breites Rahmenwerk, welche Einfluss auf die Entwicklung und Stärkung des Glaubens hat. Eine zweite wichtige Ansicht, dass die Kultur und Organisation verbunden sind, ist von Forschern erläutert, die erkennen, dass die Organisationen selbst Kulturproduzierende Phänomene sind. ¹⁶

Der Unterschied zwischen beiden, Kultur auf der einen und Organisationskultur auf anderer Seite ist, dass die Kultur in der Regel als „sozialer oder normativer Klebstoff“ definiert werden kann, welche eine Organisation zusammenhält und die Organisationskultur kann auch als eine andere kritische Ebene oder mit einem Schlüssel

¹⁴ Lukasova R., Frankova E., Surynek A., S. 350

¹⁵ Smirchich L., 1983, S. 339-358

¹⁶ Smirchich L., 1983, S. 339-358

definiert werden, mit dem strategische Manager leiten, und den Lauf ihrer Organisationen beeinflussen können.¹⁷

Kultur wird von vielen Variablen beeinflusst, wie z.B. die Charakteristiken welche Menschen von ihrem Bildungs- und sozialen Hintergrund mit sich bringen, oder Traditionen über den Managementstil der Organisation, Reportingstrukturen usw. Es ist durch die zahlreiche pragmatische Maßnahmen im Laufe der Zeit geprägt. Diese Vorstellungen und Annahmen der Menschen liegen innerhalb einer Web-Kultur, die in Sinne „eine Organisation der sozialen Energie und Persönlichkeiten und den Annahmen und Überzeugungen, die sie hält darstellt „. (Johnson, 1992 zit. nach Ward J., Peppard J. 1996).

Kultur hilft bei der Konzentration der individuellen Energie in bestimmten Richtungen, da die untere Zeile der Kultur das erwartete Verhalten der Organisationsmitglieder bedeutet.¹⁸ Laut Smirchich (1983), kann man die Organisationen selbst als die Kulturen betrachten.

Die Organisationskultur auf der anderen Seite umfasst sowohl die Kultur von Unternehmen als auch andere Organisationen, wie z.B. öffentliche Verwaltungen.¹⁹ Schein definiert die Organisationskultur als „ein Muster grundlegenden Annahmen, erfunden, entdeckt oder entwickelt von einer bestimmten Gruppe, die lernt, die Probleme externer Anpassung und interner Integration zu bewältigen“. ²⁰

Trotz der anerkannten Bedeutung von Kultur als wichtigem Merkmal von Unternehmen, herrscht weitgehend Uneinigkeit über die Definition und Messung von Unternehmenskultur. ²¹

¹⁷ Smirchich L., 1983, S. 339-358

¹⁸ Ward J., Peppard J., 1996, S. 37-65

¹⁹ Pullig K., 2000, S. 8-9

²⁰ Schein E. H., 1992, S. 10

²¹ Ernst H., 2003, S. 23-44

Der Begriff „Unternehmenskultur“ wird ausschließlich im Fall der Wirtschaftsunternehmen verwendet. Man kann von einer Außenseite der Unternehmenskultur sprechen, die sich in den sichtbaren Symbolen zeigt, vor allem in der Sprache und Ritualen, und von einer Innenseite, nämlich der Ideologie bzw. den Glaubenssätzen, Mythen und Werten, die dem Denken, Fühlen und Handeln der Menschen im Unternehmen zu Grunde liegt²². Während der Phänomen-Ansatz aus einer funktionalistisch- systemorientierten Betrachtungsweise davon ausgeht, dass ein Unternehmen eine Kultur hat, besagt der am interpretativen Paradigma orientierte Philosophie-Ansatz, dass das Unternehmen eine Kultur ist²³

Thomas (2003a, S. 39 zit. nach Kumbruck, W. Derboven, 2007) definiert die Unternehmenskultur als „ein System ineinander verschachtelter und einander greifender Subkulturen an, bei denen das Unternehmen selbst wieder als Subsystem der National- oder Gesellschaftskultur definiert werden kann.“²⁴

Die Qualität eines Unternehmens liegt in der Art und Weise, wie dessen Mitarbeiter zu denken, fühlen und handeln gelernt haben. Dies kann auch als „das psychologische Vermögen eines Unternehmens interpretiert werden, mit dessen Hilfe sich vorhersagen lässt, was in fünf Jahren mit dem finanziellen Vermögen dieses Unternehmens geschieht.“²⁵

Smircich (1983, zit. nach Ernst H. 2003) stellt das „ursprünglich aus der Anthropologie stammende Konzept der Kultur dem Konzept der Organisation gegenüber“. So ist die Kultur für das Unternehmen im Fall des „comparative management“ eine exogene Variable, die sich auf interne Abläufe im Unternehmen auswirkt. Im Paradigma der „Corporate culture“ wird die Unternehmenskultur als eine

²² Pullig K., 2000, S.9

²³ Matthäi I., 2005

²⁴ Kumbruck C., Derboven W., 2007

²⁵ Hofstede, G., 1993

interne Variable aufgefasst, die in einem Unternehmen entsteht und durch die das Unternehmen beeinflussbar ist, um die gewünschten Ziele zu erreichen.²⁶

Dieser Aussicht liegt der systemtheoretische Ansatz zugrunde, in dem Kultur als zusätzliche Variable des Systems aufgefasst wird (Pfeffer, Meyer, Venaley, 1981 zit. nach Ernst H., 2003), wobei eine enge Beziehung zwischen der sich in einem Unternehmen entwickelnden Kultur und situativen Gegebenheiten unterstellt. Als Beispiel ist die Effizienz der Unternehmenskultur im Sinne des Kontingenzansatzes in Abhängigkeit der Unternehmensstrategie zu beurteilen.²⁷

Die Vertreter des Ansatzes der so genannten „Unternehmenskultur“ (eng. Corporate Culture) behaupten, Unternehmen seien dann erfolgreicher, wenn sie eine einheitliche, identifizierbare Unternehmenskultur besäßen und diese auf die Unternehmensstrategie abgestimmt seien. Zentrale Bedeutung komme dem von der Unternehmensspitze bzw. vom Management vorgegebenen und gelebten Werten zu. Rituale, Symbole, Mythen, die Architektur und andere „Artefakte“ seien Ausdruck bzw. Überbringer dieser Werte.²⁸

Nach Gussman (1988 zit. nach Matthäi, 2005), Kultur ist ein gesellschaftliches Phänomen. Die Unternehmenskultur wird von ihm als „die Übertragung der zuvor dargestellten Wirkungen gesellschaftlicher Normen und Werte auf Unternehmensebene“ interpretiert.

Betriebswirtschaftliche Organisationen werden als spezifische Orte sozialen Handelns angesehen, in denen die Individuen in symbolischen Kommunikationen Situationsdefinitionen für das organisatorische Handeln entwickeln. Als Ergebnis der

²⁶ Ernst H., S. 23-44

²⁷ Ernst H., S. 23-44

²⁸ Pullig K., 2000, S. 9

Interaktionsprozesse gerinnt der gemeinsame Sinn organisatorischen Handelns zu organisationsspezifischen Normen, Positionen und Interaktionsformen.²⁹

Eine andere Definition betrachtet Unternehmungen als eine Art Miniaturgesellschaft, die eigenständige, unter Umständen abweichende, Normen und Werte entwickeln kann. Die Unternehmenskultur wurzelt in der Person des Unternehmensgründers oder anderer Schlüsselpersonen, die das Wertesystem der Organisation verkörpern und vorleben. Sie selbst sind signifikante Symbole für die Bildung und erste Weitergabe der Kultur.³⁰

Die Organisationsteilnehmer lernen die unternehmensspezifischen Werte und Normen von den vorbildlich handelnden Schlüsselpersonen. Für die Steigerung der Innovationsbereitschaft bedeutet dies, dass Schlüsselpersonen diese Bereitschaft vorleben müssen. Sie müssen ständig nach neuen Problemlösungen suchen und damit den Mitarbeitern bewusst machen, dass die Innovationsbereitschaft eine erwünschte, d. h. eine wertvolle Tugend ist.³¹

2.4. Die Organisationskultur als fehlendes Konzept in Organisationsstudien

Unachtsamkeit sozialer Systeme in Organisationen hat Forscher zu Unterschätzung der Bedeutung der Kultur und ihren Normen, Werte und Annahmen geführt. Zum Beispiel, kann durch die Prüfung der typischen Reaktionen der Mitglieder verschiedenen beruflichen Kulturen in einer Organisation im Wandel das Scheitern des organisatorischen Lernens besser verstanden werden.³²

²⁹ Matthäi I., 2005

³⁰ Matthäi I., 2005

³¹ Matthäi I., 2005

³² Schein, Edgar H., 1996, S. 229-235

Schein (1996) weist darauf hin, dass sich Organisationspsychologie langsam entwickelt und zwar, von einer individualistischen Sicht in Richtung eines stärkeren integrierten Blicks auf soziale Psychologie, Soziologie und Anthropologie. In dieser Evolution sind einige der wichtigsten Konzepte aus diesen Bereichen wie Rollen, Normen und Netzwerke aufgenommen, aber die Auswirkungen der Kultur noch nicht ausreichend verstanden.³³

Von ihrer Seite machen, die organisatorischen Soziologen ebenso wenig Aufmerksamkeit zu dem, was die Psychologen über individuelle Differenzen, Prüfung und Auswahl der Methoden, Aus- und Weiterbildung und Entwicklung, Förderung, Motivation und Belohnung gelernt hatten.³⁴

Managements haben sich sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor mit schwierigen wirtschaftlichen Problemen auseinandergesetzt und die breite Öffentlichkeit hat sich zynisch über das ausgegebene Geld, vor allem in öffentlichen Organisationen, verhalten. Technologische Fortschritte haben einige dieser Dienstleistungen, wie etwa Gesundheitsversorgung so anspruchsvoll und teuer gemacht, dass man nachdenken soll, welche soziale Werte serviert werden und welche Rolle die Regierung in der Erbringung von diesen Dienstleistungen spielen sollte.³⁵

Andere technologische Fortschritte, vor allem in der Informationstechnologie, unterstützen die Organisation in ihren Prinzipien, die nicht von Co-Lokation in Zeit oder Raum abhängen. Dies erfordert enorme Lern-How zu kooperieren, wie man offener und vertrauensvoller in der Kommunikation wird, wie man mit Abhängigkeit in neuen Art der flüssigen hierarchischen Beziehungen umgeht, wie man persönlichen vs. Positionsdaten ausüben kann, ohne das Engagement von Untergebenen zu

³³ Schein, Edgar H., 1996, S. 229-235

³⁴ Schein, Edgar H., 1996, S. 229-235

³⁵ Schein, Edgar H., 1996, S. 229-235

verlieren oder wie eine Organisation mit fließenden Grenzen designiert werden kann.³⁶

2.4.1. Warum ist die Analyse der Kultur so wichtig?

Ein Hauptgrund für das wachsende Interesse an Unternehmenskultur liegt darin, dass das Konzept sowohl für die Analyse, als auch zu einem besseren Verständnis innerbetrieblicher Vorgänge beim Zusammentreffen verschiedener Subkulturen und Berufsgruppen geführt hat. Die Analyse der Kultur ist sehr wichtig für ein Verständnis der Wirkungen neuer Technologien im Unternehmen. Eine neue Technologie bringt eine neue Kultur mit sich, die sich um einen Kern von neuen Konzepten und Instrumenten im wissenschaftlichen und technischen Bereich gebildet hat. Als Reaktion auf die immer raschere Zunahme technologischer, wirtschaftlicher, und politischer Veränderungen orientiert sich die Entwicklung eines Unternehmens in zunehmendem Maße an Begriffen wie Lernen, Innovation und Anpassung. Es ergibt sich der Bedarf, ein Konzept für eine Kultur der Innovation zu entwickeln, deren stabile Elemente Anpassung, Lernen und Steter Wandel heißen.³⁷

Kultur hat sich zu einem Schlüsselkonzept in der Sprache der heutigen Manager entwickelt. Es ist ein Begriff, der als Ersatz für viele Entdeckungen in Organisationsleben zuständig ist, jedoch, wenn die Kultur großen Einfluss auf ein Verhalten einer Organisation hat, ergibt sich eine Notwendigkeit für Manager, den kulturellen Kontext einer Organisation im Hinblick auf erforderliche Ziele zu verwalten.³⁸

³⁶ Schein H. Edgar, 1996, S. 229-235

³⁷ Schein H. Edgar, 1992, S. 10-12

³⁸ Ward J., Peppard J., S. 37-65

2.4.2. Organisationskultur im internationalen Kontext

Aus globaler Perspektive ergibt sich die Notwendigkeit, „kulturelle Unterschiede zu identifizieren und ihren Einfluss auf internationale Strategien zu verstehen.“(Hitt, 2006, S. 222 zit. nach Auer Rizzi W., Blazejewski S., Dorow W., Reber G., 2007). Der Effekt, den nationale Kulturen auf organisatorische Strategien haben können, ist beträchtlich, da die nationale Kulturen jene Werte einer Gesellschaft widerspiegeln, die die Normen für das Verhalten bestimmen (Hitt, 2006 zit. nach Auer W. Rizzi S., Blazejewski, Dorow W., Reber G., 2007). Das strategische Verhalten von Unternehmen kann durch die institutionelle Umwelt ihrer Heimatländer und jener anderen Länder, in denen sie operieren, beeinflusst werden. (Oliver 2006 zit. nach Auer Rizzi W., Blazejewski S., Dorow W., Reber G., 2007).

Die Organisationskultur wird oft als eine „kohärente Menge an Glaubensvorstellungen, an geteilten Grundwerten definiert und als ein kollektives Phänomen gesehen, bei dem es darum geht, wie die Mitglieder ihre Erfahrungen in der Organisation auslegen, und wie sie ihre eigene Situation definieren und bewerten, um sinnvoll handeln zu können.“ (Auer Rizzi W., Blazejewski S., Dorow W., Reber G., 2007, S. 181).³⁹

Für Trompenaar, spiegelt die *Organisationskultur nationale Unterschiede in der Kultur wider*. Das sind Unterschiede in der Art und Weise, wie die Mitglieder einer Organisation denken, lernen, und sich ändern. Ihr Verständnis zeigt uns den Weg, wie die Umsetzung der Innovationsstrategie am Besten angepasst wird. Die Ermittlung der Organisationskultur ist schwer, aber notwendig, da es zum Konflikt kommen kann, wenn Innovationen in einer Art und Weise umgesetzt werden, die antagonistisch zum Erhalt der Kultur sind.

³⁹ Auer Rizzi W., Blazejewski S., Dorow W., Reber G., 2007, S. 181

Wenn solche Organisationskulturen nationale Kulturen reflektieren, sind die Versuche, um ehemaliges zu verändern, eher nicht realistisch.⁴⁰

Der Einfluss von nationaler Kultur an die Organisationen und Prozesse der IT-Implementierung wird im Kapitel 4 beschrieben. Die Unterscheidung zwischen nationaler und Organisationskultur ist wichtig für die Abgrenzung von Manifestationen, Elementen, Dimensionen einer nationaler von einer Organisationskultur und für besseres Verständnis ihren Einflüsse auf die erfolgreiche IT –Umsetzung.

2.5. Manifestationen der Organisationskultur

Die kulturellen Differenzen manifestieren sich in mehrfacher Hinsicht. Beispielsweise versteht Jacobsen unter den Elementen einer Unternehmenskultur „öffentlich ausgehandelte und mehrheitlich geteilte Werte, Normen und Bedeutungen, welche sich materiell in einer unternehmensspezifischen Symbolwelt äußern“.⁴¹

Laut Hofstede decken die folgenden vier Elemente den Begriff eng: Symbole, Helden, Rituale und Werte.⁴² Johnson & Scholes (1993) erweitern diese Definition und sprechen von Werten, Routinen, Vorstellungen, Geschichten, Symbolen, Macht, Kontrollsysteme und Art der verwendeten Sprache als Teile einer Organisationskultur.

Schein (zit. nach Krumbholz M., Maiden N., 2001) beschreibt 10 Dimensionen, um die Organisationskulturen in verschiedenen Organisationen zu unterscheiden. Diese sind: beobachtete Regelmäßigkeiten der menschlichen Verhaltensinteraktion, Normen in der Gruppe, unterstützte Unternehmenswerte, die formale Philosophie, die Regeln des Spiel, das Klima, die Gewohnheiten des Denkens, Menschen

⁴⁰ Kennedy J., Kennedy C., 1988, S. 455-612

⁴¹ Jacobsen N., 1996, S. 35

⁴² Hofstede, 1993

Mentale Modelle und/oder sprachlichen Paradigmen, ihre geteilte Bedeutungen, ihre eingeschlossene Fähigkeiten und die Organisationsstammmetaphern oder die Integrationssymbolen.⁴³

In der amerikanischen Diskussionen über die „Corporate Culture“ sind die Werte und Normen häufig in Zentrum der Betrachtung und sie werden nach Jacobsen neben Bedeutungen als expliziter Bestandteil einer Kultur interpretiert.⁴⁴

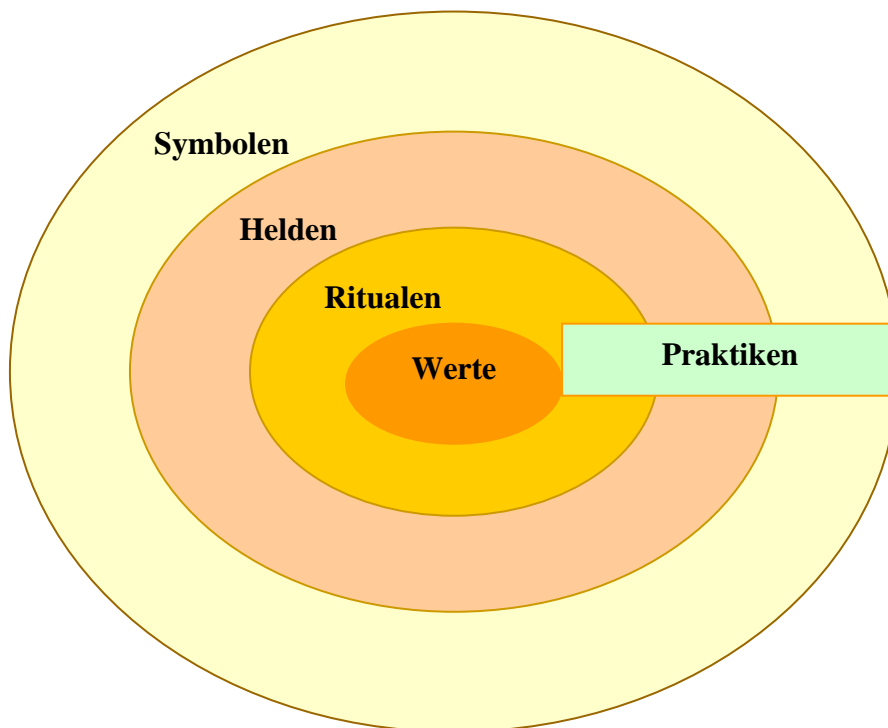


Abbildung 2: Manifestationen der Kultur, Hofstede G., 2005, S. 7

⁴³ Krumbholz M., Maiden N., 2001, S. 186

⁴⁴ Jacobsen N., 1996, S. 35

2.5.1. Symbole und Helden

Symbole sind die Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine bestimmte Bedeutung haben, welche nur von denjenigen als solche erkannt wird, die der gleichen Kultur angehören. Sie haben keine feste Syntax wie Zeichen, gleichwohl stehen sie mit Zeichen in enger Verbindung und lassen sich als "ineinander greifende Systeme von Zeichen interpretieren."⁴⁵ Die Worte einer Sprache oder Fachsprache gehören zu dieser Kategorie, ebenso wie die Kleidung, Flaggen und Statussymbole. Symbole einer kulturellen Gruppe werden regelmäßig von anderen nachgeahmt.⁴⁶

Die Bedeutung von Symbolen und symbolischen Verhalten ist sowohl für das Verständnis der Organisationskultur als auch für die Unterstützung von strategischen Wandel wichtig.⁴⁷

Diese Elemente der Kultur können als ein wichtiges Mittel dienen, um eine Verhaltensweise in einer Organisation als erwartet und belohnt zu verstehen. Die Symbole der Hierarchie wie z.B. die Größe, Teppiche oder Autoparkplätze sind nützliche Hinweise auf das Ausmaß, in dem die Organisation auf ihre Art und Weise des Handelns eingerichtet ist. Öffentliche Meinungsäußerungen, wie z.B. ein Jahresbericht eines Unternehmens, sind ein sichtbares Symbol mit dem sich Stakeholder Gruppen in einer Organisation beschäftigen.⁴⁸

⁴⁵ Jacobsen N., 1996, S. 40

⁴⁶ Hofstede, G., 1993, S. 22

⁴⁷ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 167

⁴⁸ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 167

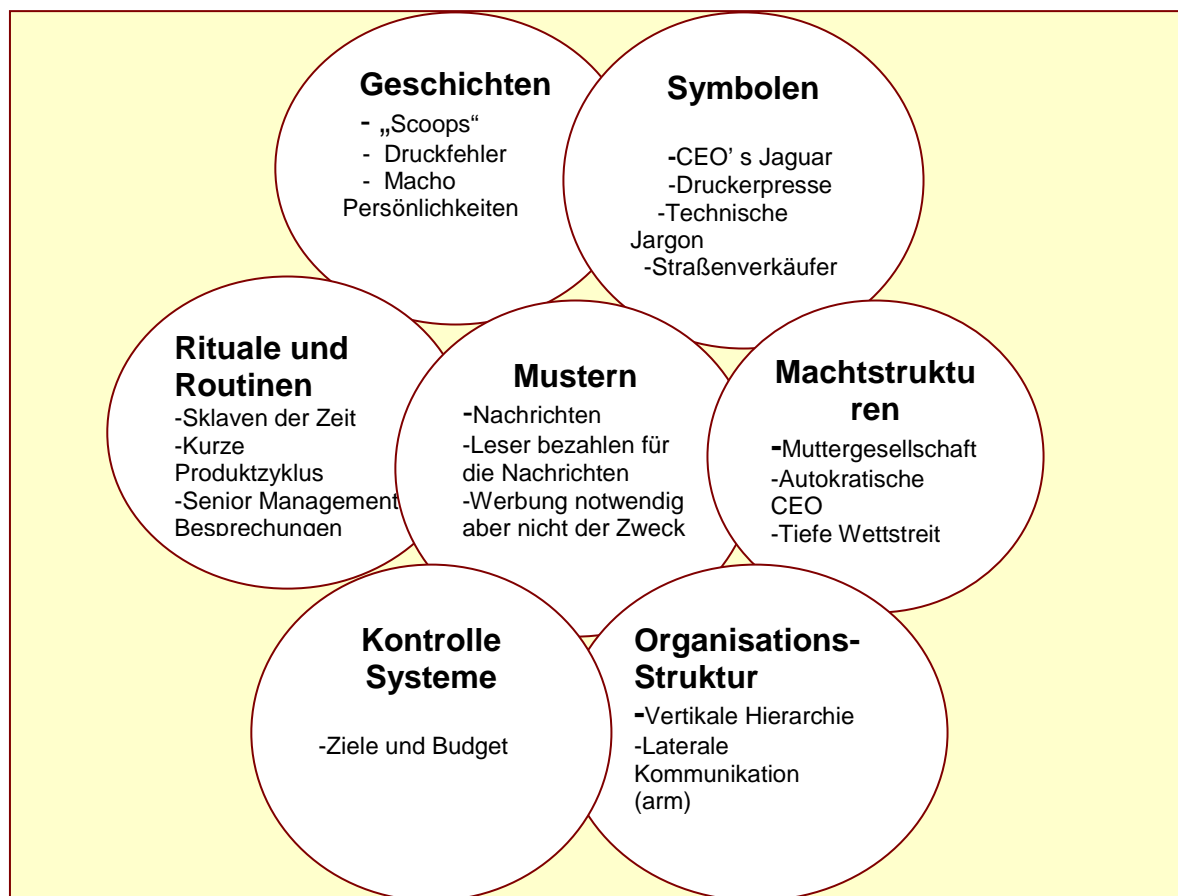


Abbildung 3: Cultural web of a regional newspaper.; Johnson G., Scholes K. (1993): Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, S. 165

Die Art der verwendeten Sprache kann auch Hilfreich für das Verständnis eines organisatorischen Paradigmas sein. Im Beispiel der Regionalzeitung, war der Fachjargon für die Außenmitarbeiter unzugänglich, was auf den etwas exklusiven Charakter des Unternehmens, von den Managern wahrgenommen geführt hat, und auch auf die ein wenig nach innen gerichteten Kultur.⁴⁹

Besonders interessant ist für mich auch der Fachjargon der Mitarbeiter der IT-Abteilungen z.B. Programmierer, die untereinander immer spezifische, technische Wörter

⁴⁹ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 167

benutzen und sich auf diese Weise von ihren Kollegen in den anderen Abteilungen deutlich unterscheiden.

Später wird sich in dieser Arbeit durch die empirischen Studien zeigen, dass diese (ich nenne es "Programmiersprache") und Denkweise der IT- Profis manchmal echte Probleme in einem Unternehmen verursachen können. Zum Beispiel, wenn die IT- Profis hohe Ansprüche an die Mitarbeiter bei der Einführung von neuen IT stellen, und diese völlig unvorbereitet für diese Veränderungen sind, oder in dem Fall, wenn die Veränderungen zur Änderung der Praktiken oder Routinen führen (d. h. Änderung der Organisationskulturmanifestationen). Dieses Problem kann noch schwieriger werden, wenn die IT- Aufgaben außerhalb des Unternehmens erledigt werden (IT- Outsourcing). Ich kann mir schon vorstellen, dass es zu "Konflikten der Kulturen", IT- Kultur und Organisationskultur besonders im Fall von IT- Outsourcing kommen kann, weil die externen Organisationen die interne Unternehmenssituation schwer erkennen und verstehen können.

Die Helden sind die realen oder imaginären Personen, die in einer Kultur hoch geschätzte Eigenschaften besitzen und damit als Vorbilder für das Verhalten dienen⁵⁰. Harry Potter oder Frodo sind nur ein Beispiel für die imaginären Helden der Kinder oder jugendlichen heutiger Zeit oder Bill Gates gilt als realer Held für die meisten Organisationen der modernen Welt.

2.5.2. Routinen

Routinen in einer Organisation zeigen die Art und Weise wie die Aktivitäten bei der Implementierung der Organisationsstrategien durchgeführt werden. Routinen sind die organisatorischen Aspekte des weltlichen Lebens geworden, die oft

⁵⁰ Hofstede, G., 1993, S. 22

selbstverständlich angenommen, als „die Art, wie die Dinge abgewickelt werden“ sind. Zum Beispiel, in dem Beispiel der regionalen Zeitung, waren die *Routinen für die Begegnung enger Fristen* von großer Bedeutung. Diese Routinen waren Teil der Kultur, in der waren Up-to-the-Minute Neuigkeiten wichtig, die Mitarbeiter waren „Skaven der Zeit“ und kurzfristige Leistung war dominant.⁵¹

Ich kann zahlreiche Unternehmen nennen, für die auch genau dieselben Routinen gelten und dessen Mitarbeiter ständig unter Zeitdruck stehen. Manchmal ist die interne Anpassung der Routinen von entscheidender Bedeutung, um die Mitarbeiter länger im Unternehmen zu behalten.

2.5.3. Rituale

Rituale sind kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen der angestrebten Ziele eigentlich überflüssig sind, innerhalb einer Kultur aber als sozial notwendig gelten: Sie werden daher um ihrer Selbstwillen ausgeübt. Die Beispiele schließen Art der Begrüßung und Respekt für andere sowie soziale und religiöse Zeremonien ein. Organisierte geschäftliche und politische Treffen für die es scheinbar rationale Gründe gibt, dienen oft hauptsächlich rituellen Zwecken, wie z.B. Verstärkung des Gruppenzusammenhalts.⁵²

Rituale sind von einer höheren Ordnung als Routine. Sie sind besondere Ereignisse oder Umstände, durch die Organisationen etwas Wichtiges hervorheben oder betonen. Beispiele für die Rituale sind weitere Ausbildungen, Sitzungen oder Gewerkschaftsverhandlungen. In der militärischen Ausbildung ist z.B. der „Square-Bashing“ ein wichtiges Mittel zur Schaffung einer Kultur der bedingungslosen Folgsamkeit gegenüber der Befehlstruktur. *Trainings Programme* anderer Organisationen können auch als Ritual angesehen werden, welche nützliche Hinweise auf die Kernüberzeugungen gibt.⁵³ Zum Beispiel, einige Organisationen haben trainings technische Kompetenzen der Arbeit, während andere mehr Wert

⁵¹ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 166

⁵² Hofstede, G., 1993, S. 23

auf die Entwicklung der allgemeinen Fähigkeiten und Einstellungen legen. Seit 1990 hatten viele der großen internationalen Unternehmen ihre Dienste über Rechnungswesen- und Besteuerung in die Unternehmensberatung erweitert. Dies benötigt eine erhebliche Verlagerung des Schwerpunkts in ihren Ausbildungsprogrammen auf unternehmerische Fähigkeiten und Bewusstsein, die sich positiv auf ihr Kerngeschäft auswirkt. Internationale Expansionen haben auch zum Einsatz von Fortbildungsveranstaltungen für den Aufbau einer neuen internationalen Kultur innerhalb der Organisation geführt, die mit einigen erheblichen Schwierigkeiten durchgeführt wurden.⁵⁴

2.5.4. Werte

Viele Kulturanthropologen, vor allem Unternehmenskulturforscher, sehen in den Werten einer Gemeinschaft die Kerne einer Kultur, auf welchen sich andere Kulturbestandteile wie Normen oder Bedeutungen beziehen.⁵⁵ Als Werte bezeichnet man die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Werte sind nach Hofstede die Gefühle mit einer Orientierung zum Plus oder zum Minuspol hin, wie z. B. böse-gut, unnatürlich-natürlich, hässlich-schön.⁵⁶

Laut Johnson & Scholler⁵⁷ sind Werte in einer Organisation leicht ermittelbar und oft wie Aussagen über die Aufgabe der Organisation, Ziele und Strategien geschrieben. Diese ist aber in der Regel schwer interpretierbar, wie z.B. Dienste in der Gemeinschaft oder gleiche Beschäftigungsmöglichkeiten.

2.5.5. Normen, Vorstellungen und die Annahmen

Unter kulturellen Normen können jene Regeln und Vorschriften für Handlungen verstanden werden, die Menschen in einer Kulturgemeinschaft teilen.⁵⁸ *Die Vorstellungen* sind nach Johnson & Scholes spezifische, aber auch die Probleme, die

⁵⁴ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 166

⁵⁵ Jacobsen N., 1996, S. 36

⁵⁶ Hofstede G., 1993, S. 23

⁵⁷ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 162

⁵⁸ Jacobsen N., 1996, S. 37

die Menschen in der Organisation besprechen können: Zum Beispiel Glauben des Managements oder der Mitarbeiter, dass das Unternehmen nicht mit Südafrika handeln sollte, oder dass die professionelle Tätigkeiten des Personals nicht durch die Führungskräfte beurteilt werden soll.⁵⁹ *Annahmen* sind tatsächliche Zentren einer Organisationskultur. Sie sind die organisatorischen Aspekte des Lebens, die selbstverständlich sind und welche bei Menschen schwer zu identifizieren und zu erklären sind. Zum Beispiel, in einer regionalen Zeitung basiert die Kultur auf der Annahme, dass die Menschen bereit waren, für die lokalen Nachrichten und die Zeitung zu zahlen und dass die Zeitung ein wichtiger Bestandteil der örtlichen Gemeinschaft war.⁶⁰

2.5.6. Die Geschichten

Geschichten sind die Grundlage einer Unternehmenskultur. Obwohl ungeschrieben, Unternehmenskultur ist mitgeteilt und wiederholt durch die Geschichten der Mitglieder einer Organisation. Die *Geschichten* in Organisationen liefern wertvolle Einblicke in den Kern und Annahmen der Organisation.⁶¹ Sie entstehen und entwickeln sich im Laufe der Zeit durch die Erfahrungen von Einzelpersonen und Gruppen, die Tag- für- Tag Aufgaben in der Organisation übernehmen, und in der Regel sich mit Helden, Erfolge, Katastrophen und Außenseitern befassen. Sie sind Vorrichtungen um den Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation zu zeigen, was in einer Organisation als wichtig erscheint.⁶²

Laut Schreyögg (2005) ist die Unternehmenskultur in den laufenden Geschichten verkörpert und eine Möglichkeit zur Änderung der Situation, eine neue Geschichte in den Informationsfluss einzuspritzen, welche die Art und Richtung des Informationsflusses beeinflussen kann. Die Mitarbeiter kämpfen mit Gerüchten oder Klatsch und Tratsch, aber nicht mit Argumenten sondern mit Entscheidungen oder

⁵⁹Johnson G., Scholes K., 1993, S. 162

⁶⁰Johnson G., Scholes K., 1993, S. 162

⁶¹Schreyögg G., Koch J., 2005, S. 73

⁶²Johnson G., Scholes K., 1993, S. 165

anderen Geschichten. Um die Gerüchte, unzumutbare Kritik oder schlechte Nachrichten zu bekämpfen, kann das Management z.B. sanfte Satire benutzen, um die schlechten Nachrichten lächerlich zu machen. Wenn die schlechte Nachricht oder Gerüchte unrichtig oder unzumutbar sind, kann der Humor verwendet werden, um es in Vergessenheit geraten zu lassen. In diesem Zusammenhang kann die Aufmerksamkeit auf die Humor Absurdität der schlechten Nachrichten gewinnen.⁶³

2.5.7. Kontrollsysteme und Macht

Ein wichtiger Teil der Kultur ist auch die Art und Weise, *wie die Verantwortung und Autorität* innerhalb der Organisationsstruktur verteilt sind. Zum Beispiel, eine Organisation, die strukturiert und verwaltet ist, wie eine Reihe von separaten Einheiten hat wahrscheinlich eine kohärente Kultur auf der Ebene dieser Untereinheiten, welche die Kooperationen zwischen den Einheiten schwierig macht. Tatsächlich sind, in vielen solchen Organisationen, Systeme der Kontrolle und Belohnung oft in einer solchen Weise entwickelt, um die Wettbewerbsfähigkeit anstatt der Kooperation zwischen den Einheiten zu fordern und zu unterstützen. Es überrascht daher nicht, dass die Einzelpersonen und Gruppen ihre eigenen Strategien bevorzugen, welche in einer dezentralen anstatt integrierten Art und Weise verfolgt werden.⁶⁴ Wenn Dezentralisierung durch die großen Organisationen fegt (engl. Sweeps), kann es zu Koordinationsproblemen kommen, da es die Kultur auf der Unterebene auf Kosten einer kohärenten Unternehmenskultur stärkt.⁶⁵

Die Belohnungssysteme sind wichtige Indikatoren für die Verhaltensweise, die innerhalb einer Organisation gefördert werden und können sich manchmal als ein großes Hindernis für den Erfolg neuer Strategien erweisen. Zum Beispiel, eine Organisation mit *individuell basierten Bonussysteme* bezogen auf den Umfang der

⁶³ Schreyögg G., Koch J., 2005, S .86

⁶⁴ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 168

⁶⁵ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 168

Leistung findet eine schwierige Kultur für die Promotion und Förderung der Teamarbeit und Betonung auf die Qualität und nicht auf das Volumen. Es ist auch in diesem Kontext hilfreich zu beobachten, ob die Kontrollsysteme auf die Belohnung oder Bestrafung ausgerichtet sind, da dies die Einstellung zum Risiko beeinflusst.⁶⁶

Am Ende erläutern Johnson & Scholes den Begriff Macht. Sie definieren ihn als die zentrale Kraft, welche die Organisationskultur formiert, und auch als ein Mittel, mit dem einige Erwartungen stärker als die anderen die Unternehmensstrategie beeinflusst. Es wird oft gesehen, dass die Macht zur Verringerung der Unsicherheit in der Organisation wahrgenommen wird. Ein wichtiges Problem ist deshalb die Stärke des Glaubens unter den mächtigsten Einzelpersonen und Gruppen, unabhängig davon ob sie Idealisten oder Pragmatiker sind.⁶⁷

Das Verständnis der Manifestationen der Organisationskultur ist sehr wichtig für das Verständnis der Organisationskultur eines Unternehmens. Die Unternehmen können ihre Manifestationen erkennen, pflegen und entwickeln um ein so genanntes „Corporate Image“ zu bilden, der wiederum ausgenutzt werden kann, um das positive Unternehmensbild gegenüber den Kunden darzustellen, und auch eventuelle Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenz zu ermöglichen.

2.6. Die Kulturwandlung

Ein aktuelles Thema heutzutage ist die Kulturwandlung. Dieses Thema ist so populär geworden, dass es auch als eine Lehrveranstaltung in verschiedenen Business Schulen oder Universitäten etabliert hat. Die Frage die sich zu diesem Thema stellt ist, wie genau dieser Prozess läuft, wie lange dauert er, d.h. ob es ein langfristiger oder kurzfristiger Prozess ist und welche Elemente der Kultur werden durch diese Veränderungen betroffen.

⁶⁶ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 168

⁶⁷ Johnson G., Scholes K., 1993, S. 168

Besonders durch die Informationstechnologien kommt es zur sichtbaren Änderungen der Kultur. Man kann ganz spontan darauf schließen, dass zum Beispiel das Internet dazu geführt hat, dass die Menschen immer mehr mittels elektronischen Medien kommunizieren. Diese Veränderung kann man als die Veränderung der Praktiken einer Kultur betrachten.

Laut Hofstede, sind Praktiken der sichtbare Teil der Kultur. Neue Praktiken können durch unsere Lebenszeit gelernt werden; Menschen, die älter als siebzig sind, lernen jetzt gerne, im Internet auf ihrem ersten PC zu surfen. Sie erwerben die neuen Symbole, treffen neue Helden und kommunizieren durch neue Rituale.⁶⁸

Es gibt aber viele Sachen in der Gesellschaft, die durch die Technologie nicht geändert werden. Das soziale Spiel selbst ist nicht sehr durch die Änderungen in der heutigen Gesellschaft geändert. Die ungeschriebenen Regeln für den Erfolg, Misserfolg, Angehörige und andere wichtige Attribute unseres Lebens bleiben ähnlich. Aber als Mitglieder einer Organisation müssen wir uns anpassen, und in einer Weise verhalten, die für die Gruppen, zu den wir gehören, akzeptabel ist.⁶⁹

Heskett (1992 zit. nach Ward J., Peppard J., 1996) schlägt vor, dass es sinnvoll ist, über die Kultur- Veränderung auf zwei Ebenen zu denken. Diese Ebenen unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Außenwirkung und ihre Resistenz gegen Veränderungen.

In tieferen und weniger sichtbaren Ebenen, bezieht sich die Kultur auf die gemeinsame Werte, die von Menschen in einer Gruppe geteilt werden, und welche weiterhin fortauern, auch wenn sich die Gruppenzugehörigkeit ändert. Auf dieser

⁶⁸ Hofstede G: Cultures and Organizations, 2005, S. 10-11

⁶⁹ Hofstede G: Cultures and Organizations, 2005, S. 10-11

Ebene kann die Kultur schwer umgewandelt werden, aufgrund der Tatsache, dass die Menschen nicht die Werte erkennen, die sie halten. *Auf der mehr sichtbaren Ebene*, präsentiert die Kultur das Verhaltensmuster und den Stil einer Organisation, welchem die neuen Mitarbeiter automatisch aufgefordert sind zu folgen.⁷⁰

Die Beweise die von Davis (1984), Pettigrew (1985), Hofstede (1991, zit. nach Ward J., Peppard J.,1996) kommen, beziehen sich auf einer impliziten Annahme, dass die Kultur eine Auswirkung auf die Organisation hat. Kilman (zit. nach Ward J. , Peppard J.,1996) unterscheidet drei miteinander verbundenen Aspekte der Auswirkungen: Richtung, Verbreitung/ Durchziehung und Stärke.

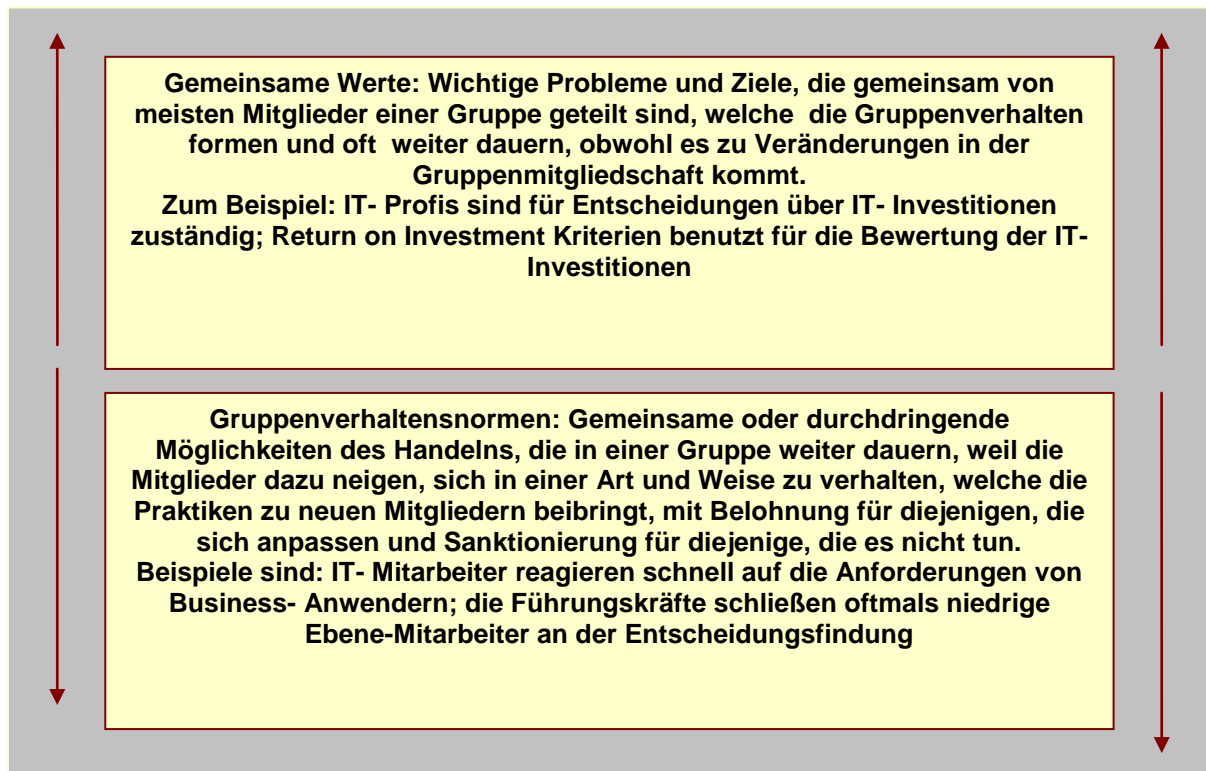
Die Richtung der Auswirkung zeigt, dass die Kultur „is causing the organisation to follow“. Die Durchziehung der Auswirkung ist “das Ausmaß zu dem die Kultur weit verbreitet oder geteilt unter den Mitgliedern der Organisation ist“. Die Stärke der Auswirkungen ist das Druckniveau, welche auf Mitglieder in der Organisation, unabhängig von der Richtung ausgeübt wird.⁷¹

⁷⁰ Ward J., Peppard J., 1996, S. 37-65

⁷¹ Ward J., Peppard J., 1996, S. 37-65

Unsichtbare

Schwer zu ändern



Sichtbare

Leichter zu ändern

Abbildung 4: Ward & Peppard (1996): Kultur in einer Organisation (Kotter & Heskett, 1992, in Ward J., Peppard J. (1996))

Die bewusste Beeinflussung von Entstehung und Wandlung einer Unternehmenskultur ist mit erheblichen Problemen verbunden. Die Ausbildung und Veränderung einer Unternehmenskultur ist laut Gussman ein *langfristiger historischer Prozess*, so dass der Veränderungsprozess ebenfalls langfristig angelegt sein muss. Eine unmittelbare Beeinflussung der Bedeutung von Werten und Normen ist nicht möglich, da diese nur als symbolische Repräsentationen vorhanden sind. Das Führungshandeln wird von den Mitarbeitern interpretiert, so dass auch die Wandlungsaktivitäten zuerst nur Symbolcharakter haben, dessen Erfolg abhängig von der Einschätzung durch die Organisationsmitglieder ist.⁷²

⁷² Gussman, 1988, S. 259

Die Innovationsbereitschaft ist ein wichtiges Element innerhalb einer Unternehmenskultur, welches „den Grad der Offenheit gegenüber neuen Werten beinhaltet und ein Verkrusten alter Überzeugungen vermeidet.“ Es kann im Rahmen eines symbolischen Managements als eine „erwünschte Tugend verdeutlicht und innerhalb strategischer Foren thematisiert werden“.⁷³

Die Wandlungsstrategien können als Symbole für einen angestrebten Wandel (z.B. Steigerung der Innovationsbereitschaft) verstanden werden. Die Strategien wirken nicht unmittelbar, sondern werden von den einzelnen Personen interpretiert, wobei eine Wirkung erst im Zeitablauf erwartet werden kann. Bei den Wandlungsstrategien werden unterschiedliche Stimuli (Anreize oder Wissen) gegeben. Innerhalb der Beeinflussung der Unternehmenskultur werden die gleichen Strategien wie in den Wandlungsstrategien verwendet. Diese werden jedoch als Symbole begriffen, die in einem längerfristigen Prozess zu einer Steigerung der Innovationsbereitschaft führen und dauerhaft gepflegt werden müssen. Die Ergebnisse von solchen Bemühungen sind die gemeinsamen organisationsbezogene Interpretationen, unter denen die Innovationsbereitschaft einen hohen Stellenwert einnehmen kann. Die Innovationsbereitschaft ist dann ein gemeinsamer Wert der Organisationsmitglieder, der das organisatorische Handeln beeinflusst.⁷⁴

Die Tatsache, dass es so viele Organisationen und Unternehmen auf der Welt gibt, die einfach perfekt funktionieren, obwohl sie aus Mitarbeitern mit verschiedenen Charakteristiken, Nationalitäten, Alter oder Geschlecht bestehen, zeigt noch einmal die Wichtigkeit der Organisationskultur als Phänomen, das ihre Mitglieder zusammenhält.

⁷³ Gussman, 1988, S. 259

⁷⁴ Gussman, 1988, S. 262

Es geht um die individuellen Charakteristiken, die jeder von uns auch in die Organisationen mitbringt und diese haben ihren Ursprung in der Kindheit.

Hofstede⁷⁵ hat die Wichtigkeit der individuellen Charakteristiken auch betont. Laut Hofstede beginnt die so genannte „Kulturelle Programmierung“ in der Umgebung, in der ein Kind aufwächst. Es entwickelt sich weiter in der Schule und das Verhalten in der Schule kann nur verstanden werden, wenn man weiß was vor und nach der Schule passiert. Diese Programmierung setzt sich weiter bei der Arbeit fort.

Somit ist das Verhalten des Arbeitnehmers eine Erweiterung des erworbenen Verhaltens in der Schule und in der Familie. Das Verhalten von Managern und Entscheidungsfindern ist laut Hofstede eine Erweiterung der Ausbildung und Familienerfahrungen. Religiöse Überzeugungen, säkulare Ideologien und wissenschaftliche Theorien sind Erweiterungen der psychischen Software, demonstriert in der Familie, in der Schule, bei der Arbeit und in Regierungsbeziehungen und sie verstärken die vorherrschende Muster des Denkens, Fühlens und Handelns in anderen Bereichen.⁷⁶

Organisationen haben eine kulturelle Erbschaft. Dies deutet darauf hin, dass Organisationen nicht nur die Zukunft zu verwalten haben, sondern sie müssen sich mit den Folgen der früheren Beziehungen auseinandersetzen. Angenommen, dass eine Kulturlücke existiert, Verständnis ihrer Natur sollte bei der Identifizierung der Lösungen zur deren Überbrückung helfen.⁷⁷

⁷⁵ Hofstede G., Cultures and Organizations, 2005

⁷⁶ Hofstede G., Cultures and Organizations, 2005

⁷⁷ Hofstede G., Cultures and Organizations, 2005

3. TYPEN DER ORGANISATIONSKULTUR

3.1. Dimensionen der Organisationskultur

M. C. Jones, M. Cline, S. Ryan (2006) sprechen über die acht Dimensionen der Organisationskultur. (Abbildung 5)

Diese Dimensionen erweitern die Grundlagen einer Organisationskultur und erklären *die Orientierungen eines Unternehmens* zu Zusammenarbeit, Veränderungen, Kontrolle oder langfristigen/ kurzfristigen Terminen. Die Manifestationen, definiert in Kapitel 2, sind die Basis einer Organisationskultur, wobei die Dimensionen auf der Grundlage dieser Manifestationen weiter aufgebaut werden. Zum Beispiel bei der Gründung einer Organisation werden die Werte, Normen, Symbolen oder Routinen und Ritualen bestimmt und dann stellt sich die Orientierung zu langfristigen oder kurzfristigen Terminen fest oder die Orientierung zur Zusammenarbeit.

Die Auswahl dieser Orientierungen positioniert die Unternehmen in verschiedenen Gruppen, die als *Typen der Unternehmenskultur* genannt sind (siehe Ernst H., 2003, unten). Zusammen mit den oben genannten Elementen der Kultur und ihren Manifestationen bilden sie die Unterscheidung zwischen verschiedenen Organisationen und ihren Kulturen. So impliziert die Änderung einer Organisationskultur die Veränderungen von bestimmten Manifestationen, Elementen oder Orientierungen. Hier stellt sich die Frage in Beziehung auf diese Arbeit:

1. Ob im Fall von Einführung der IT, eine Anpassung der Organisationskultur oder zumindest einiger ihrer Elemente notwendig ist
2. Oder, besonders heutzutage, die Veränderung einer Organisationskultur unter anderem die Einführung von IT voraussetzt?

Diese Frage wird im Weiteren durch verschiedene empirische Studien analysiert.

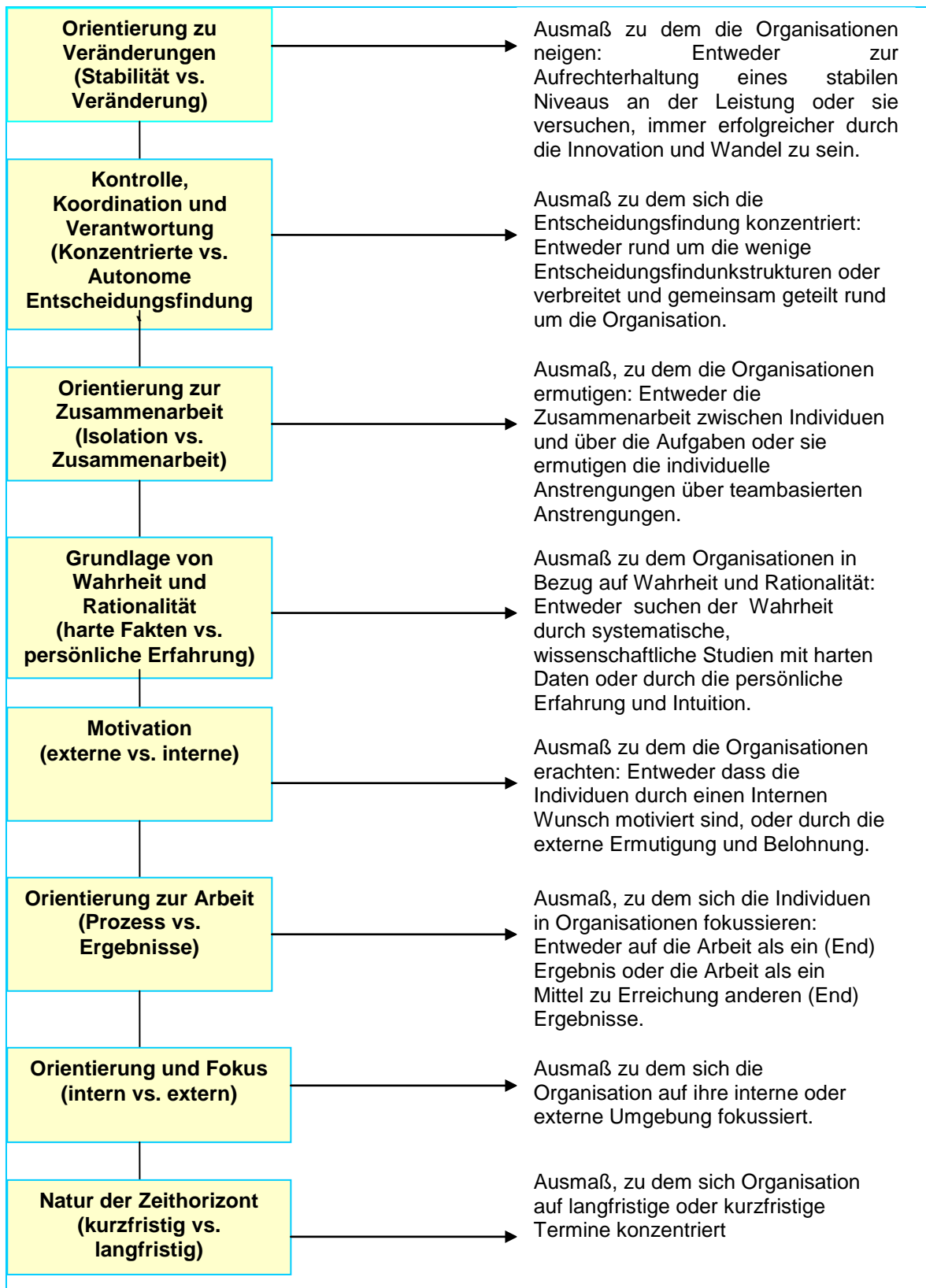


Abbildung 5: Dimensionen von Organisationskultur (basiert auf der Theorie in M. C. Jones, M. Cline, S. Ryan, 2006 ⁷⁸)

⁷⁸ Jones M.C., Cline M., Ryan S., 2006, S. 411-434

3.2. Typen der Organisationskultur

Dieser Teil beschäftigt sich mit Typologien und Interpretationen von Organisations- und Unternehmenskulturtypen. Die Typologien sind nützlich für die Organisationen, da sie die Auswahl des eigenen Typs der Kultur mit ihren positiven und negativen Merkmalen ermöglichen. Folgende Typologien der Kultur wurden in der Literatur gefunden und in diesem Teil der Arbeit präsentiert:

Cameron/Freeman (1991)	1. Clan	2. Adhocracy	3. Hierarchy	4. Market
Cartwright und Cooper(1993)	1. Macht	2. Rolle	3. Funktion/ Leistung	4. Person/ Unterstützung
Deal und Kennedy (2000)	1.Tough-guy- macho	2. Work Hard- Play Hard	3. Bet your company	4. Prozess
Petrock (1990)	1.Clan	2. Flexible	3. Hierarchie	4. Market
Wallach (1983)	1. Bürokratische	2. Innovative	3. Unterstützende	
Trompenaars (1993)	1. Leistungs- orientierte Kulturen	2. Rollen orientierte Kulturen	3. Projekt orientierte Kulturen	

Tabelle 1: Organisationskulturtypologien

3.2.1. Typen der Unternehmenskultur nach Cameron/Freeman

Die abgebildeten Typen der Unternehmenskultur (Cameron / Freeman, 1991 in Ernst H., 2003) präsentieren zwei Dimensionen, wobei die vertikale Achse das Kontinuum zwischen organischen und mechanistischen Prozessen, und die horizontale Achse Wert auf interne Erhaltung oder externe Positionierung legt. Vier Typen von Kulturen werden unterschieden: 1.) Clan 2.) Adhocracy 3.) Hierarchy 4.) Market ⁷⁹

⁷⁹ Ernst H., 2003, Februar S. 28-29

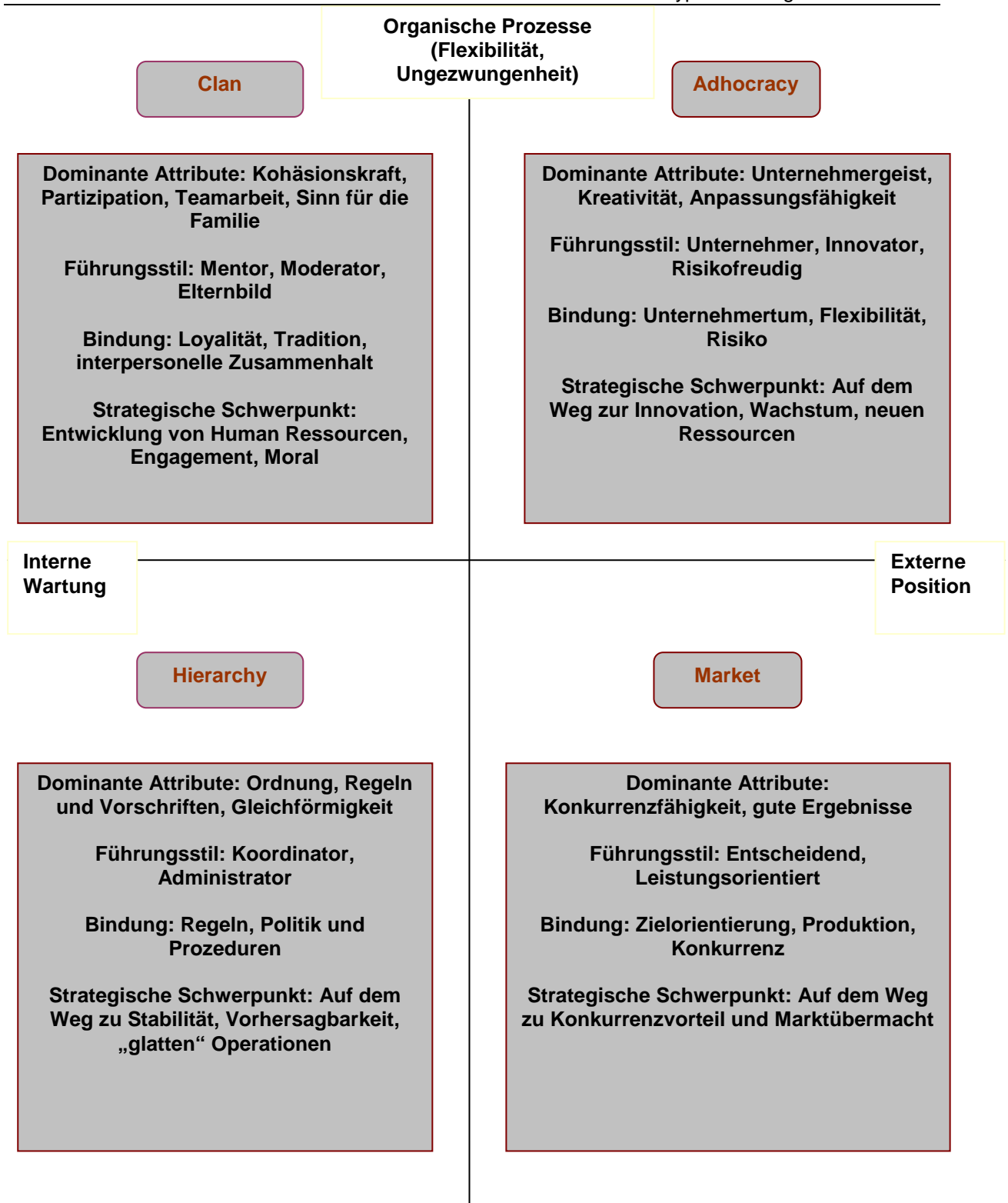


Abbildung 6: Cameron/Freeman,1991 in Ernst H., 2003, S. 29

In dieser Typologie wird unterschieden, ob die Betonung auf Spontaneität, Flexibilität Individualität oder mehr auf Kontrolle, Ordnung und Stabilität liegt. Laut Ernst (2003), sind die dominanten Eigenschaften der „Market-Kultur“ Wettbewerbsorientierung, Zielerreichung und die Leistungsmessung, wobei die Transaktionen über Marktmechanismen erfolgen. Dominante Eigenschaften der „Clan-Kultur“ sind Teamarbeit, familiäre Atmosphäre, Zusammengehörigkeitsgefühl und ein starkes Bekenntnis zum Unternehmen.⁸⁰

Dominante Eigenschaften der „Hierarchy- Kultur“ sind Stabilität, Formalisierung und Standardisierung. Im Gegensatz zu diesem Typ der Kultur, hat „Adhocracy-Kultur“ als die dominante Eigenschaften Unternehmertum, Kreativität, Risikofreude und Bekenntnis zur Innovation.⁸¹

Wie schon erwähnt, erfolgte diese Typologie nach Cameron und Freeman(1991). Unternehmen sind in der Regel Mischformen aus den vier genannten Kulturtypen, wobei einzelne Typen stärker hervortreten.⁸²

⁸⁰ Ernst H., 2003, S. 28-29

⁸¹ Ernst H., 2003, S. 28-29

⁸² Ernst H., 2003, S. 28-29

3.2.2. Vier Arten der Kulturen nach Cartwright S., Cooper C.L.

Cartwright, S., Cooper C. L. (1993)⁸³ definieren 4 Arten der Kulturen. Ihre wichtigen Merkmale wurden in der *Tabelle 4* erläutert:

<u>Typen der Kultur</u>	<u>Hauptmerkmale</u>
Macht	<ul style="list-style-type: none">• Zentralisierung der Macht, schnelle Reaktionen• Betonung eher der individuellen als die Gruppenentscheidungsfindung• Essentiell autokratisch und unterdrückende Herausforderungen• Neigung lieber zu impliziten als zu expliziten Regeln• Qualität des Kundendienstes oft abgestuft, um Status und Ansehen der Kunden zu verstehen• Einzelnen Mitglieder sind motiviert zu handeln, durch Gefühl der persönlichen Loyalität gegenüber der "patriarchalischen Macht" des Führers oder durch Angst vor Strafe der "autokratischen Macht"
Rolle	<ul style="list-style-type: none">• Bürokratisch und Hierarchisch• Betonung auf die formale Prozeduren, schriftliche Regeln und Vorschriften bezüglich der Art und Weise in denen Arbeit geleitet wird• Rolle Anforderungen und Grenzen der Autorität klar definiert• Unpersönlich und sehr vorhersehbar• Schätzt die schnelle, effiziente und standardisierte Kundenservicen• Menschen sind häufig der Meinung; dass sie als Individuen einfach entbehrlich sind in dem Sinne dass die Rolle der Person in einer Organisation wichtiger als das Individuum/ Persönlichkeit, die sich dieser Aufgabe betraut
Funktion/Leistung	<ul style="list-style-type: none">• Betonung auf das Team-Engagement und eifrige Glauben an die Organisationsmission• Die Art und Weise der Arbeitsorganisation und Bestimmung durch die Aufgaben-Anforderungen• Neigen dazu, ihren Kunden maßgeschneiderte Produkte anzubieten• Flexibilität und ein hohes Maß an Autonomie der Arbeitnehmer• Potenziell äußerst zufrieden stellende und kreative, aber oft auch anstrengende Arbeitsumgebung
Person/Unterstützung	<ul style="list-style-type: none">• Schwerpunkt auf Egalitarismus• Existiert und funktioniert ausschließlich zur Förderung persönlichen Wachstum und Entwicklung einzelner Mitglieder• Häufiger in Gemeinden oder Genossenschaften gefunden als in kommerziellen Organisationen

⁸³ Cartwright S., Cooper C. L., 1993, S. 62

Die verschiedenen Definitionen von Organisationskulturtypen sind besonders hilfreich für die „Diagnose“ des eigenen Typ der Organisationskultur. So wird sich z.B. der vierte Typ der Kultur, die so genannte „Person/ Unterstützung“ nach Cartwright S., Cooper C. L. (1993) als wichtig bei der Adoption von Business Prozess Reengineering oder Funktion/Leistung bei der Einführung verschiedenen Computer Medien und allgemein für den Innovationserfolg zeigen.

Laut Cartwright S., Cooper C. L. (1993)⁸⁴, haben der Grad der Autonomie der Arbeitnehmer und Chancen für das Mitbestimmungsrecht Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Arbeitsumgebung, Zufriedenheit am Arbeitsplatz und Grad der Beteiligung der Mitarbeiter in einer Organisation. In den „Macht Kulturen“ wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie die Anweisungen ohne zusätzliche Fragen respektieren, wobei der Managementstil hoch befehlend ist. „Rolle Kulturen“ unterscheiden sich von anderen in Bezug auf die Offenheit der Kommunikation und Managementstil, und das Ausmaß, zu dem Menschen orientiert sind. „Rolle Kulturen“ sind im Unterschied zu „Macht Kulturen“ mehr informativ und offen.

3.2.3. Deal und Kennedy (2000)

Deal und Kennedy (zit. nach Stoney Alder G., 2001)⁸⁵ identifizierten vier Typen der Kulturen, basiert auf der Summe und Häufigkeit von Feedback und Risikobereitschaft in einer Organisation. Diese etwas „lustige“ Typologie enthält folgende Elemente:

1. Tough- guy- macho
2. Work hard- play Hard
3. Bet-your-company
4. Prozess

⁸⁴ Cartwright, S., Cooper C.L., 1993, S. 63

⁸⁵ Alder G. S., 2001, S. 329

Der „Tough-guy-macho“ (Harte Kerl/Macho Typ) Unternehmenskulturtyp ist eine Welt der Individualisten, die regelmäßig die hohen Risiken einnehmen und schnelle Rückmeldung über die Richtigkeit ihren Aktionen erfahren.⁸⁶

In dem „The Work Hard-Play Hard“ Kulturtyp sind der Spaß und Aktion die Regel und die Mitarbeiter nehmen weniger Risiko in Kauf. Dieser Typ der Kultur ermutigt die Mitarbeiter zur Aufrechterhaltung eines hohen Maßes an relativ geringem Risiko. Der „Bet your Company“ Kulturtyp stellt die Unternehmen mit hoher Anzahl an der täglichen Entscheidungen vor, wo die Jahre vergehen, bevor das Unternehmen erfährt, ob sich diese Entscheidungen auch auszahlen. Dieser Typ der Kultur ist durch eine hoch-riskante und langsame Rückkopplung charakterisiert. Der Prozesskulturtyp ist durch wenig oder keine Rückmeldung charakterisiert, wodurch die Mitarbeiter schwer ihre Aufgaben für das Unternehmen messen können und sie konzentrieren sich mehr auf die Art und Weise, wie die Aufgaben gemacht worden sind.⁸⁷

Alle von diesen kulturellen Formen wurden schon in der Literatur kritisiert, da sie nicht genau definiert sind und dass kein Instrument für ihre Messung angeboten wurde.⁸⁸

3.2.4. Petrock (1990)

Petrock (zit. nach Stoney G. Alder, 2001) sehr ähnlich zu Definition von Cameron/Freeman, 1991, oben) schlägt ebenfalls vier kulturellen Typen vor:

1. Clan Kultur,
2. flexible Organisationsform
3. Hierarchie Kultur
4. Market Kultur.

⁸⁶ Deal T. E. , Kennedy A.A., 1982, S.107-108

⁸⁷ Deal T. E. , Kennedy A.A., 1982, S.107-108

⁸⁸ Alder G. S.,2001, S. 329

Diese Formen wurden auch kritisiert, da es unklar ist wie die Dimensionen entwickelt wurden und auch keine Instrumente zur Messung der verschiedenen Kulturtypen gegeben sind.⁸⁹

3.2.5. Walach (1983)

Wallach (1983, zit. nach Stoney G. Alder, 2001) nennt drei verschiedene Organisationskulturen: 1. Bürokratische 2. Innovative 3. Unterstützende (engl. Supportive). Bürokratische Kulturen sind durch klare Linien der Autorität und Verantwortung, sowie sehr organisierte und systematische Arbeit charakterisiert. Innovative Kulturen sind ergebnisorientiert und durch die Herausforderung, Risikobereitschaft und Kreativität charakterisiert. Diese Umgebungen sind auch sehr oft mit einer hohen Belastung und „Burnout“ der Mitarbeiter verbunden. In unterstützenden Kulturen, sind die Arbeiter untereinander und für die gesamte Organisation freundlich, fair und hilfsbereit.⁹⁰

Unterstützende Kulturen fördern die Familienwerte in einer Organisation wie z.B. Harmonie, Offenheit, Freundschaft, Zusammenarbeit und Vertrauen. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter durch Förderung der vertrauensvollen, gerechten, sicheren, sozialen, ermutigenden und freien Umgebung und Atmosphäre. Dieser Typ der Kultur basiert auf den humanistischen Prinzipien, wobei Human Ressourcen im Mittelpunkt des Unternehmens stehen.⁹¹

Eine empirische Forschung hat die Effizienz von dieser Typologie gezeigt. Beispielweise Koberg und Chusmir(1987, zit nach Alder, 2001) haben den Zusammenhang zwischen Kulturtypen von Wallach und Bedürfnissen des Managements für Macht, Zugehörigkeit und Leistung um die Mitarbeiterbeteiligung, Zufriedenheit und Neigung

⁸⁹ Alder G. S., 2001, S. 329

⁹⁰ Alder G. S., 2001, S. 329

⁹¹ Alder G. S., 2001, S. 329

der Mitarbeiter zur Kündigung voraussagen zu können. Hood und Koberg (1989, zit. nach Alder, 2001) haben festgestellt, dass sowohl innovative als auch unterstützende Kulturen positiv mit Zufriedenheit und Engagement, und negativ mit der Neigung zum Verlassen der Organisation/Kündigung verbunden sind. Die Typologie von Wallach scheint als sehr wichtiges Instrument für die Bewertung der Auswirkungen der Kultur auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Laut Alder (2001), kann diese Typologie dazu verwendet werden, um die Reaktionen der Mitarbeiter auf elektronische Überwachungssysteme zu messen.⁹²

3.2.6. Die Typen der Organisationskultur nach Trompenaars (1993)

Trompenaars unterscheidet zwischen drei Arten der Organisationskultur (Kennedy J., Kennedy C., 1998)⁹³

Eigenschaften	Leistung- orient. Kulturen	Rollen-orient. Kulturen	Projekt- orient. Kulturen
Beziehungen zwischen Mitarbeiter	Diffuse Beziehungen	Rollen-basierte Interaktion	Aufgaben basierte Interaktion
Einstellung zu Autorität	Zugeschriebener Status	Status erreicht durch die Rolle	Status erreicht durch die Gruppe
Einstellung zu Menschen	„Familienmitglieder“	Human Resources	Spezialisten und Experten
Art der Veränderungen	„Vater-Änderungen“	Änderung von Regeln und Prozeduren	Änderung der Ziele

Tabelle 2: Typen der Organisationskultur nach Trompenaars in Kennedy J., Kennedy C., Dezember 1998, S. 455-612

⁹² Alder G.S., 2001, S. 330

⁹³ Kennedy J., Kennedy C., 1988, S. 455-612

In genauigkeitsorientierten Kulturen, die von Trompenaar (1993) erforscht wurden, in Länder wie z.B. USA, Großbritannien und in Nordeuropa sind Berufs- und Privatleben getrennt und Eigenschaften wie Status oder Art der Adresse werden nicht ins private Leben übertragen. In Diffusen Kulturen sind jedoch die Grenze zwischen Arbeit und anderen Aspekten des Lebens schwach. Asiatischen Gesellschaften, wie die in China, Nepal und Asien wären die typischen Beispiele für die Diffusen Kulturen.⁹⁴

Alle diese Typologien sind wichtig, um den Vergleich der Kulturtypen und die Erkennung des eigenen Kulturtyps zu ermöglichen. Vor allem aber würde ich die Aufmerksamkeit auf zwei Typologien lenken: Cameron/Freeman, 1991 in Ernst H., 2003, Wallach (1983) und Trompenaar (1993), da diese Kulturtypen später in verschiedenen empirischen Studien als wichtig vorkommen.

Jedenfalls zeigen die Ergebnisse empirischer Studien die Wichtigkeit von Flexibilität, Werten und vor allem flexibler und adaptiver Organisationskulturen, welche auf humanistischen Prinzipien basieren, als sehr wichtig bei der erfolgreichen Umsetzung von Informationstechnologien. (z.B. Person/Unterstützung, Flexible oder Unterstützende Organisationskulturen)

⁹⁴ Kennedy J., Kennedy C., 1988, S. 455-612

4. MESSUNG DER ORGANISATIONSKULTUR

4.1. Messung der Organisationskultur

Laut Ernst H. wird die Frage, ob die Unternehmenskultur überhaupt, und wenn ja, in welcher Weise sie gemessen werden kann, kontrovers diskutiert. In diesem Kontext ist insbesondere die Anwendung quantitativer Erhebungsverfahren umstritten. So wurde erläutert, dass „während einige Autoren quantitativ-standardisierte Erhebungs- und Auswertungsmethoden für die Analyse von Unternehmenskulturen kategorisch ablehnen, betonen andere Autoren explizit, dass die Anwendung qualitativer Verfahren nur einen ersten Schritt darstellen könne, an welche sich die quantitative empirische Forschungsarbeiten anschließen sollten.“⁹⁵

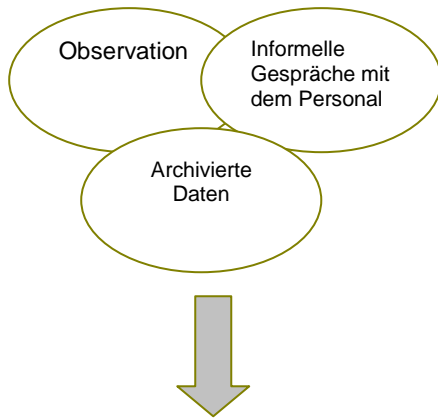
Nach Zeitz, Johannesson, Ritchie (1997), sind mindestens drei Methoden für die Messung von Arbeit und Kultur geeignet: Umfragen, intensive Interviews und Observation (zit. Martin, 1992, S. 65, 106, 162; Ott, 1989, S.102). Jede dieser Methoden hat Vorteile und Nachteile und ihre Kombination oder Triangulation würde, ohne Zweifel, die meistgültige Maßnahme liefern. (zit. Glick, 1985, S. 607; Reichers & Schneider, 1990, S. 25).⁹⁶

Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P. und Saren M. (2007) erforschten in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen CRM -Praxis und Mitarbeiterorientierung. Hier ist ein Beispiel aus dieser Studie, der zeigt, wie ein Datenerhebungsprozess aussieht.

⁹⁵ Ernst H., 2003, S. 28-29

⁹⁶ Zeitz G., Johannesson R., Ritchie J. E., 1997, S. 414-444

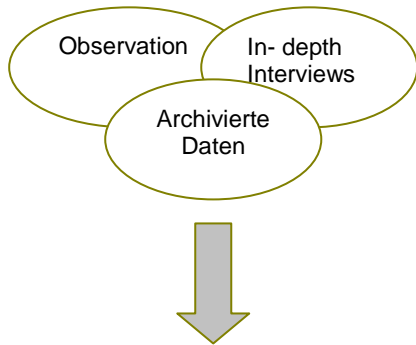
Stufe 1: Drift-Phase



Ergebnisse/ inklusiv Auswahl der Befragten für das Interview:

- Diese Etappe bietet die Einblicke in die Organisationseinstellungen, wie:
- Die Geschichte des (konkreten) Unternehmens
- Wahrnehmungen von Organisationsmitgliedern in Hinblick auf die Mitarbeiterorientierung
- CRM Prozess
- Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern
- Kunden-Unternehmen-Beziehungen

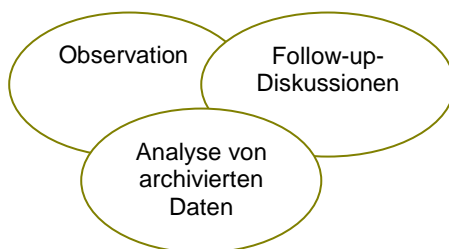
Stufe 2: Design-Phase



Ergebnisse:

- Diese Etappe bietet detaillierte Daten, die erleuchten:
- Die spezifische Komponenten der Mitarbeiterorientierung
- Die Elemente des CRM-Prozesses
- Interaktion zwischen Mitarbeiterorientierung und CRM
- Die Interpretation von Daten und Synthese

Stufe 3: Probing-Phase



Ergebnisse:

- Diese Etappe bietet die Einsichten in:
- Das Verständnis des Forscher über die Interaktion zwischen Mitarbeiterorientierung und CRM
- Einen Rahmen, der die Verbindung zwischen Mitarbeiterorientierung und CRM darstellt

Abbildung 7: Der Prozess der Datenerhebung am Beispiel des Customer Relationship Management⁹⁷

⁹⁷ Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P. und Saren M., 2007, S. 9

Kritiker behaupten aber, dass die intensiven Interviews und Observationen relativ zeit- und kostenintensiv sind (Smith, 1975, S. 252 zit. nach Zeitz, Johannesson, Ritchie, 1997) und sie können unglaublich sein, schließen aber die Kompromisse zwischen Benchmarking, verglichen mit anderen Organisationen oder zu früheren Zeiten von gleichen Organisationen, ein.⁹⁸ Standardisierte E-Mail-Umfragen können unter Antwortverzerrungen (response bias), Definitionsbeschränkung und Mangel an Bewusstsein der Befragten leiden (Dutka&Frankel, 1993, zit. nach Zeitz, Johannesson, Ritchie, 1997). Jedoch sind sie kosteneffektiv, zuverlässig und hilfreich für den Vergleich zwischen Gruppen.⁹⁹

Schein (1996) weist vor allem in Bezug auf die Kultur darauf hin, dass wenn er seine Kollegen bei der Erfindung der Fragebögen zur Messung der Kultur beobachtet, fühlt er, dass sie einfach nicht sehen, was sich dahinten versteckt, und dies ist besonders gefährlich, wenn jemand mit sozialer Kraft zu tun hat, die unsichtbar aber sehr mächtig ist. Es besteht die Gefahr, dass wir unsere eigene Kultur, unsere Annahmen über die Methoden, über die Theorie, über das was wichtig ist oder nicht vergessen werden soll und zu viel Aufmerksamkeit nur dem schenken, was sich unseren Bedürfnissen anpasst.¹⁰⁰

Die Mitarbeiter eines Unternehmens können viel lernen, wenn sie mehr Zeit mit Forschern aus verschiedenen, aber verwandten Disziplinen verbringen. Es ist in diesem Kontext für die soziale Psychologen zu empfehlen, mehr Zeit mit Kollegen mit gleicher Ausbildung zu verbringen, und es könnte mehr produktiv für die Psychologen sein, ein Beobachter in einer echten Organisation zu werden. Schein hält dies für unverzichtbar, wenn wir die Organisationsstudien als lebensfähigen und praktischen Bereich entwickeln wollen.¹⁰¹

⁹⁸ Zeitz G., Johannesson R., Ritchie J. E. Jr., 1997, S. 414-444

⁹⁹ Zeitz G., Johannesson R., Ritchie J. E. Jr., 1997, S. 414-444

¹⁰⁰ Zeitz G., Johannesson R., Ritchie J. E. Jr., 1997, S. 414-444

¹⁰¹ Schein, Edgar H., 1996, S. 229

Cameron und Freeman (1991, in Ernst H., 2003) haben vier Kulturtypen untersucht, wobei innerhalb jeder Kategorie vier Aussagen angeboten wurden, auf die 100 Punkte (Constant Sum Scale) zu verteilen waren. Die Fragen beziehen sich auf:

1. Die Eigenschaften der Organisation
2. Die Führungskräfte
3. Die Kräfte, welche die Organisation zusammenhalten
4. Die strategischen Prioritäten.¹⁰²

4.2. Design von Forschungsfragen

In der Studie über Organisationskultur wurden Hofstede, Neuijen, Daval-Ohayv, Sanders(1990)¹⁰³ von drei wichtigsten Forschungsfragen geführt:

1. Ob die Organisationskultur quantitativ gemessen werden kann, und zwar, auf der Grundlage von Antworten der Organisationsmitglieder, auf schriftliche Umfragen oder ob sie nur qualitativ beschrieben werden kann.
2. Wenn sich die Organisationskulturen auf diese Weise messen lassen können, welche Dimensionen für ihre Messung benutzt werden können, und wie man diese Dimensionen in Beziehung setzen kann, mit dem, was schon über die bestehenden Organisationen aus Theorie und Forschung bekannt ist.
3. Inwieweit diese messbaren Unterschiede zwischen den Kulturen der verschiedenen Organisationen zu besonderen Eigenschaften der Organisationen in der Frage zugerechnet werden können, wie die Historie oder die Persönlichkeit ihrer Gründer. Sie stellten die Hypothese, dass Organisationskulturen teilweise von der *Nationalität, Industrie und der Aufgabe* vorherbestimmt sind.

¹⁰² Ernst H., 2003, S. 28-29

¹⁰³ Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G., 1990, S. 286

Eine entscheidende Frage in diesem Kontext ist, was eine Organisation aus kultureller Hinsicht ist. Eine Organisation kann mehrere kulturell verschiedene Abteilungen einschließen, und diese setzen sich aus kulturell verschiedenen Arbeitsgruppen zusammen. Die Bestimmungen über die Fragen wie z. B. welche Einheiten genügend homogen sind, um den Vergleich der Kulturen ermöglichen zu können, ist beides, ein empirisches und theoretisches Problem.¹⁰⁴

Die Autoren schlagen folgende Fragen, die für Interviews-Checkliste benutzt werden können¹⁰⁵:

1. Was sind die speziellen Begriffe, die nur Insider des Unternehmens verstehen? (Organisationssymbole)
2. Welcher Menschentyp macht am ehesten eine schnelle Karriere im Unternehmen? (zur Identifikation der Organisationshelden)
3. Welche Person halten sie als besonders sinnvoll für diese Organisation? (zur Identifikation der Organisationshelden)
4. In welcher Art der (regelmäßigen) Sitzungen nehmen sie teil? (Um die Organisationsritualen zu identifizieren)
5. Wie verhalten sich die Menschen in diesen Sitzungen?(Um die Organisationsritualen zu identifizieren)
6. Welche Ereignisse werden gefeiert? (Um die Organisationsritualen zu identifizieren)
7. Was wird dem Mitarbeiter Freude machen hier zu sehen? (Um die Werte in einer Organisation zu identifizieren)
8. Was ist der größte Fehler den man machen kann? (Um die Organisationswerte zu identifizieren)

¹⁰⁴ Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G., 1990, S. 286

¹⁰⁵ Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G., 1990, S. 286

9. Welche Probleme könnten sie in der Nacht wach halten? (Um die Organisationswerte zu identifizieren)

Laut Burke (2007)¹⁰⁶, ist das Arbeitsklima ist die kollektive Wahrnehmung der Mitglieder innerhalb der gleichen Arbeitseinheit. Die Fragen über diese Wahrnehmungen schließen folgende Beispiele an:

1. Wie gut sie verwaltet (geführt) werden?
2. Wie klar sind sie sich über die Aufgaben, die von ihnen am Arbeitsplatz erwartet werden?
3. In wie weit haben sie das Gefühl, dass ihre Leistung anerkannt wird?
4. Zu welchem Ausmaß beteiligen sie sich an der Entscheidungsfindung?
5. Glauben sie, dass das Management nach den Standards vorgeht, die anspruchsvoll und fair sind?
6. Wie viel Unterstützung, glauben Sie, bekommen Sie von ihren Arbeitskollegen/Innen?
7. Was glauben die Mitarbeiter selbst, wie effektiv sie mit anderen Einheiten in der Organisation arbeiten?¹⁰⁷

Angenommen, dass Werte als Zentral für das Verständnis einer Organisation sind, (OTT,1989 zit. nach Jones R. A., Jimmieson N. L. and Griffiths A., 2005) und sie werden auch als eine zuverlässige Darstellung der Organisationskultur gesehen, (Howard,1998 in R. A. Jones, N. L. Jimmieson and A. Griffiths, 2005), dann war die Messung in der Regel auf die Werte konzentriert.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Burke W. W., 2008, S. 194

¹⁰⁷ Burke W. W., 2008, S. 194

¹⁰⁸ Jones R.A., Jimmieson N. L. and Griffiths A., 2005, S. 361-386

Im Jahr 1991 wurde die „Organisationskultur Skale“ (engl. OCS) mit einer Maßnahme von Zammuto und Krakower entwickelt (1991, zit. nach Jones R. A., Jimmieson N. L. and Griffiths A., 2005). Diese Maßnahme wurde in mehreren Studien über Organisationskultur geprüft. Auf der Grundlage der CFV (engl. Competing Values Framework), fragt dieses Instrument Mitarbeiter über das Ausmaß, zu dem ihre Organisation über Eigenschaften verfügt, die mit jeden der vier Kulturtypen (d.h. Human Relations, offene Systeme, interne Prozesse, und rationelle Ziele) über fünf Dimensionen verbunden ist.¹⁰⁹

Diese Dimensionen schließen:

1. Charakter (z.B. Organisation A ist ein sehr persönlicher Ort, wie eine erweiterte Familie)
2. Führung (z.B. Führungskräfte in einer Organisation sind warm und voll von Fürsorge, und versuchen das volle Potenzial der Mitarbeiter zu entwickeln)
3. Der Zusammenhalt (z.B. Tradition und Loyalität sind der Klebstoff, welches die Organisation zusammenhält)
4. Betonungen (z.B. eine Organisation betont Human Ressourcen)
5. Belohnungen (z.B. Organisation A verteilt ihre Belohnung gleich und fair ihren Mitarbeiter auf).¹¹⁰

¹⁰⁹ Jones R.A., Jimmieson N.L. and Griffiths A., 2005, S. 372

¹¹⁰ Jones R.A., Jimmieson N.L. and Griffiths A., 2005, S. 372

4.3. Metaanalyse in der Forschung

Die aus dem griechischen stammende Präposition bedeutet in der erster Linie "nach" oder "dahinter". Die Präposition „Meta“ bezeichnet nach Diemer & Frenzel das hinter und nach, das zugleich dann auch ein vor und über mitmeint“. In diesen Bedeutungen begegnet das Wort heute in vielfachen Zusammensetzungen wie Meta-Biologie, die Lehre von den Voraussetzungen der Biologie; Metamathematik, die Lehre von dem, was vor der Mathematik liegt etc. Im Bereich der Pädagogik sieht Thomas (zit. Von Thomas, 1984, S.18) hauptsächlich zwei Bedeutungen: Als „Wissen über etwas“ (z.B. Metakognition“) und als „Zusammenfassen vieler Aspekte eines zu erforschenden Phänomens“ (z.B. Metaanalyse).¹¹¹

Der erste Schritt bei der Durchführung einer Metaanalyse ist die Zusammenstellung empirischer Studien in Bezug auf diese Frage. Im Idealfall sollten die Forscher sammeln und die Ergebnisse aller Studien aus definierter Population analysieren, wobei einige Studien nicht verwendet werden können, weil sie die erforderlichen Statistiken für diese Art der Analyse nicht berichten. Glücklicherweise ist eine komplette Repräsentativbefragung (engl. sampling) nicht nötig, da „Metaanalytische Verfahren auch für die „Convenience-Proben“ gültig sind, die nur zufällig passieren. Aber Abhängigkeit von den „bequemen Proben“ bringt immer ein gewisses Risiko. Das Risiko der Aufnahme von Verzerrungen ist von besonderem Interesse, wenn ein Ermittler bestimmte Studien systematisch ausgeschlossen hat, welche den anderen Forschern zur Population hinzugefügt würden.¹¹²

¹¹¹ Fricke R., Treinies G, 1985, S. 15

¹¹² Dow Scott K., Stephen Taylore G., 1985, S. 599-612

Prozeduren eingesetzt in einer Metaanalyse erlauben quantitative Bewertungen und eine Synthese der Forschungsliteratur, welche diese Fragen betreffen. Potenzielle Probleme mit den traditionellen Literaturkritiken, die die Metaanalyse betreffen, sind:

1. Selektive Aufnahme von Studien, häufig basierend auf eigener impressionistischer Stellung des Kritikers über die Qualität der Studie.
2. Differentielle subjektive Gewichtung der Studien in der Interpretierung der Ergebnisse.
3. Irreführende Interpretationen von Ergebnissen der Studien.
4. Ausgefallene Prüfung von Merkmalen der Studien als mögliche Erklärungen für die ungleichen oder konsequenten Ergebnisse durch die Studien.
5. Ausgefallene Prüfung von mäßigenden Variablen in der Untersuchung.¹¹³

Jackson¹¹⁴ (1978, vgl. Glass, McGaw & Smith 1981, S. 13 zit. nach Fricke R., Treinies G., 1985, S. 15) nehmen zwei Beispiele für diese negativen Beurteilungen:

1. Dunkin & Biddle (1974, zit. nach Fricke, Treinies, 1985) führten in ihrer umfangreichen Zusammenstellung der Ergebnisse empirischen Unterrichtsforschungen 25 Untersuchungen auf, welche den Zusammenhang zwischen „indirektem Unterrichtstil des Lehrers“ und „Schülerleistung“ zum Inhalt hatten. Da in 15 der 25 Arbeiten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen diesen Variablen vorhanden waren, schließen Dunkin & Biddle darauf, dass insgesamt die Indirektheit des Unterrichtsstils keinen Einfluss auf die Schülerleistung habe. Ein statistisch verbessertes Verfahren zeigte jedoch, dass erstens die Nullhypothese zu verwerfen ist und zweitens höchstwahrscheinlich insgesamt ein mittlerer Effekt vorliegt.

¹¹³ Fricke R., Treinies G., 1985, S. 15

¹¹⁴ Fricke R., Treinies G., 1985, S. 15

2. Das zweite Beispiel bezieht sich auf die Ergebnisse empirischer Forschung; 32 Studien zur Effektivität vorstrukturierenden Lernhilfen von Barnes & Clawson (1975, zit. nach Fricke, Treinies, 1985). Da 20 der 32 Untersuchungen keinen signifikanten Zusammenhang aufwiesen, kamen sie zu einer insgesamt negativen Aussage über die Effektivität eines so genannten „Advance organizer“. Eine von Luiten, Ames & Ackerson (1980, zit. nach Fricke, Treinies, 1985) durchgeführte exakte Analyse zeigte jedoch, dass vorstrukturierende Lernhilfen insgesamt einen kleinen Effekt auf das Lernen haben.

Glass unterscheidet zwischen Primär-, Sekundär- und Metaanalyse der Forschung.¹¹⁵ Primäre Analyse ist nach Dow Scott K., Stephen Taylore G. (1985)¹¹⁶ die ursprüngliche Analyse von Daten in einer Studie. Fricke R. und Treinies G.¹¹⁷ (1985) bezeichnen Primäranalysen als die voneinander unabhängigen Untersuchungen der verschiedenen Forscher (Originalarbeiten).

Sekundäre Analyse ist die Reanalyse von Daten zum Zwecke der Beantwortung von ursprünglichen Fragen der Forschung mit besseren statistischen Techniken, neue Fragen mit alten Daten beantworten (Dow Scott K., Stephen Taylore G., 1985).¹¹⁸

Der Begriff „Sekundäranalyse“ wird zwar in vielfältiger Weise verwendet, er bedeutet jedoch in den meisten Fällen die Analyse der Daten einer Primäranalyse mit verbesserten statistischen Methoden oder die Analyse dieser Daten unter einer neuen Fragestellung¹¹⁹.

¹¹⁵ Wolf M.F., 1994, S. 11

¹¹⁶ Dow Scott K., Stephen Taylore G., 1985, S. 599

¹¹⁷ Fricke R., Treinies G., 1985, S.15

¹¹⁸ Dow Scott K., Stephen Taylore G., 1985, S. 599

¹¹⁹ Fricke R., Treinies G., 1985, S. 15

Metaanalyse bezieht sich auf die Analyse von Analysen...“die statistische Analyse einer großen Sammlung von Analysen aus den einzelnen Studien mit dem Ziel der Integration der Ergebnisse. Es bedeutet eine rigorose Alternative zu den kausalen, erzählenden Diskussionen, die unsere Versuche um die schnell wachsenden Forschungsliteratur sinnvoll zu machen verkörpert“. (Dow Scott K., Stephen Taylore G., 1985).¹²⁰

Hunter, Schmidt & Jackson (1982, zit. nach Fricke R. & Treinies G. 1985, S. 16) gehen von einem ähnlichen Begriff aus: “Metaanalyse ist die quantitative Kumulierung und Analyse der deskriptiven Statistik über die Studien und erfordert nicht den Zugang zu ursprünglichen Daten der Studien“. ¹²¹

Fricke R. und Treinies G. (1985)¹²², meinen, dass trotz des inflationären Gebrauchs der Präposition „Meta“ genügend Gründe für die Verwendung des Wortes “Metaanalysis“ bzw. „Metaanalyse“ sprechen. Zum einen bezeichnet man damit diejenige Analyse, welche nach einer Primär- und/oder Sekundäranalyse durchgeführt wird, zum anderen versucht diese Analyse, einen integrativen Überblick über die Forschungsliteratur in einem bestimmten Gebiet zu erhalten. Darüber hinaus bezeichnet die Metaanalyse ein ganzes Bündel von Maßnahmen, um die Gültigkeit (Validität) von zusammenfassenden Aussagen in einem interessierenden Forschungsgebiet zu erhöhen. Diese Maßnahmen umfassen Regeln zur Erhöhung der Objektivität einer Metaanalyse sowie statistische Techniken zur quantitativen Beschreibung und Integration von Effekten, zur Absicherung der Aussagen gegenüber Zufallsfehlern und zur Interpretation der erhaltenen Befunde.

¹²⁰ Dow Scott K., Stephen Taylore G., 1985, S. 599

¹²¹ Fricke R., Treinies G, 1985, S. 16

¹²² Fricke R., Treinies G, 1985, S. 18

4.4. Kritiken der Metaanalyse

Anders als vielleicht zu erwarten war, mit der Einführung eines neuen Konzepts wie eine Meta-Analyse, ist dieser Ansatz nicht frei von Kritiken und es ist auch nicht das Allheilmittel für die Lösung aller Probleme im Zusammenhang mit dem Aufbau von zuverlässigen und gültigen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Theorien. (Wolf F. M., 1994)

Glass¹²³(1981, zit. von Wolf F. M., 1994) hat diese Kritiken in vier Kategorien eingeteilt:

1. Logische Folgerungen können nicht durch den Vergleich und Zusammenfassung der Studien gezogen werden mit unterschiedlichen Messtechniken, Definitionen von Variablen, (z.B. Behandlungen, Ergebnisse und Fächern) weil sie zu unähnlich sind. Diese Kritik weist auf die so genannte „Äpfel und Orangen Problem“ und es wird argumentiert, dass die Vielfalt die Vergleiche unangebracht macht.
2. Die Ergebnisse der Meta-Analysen sind nicht interpretierbar, weil die Ergebnisse „schlecht“ entworfener Studien gemischt „mit den Ergebnissen aus „guten Studien“ sind.
3. Publierte Forschung ist voreingenommen zu Gunsten der wichtigen Erkenntnisse, wobei unbedeutende Ergebnisse selten veröffentlicht sind, was wiederum zu verzerrten Ergebnisse der Meta-Analyse führt. Die vierte Kritik bezieht sich auf die Anzahl der Ergebnisse aus den gleichen experimentellen Studien.
4. Mehrere Ergebnisse von derselben Studie werden oft verwendet, was die Meta-Analyse beeinflussen oder entkräften kann und die Ergebnisse erscheinen zuverlässiger als sie wirklich sind, weil sie nicht unabhängig sind.

¹²³ Wolf M. F., 1994, S. 11

Jackson(zit. nach Fricke R., Treinies G., 1985, S.13) analysierte 36 Reviews in führenden pädagogischen, psychologischen und soziologischen amerikanischen Zeitschriften und fand folgende Mängel:

1. 75% der Autoren zitieren frühere Autoren; kritisch geprüft wurden sie jedoch nur in 6% aller Fälle.
2. Nur 3% aller Autoren diskutieren und analysieren alle gefundenen Berichte.
3. 15% aller Autoren benutzen grobe Klassifizierungen der Ergebnisse, z.B. durch die Auflistung in die beiden Kategorien "signifikant" und „nicht signifikant“.
4. Es wird oft nicht berücksichtigt, dass allein Stichprobenfehler für unterschiedliche Forschungsergebnisse verantwortlich ist.
5. Weniger als 10% aller Autoren analysieren den Zusammenhang zwischen den Besonderheiten einer Studie (Art der Auswahl von Personen, Kontextvariablen, Art der Intervention) und Ergebnissen.
6. Die Gültigkeit der Zusammenfassungen kann nicht beurteilt werden, da die Autoren von Studien nicht ausreichend über ihre Methoden berichten.¹²⁴

Selbst wenn es jedoch keine signifikanten Unterschiede in der Effektgröße zwischen schlecht und gut gestalteten Studien in einer Meta-Analyse gibt, kann es zu wesentlich größeren Abweichungen zwischen schlecht und gut konzipierten Studien (d. h. signifikanten Unterschied in der Varianz) kommen.¹²⁵

Einige Meta-Analysten entscheiden sich, separate Analysen für jedes Ergebnis (Kriterium oder abhängige Variable) durchzuführen, während sich andere entscheiden, darunter Glass, für alle die gleiche Analyse durchzuführen.

Andere Kritiken der Meta-Analyse schließen auch ein, dass die Interaktionseffekte zu Lasten der Haupteffekten ignoriert werden. Dies kann durch die Prüfung der potenziellen Auswirkungen der materiellen (engl. substantive) und methodischen Merkmale der Studien angedichtet werden.¹²⁶

¹²⁴ Fricke R., Treinies G., 1985, S. 13

¹²⁵ Wolf M.F., 1994, S. 11

¹²⁶ Wolf M.F., 1994, S. 11

5. ORGANISATIONSKULTUR UND INFORMATIONSTECHNOLOGIE

In diesem Teil wurden diverse theoretische Erklärungen über den Einfluss der Informationstechnologien auf die Organisationskultur präsentiert. Die Arbeiten von Schein, Wilkins (1996 in Conner Marcia L., 2004), Margrethe H. Olson (1982) und Hirscheim R.A. (1986), Hartumt F.(1999) geben im Überblick die wichtigsten positiven und negativen Einflüsse der Informationstechnologien auf die Organisationskultur.

5.1. Organisationskultur und die Informationstechnologien

In den späten 1950er Jahren ergab sich ein großes Interesse an den Auswirkungen der Computerisierung auf das Individuum, die Organisationen und Gesellschaft. Die Forscher wie z.B. Hoos oder Leavitt & Whisler (zit. nach Hirscheim, 1986) spekulierten, wie Computer die administrative Funktionen im Office beeinflussen könnten. Sie haben vorausgesagt, dass die Arbeitsplätze des mittleren Managements mehr routiniert und strukturiert würden und dass viele der Aufgaben von Computern übernommen würden. Whisler (zit. nach Hirscheim, 1986) hat festgestellt, dass die Computerisierung zu einer weiteren Zentralisierung der Kontrolle des Top Managements führt. Klatzsky (1970 zit. nach Hirscheim, 1986) ergab, dass Computer zu einer Dezentralisierung der Entscheidungsfindung und Kontrolle führte. Eine der neuesten technologischen Entwicklungen, die zu einem sprunghaften Anstieg des Interesses an den Auswirkungen der neuen Informationstechnologien führte, ist die Büroautomatisierung.¹²⁷

Einige glauben, dass die Informationstechnologien „ein Fahrzeug für das Büro in das zwanzigste Jahrhundert“ sind und dass sie zu verbesserten Produktivität,

¹²⁷ Hirscheim R. A., 1986, S. 165-195

Qualität des Berufslebens und Kommunikation oder zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz führen (Hirscheim, 1986).

Andere sehen die Vorteile von IT in vereinfachten Arbeitsstellen, degradierter Jobzufriedenheit und Qualität des Arbeitslebens oder gesunkener Privatsphäre. Hirscheim (1986) ist der Meinung, dass der Grund für diese sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen von Büroautomatisierung mehr mit den Werten und a priori Überzeugungen als mit empirischer Realität zu tun hat. Diese Überzeugungen beeinflussen die Art der Forschungsmethodologie, gewählt um ihre Auswirkungen zu untersuchen, die sich wiederum auf die Art der Arbeitsergebnisse auswirkt.¹²⁸

Laut Johnson S. (1997), werden die Trendforscher einem sagen, dass die Welt der Kultur und die Welt der Technologien dabei sind, zusammenzuprallen. Es ist aber nicht der Zusammenstoß selbst, der zu Überraschungen führt, sondern die Tatsache, dass die Kollision als Nachricht gewertet wird. Die digitale Welt steht unter Strom, geladen und verkabelt, um jedes Geräusch wahrzunehmen, aber ihr Gehör ist gegenüber z.B. Geschichte unterentwickelt.¹²⁹

Mitgliedern der MIS Berufen sind die Vorteile von neuen Technologien sehr bewusst, die zu erwartenden erheblichen Auswirkungen auf die Führungs- und professionelle Produktivität haben. Mikrocomputer, Büroautomatisierung, Decision Support Systeme und Telekonferenzen sind Beispiele für solch technologische Entwicklungen. Trotz der grandiosen Vorhersagen haben jedoch nur wenige Studien die Änderungen in Methoden der Arbeit von Managern und Profis als direkte Folge der jüngsten Technologie gezeigt.¹³⁰

¹²⁸ Hirscheim R. A., 1986, S. 165-195

¹²⁹ Johnson S., 1997

¹³⁰ Hirscheim R. A., 1986, S. 165-195

Der Einsatz von Informationstechnologien bringt eine radikale Veränderung der Arbeitsbedingungen mit neuen Arten von Anforderungen und Belastungen. Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen werden laut Ergebnissen der Studie in einem Produktionsbetrieb von Balog (1991) im Zusammenhang mit dem unzureichenden Funktionieren des Systems erwähnt. Zur Folge dadurch ist es zu zusätzlichen Arbeiten und Stress für die Beschäftigten gekommen, die nicht wussten, ob sie sich auf die Angaben des Systems verlassen können.¹³¹

Durch den Einsatz von neuen Technologien als Unterstützung der Arbeit, vor allem die Büroautomatisierung, ist die Organisationskultur betroffen. Die subtile Veränderung in organisatorischen Verhalten, begleitet durch die Technologie, kann oft die organisatorische Leistung und die individuelle Produktivität beeinträchtigen.¹³²

Generell wird behauptet, dass die Büroautomatisierung die Produktivität steigert. Die zugrunde liegende Annahme ist, dass die gleiche Menge von Büroarbeit mit weniger Menschen ausgeführt wird oder dass die gleiche Anzahl von Büromitarbeitern die gestiegenen Volumen der Büroarbeit verarbeiten kann. Jedoch sind variierende Vorhersagen bezüglich der Organisation und des Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte noch immer verbreitet.¹³³

Ein typisches „schlechtes Szenario“ der Büroautomatisierung impliziert die gesunkenen Qualifikationsanforderungen für die Büroarbeit durch die neuen Büroautomatisierungstechnologien. Erhöhte Division der Arbeit schafft Arbeitsplätze, die mehr routiniert und wiederholend geworden sind. Das Potenzial für die Nutzung von Büroangestellten erhöht sich durch niedrigere Löhne und gesunkene Arbeitsleistungen. Es kommt auch zu einem großen Potenzial für erhöhten Stress am Arbeitsplatz und anderen Gefahren für die Gesundheit. Laut Olson (1982), schafft die Technologie selbst nicht die organisatorischen Veränderungen, sondern die *Auswahl der Technologie* spielt eine wichtige Rolle.¹³⁴

¹³¹ Aichholzer, Balog, Flecker, Schienstock, 1991

¹³² Olson M. H., 1982, S. 71-89

¹³³ Olson M. H., 1982, S. 71-89

¹³⁴ Olson M. H., 1982, S. 71-89

Auf der anderen Seite, ermöglichen Computervermittelte Kommunikation viele Vorteile für die Organisationen. Sie stellen ein System vor, welches den Menschen erlaubt, die nicht physisch zusammen sind, Informationen auszutauschen. (Williams,1977 zit. nach Canessa und Riolo, 2006). So kann beispielsweise die Verwendung von CMC eine weitere Verbreitung der Interaktion zwischen den Mitgliedern einer Organisation ermöglichen (Olson und Olson, 2000, zit. nach Canessa und Riolo, 2006). Dies kann die Stabilität des Netzes von Individuen beeinflussen, welche kommunizieren müssen, um ihre Aufgaben zu erfüllen.¹³⁵

Computer- und Kommunikationstechnologie soll auch die „Entspannung“ der physischen Zwänge erleichtern, die durch gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Druck als erforderlich erscheinen. Technologie selbst wird nicht diese Änderungen schaffen, jedoch, die Entwicklungen in den wirtschaftlichen und demografischen Strukturen werden einen Bedarf auf der Suche nach alternativen Mittel zur Anpassung an die Veränderungen verlangen, wobei die Technologie einige Lösungen bieten könnte. (Olson, 1982)¹³⁶

Die empirische Forschung hat gezeigt, dass die Automatisierungstechnologie die Kommunikation zwischen Führungskräfte verbessern könnte durch die Erweiterung des Volumens an Kontakten außerhalb der unmittelbaren hierarchischen Organisation. Elektronische E-Mails und Telekonferenzen entfernen die Standortvorteile des Managers zu Untergebenen und könnten vorhergesagt werden, um die Kontakte mit Untergebenen zu reduzieren und die Kontakte mit anderen Mitarbeitern zu steigern. Obwohl Olson vorgeschlagen hat, dass zumindest kurzfristig, die potenziellen Auswirkungen der Technologie auf die Organisationsstruktur und die Kultur eher langsam und nicht so dramatisch sein werden, wird der Managementprozess durch die IT beeinflusst. Manager müssen wenigstens lernen, mit der neuen Technologie und deren Verbreitung innerhalb der

¹³⁵ Canessa E., Riolo R.L., 2006, S. 272-283

¹³⁶ Olson M. H., 1982, S. 71- 89

Organisation umgehen zu können. Sie sollten sich in der Zukunft weniger an die Face-to-Face-Kommunikation als heutzutage verlassen. So wird die Leistungsbeurteilung langfristig mehr rational, und basiert mehr auf formalen Regeln und Verfahren als an der Intuition. Man kann auch argumentieren, dass es durch die elektronische Kommunikation weniger Potenzial für die Diskriminierung von Minderheiten, Frauen, oder Behinderten gibt, wenn die Kommunikation nicht Face-to-Face erfolgt. (Olson, 1982)¹³⁷

5.2. Informationsfluss als Teil der Organisationskultur

Laut Schein (1992)¹³⁸, um effektiv mit einer rasch verändernden Umwelt zu Recht zu kommen, muss eine Organisation in der Lage sein:

1. Die Informationen wirkungsvoll zu importieren.
2. Diese Informationen an die richtige Stelle in der Organisation zu bewegen, wo sie analysiert, verdaut und umgesetzt werden.
3. Die notwendigen internen Veränderungen im Unternehmen unter Berücksichtigung der neuen Informationen zu ermöglichen.
4. Feedback zu den Auswirkungen der Veränderungen zu erhalten, mit welchem der ganze Zyklus über Informationsbeschaffung anfängt.

In diesem organisatorischen Bewältigungszyklus, ist laut Schein *der Informationsfluss* für die Gesundheit und Effektivität der Organisation von entscheidender Bedeutung. Deswegen ist es ein ernstes Problem, dass Informationsflüsse über IT scheitern und nicht angenommen oder umgesetzt werden.¹³⁹

¹³⁷ Olson M. H., 1982, S. 71,72,76,89

¹³⁸ Schein E. H., 1992, S. 277

¹³⁹ Schein E. H., 1992, S. 276-282

Schein beschäftigt sich mit der Frage, ob das Konzept der kulturellen Annahmen hilft, die Probleme bei der Adoption und Umsetzung der Informationstechnologien zu verstehen. Machen es „die selbstverständlich angenommenen“ Annahmen schwierig, die Technologie zu verstehen und zu nutzen? Wenn ja, welche Natur haben sie und, was kann getan werden, um die kulturellen Konflikte innerhalb der Organisation zu reduzieren, wenn die Annahmen von Führungskräften mit IT-Annahmen kämpfen?

140

Schein fokussiert sich in seiner Arbeit auf die *Elemente der Kultur*, die mit Problemen bei der Umsetzung von IT- Lösungen in Organisationen verbunden sind. Viele von den *Annahmen* der IT- Arbeitnehmer sind stark und klar, und viele Manager teilen gemeinsam dieselben *Annahmen*. Wie auch immer, man kann feststellen, dass eine beträchtliche Zahl von leitender Managern die Annahmen halten, die sehr unterschiedlich und oft entgegengesetzt den Annahmen der IT- Abteilung sind. Zum Beispiel, der Raum der potentiell widersprüchlichen Annahmen bezieht sich auf die Wahrnehmung der menschlichen Natur, der menschlichen Fähigkeiten, und der menschlichen Beweggründe. Möglicherweise entstehen die schwierigsten Probleme in einer Organisation rund um die Umsetzung der Technologie.¹⁴¹

Laut Schein (1992) ist für viele das Lernen involviert in die Nutzung von Informationstechnologien demütigend, stressig, schmerzhaft und aufwendig. Für einige ist der kognitive Still involviert in die Arbeit mit Desktop-Terminals oder anderen IT- Werkzeugen völlig fremd. Sie können nicht lernen oder sich an die Befehle erinnern, sie sind nicht präzise genug, um die Befehle richtig auszuführen oder sie sind es nicht gewohnt, Tastaturen und andere elektronische Geräte zu benutzen.¹⁴²

¹⁴⁰ Schein E. H., 1992, S. 277-278

¹⁴¹ Schein E. H., 1992, S. 279-281

¹⁴² Schein E. H., 1992, S. 276-282

5.3. Änderung der Praktiken im Unternehmen durch die Informations- und Kommunikationstechnologien

Die eingeübten Normen einer Unternehmenskultur werden durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien immer schneller verändert. Hartmut (1999) untersuchte die Auswirkung der Kommunikation über Datennetze auf die Organisationsstrukturen und Mitarbeiter von 50 Unternehmen. Er erläutert, dass die Sprache (als Teil einer Organisationskultur) durch den Bildschirm des Computers immer mehr in den Hintergrund rückt, und es besteht die Gefahr, dass die Menschen die Fähigkeit verlieren, Worte anstatt bildhafte Symbole im Gehirn umwandeln zu können, was sich wiederum in der Verarmung des Denkens widerspiegelt. Die Sprache wird laut Hartmut zunehmend durch Textbrocken, Grafiken und Bilder ersetzt. Die Unternehmen sollten sich seiner Meinung nach wieder intensiv um die soziale und menschliche Interaktion sowie die Sprachmächtigkeit ihrer Mitarbeiter bemühen, da sie Grundpfeiler von Phantasie und Kreativität sind. Eine weitere Tendenz aus den Ergebnissen der Studie ist, dass die computergestützte Simulationen „die Sicht von der Umwelt auf das Visuelle“ verkürzen, und dadurch verlieren sich die Vorstellungen und Gefühle, die durch die Umgebung verursacht werden. Ein weiteres Phänomen ist die Übertragung von persönlicher Verantwortung auf die Anwendung von Programmen und computergestützter Kommunikation.¹⁴³

Laut Stahl, Elbeltagi (2004), sind Informationstechnologien immer mit sozialen Praktiken verbunden, ohne welchen sie nutzlos wären. Es besteht eine gegenseitige Beeinflussung zwischen Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) und Kultur. Organisatorische Änderungen betreffen auch die Organisationskultur und müssen durch die Kultur, welche die Veränderungen erlaubt, unterstützt werden.

¹⁴³ Frey H., 1999, S.30

Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) werden häufig als treibende Kraft und Vermittler des Wandels angesehen. Die ICT können zu Änderungen führen, welche die Kultur beeinflussen, aber gleichzeitig kann die Kultur die Auswirkungen auf ICT veranlassen. Die Kultur bestimmt die Wahrnehmung und Nutzung von ICT. Dies beeinflusst den Willen und Fähigkeit der Mitarbeiter zur Nutzung bestimmter Technologien. Es ist auch auf einer gesellschaftlichen Ebene wahr, wo die kulturell basierten Wahrnehmungen einen gewissen Einfluss auf die Nutzung von ICT veranlassen.¹⁴⁴

Eine der kulturellen Bereiche in welchen die ICT einen riesigen Einfluss hat, ist die Ethik. Diese Normen sind in unterschiedlicher Weise durch die Verwendung von Computern betroffen. Beispielweise kommt es durch CMC zu veränderten Qualität der Kommunikation. CMC führt zur Vernachlässigung non-verbaler Teile der Kommunikation, welche zu unterschiedlichen Bedeutungen führen. Einige ethische Theorien betonen andere moralische Aspekte des CMC, wie z. B. Wahrnehmung der Geschlechter oder Schutz der Privatsphäre. Um die Kultur und kulturelle Differenzen zu verstehen und zu überwinden, soll die Ausbildung ein wichtiger Ansatz in diesem Bereich werden. Die Frage der CMC und Kultur sollte im diesem Kontext als wichtige Aspekte verstanden werden.¹⁴⁵

Besonders durch die Web-Präsentationen des Unternehmen im Internet sind die online Bewerbungen in einigen Fällen die einzige Möglichkeit, sich bei dem Unternehmen vorzustellen; der Datenschutz ist in diesem Fall ein wichtiger Punkt der Ethik im Unternehmen, da es im diesen Fall zum Zugriff auf alle Daten der potenziellen Mitarbeiter kommt. Deswegen glaube ich, dass die Schulungen und Ausbildungen aller Mitarbeiter (und nicht nur die in der Human Ressource Abteilung), welche

¹⁴⁴ Stahl B.C., Elbeltagi I., 2004, S. 47-65

¹⁴⁵ Stahl B.C., Elbeltagi I., 2004, S. 47-65

Zugriff zur diesen Onlinedaten haben, einen wichtigen Punkt im Zusammenhang mit Ethik und Moral in einem Unternehmen bzw. einer Organisation darstellt.

5.4. Wichtigkeit der Übereinstimmung zwischen Informationstechnologien und der Organisationskultur

Angenommen, dass Menschen eine ihrer wichtigsten Komponenten sind, ist der Begriff Organisationskultur ein allgemeiner Begriff der beschreibt, wie die Dinge in einem Unternehmen ablaufen und wie sich die Menschen gegenüber IT verhalten. Die Kultur eines Unternehmens wird beeinflussen und beeinflusst durch die Benutzern und Techniker. Pliskin (1993 zit. nach Claver, Llopis, Gonzales, Gasco, 2001) weist darauf hin, dass die gleiche IS unterschiedliche Bedeutungen für verschiedene Menschen verursachen könnte, wie z.B. Systemanalytiker auf einer Seite und Anwender auf anderen Seite. Leider kommt es in vielen Fällen zu Analysen und Überlegungen von Seiten der Techniker, die wenig oder keine Rücksicht auf die Endanwender nehmen. Daher ist es nicht wunderlich, dass ein kultureller Kampf zwischen beiden vorkommt, da die Benutzer während der Implementierung eines Projektes nicht beteiligt waren.¹⁴⁶

Laut Claver, Llopis, Gonzales, Gasco (2001)¹⁴⁷, wenn die Kultur eines Unternehmens mit der IT bzw. IS übereinstimmt, sind die Folgen dieser Übereinstimmung:

- Es ermöglicht das Wissen ob die IT- Umsetzung zufrieden stellend akzeptiert wird.
- Es enthält die Muster für die Nutzung von Informationen. So hilft es uns herauszufinden, welche Informationen wichtig sind, wo es angefordert werden kann und vor allem, an wenn sie geliefert werden müssen.

¹⁴⁶ Claver E., Llopis J., Gonzalez M.R., Gasco J.L., 2001, S. 247-260

¹⁴⁷ Claver E., Llopis J., Gonzalez M.R., Gasco J.L., 2001, S. 247-260

- Es ist ein wichtiges Mittel der Kommunikation, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens (Schein, 1992, zit. nach Claver, Llopis, Gonzales, Gasco, 2001) und es ermöglicht die Beurteilung der Wirksamkeit von angewandten IT- Bereich der Telekommunikation. (Grote und Baitsch, 1991, Kanungo, 1998, zit. nach Claver, Llopis, Gonzales, Gasco, 2001).
- Es schafft den Zusammenhalt zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens, da sie erklärt, wie die Aufgaben in der Organisation abgewickelt werden.
- Es ermöglicht die Schaffung einer sozialen Kontrolle innerhalb eines Unternehmens. Zum Beispiel ist, die Durchführung eines IS und die korrekte Neigung der Mitglieder zur IS kaum durch formale Maßnahmen kontrolliert. Kulturelle Regeln sind auch in dieser Hinsicht sehr wichtig. Es kann zur Erhöhung der Zufriedenheit aller in der internen Zusammenarbeit des Unternehmens führen, da es die umweltgerechte Anpassung und interne Integration erleichtert, wodurch die Angst, verursacht durch IT, reduziert wird.

Laut Schein (1996 in Conner Marcia L., 2004) werden die Annahmen, Überzeugungen, Werte und Vorurteile der menschlichen Akteure in einer Organisation, die technische und strukturellen Optionen beeinflussen bzw. begrenzen, und sich sicherlich auf die organisatorische Gestaltung auswirken. Außerdem, wenn die Menschen ein bestimmtes System benutzen müssen, welches nicht an ihr Design angepasst ist, dann können verschiedene Arten von Problemen auftreten, die das System weniger effektiv macht als die technische Konstrukteure prognostiziert hatten. Wenn ein Informationssystem ursprünglich entworfen ist, sind die menschlichen Folgen oft entweder missverstanden oder ignoriert.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Schein, 1996 in Conner Marcia L., 2004, S. 125-126

Organisationskultur ist laut Wilkins (in Conner L.M., 2005) wie das Wetter, in dem Sinne, dass die beiden unterschiedliche Merkmale, unvorausgesehene Schwankungen, destruktive Tendenzen, und erfrischende Fristen haben. Das Wetter kann man trotz Lernen oder meteorologischen Instrumenten und Techniken nicht beeinflussen, aber die Organisationskultur kann doch beeinflusst werden, wobei erfolgreiche Kulturen von den Individuen abhängig sind, welche durch ihre Lern- und Führungsfähigkeiten andere Mitarbeiter motivieren und beeinflussen. Um die Kultur verändern zu können, sollte jedes Mitglied der Organisation seine Stärken und Schwächen ansehen, verbessern und kapitalisieren. Ein Individuum ist der wichtigste kulturelle Katalysator, daher, wenn es um den Einfluss auf die Kultur geht, darf der Schwerpunkt nicht die Organisation der Systeme, Ressourcen oder das Gleichgewicht zwischen diesen Systemen und den Einzelpersonen sein, sondern die Fähigkeiten der Personen, alleine oder in den Gruppen, welche eine Organisationskultur gestalten. Entwicklung von individuellen Kompetenzen im Bereich der Bewertung, Maßnahmen und Anpassung sind von entscheidender Bedeutung für die Beeinflussung der Kultur durch die Individuen.¹⁴⁹

Schaffung einer lernenden Kultur ist eine große Aufgabe, und der Aufbau von menschlichen Fähigkeiten ist keine leichte Aufgabe. Es sollte eine gewaltige Kombination von Befehlen und Anreizen geschaffen werden, um:

1. Die Menschen zu überreden, das Wissen zu teilen, in die Ausbildung zu investieren oder auf andere Maßnahmen zur Verbesserung der Fähigkeiten zu greifen.
2. Das Management schaffen, welches die Trainingsprogramme unterstützt, die Lernwerkzeuge installiert oder die so genannte „Communities of Practice“ auslöst. Im besten Fall, werden die Führungskräfte sich selbst sichtbar in den Bereichen Ausbildung und beruflichen Entwicklungsprogramme beteiligen und mit neuen Wegen der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen experimentieren.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Wilkins B. in Conner M.L.,2005

¹⁵⁰ Marville B in Conner M.L.,2005

Um den Wandel zu schaffen, müssen die Mitarbeiter bereit sein, zu handeln und sich zur laufenden Adaptation verpflichten. Die Experimente mit neuen Verhaltensweisen und Prozessen erfordern eine ständige Anpassung auf dem Weg zum Erfolg. Die mächtigen zwei Kulturkatalysatoren sind Mentoring und Ausbildung, weil sie nicht nur die Anstrengungen der Individuen zur Beeinflussung der Kultur unterstützen, sondern sie schieben sie über die ursprünglichen Ziele hinaus, geschaffen durch die individuelle Beurteilung, Aktion und Anpassung. Mentoring, auf der anderen Seite, wurde hilfreich in persönlichen und beruflichen Kontexten wegen ihrer einzigartigen Fähigkeit, das Lernen und den Wandel in einer Organisation zu fördern.¹⁵¹

¹⁵¹ Wilkins B., in Conner M.L., 2005

5.5. Einfluss nationaler Kulturen der Benutzern auf die Organisationskultur und die Adoption von Innovationen

5.5.1. Unterschied zwischen nationalen und Organisationskultur

Die Mitarbeiter, Manager und Führungskräfte einer Organisation sind Teil von verschiedenen nationalen Gesellschaften. Um ihr Verhalten zu verstehen, muss man die Organisation verstehen, zum Beispiel, welche Arten von Persönlichkeiten in ihrem Land häufig sind, wie ihre Familien funktionieren, wie das Schulsystem funktioniert und wer in welche Art von Schule geht, wie sich die Regierung und das politische System auf ihr Leben auswirkt und welche historischen Ereignisse ihre Generation erlebt hat.¹⁵²

Eine sichtbare und ganz einfache Unterscheidung zwischen beiden ist, dass „Nationale Kulturen die Mitglieder einer Nation von den Mitgliedern einer anderen Nation unterscheiden, während Organisationskulturen die Mitglieder einer Organisation von anderen Organisationen unterscheiden“.¹⁵³ Kumbruck C., Derboven W. (2005) erläutern, dass die Kulturkollisionen auf (mindestens) zwei Ebenen in Erscheinung treten und zwar auf der nationalen und auf der Organisationsebene (zit. Barkema et al. 1996).¹⁵⁴

Die Organisationskultur ist laut Hofstede ein Phänomen, welches sich von sich selbst in vielerlei Hinsicht von den nationalen Kulturen unterscheidet. Eine Organisation ist ein soziales System anderer Natur als eine Nation, weil die Mitglieder der Organisation in der Regel nicht in ihr wachsen. Im Gegenteil, die Mitglieder haben einen gewissen Einfluss auf die Entscheidung über den Eintritt in die Organisation,

¹⁵² Hofstede G., 2005, S. 20-36

¹⁵³ Oudenhoven, 2001, S. 90

¹⁵⁴ Kumbruck C., Derboven W., 2007, S. 35

sind nur während der Arbeitszeit an sie gebunden, und werden sie eines Tages verlassen.¹⁵⁵

*Die wichtigsten kulturellen Unterschiede zwischen den Nationen liegen in den Werten. Systematische Unterschiede bestehen im Hinblick auf die Werte über Macht und Ungleichheit, im Hinblick auf die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe, auf die emotionale und soziale Rollen erwartet von Männern oder Frauen, in Hinsicht auf den Umgang mit Unsicherheiten im Leben, und in Bezug, ob man mit der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft beschäftigt ist.*¹⁵⁶

Oudenhoven argumentiert, dass sich die nationalen Kulturen auf tief greifende Überzeugungen, Werte und Praktiken beziehen, die von der Mehrheit der Menschen, die einer nationalen Kultur angehören, geteilt ist. Sie spiegeln sich in der Art und Weise, wie sich die Menschen in der Schule, Familie oder auf dem Arbeitsplatz verhalten und wie sie durch Gesetze und staatlichen Regeln verstärkt sind. Diese Werte, Überzeugungen und Praktiken stammen entweder aus betrieblichen oder regionalen Gruppen oder von den gemeinsamen organisatorischen Erfahrungen und müssen nicht außerhalb der Organisation anwendbar sein.¹⁵⁷ Ähnlich erläutert Hofstede (1991, S.182 in Kumbruck C., Derboven W.), dass sich nationale Kulturen durch unterschiedliche Werte kennzeichnen, wobei die Organisationskulturen durch geteilte Wahrnehmungen von Alltagspraktiken deutlich werden. Unternehmen in einem Land folgen tendenziell den gleichen Werten, aber nicht zwangsläufig den gleichen Alltagspraktiken. Nach Hofstede und Trompenaars, zeichnen sich nationale Kulturen durch ihr Wertesystem, welche für sie in zwei Beziehungen Gültigkeit haben, nämlich in ihrem Verhältnis zur Zeit und ihrem Verhältnis zur Natur, aus.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Hofstede G., 2005, S. 20-36

¹⁵⁶ Hofstede G., 2005, S. 20-36

¹⁵⁷ Oudenhoven, 2001, S.90

¹⁵⁸ Kumbruck C., Derboven W., 2007, S. 35

Die Meinungen über das Verhältnis zwischen nationalen und Organisationskulturen gehen aber auseinander. Hofstede nimmt beispielsweise eine Überformung der Organisationskultur durch die Landeskultur, während Schreyögg davon ausgeht, dass ein Spielraum für die Ausbildung von Unternehmenskultur bleibt, so dass große Unterschiede in den Unternehmenskulturen aufzufinden sind trotz ein- und derselben landeskundlichen Kultur.¹⁵⁹ Scholz (1990) glaubt, dass die Landeskultur den Rahmen setzt, in dem sich die Organisationskulturen entwickeln können, und welcher Grundkonsens sich von Land zu Land unterscheidet. In diesem Kontext ist es wichtig, wenn Organisationskulturen in Kontakt mit einem fremden landeskulturellen Kontext kommen, diese „auf Stimmigkeit zu prüfen, um Konflikte zu vermeiden.“¹⁶⁰

Organisationskulturen zeigen sich dagegen in Methoden der Zusammenarbeit, der Form von Arbeitsgruppen, in Konzepten der Zentralisation, der Arbeitsteilung und der Entlohnung. Besonders ist dieses Konzept im Fall von multinationalen Unternehmen wichtig.¹⁶¹ Laut Oudenhoven werden *Organisationskulturen* sich bis zu einem gewissen Grad innerhalb einer Nation unterscheiden, aber es wird vermutet, dass sie sich noch viel mehr von Nation zu Nation unterscheiden, weil sie zu einem gewissen Grad auch ihre nationalen Kulturen reflektieren. Zum Beispiel, eine nationale Kultur in welcher die Personen wie Lehrer, Eltern oder Führungskräfte hoch geachtet sind, wird zu einer Form der Organisationskommunikation führen, in welcher die Untergebenen zögern, die Meinungsverschiedenheit mit ihren Chef auszusprechen.¹⁶²

¹⁵⁹ Kumbruck C., Derboven W., 2007

¹⁶⁰ Scholz C., Hofbauer W., 1990, S. 100

¹⁶¹ Kumbruck C., Derboven W., 2007

¹⁶² Oudenhoven, 2001, S. 90

5.5.2. Internationalisierung als die Verringerung der nationalen Unterschiede in Organisationskulturen

Oudenhoven (2001) argumentiert, dass die Internationalisierung zu Verringerung der nationalen Unterschiede in Organisationskulturen führt. In anderen wichtigen Bereichen des Lebens (wie z.B. in der Familie oder im religiösen Lebensbereich) kann eine solche Konvergenz noch nicht oder viel langsamer auftreten.¹⁶³

Im Fall internationaler Zusammenarbeit, sind die Chancen für einen Zusammenstoß der Kulturen höher als wenn die Zusammenarbeit innerhalb der Grenzen einer Nation erfolgt, da die Unterschiede in den nationalen Kulturen in normale Vielfalt von Organisationskulturen zugefügt werden soll.¹⁶⁴

Der Begriff "double layered acculturation" bedeutet Anpassung an beide, fremde Organisationskultur und fremde nationale Kultur. Kenntnisse der nationalen Kulturen sind wichtig, so dass, wenn sich die Kulturen wesentlich unterscheiden, *geeignete Formen der Zusammenarbeit* ausgesucht werden können. Darüber hinaus, kann angemessenes Bewusstsein für internationale Unterschiede in kulturellen Systemen helfen, Probleme bei der Implementierung verschiedener Projekte zu vermeiden.¹⁶⁵

Kennedy J., Kennedy C. (1998) erläutern, dass Individuen zu verschiedenen kulturellen Gruppen oder Netzwerken gehören. Diese Netzwerke und Verbindungen zwischen verschiedenen Gruppen, spielen eine wichtige Rolle für den Erfolg oder Misserfolg von Bildungsinnovation und sollten daher in jedes Managementmodell oder jede Evaluation der Innovation einbezogen werden.¹⁶⁶

Mitglieder der gleichen Kultur gehören zu gleichen kulturellen Gruppen, und erstellen auf diese Weise ein kulturelles Netzwerk, auch bekannt als Redegesellschaften

¹⁶³ Oudenhoven J.P., 2001, S. 90-102

¹⁶⁴ Oudenhoven J.P., 2001, S. 90-102

¹⁶⁵ Oudenhoven J.P., 2001, S. 90-102

¹⁶⁶ Kennedy J., Kennedy C., 1998, S. 455-612

(engl. discourse community). Eine solche Gruppe oder Netzwerk bilden Werte und Überzeugungen und neigen dazu, sich in einer Art und Weise zu verhalten, die für die Kultur der Gruppe akzeptabel oder geeignet ist, obwohl es noch Spielraum für individuelle Unterschiede gibt. Manchmal, wenn die Überzeugungen von verschiedenen kulturellen Netzwerken ähnlich sind, wird eine Verbindung zwischen den Netzwerken hergestellt. Wo es jedoch Unähnlichkeit gibt, kann es zur cross-kulturellen Konflikte kommen, wenn auch nicht immer mit negativen Ergebnissen.¹⁶⁷

Die zunehmende Integration des globalen Marktes drängte die nationalen Unternehmen zu internationaler Kooperation, doch viele Versuche zu internationaler Zusammenarbeit wurden nicht erfolgreich. Sehr oft wurde die Nichtübereinstimmung der Kulturen eine Ursache für das Scheitern der internationalen Projekte.¹⁶⁸ Hinsichtlich dieser Argumente erscheint das Verständnis der Merkmale einer nationalen Kultur als sehr wichtig, besonders bei der Implementierung von IT-internationalen Projekten.

5.5.3. Dimensionen nationaler Kultur

Die Theorien über die nationale Kultur, welche in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen haben, konzentrierten sich hauptsächlich auf die Analyse von kulturellen Werten (Johnson, 1995, zit. nach Myers & Tan, 2002, S. 5). Dazu gehören die Studie von Hall (1959, 1960), Hofstede (1980, 1991) und Trompenaars (1993). Morden (zit. nach Myers & Tan, 1999) identifiziert drei Kategorien von nationalen Kulturmodellen: Einstufiges Dimension-Modell, Multiple Dimension-Modell und Historisches Dimension-Modell. Vor allem aber wurde das Modell von Hofstede am häufigsten in der Literatur benutzt. Die Gründe liegen hauptsächlich in dem Umfang

¹⁶⁷ Kennedy J., Kennedy C., 1988, S. 455-612

¹⁶⁸ Oudenhoven J. P., 2001, S. 90- 102

der Befragung. Deswegen wird im nächsten Kapitel nur das Modell von Hofstede(1991) präsentiert.

Obwohl das Modell von Hofstede in fast allen empirischen Studien und neueren Büchern beschrieben ist, nimmt es auch in dieser Arbeit einen Platz ein, da es wahrscheinlich bisher die größte Studie ist, die das Phänomen nationale Kultur im Bezug auf die Organisationen und Organisationskultur erklärt.

Hofstede argumentiert, dass die nationale Kultur tiefgreifende Auswirkungen auf die Organisation und damit auf die Unternehmen hat. In seiner Studie über nationale Kulturen, verwendet Hofstede (1991) vier Dimensionen der Kultur, um die unterschiedlichen Einstellungen zu Fragen der Arbeit in Organisationen in 50 Ländern zu analysieren: Machtstrukturen, Kollektivismus vs. Individualismus, Weiblichkeit vs. Männlichkeit und die Einstellung zum Risiko. Basierend auf seiner Analyse von 116.000 Fragebögen fand er, dass sie sich durch Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus-Kollektivismus und Weiblichkeit/Männlichkeit unterscheiden. Die Daten vergleichen Überzeugungen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter von IBM mit Niederlassungen in 40 Ländern.¹⁶⁹

So unterscheiden sich die Wertesysteme nach Hofstede durch die Tatsache, dass es in einer Kultur eher individualistische oder eher kollektivistische Strebungen gibt, welcher Wahrheitsbegriff verwendet wird, wie expressiv Gefühle gezeigt werden, ob strikt verschiedene Lebensbereiche voneinander getrennt sind, welche Statusquelle bevorzugt wird, ob hierarchisch begründete Machtverhältnisse akzeptiert oder abgelehnt werden und ob eher maskuline oder feminine Tendenzen zu verzeichnen sind.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Shore B., Venkatachalam A.R., 1996, S.19-35

¹⁷⁰ Kumbruck C., Derboven W., 2007

Seine Studie kommt zu dem Schluss, dass diese vier Dimensionen gültige Maßnahmen der kulturellen Unterschiede zwischen den Ländern sind. Machtdistanz, ist nach Hofstede das Ausmaß, zu dem weniger mächtige Mitglieder der Organisationen akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist.¹⁷¹

Unsicherheitsvermeidung ist das Ausmaß, zu dem eine Gesellschaft sich von unsicheren Situationen bedroht fühlt und diese Situation vermeidet, in dem sie Karrierestabilität liefert, formale Regeln feststellt und nicht die abweichenden Ideen toleriert.¹⁷² Von diesen vier Dimensionen sind Machtdistanz (PD) und Unsicherheitsvermeidung (UA) durch Hofstede (1991), in seiner Studie über Organisationen innerhalb einer bestimmten Kultur, betont. Die empirische Evidenz deutet darauf hin, dass ein PD-UA Ergebnis für ein Land die Art und Weise der Entscheidungsfindung in den Organisationen besten widerspiegelt, Verteilung von Macht, wie Regeln und Verfahren befolgt werden und wie die Unsicherheit akzeptiert wird.¹⁷³

Das Modell von Hofstede wurde häufig in der Managementforschung benutzt. Kedia und Bhagat (1988) verwenden vier Dimensionen in der Entwicklung ihres konzeptionellen Modells des Technologietransfers. Tricker (1988) betrachtet zwei Dimensionen von Hofstede, nämlich die Machtdistanz und Individualismus, um das Informationsressourcenmanagement in China zu analysieren. Die Popularität von Hofstede's Modell in Managementforschung lässt sich durch mehrere Faktoren erklären: Der große Stichprobenumfang, die Kodifizierung von kulturellen Attributen mit numerischen Indizes und die Betonung auf die Einstellungen am Arbeitsplatz (Kogut und Singh, 1988, Erez und Earley, 1993).¹⁷⁴

Kritiken von diesem Modell beziehen sich auf folgendes: Als erstens, behauptete er, die Umfragedaten beziehen sich auf die erhobenen Daten aus 40 Organisationen in 44 verschiedenen Ländern. Aber die 40- te Organisation war angeblich keine

¹⁷¹ Shore B., Venkatachalam A.R., 1996, S. 22

¹⁷² Shore B., Venkatachalam A.R., 1996, S. 22

¹⁷³ Shore B., Venkatachalam A.R., 1996, S. 22

¹⁷⁴ Shore B., Venkatachalam A.R., 1996, S. 23

Tochtergesellschaft der gleichen US-multinationalen Unternehmen, sondern importierten Produkte von IBM in Jugoslawien. Huo und Randall (1991, S. 159, zit. nach Myers und Tan, 2002, S. 7) beschreiben, dass die 117 Befragten innerhalb IBM die gleiche Corporate Struktur und Politik teilten, zu den gleichen Berufsgruppen gehörten, die gleiche Art von Arbeit sowie das gleiche Ausbildungsniveau hatten und nur in Alter und Geschlecht variierten. Außerdem waren fast alle Befragten männlich, wurden von IBM trainiert und teilten sich die gleiche IBM Unternehmenskultur. Somit war die Stichprobe nicht repräsentativ für Menschen in den jeweiligen Ländern.¹⁷⁵

Hier kommt noch eine „Kritik an der Kritik“. Da ich persönlich aus Ex-Jugoslawien stamme und dort auch aufgewachsen bin (auch in der Zeit als die Studie durchgeführt wurde), glaube ich nicht nur, dass die Werte, welche Hofstede und seine Kollegen für dieses Land angegeben haben, ziemlich repräsentativ sind, sondern auch dass sich bis heute nicht viel geändert hat und diese Maßnahmen für alle Länder von Ex-Jugoslawien (außer Slowenien) immer noch als repräsentativ gelten. Somit bin ich persönlich mehr auf der Seite von z.B. Scholz (1990) und Hofstede (in Scholz, 1990), der so genannte Clusters verschiedener Länder aufgrund von ähnlichen Merkmalen gebildet hat.

5.6. Rolle der Kultur bei der Einführung von Informationstechnologien

Die Kultur wird häufig als ein Faktor für die Nützlichkeit des Computers genannt, in dem Sinne, dass die Kultur, aus welcher ein Entwickler, Programmierer oder Benutzer stammt, einen Unterschied in seinem Willen oder Fähigkeit zur Benutzung bestimmter Technologien hat.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Myers M.D. & Tan F.B., 2002, S.7

¹⁷⁶ Stahl B.C., Elbeltagi I., 2004, S. 47-65

Die Globalisierung der Wirtschaft erfordert die Notwendigkeit, die Effektivität von Informationssystemen in verschiedenen Kulturen in Betracht zu ziehen. Multinationale Organisationen nutzen die Informationstechnologien um die Größenvorteile (engl. economies of scale) zu erzielen, Tätigkeiten zu koordinieren oder die Zusammenarbeit in verschiedenen Ländern und Kulturen zu erleichtern. Ein wichtigstes Thema in der Entwicklung der EDV-Anwendungen sind die kulturellen Differenzen geworden.¹⁷⁷

Verschiedene Ansätze wurden verwendet, um die Auswirkungen der nationalen Kultur auf die Organisationen und die Organisationskultur zu messen. Laut Al-Gahtani, ist eine Möglichkeit die Anwendung von quantitativer Methodologie, um die kulturellen Dimensionen zu identifizieren und zu messen, z.B. Triandi H. (1982), Hofstede(1991), Straub (2002) oder Loch, Straub und Kamel (2003).¹⁷⁸

Al-Gahtani verwendet die vier Dimensionen von Hofstede, um die kulturellen Unterschiede und Einflüsse auf die IT- Akzeptanz zwischen Saudi Arabien und Nord Amerika zu erklären. Er argumentiert, dass sich Individuen in Kulturen mit hoher Machtdistanz durch höheren Respekt für Autorität charakterisieren und Erwartungen anderer in wichtigen oder vorgesetzten Rollen anpassen. Niedriger Wert an Individualismus könnte auf eine starke Beziehung zwischen den subjektiven Normen und Verhaltensabsichten in der Arabischen Welt hindeuten.¹⁷⁹

Rose and Straub (zit. nach Al-Gathani, 2007) haben die Studie über die IT Akzeptanz und Anwendung in arabischen Ländern durchgeführt. Mit einer Umfrage von fast 300 Arbeitnehmern in 5 arabischen Ländern (Ägypten, Jordanien, Saudi Arabien,

¹⁷⁷ Al-Gathani S. S., 2007, S. 682

¹⁷⁸ Al-Gathani S. S., 2007, S. 682

¹⁷⁹ Al-Gathani S. S., 2007, S. 682

Libanon und Sudan) haben sie 40% Variation in PC-Benutzung in diesen Ländern gefunden. Straub (zit. nach Al- Gathani, 2007) hat ein so genanntes „Cultural influence model“ entwickelt und vorgeschlagen, dass die kulturellen Überzeugungen von Arabern ein starker Prädiktor für Widerstand gegenüber IT-Transfer sind.¹⁸⁰

Loch (zit. nach Al- Gathani, 2007) untersuchte kulturspezifische Hindernisse für die Übernahme und Nutzung von Internet in arabischen Ländern. Die Ergebnisse zeigten, dass sich die beide, die sozialen Normen und der Grad technologischer „culturation“ auf die individuelle und organisatorische Akzeptanz sowie Nutzung des Internets auswirkt.¹⁸¹

5.6.1. TAM- Technology Acceptance Model

Das Technologie-Akzeptanz-Modell (TAM) wurde häufig von der IS Forschung benutzt, um ein besseres Verständnis für die Übernahme und Nutzung von Informationssystemen zu bekommen. Dieses Modell ist ein theoretisches Modell zur Erklärung von IT-Nutzung. Die Forschung argumentiert, dass die Benutzer der Technologien die Wahrnehmungen über die Nützlichkeit und Einfachheit der Nutzung verschiedener Technologien entwickeln, welche sich wiederum in der Nutzung des Systems widerspiegelt. Die kulturellen Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern können die Fähigkeit zur Annahme und Benutzung von IT in den multinationalen Organisationen beeinflussen. Mit Steigerung der internationalen Aktivitäten ergibt sich die Notwendigkeit, die Stärke von IT zu nutzen, um die Kommunikation und Koordinierung von Aktivitäten innerhalb und zwischen den Ländern zu ermöglichen. Deswegen ist es wichtig, die kulturellen Differenzen im Zusammenhang mit Annahme und Nutzung von IT zu verstehen.¹⁸²

Beispielsweise erläutert Hofstede (zit. nach Straub), dass die Unsicherheitsvermeidung die Technologieakzeptanz

¹⁸⁰ Al-Gathani S. S., 2007

¹⁸¹ Al-Gathani S. S., 2007

¹⁸² Straub D., Keil M., Brenner W., 1997, S. 1-11

durch die Beeinflussung der Entscheidungen und Auswahl von Computer-basierten Medien und insbesondere durch die negative Auswirkungen auf die Art und Weise, wie die Individuen ihre Medien für die Kommunikationsaufgaben auswählen, beeinträchtigen kann. Laut Straub stellen Computer Medien weniger soziale Kommunikationsmedien dar und daher unterstützen sie nicht die Aufgaben, welche ein hohes Maß an Unsicherheit beinhalten. Er argumentiert, dass Kulturen, in welchen die Individuen zur Unsicherheitsvermeidung neigen, elektronische Medien weniger benutzen, da diese zur Unsicherheitsvermeidung als zum Beispiel Face-to-face oder andere Kommunikationskanäle, nicht gut geeignet sind.¹⁸³

Die Arbeiternehmer in Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung werden deswegen die Computermedien als weniger nützlich wahrnehmen im Vergleich zu Kulturen mit geringerer Unsicherheitsvermeidung. In Kulturen, in welchen Management und Arbeitnehmer durch eine hohe Machtdistanz charakterisiert sind, können die Individuen Rücksicht auf Autorität durch Verzicht auf die Verwendung von Medien, die kein Face-to-Face Kontakt erlauben, zeigen. Oder zum Beispiel, geht Straub von der Annahme aus, dass die elektronischen Medien wie E-Mail in Kulturen mit einer hohen Männlichkeit und anderen Eigenschaften nicht bevorzugt werden. In Kulturen, die weniger durchsetzungsfähig sind, sind Face-to-Face Medien für die Kommunikation nicht notwendig, deswegen sollten weniger sozial anwesende Medien mehr annehmbar sein. Zum Beispiel, sind in Japan kulturelle Tendenzen zu mehr Unsicherheitsvermeidung, höhere Machtdistanz, kollektivistischen Gefühle und Selbstbewusstsein, die die E-Mail Nutzung limitieren und die Nützlichkeit von der Nutzung distanzieren.¹⁸⁴

In der Literatur wurde das TAM Modell kritisiert. Beispielweise, sind Legris, Ingham und Collerette (2002) zum Schluss gekommen, dass TAM ein nützliches Modell ist, welches aber auch Variablen im Zusammenhang mit menschlichen und sozialen Wandelprozessen in die Annahme der Innovation einschließen soll.¹⁸⁵

¹⁸³ Straub D., Keil M., Brenner W., 1997, S. 1-11

¹⁸⁴ Straub D., Keil M., Brenner W., 1997, S. 1-11

5.6.2. Übersicht der Studien

In der Abbildung befindet sich ein Überblick der verschiedenen Studien, welche sich mit dem Konzept der nationalen Kultur beschäftigen, wobei die wichtigsten empirischen Ergebnisse in der Arbeit von Hofstede geprüft wurden.

Autoren	Empirische Studien über den Einfluss der nationaler Kultur
B.Shore, A. R.Venkatachalam(1996)	Role of national culture in the transfer of information technology
J. Pieter van Oudenhoven(2001)	Do organizations reflect national studies: A 10-nation study
A. A. Erumban, S. B. de Jong (2006)	Cross-country differences in ICT adoption: A consequence of Culture
M.J. Garfield, R. T. Watson (1998)	Differences in national information infrastructures: the Reflection of national cultures
N. C. Varsakelis(2001)	The impact of patent protection, economy openness and National culture on R&D investment: a cross-country empirical Investigation
E. Waarts, Y. van Everdingen(2005)	The influence of national culture on the adoption status of Innovation: An empirical study of firms across Europe
J. F. Puck, A. T. Mohr, D. Holtbrügge (2006)	Cultural convergence through web-based management techniques
B.Shore, B.J.Cross(2005)	Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects
G. Hofstede(1996)	Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars "Model of national culture"
G. Hofstede(1983a)	Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions
G. Hofstede(1983b)	National cultures in four dimensions (measuring org. culture)
C. Sheu, B. Chae, C-L. Yang(2004)	National differences and ERP implementation: issues and challenges
S.Shane,S. Venkataraman,I. McMillan (1995)	Cultural Differences in Innovation Championing Strategies
Straub D., Keil M., Brenner W.(1997)	Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study

Tabelle 3: Übersicht der empirischen Studien über den Einfluss nationaler Kultur (Eigendarstellung)

5.6.3. Neuere Methoden in Organisationskulturforschung

Die oben präsentierten Modelle stellen nur eine Möglichkeit für die Messung der kulturellen Differenzen zwischen Ländern dar.

Da es sich um eine „neue dritte Form der Wissenschaft handelt, präsentieren Simulationen neuere Herausforderungen für die Sozialwissenschaften.¹⁸⁶

Laut Harrison J. R., Carroll G. R., konzeptualisieren die Sozialwissenschaftler oft die Organisationskultur als ein multidimensionales Konstrukt. Diese Konzeption führt bis zur Messung der Kultur in empirischen Arbeiten, wobei der Inhalt tatsächlichen Dimensionen zur Darstellung der Kultur erheblich variiert. In der Studie über die Kulturen und Demographie in Organisationen untersuchten Harrison & Carroll demographisch-basierten Prozesse der kulturellen Übertragung im *Laufe der Zeit* in Organisationen und erforschten auch einige der Folgen dieser Prozesse.¹⁸⁷

Die Untersuchung der Demographie von kultureller Übertragung ist nicht gegensätzlich, sondern ergänzend zum Studium der kulturellen Fragen. Die beiden Themen kann man als verwandte, aber unterschiedliche Wege für die Forschung über die Organisationskultur betrachten.¹⁸⁸

Die zwei Forscher sind davon ausgegangen, dass aus der Perspektive des Organisationsmanagement ein individuelles kulturelles Training für eine Organisation durch eine einzige Zahl repräsentiert werden darf, welches als Grad der individuellen Sozialisierung (engl. individual's enculturation level) genannt wurde.¹⁸⁹

Unter Simulationsforschern, ist die Kultur in der Regel aus einer endlichen und ungeordneten Menge von binären Attributen abgeleitet. Beispielweise, March (1991)

¹⁸⁶ Harrison J. R., Carroll G. R., 2006, S. 41

¹⁸⁷ Harrison J. R., Carroll G. R., 2006, S. 49

¹⁸⁸ Harrison J. R., Carroll G. R., 2006, S. 51

¹⁸⁹ Harrison J. R., Carroll G. R., 2006, S. 51

verwendet 30 Variablen, die jeweils drei Werte (-1, 0, 1) übernehmen können, um die Dimensionen des Glaubens an das Modell des Organisationswissens zu repräsentieren. Carley (1991) nutzte bis zu 40 binäre Variablen zur Darstellung der Tatsachen, bekannt durch Einzelpersonen in einer Gruppenkultur. Epstein und Axtell (1996) nutzten einen String von elf binären Variablen zur Darstellung der individuellen kulturellen Attribute. Die Modelle repräsentieren eine ganz andere Art der Darstellung von Organisationskultur.¹⁹⁰

Harrison J. R. und Carroll G. R. sind davon ausgegangen, dass die individuelle Bereitschaft, Werte und Normen einer bestimmten Organisationskultur zu akzeptieren, sinnvoll durch die einzige Maßnahme unter Angabe des Grades, zu dem ein Mitarbeiter des Management, vom Kulturellen Ideal her, passt, vorgestellt werden können. Diese Maßnahme „kulturellen Fitness“, die von zwei Forschern als „Enculturation Level“ genannt wurde, stellt eine sehr spezifische Vorstellung von Organisationskultur an, ein Fit zwischen Individuen und der Kultur.¹⁹¹

Harrison J. R. und Carroll G. R. kommen zu dem Schluss, dass die Organisationskultur mehr von dem Management bevorzugt wird und mit dem Rückgang in der Organisationsgröße verbunden ist. Sie interpretieren diesen durch den Hinweis, dass sich die Kultur im diesem Fall der Rückgang der Organisationen verstärkt, weil die Mitarbeiter mit kurzer Amtszeit die Organisation höchstwahrscheinlich schneller verlassen werden, teilweise aufgrund der „Entfremdungs-Effekte“, und teilweise, weil kurz Beschäftigte einen hohen Anteil der organisatorischen Belegschaft erzeugen.¹⁹²

Es gibt auch die quantitativen Studien über CMC, die die so genannte Information Richness Theory und statistischen Methoden zur Analyse der Leistungsfähigkeit

¹⁹⁰ Harrison J.R., Carroll G. R., 2006, S. 51

¹⁹¹ Harrison J.R., Carroll G. R., 2006, S. 51

¹⁹² Harrison J.R., Carroll G. R., 2006, S. 51

bestimmter Medien zur effektiven Austausch von Informationen zwischen den Individuen nutzen.¹⁹³

Die Studien zeigten, dass aufgrund von Informationsarmut (engl. poor Information Richness), CMC kein geeignetes Medium für die Kommunikation im Umgang mit komplizierten Problemen sei.¹⁹⁴

Canessa und Riolo, 2006 versuchten die Fragen zu beantworten wie z.B. die Individuen im Laufe der Zeit ihre Strategien für die Benutzung der CMC anpassen, oder welche Auswirkungen die einzelnen Änderungen auf die Verhaltensmuster der Benutzer haben? Die Autoren nutzten die Computational Models, um die Fragen in Bezug zu Temporalen Faktors zu beantworten. Und dabei sind sie zu dem Schluss gekommen, wenn die Nutzer die Eigenschaften der CMC nutzen, um die Zeit und Distanz zu überwinden, und als Ergebnis ihren Kommunikationspartner ändern, dann wird die Entwicklung einer Organisationskultur länger dauern als wenn die Menschen die CMC nur zur Kontaktaufnahme mit gleichen Gruppen von anderen Personen benutzen.¹⁹⁵

¹⁹³ Canessa E., Riolo R.L., 2006, S. 272-283

¹⁹⁴ Canessa E., Riolo R.L., 2006, S. 272-283

¹⁹⁵ Canessa E., Riolo R.L., 2006, S. 272-283

5.7. Einfluss von individuellen Merkmalen in der Umsetzung von Informationstechnologien

Die Umsetzung von Informationstechnologien hängt nicht nur von den Eigenschaften der nationalen Kultur ab, sondern es wurde empirisch bewiesen, dass auch die individuellen Charakteristiken der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen. Agarwal R. & Prasad J. (1999) haben die Ursachen der individuellen Charakteristiken bei der Übernahme neuer Informationstechnologien untersucht. Sie stellten die Frage, ob die inhärente Persönlichkeit und der Hintergrund der Individuen oder die Akzeptanz gelenkt durch den direkten Einfluss des Managements die Umsetzung der Technologien beeinflusst?¹⁹⁶

Der Begriff "individuelle Charakteristiken" kann verwendet werden, um die Unterschiede zwischen Menschen zu erklären, einschließlich der Unterschiede in den Wahrnehmungen und im Verhalten. Individuelle Differenzen beziehen sich auf die Userfaktoren, wie Persönlichkeit oder demographischen Variablen, sowie die situativen Variablen, die als Grund für die Unterschiede in Umständen, wie die Erfahrung oder Training zuständig sind.¹⁹⁷

Agarwal und Prasad (1999) haben die Technologieakzeptanz Modell unter Angabe der Rolle der individuellen Unterschiede erweitert und haben ein Beispiel präsentiert, wie die IT-Akzeptanz durch diese Variablen erklärt werden kann. Diese Informationen geben die Hinweise für die Entscheidungen des Managements bei der Durchführung der neuen IT. Die Informationstechnologie dringt durch alle organisatorischen Aspekte des Lebens, und Menschen mit einer Vielzahl von Hintergründen, Erfahrungen und Persönlichkeiten müssen diese Technologien für die organisatorische Aufgaben nutzen.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 361-362

¹⁹⁷ Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 361-362

¹⁹⁸ Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 361-362

Laut Peppard J., Ward, 1999 J., können *Werte* und *Überzeugungen* bedeutsam gestalten, wie sich die *Vorstellungen* und daher auch *Verhalten und Praktiken* in einem Unternehmen entwickeln. Diese Überzeugungen sind durch die gesamte Karriere eines Individuums geprägt und basieren auf der Grundlage der Erfahrungen, die eine Person mit der IT hat. Frühere Erfahrungen mit der IT in der Industrie oder Organisation haben einen großen Einfluss auf die individuellen Überzeugungen der Mitarbeiter.¹⁹⁹

Individuelle Werte und Überzeugungen sollten nicht mit der Kultur verwechselt werden. Während der Begriff "Kultur" fest in der Management-Nomenklatur angelegt ist, stammt er in der Tat aus der Anthropologie, wo es keinen Konsens hinsichtlich seiner Bedeutung gibt (Smircich, 1983, zit. nach Peppard und Ward, 1999, S.36). Individuelle Werte und Überzeugungen sind in der Tat eine starke Kraft und sollten nicht unterschätzt werden. Zum Beispiel, wenn Manager persönlich nicht glauben, dass die IT eine strategische Waffe ist, wird dies ihren Umgang mit IT und ihre Fragen bezüglich IT-Fragen widerspiegeln. (Venkatraman, 1997, in Peppard J., Ward J., 1999). IT-Spezialisten sind der Meinung, dass die *Vertrauenswürdigkeit* und das *Aufbauen zwischenmenschlicher Beziehungen* notwendige Praktiken in einem Unternehmen sein sollen.²⁰⁰

Es gibt zwei Implikationen in der Beziehung zwischen individuellen Merkmale und IT-Akzeptanz:²⁰¹

1. Da diese Variablen die Überzeugungen über die neue Technologie beeinflussen, können die Manager entweder entsprechende Ausbildung anbieten
2. Oder sie können durch Rekrutierung und Auswahlverfahren gezielt die Mitarbeiter für die Umsetzung der neuen Technologien auswählen (Das bedeutet, die Selektion

¹⁹⁹ Peppard J., Ward J., 1999, S. 36

²⁰⁰ Peppard J., Ward J., 1999, S. 36

²⁰¹ Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 383-385

der Mitarbeiter mit entsprechenden Profilen, die mehr positive Überzeugungen im Zusammenhang mit IT besitzen. Viele individuelle Differenzen wurden analysiert, einschließlich der demographischen und situativen Variablen, kognitiven Variablen und der persönlichkeitsbezogene Variablen. (Zmud, 1979 in Agarwal R. & Prasad J., 1999). Bis jetzt wurden die Effekte des kognitiven Stiles, der individuellen Differenzen einschließlich Geschlecht, Alter, Erfahrung und Persönlichkeit und der Output Variablen von Computerfähigkeiten im Rahmen der End-User-Computing erforscht.

²⁰²

Die individuellen Unterschiede im Hinblick auf die Usermotivation und Fähigkeiten sind als wichtige Faktoren für den Erfolg gezeichnet. Nelson (1990, zit. nach Agarwal R. & Prasad J., 1999) untersuchte die Effekte einer Vielzahl von individuellen Variablen im Zusammenhang mit der Umsetzung neuer Technologien.

Laut diesen zwei Forschern stellen die Rekrutierung sowie die sorgfältige und gezielte Auswahl der Personen bei der Umsetzung neuer Technologien die wichtigen Managementaufgaben dar, welche die Förderung der Technologieakzeptanz ermöglichen. Aus dieser Studie heraus ergibt sich, dass Personen mit höherem Bildungsniveau sowie Personen mit mehr Erfahrungen mit ähnlichen Technologien wahrscheinlich noch mehr positive Überzeugungen über die neuen Technologien zeigen werden. Dies werden dann die Personen sein, die die Organisationen bei der Implementierung ihrer Projekte rekrutieren oder gezielt auswählen.²⁰³

Die zweite Frage, die sich stellt ist, wie die Technologien auf den Rest der Arbeitskräfte verteilt werden sollen sowie, welche diesem Profil nicht entsprechen. Trainings können, als ein Mechanismus für die Verbreitung von neuen Informationstechnologien durch die Beeinflussung der Überzeugungen der

²⁰² Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 383-385

²⁰³ Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 383-385

Mitarbeiter verwendet werden. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass die Ausbildung signifikant den wahrgenommenen Nutzen und Wert von Trainings in der Technologieakzeptanz beeinflusst. Die breitere Implikation, die aus Ergebnissen erscheint, ist die Bedeutung der Einbeziehung einer Lernkultur in der Organisation, wobei Lernen von entscheidender Bedeutung für die Technologieakzeptanz sei. Die Frage die sich stellt ist, was die Manager tun können, um eine solche Kultur zu schaffen. Jedenfalls können die Bereitstellung von relevanten Arbeits- und Support Systemen wie z.B. einer *Helpline* hilfreich sein, die das individuelle Lernen und Experimentieren, ohne die Anwesenheit eines Instrukteurs erleichtert.²⁰⁴

Angesichts der Tatsache, dass das Lernen durch Versuch und Irrtum viel Zeit erfordert, ist die wichtigste Aufgabe für das Management die Bereitstellung angemessener Anreize für die Beteiligung am „Self- Learning“. Experimentieren erfordert die Schaffung einer organischen Umwelt, oder ein Klima, in dem ein Benutzer viele Möglichkeiten und Anreize für die Technologieerforschung findet. (1982, zit. nach Agarwal R. & Prasad J., 1999). Selbsttrainings benötigen die Förderung durch die explizite Einbeziehung in die Performanceerwartungen des Arbeitnehmers.²⁰⁵

²⁰⁴ Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 383-385

²⁰⁵ Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 383-385

6. EMPIRISCHE STUDIEN

6.1. Ausgangssituation

Die erste Aufgabe in der Ausführung von Metaanalyse ist die Selektion der Studien, welche empirische Ergebnisse über die Beziehung zwischen Organisationskultur und Informationstechnologie überprüfen. Die Selektion und Zusammenstellung von Studien, die sich mit diesem Zusammenhang beschäftigen, war keine so leichte Aufgabe da, wie schon oben erwähnt wurde, das Phänomen "Organisationskultur" noch immer nicht genügend empirisch erforscht wurde. Besonders die Relation oder der Einfluss der Informationstechnologien auf die Organisationskultur braucht meiner Meinung nach, noch viel mehr empirischer Unterstützung. Viele Studien wurden als Fallstudien konzipiert, so dass die statistischen Daten für den potenziellen Vergleich der Studien auch fehlen.

Die Studien könnten in zwei Gruppen geteilt werden, je nachdem ob:

1. Die Organisationskultur als Hauptvariable (direkte Messung) oder Kovariable (indirekte Messung) in die Analyse aufgenommen wurde und
2. ob ein Zusammenhang zwischen Organisationskulturtyp oder Elemente der Organisationskultur auf einer Seite und Informationstechnologien bzw. Innovationsbereitschaft auf anderer Seite erforscht wurde.

Die meisten Studien beschäftigen sich mit dem Einfluss der Computerisierung und Automatisierung der Arbeit auf die Mitarbeiter und ihre Organisationen und beinhalten sehr wichtige Informationen für die Managementpraxis. Ein Teil von Studien erläutert den Einfluss der nationalen Kulturen, demographischen Merkmale, wie z. B. Geschlecht, Alter oder persönliche Charakteristiken auf die Umsetzung und Implementierung der Informationstechnologien. Diese Studien enthalten sehr wichtige Informationen für weitere empirische Untersuchungen, da diese Elemente als so genannte „Kovariablen“ in statistischen Analysen über den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Informationstechnologien wichtige Ergebnisse liefern können.

Die meisten aktuellen empirischen Studien über Organisationskultur beschäftigen sich mit der Rolle der nationalen Kulturen auf die Implementierung der Informationstechnologien. In letzter Zeit wurde auch der Einfluss von Monitoring Systemen/ERP-Systemen direkt auf die Mitarbeiter und die Ausführung ihrer Aufgaben sowie indirekt auf die Organisation erforscht. Die Organisationskultur wurde als ein wichtiges Element bei der Umsetzung der BPR oder Total Quality Management bezeichnet. Die Implikationen aus solchen Studien zeigen den signifikanten Einfluss der Organisationskultur bei erfolgreicher Umsetzung solcher Prozesse.

Die Wichtigkeit der Organisationskultur für die problemlose „Funktionierung“ eines Unternehmens ist offensichtlich. Jedoch gibt es drei Elemente bzw. eine Methode die man in der Zukunft näher erforschen oder nutzen könnte, um ein besseres Verständnis den Zusammenhang zu ermöglichen, nämlich:

1. Welche Elemente der Organisationskultur und in welchem Ausmaß sie sich durch die Umsetzung der neuen IT ändern. Welche Manifestationen der Organisationskultur oder Kulturtyp wurden von einem bestimmten Typ der Informationstechnologie geändert? (z. B. empirische Studien über den Einfluss von E-Mails, elektronischen Überwachung oder ERP-Systemen auf die Organisationskultur und die Mitarbeiter)(vgl. auch Olson 1982, Orlikowski 2000)
2. Wie können die Mitarbeiter oder das Management diverse Veränderungen und die erfolgreiche IT- Umsetzung durch die Einführung von IT positiv beeinflussen? (z. B. Schreyögg (2005), Schein(1996).
3. Einsatz von Neueren Forschungsmethoden in der Organisationskulturforschung, um die Faktoren aus dem Zusammenhang zu erforschen (z.B. Messung der Strategien zur Benutzung von CMC von Canessa E., Riolo R. L., 2006, oder demographisch-basierten Prozesse der kulturellen Übertragung im *Laufe der Zeit* Harrison R. J. & Carroll G.R. (2006)
4. Einfluss der Landeskultur in Prozessen der IT- Umsetzung (vgl. Tabelle 5)

6.2. Übersicht empirischen Studien

6.2.1. Tabelle 4 : Forschung über die Beziehung zwischen Organisationskultur und Informationstechnologien

Referenzen	Korr./ Exp.	Meth. der Datenerhebung	Messverfahren	Dir./Ind. Messung	n
1. Gruppe der Studien: Organisationskultur & Computer Medien					
1. Sheng P., Pearson, J. M., Crosby L.(2003)	Korrelation	Umfrage	OCS	Direkt	352 MA
2. Jones R.A., Jimmieson N.L. & Griffiths A.(2005)		Umfrage	CVF	Indirekt	156 MA
3. Jackson T., Dawson R., Wilson D.(2003)		Observation		Direkt	15 MA
4. Sussman S.W., Sproull L. (1999)	Explorativ	Experiment		Direkt	117 Studenten
5. Frey H.(1999)	Explorativ			Direkt	50 Unternehmen
2. Gruppe der Studien: IT Kultur					
6. Nord,J.H.,Nord,G.D.,Cromack,S. and Cater-Steel,A.(2006)	Korrelation	Halbstrukturiertes Interview		Indirekt	32 MA
7. Peppard J., Ward J.(1999)	Explorativ		Likert Skale	Indirekt	3 Organisationen
3. Gruppe der Studien: Geschlechtsspezifische Differenzen in Adoption von IT					
8. Gefen D., Detmar W. Staub(1997)	Korrelation	Umfrage		Indirekt	392 MA
9. Gallivan M.J. (2004)	Korrelation	Halbstrukturierte Interviews		Indirekt	2 Unternehmen
4. Gruppe der Studien : Organisationskultur & Produktionsunternehmen					
10. Nahm, Vonderembse, Koufteros(2004)	Explorativ		5-Point Skale	Direkt/Indirekt	224 MA
11. Zammuto F.R. ,Krakower J.Y (1991)	Korrelation			Direkt/Indirekt	332 MA
12. Lukasova R., Frankova E., Surynek A. (2006)	Explorativ	Interviews		Direkt/Indirekt	467 Manager
13. Khazanchi S., Lewis W., Boyer K.K.	Korrelation		Likert Skale	Direkt	1 Unternehmen
5. Gruppe der Studien: Organisationskultur& High vs. small IT Unternehmen					
14. Riolli –Saltzman L.& Luthans F.(2001)		Umfrage		Direkt	2 Unternehmen
6. Gruppe der Studien: Organisationskultur & Erfolgreiche IT Implementierung					
15. G. R.Harper,D.R.Utley(2001)	Korrelation		OCP	Direkt	18 Unternehmen
16. Weber Y., Pliskin N.(1996)	Korrelation		Likert Skale	Indirekt	69 Unternehmen

Referenzen	Korr./ Exp.	Meth. der Datenerhebung	Messverfahren	Dir./Ind. Messung	n
17. Schwarz G.M., Watson B.M.(2005)		Halbstrukturierte Interviews/Observation		Direkt	60 MA
18. Al- Gahtani, Hubona, Wang (2007)		Interviews		Indirekt	
19. Agarwal R., Prasad J.(1999)		Umfrage	LISREL	Indirekt	230 Fragebogen
7. Gruppe der Studien: TQM, BPR & Organisationskultur					
20. Ahadi H.R.(2004)	Explorativ	Umfrage		Indirekt	72 Unternehmen
21. Zeitz G., Johannesson R.,JRitchie J.E.(1997)	Explorativ	Likert		Direkt	886 Mitarbeiter
22. Irani Z.,Beskese A., Love P.E.D.(2004)	Single fieldwork exploratory study			Direkt	1 Unternehmen
23. Fok L.Y.,Fok M.W., Hartman S.J.(2001)	Explorativ	Experiment, Interviews, Case studies		Direkt	221 Manager
8. Gruppe der Studien: Rolle der Organisationskultur in effektiver Implementierung von ERP Systeme					
24. Zhang Z., Lee M.K.O. , Huang P., Zhang L., Huang X,	Multiple Case Study			Direkt	4 Unternehmen
25. Jones M. C., Cline M., Ryan S.(2006) (SAP R/3.)	Multiple Case Study			Indirekt	4 Unternehmen
26. Sheu C. Chae B., Yang(2003)	Multiple Case Study			Indirekt	4 Unternehmen
27. Krumbholz M., Maiden N.(2001)		Interviews		Direkt	1 Unternehmen
9. Gruppe der Studien: Elektronische Überwachungssysteme & Organisationskultur					
28 George F. J. (1996)	Multiple Case Study	Interviews		Direkt/Indirekt	5 Unternehmen
10. Gruppe Der Studien: E- Commerce& Organisationskultur					
29. Tarafdar M., Vaidya S.D. (2006)		Qualitative Forschung		Direkt	4 Unternehmen
30. Tan J. , Tyler K., Manica A.(2007)		Querschnittstudie	Likert scale	Direkt	134 Fragebögen

6.2.2. Hypothesen

Eine Vielfalt an Themen und Hypothesen sowie der Mangel an statistischen Informationen machen den Vergleich der Ergebnisse schwer. Sie liefern trotzdem alle sehr wichtige Informationen sowohl für die Unternehmen als auch für die zukünftige Forschung. In der Tabelle ist eine Übersicht der wichtigsten Hypothesen im Zusammenhang mit der Organisationskultur.

Die Hypothesen und die Studien wurden in dieser Arbeit in zwei Gruppen unterteilt:

1. Zusammenhang zwischen verschiedenen Kulturtypen und erfolgreicher IT-Umsetzung und
2. Zusammenhang zwischen Elementen der Organisationskultur und Informationstechnologien bzw. erfolgreichen IT-Umsetzung.

Basierend auf der Theorie geht diese Arbeit von der Annahme aus, dass die Informationstechnologien die Organisationskultur beeinflussen und dass durch die Einführung diverser Informationstechnologien und auch in der letzten Zeit verschiedener Business Applikationen zur Veränderung verschiedener Kulturtypen oder nur Elementen der Organisationskultur, wie z.B. Manifestationen der Organisationskultur, Orientierungen zur Zusammenarbeit usw. kommen kann.

Die zahlreichen empirischen Studien über den Einfluss der Individuellen Merkmale der Benutzer und der nationalen Kultur auf die Organisationen haben zur zweiten Annahme geführt, dass diese Einflüsse auch indirekt in Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Informationstechnologien stehen und auch indirekt den Prozess der Veränderungen beeinflussen.

Abbildung 8: Übersicht wichtigsten Hypothesen basiert auf den empirischen Studien

1. Gruppe: Organisationskultur & Computer Medien

H1: *Teamarbeit, Organisationsklima, Arbeitsmoral, Kontrolle, der Informationsfluss und die Beteiligung sind positiv mit Computer-Selbsteffizienz verbunden.*

H2: *Häufigkeit und Produktivität der Besprechungen sind positiv mit Computer- Selbsteffizienz verbunden.*

H3: *Einige Sub-Konstrukte der Organisationskultur haben die Auswirkung auf Computer-Selbsteffizienz mehr als die andere.*

2. Gruppe: IT Kultur

H4: *Es besteht ein kultureller „Gap“ zwischen der IT-Organisation und den Rest des Unternehmens.*

H5: *IT- Kultur hat sowohl positive als auch negative Einflüsse auf die Relation zwischen IT- Abteilung und Rest des Unternehmens.*

3. Gruppe: Geschlechtsspezifische Differenzen in Adoption von IT

H6: *Generell sind Frauen in Organisationen wahrgenommen als solche mit niedrigerem Niveau der technischen Fähigkeiten im Vergleich zu Männern.*

H7: *Frauen werden die soziale Präsenz von E-Mails höher als Männer wahrnehmen und sie benutzen E-Mails mehr als Männer.*

H8: *Frauen sind wahrgenommen als solche mit stärkerem nicht technischen Fähigkeiten im Vergleich zu Männern.*

H9: *Frauen werden die Nützlichkeit von E-Mails höher als die Männer wahrnehmen.*

4. Organisationskultur & Produktionsunternehmen

H10: *Organisationskultur und Produktionspraktiken sind mit dem Erfolg des Unternehmens verbunden.*

H11: *Organisationskultur hat einen Einfluss auf die Implementierung von AMT(Advanced Manufacturing Technology)*

5. Organisationskultur & High vs small IT Unternehmen

H12: *Zeitorientierung, flexible und anpassungsfähige Organisationskultur sind Schlüssel für den Erfolg kleineren IT- Unternehmen*

6. Gruppe: Org. Kultur & Erfolgreiche IT Implementierung

H13: *Mitarbeiter werden sich aktiv um die Erhaltung oder Neugestaltung ihrer Gruppenmitgliedschaften bemühen, um ein positives Image bei der Einführung von IT zu zeigen.*

H14: *Organisationskultur spielt eine große Rolle bei der erfolgreichen IT-Implementierung*

7. Gruppe: TQM, BPR & Organisationskultur

H15: *Eine deutliche Synergie erscheint zwischen Organisationskultur und Total Quality Management*

H16: *Eine egalitäre Kultur ist positiv mit einer erfolgreichen Umsetzung der BPR verbunden*

8. Gruppe: ERP-Systeme & Organisationskultur

H17: *Verschiedene nationale und Organisationskulturen sind mit Problemen bei der ERP-Implementierungen verbunden.*

H18: *Elemente der Kultur sind auf unterschiedliche Art und Weise mit Problemen bei der ERP-Implementierung verbunden.*

9. Gruppe: Elektronische Überwachung & Organisationskultur

H19: *Die Wahrnehmungen und Haltungen der Arbeitnehmer über die Kontrolle und Arbeitsstress werden durch die elektronische Überwachung geändert.*

10. Gruppe: E-Commerce & Organisationskultur

H20: *Vorstellungen über die E- Commerce können beeinflusst werden, wobei Organisationsmerkmale, Führungsmerkmale und IS- Profis eine wichtige Rolle spielen.*

6.3. Forschungsmethoden

Die empirischen Studien wurden mittels qualitativen und quantitativen Verfahren durchgeführt, wobei einige davon keine statistischen Daten veröffentlicht haben, so dass dieser Typ von Daten über die Zusammenhänge zwischen Variablen Organisationskultur und diversen Informationstechnologien leider fehlen. Bei den Befragungen wurden Interviews, Observationen und Befragungen, auch mittels E-Mails, durchgeführt. Die meisten Studien haben die Likert Skale bei der Erfassung von Fragebögen benutzt, aber auch die so genannte Organisationskultur Skale, die verschiedene Begriffe in Relation zur Organisationskulturelementen enthält. Diese Organisationskultur Skale wurde das erstes Mal von Glaser und Zamanou (1987) entwickelt. (zit. nach Sheng, Pearson, Crosby, 2003, S. 45)

Zwei Studien analysieren die Daten mittels PLS-Graphen (Structural Equation Modelling). Diese Maßnahme ist ein Modellierungswerkzeug, welche die psychometrischen Eigenschaften des Messmodells und die Parameter des Strukturmodells misst.²⁰⁶ Wie LISREL und die damit verbundenen „Structural Equation Ansätze“, bietet PLS den Vorteil, dass das gesamte Forschungsmodell dadurch auf einmal getestet werden kann.²⁰⁷

Eine Möglichkeit für die Analyse ist auch das halb-strukturierten Interview (engl. semi-structured interview). Zum Beispiel: Gallivan (1994) analysierte in seiner Studie die Aktivitäten und Vorstellungen des Managements mit Hilfe von Semi-structured interviews. Die Datenanalyse wurde später auf der Grundlage der Interviewsabschriften und zusätzlicher Materialien die von den Befragten aufgenommen wurden, durchgeführt. Später wurde zur Darstellung des allgemeinen Musters der Antworten eine Reihe von Chiffren (engl. Codes) identifiziert. Dann wurden sie noch zweimal geprüft, um die Codes iterativ zu entwickeln, und die Aussagen der Befragten zu identifizieren.²⁰⁸

²⁰⁶ Al- Gahtani S.S., Hubona G.S., Wang J, 2007, S. 686

²⁰⁷ Gefen D., Straub D.W., 1997, S. 395

²⁰⁸ Gallivan M. J, 1994, S. 66

6.4. Empirische Studien über den Einfluss der Computermedien auf die Organisationskultur

Die ausgewählten empirischen Studien zeigen sowohl negativen als auch positiven Einfluss von Computer Medien und E-Mails auf die Organisationskultur. Die Studien wurden in der Zeit zwischen 1999-2005 durchgeführt. Besonders die Effekte von E-Mails wurden 1999 geprüft; diese Effekte können aber unterschiedlich interpretiert werden und es ist diskutabel, ob die Ergebnisse durch die Zeit geändert wurden. Jedenfalls zeigen die Studien eine Veränderung der Praktiken und Routinen einer Organisationskultur durch die Computer-Mediated-Communication (CMC) und implizieren weitere Untersuchungen im diesem Bereich, um die Validität der Daten sowie die Veränderungen durch die Zeit zu überprüfen.

6.4.1. Einfluss von E-Mails auf die Mitarbeiter und die Organisationskultur

Mitteilung von schlechten Nachrichten kann eine sehr unangenehme Aufgabe sein, daher kommt es durch positive Verzerrung sehr oft zur Verschiebung oder zu Milderung dieses Effektes. Laut Autoren dieser Studie, können die Mitteilungen der rechtzeitigen und präzisen negativen Informationen entscheidend für die Verbesserung und organisatorisches Lernen sein.²⁰⁹

Watts S. S., Lee S. (1999) untersuchten die Möglichkeit, dass die computervermittelte Kommunikation die Ehrlichkeit und Genauigkeit bei der Bereitstellung von Informationen erhöhen kann, was sich negativ auf die persönlichen Gefühle der Empfänger auswirken kann. In einem Laborexperiment wurden positive oder negative persönliche Folgeschäden für die 117 Empfänger durch die drei Arten von Medien getestet: Computervermittelte Kommunikation, Telefon oder Face- to- Face Gespräch.²¹⁰

²⁰⁹ Watts S. S., Lee S., 1999, S. 150

²¹⁰ Watts S. S., Lee S., 1999, S. 150

Die Abneigung, mittels unerwünschten Informationen zu kommunizieren, ist ein weit verbreitetes Phänomen, das zum ersten Mal von Rosen und Tesser (1970) als „Mama-Effekt“ dokumentiert wurde (zit. nach Watts S. S., Lee S., 1999). Die Unterschiede bei Übertragungen schlechter Nachrichten im Gegensatz zu guten Nachrichten haben sich in einer Vielzahl von Kulturen, Einstellungen und Beziehungen gezeigt.²¹¹

Das Widerstreben, mittels negativen Information in eine positiven Richtung zu kommunizieren, um ihren negativen Ton zu reduzieren, wurde auf verschiedene Art und Weise gemessen.²¹²

Die Organisationsmitglieder verzögern oder delegieren die Lieferung von schlechten Nachrichten und vermitteln lieber gute als die schlechte Nachrichten. Wenn der Absender der Information den Empfänger mag, wird sie oder er unglücklich, Leiden beim Empfänger zu sehen und wird sich daher auch schlecht fühlen. Angenommen, alle diese negativen Folgen treffen für den Erlöser zu, ist es kein Wunder, dass die Absender in der Kommunikation dazu neigen, die negativen Informationen zu mildern, was wiederum persönliche Konsequenzen für den Empfänger verursachen kann.²¹³

Organisationskultur spielt eine wichtige Rolle bei der Vermittlung von direkter Rede. Die Normen, die Personen in eine Kommunikationsinteraktion mit sich bringen, können die Vermittlung und die Reaktion auf die direkte Rede beeinflussen.²¹⁴

²¹¹ Watts S. S., Lee S., 1999, S. 150

²¹² Watts S. S., Lee S., 1999, S. 150

²¹³ Watts S. S., Lee S., 1999, S. 151

²¹⁴ Watts S. S., Lee S., 1999, S. 151

In Fällen der normativen direkten Rede, werden Media-Effekte wahrscheinlich weniger hervortreten, da sich die direkte Rede in allen Kommunikationstypen unabhängig von Vermittlungsmedium manifestieren wird. Die Face-to-Face-Interaktion ist ein Signal dafür, dass die Nachricht wichtig ist, und dass der Absender um den Empfänger besorgt ist. Allerdings, die zunehmend verbreitete Nutzung von elektronischen Medien für die organisatorische Kommunikation kann diese Normen im Laufe der Zeit ändern, insbesondere in den Fällen, in denen Face-to-Face Interaktion durch die räumliche Trennung nicht möglich ist.²¹⁵

Eine weitere Implikation für Praktiker steht im Zusammenhang mit steigender Informationslieferung. Untergebene Personen sind häufig die Ersten, die von einer schlechten Nachricht erfahren, aber sie verabscheuen es, diese an ihre Vorgesetzten zu übermitteln.²¹⁶

Elektronische Informationslieferung könnte besonders in jenen Situationen nützlich sein, wo die negative Information oft verzerrt ist. Auch hier wäre es notwendig, sicherzustellen, dass die Information an die Empfänger übermittelt wurde, da es elektronisch geliefert worden ist und der Sender nicht weiß, ob der Empfänger die Nachricht tatsächlich bekommen hat.²¹⁷

²¹⁵ Watts S. S., Lee S., 1999, S. 163

²¹⁶ Watts S. S., Lee S., 1999, S. 164

²¹⁷ Watts S. S., Lee S., 1999, S. 164

6.4.2. Reduktion von E-Mails Unterbrechungen auf die Mitarbeiter

Es wird allgemein davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter in einer Organisation ihre E-Mailnachrichten während ihrer eigenen Arbeitszeit mit einem Minimum an Unterbrechung ihrer Arbeit lesen. Diese Forschung hat aber gezeigt, dass E-Mail Nachrichten doch einen störenden Unterbrechungseffekt durch den Benutzern haben.²¹⁸

Die Experimente, um E-Mail-Verhalten zu prüfen, wurden in der Danwood Group, in einem Unternehmen von ca. 500 Mitarbeitern in UK vorgenommen. Insgesamt 15 Mitarbeiter wurden mehr als 28 Arbeitstage überwacht, was zu mehr als 180 Stunden Videobandaufnahme führte. Alle E-Mail Interaktivitäten der Mitarbeiter wurden aufgezeichnet und analysiert. Jackson, Dawson und Willson (2003) interpretieren die e -Mails Unterbrechungen als " eine Ablenkung durch E- Mails, welche die Mitarbeiter in Ausführung ihren geplanten Aktivitäten unterbricht ".²¹⁹

Die Ergebnisse diesen Forschungen deuten darauf hin, dass Unternehmen deutlich, die durch E-Mails verursachten Unterbrechungseffekte reduzieren können, indem sie die Menge der empfohlenen Richtlinien unten folgen. Diese Richtlinien sollten die Auswirkungen auf die Mitarbeiterarbeitszeiten sowie auf die Wirksamkeit der Mitarbeiterproduktivität reduzieren.²²⁰

Jackson, Dawson und Wilson geben folgende empfohlenen Richtlinien für die E-Mail- Nutzung am Arbeitsplatz:

²¹⁸ Jackson T., Dawson R., Wilson D., 2003, S. 55

²¹⁹ Jackson T., Dawson R., Wilson D., 2003, S. 59

²²⁰ Jackson T., Dawson R., Wilson D., 2003, S. 63

- Einführung von Trainings für alle Mitarbeiter, um sie über die Anzahl und Art der Unterbrechungen durch E-Mails zu informieren und ihre Auswirkungen auf die Organisation identifizieren zu können.
- Beschränkung der Verwendung von E-Mail to- all messages, insbesondere reply-to-all Nachrichten.
- Einrichtung der E-Mail Anwendung für die Anzeige in den Posteingang des Absenders, den Betreff und drei Zeilen der E-Mail Adresse, so dass der Empfänger schnell feststellen kann, ob die E-Mail Adresse sofortige Aufmerksamkeit verlangt.
- Einstellung der E-Mail-Anwendung, um die E-Mail Adresse auf nicht weniger als alle 45 Minuten überprüfen zu können.
- Die Signalisierung von Unterbrechungen durch das Deaktivieren den neuen E-Mail Benachrichtigungsdialog und E-Mail Tonsignalisierungen.
- Förderung der Mitarbeiter zur Benutzung von Line-E-Mails. Wenn möglich sollte dies durch die Bereitstellung von E-Mail Adresse aber auch in Form von einfachen Informations- und Ausbildungsmaßnahmen erfolgen.²²¹

6.4.3. Einfluss von E-Mails auf die Kommunikation im Unternehmen

Laut Frey (1999) wird eine E-Mail Nachricht dem Telefongespräch immer mehr vorgezogen. Die Übertragung der elektronischen Nachricht erfolgt in Sekunden, und die Arbeiten wie zum Beispiel das Suchen von Papier oder das Eintüten in den Umschlag langsam entfallen. Durch die Benutzung von E-Mails wird der Stressfaktor verringert, der durch dauernde Erreichbarkeit über Telefon oder Handy gegeben ist. Ein Problem der elektronischen Post liegt derzeit noch in ihrer

²²¹ Jackson T., Dawson R., Wilson D., 2003, S. 63-64

Sicherheit, da es noch immer keine Garantie gibt, dass die verschobenen Daten nicht mitgelesen, verändert oder gefälscht werden.²²²

Für viele Beschäftigte in einem amerikanischen Unternehmen ist die E-Mail zu einem Problem geworden. Bei der elektronischer Kommunikation ist nicht immer klar, ob man ein Gespräch oder einen Briefaustausch führt, was häufig zu Missverständnissen führt, z.B. der Sender macht eine flabsige Bemerkung, der Empfänger liest die Worte als Brief und ist gekränkt.²²³

Frey glaubt, dass die neuen Computer Medien immer mehr die zwischenmenschliche, soziale Interaktion, beeinflussen und dadurch wird der Betrieb als Ort sozialer Kommunikation und personeller Zusammenarbeit verändert. Es wird zu einem Zuwachs des Dialogs zwischen Menschen und Computer auf Kosten der Face-to-Face-Kommunikation kommen. Durch die elektronische Kommunikation wird der soziale Prozess der zwischenmenschlichen Kommunikation reduziert.²²⁴

Er erläutert, dass sich die Wirkung von Statusunterschieden innerhalb einer Gruppe abschwächt. In einem Experiment von Versuchspersonen von hohem und niedrigem Status haben die amerikanischen Soziologen bestätigt, dass Redeanteil und Einfluss höher gestellter Teilnehmer zurückgingen, wenn die Gruppe per E-Mail kommunizierte.²²⁵

²²² Frey H., 1999, S. 30

²²³ Frey H., 1999, S. 35

²²⁴ Frey H., 1999, S. 35, 105

²²⁵ Frey H., 1990, S. 34

6.4.4. Organisationskultur und Computer-Selbst-Effizienz

Laut Sheng, Pearson, Crosby (2003), Organisationskultur ist eine Art von Umwelteinfluss, welche die Art und Weise, wie die Mitarbeiter denken, Aufgaben ausführen und kommunizieren, beeinflusst. Zamanou und Glaser (1994 zit. nach Sheng Y., Pearson J. M., Crosby L., 2003) sind in ihrer Studie zum Schluss gekommen, dass die Organisationskultur kontrollierbar ist und sie kann positiv die Moral der Mitarbeiter und die Qualität der Dienstleistung an einen Kunden beeinflussen.

Basiert auf der Theorie ist es einfach zu beschließen, dass die bestehende Kultur einer Organisation einen Rahmen für Anleitung in den Fragen, wie z.B. wie eine Aufgabe erledigt oder die Technologie verwendet wird, wie die Menschen denken und welche Standards für die Interaktion und Kommunikation angeboten werden. Daher wurden die Hypothesen entwickelt; dass die Dimensionen der Organisationskultur mit Computer-Selbsteffizienz verbunden sind.²²⁶

²²⁶ Sheng Y., Pearson J. M., Crosby L., 2003, S. 45-51

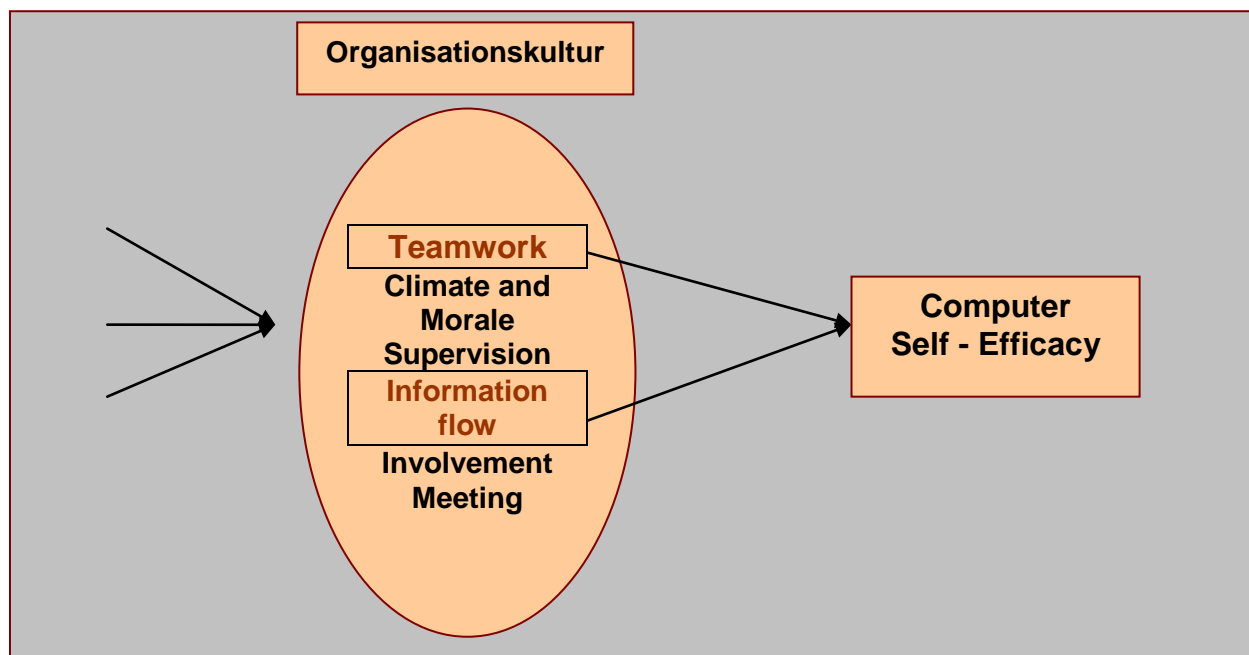


Abbildung 9: Basiert auf Research Model by Sheng Y.P., Pearson J. M. , Crosby L. (2003), S. 8

In dieser Studie haben insgesamt 352 Probanden freiwillig teilgenommen, wobei das Geschlecht gleichmäßig auf männliche und weibliche Befragten verteilt wurde. Bevor die Hypothesen getestet wurden, wurde eine Faktorenanalyse auf die Organisationskultur durchgeführt. Diese Forschungsarbeit unterstützt ihre Ergebnisse und zeigt, dass bestimmte Komponenten der Organisationskultur positiv mit Computer-Selbst-Effizienz der Mitarbeiter korrelieren, welche sich wiederum auf ihre Leistung auswirken.²²⁷

Die Forscher haben bei der Durchführung der Studie „Organisational Culture Scale“(OCS) benutzt, ursprünglich von Glaser und Zamanou (1987) entwickelt. Diese Scale besteht aus sechs Komponenten: Teamarbeit, Moral, Kontrolle, Engagement, Informationsfluss und Besprechungen. Unter diesen sechs Subkonstrukten der Organisationskultur (Teamarbeit, Informationsfluss, Kontrolle, Versammlungen und der Moral) ist das Element „Engagement“ als signifikant

²²⁷ Sheng Y.P., Pearson J.M., Crosby L., 2003, S. 49

gefunden worden, aber mit einer negativen Auswirkung und die Kontrolle zeigt auch einen negativen Einfluss auf die Computer- Selbst- Effizienz der Mitarbeiter. Laut Sheng, Pearson und Crosby, ist eine mögliche Erklärung hierfür, dass die Variable "Engagement" mögliche „Suppressor“ unter anderen Variablen ist. Die signifikante Wirkung von „Besprechungen“ und von „Moral“ ist eigentlich nicht gefunden, was als sehr interessant erscheint. Für „Sitzungen“ ist nach Sheng Y. P., Pearson J. M., Crosby L. (2003) eine mögliche Erklärung, dass die Wirkung dieser Variable verreinigt in „Teamarbeit“ und „Informationsfluss“ ist. Die Studie schließt ein, dass nur die Variablen „Teamarbeit“ und „Informationsfluss“ einen positiven Beitrag auf die Computer- Selbst- Effizienz haben.²²⁸

6.4.5. Negativer Einfluss der CMC auf die Organisationskultur

Laut Watts und Lee (1999) könnte die elektronische Vermittlung von schlechten Nachrichten, um die Genauigkeit und Ehrlichkeit der Daten zu erhöhen, dazu führen, dass der Empfänger diese Art der Vermittlung als Beleidigung versteht.²²⁹ Durch diese Art der Mitteilung von schlechten Nachrichten kann es aber zum Beispiel, in dem Bewerbungsprozess zu Störungen des Informationsflusses zwischen Sender und Empfänger kommen, da der Empfänger nicht genügend Informationen über die Details der negativen Information bekommen.

Es hat sich auch gezeigt, dass E-Mails einen negativen Unterbrechungseffekt auf die Mitarbeiter verursachen können. (Watts, Lee, 1999). Durch diese Unterbrechungseffekte kann es verschiedene Ausbildungsprogramme und Beschränkungen der Verwendung von E-Mails (Watts, Lee, 1999) wieder zur Änderung der Praktiken und Routinen in der Organisationskultur kommen. In Steigerung von Computer-Selbst- Effizienz muss die Effektivität einzelner Elemente

²²⁸ Sheng Y. P., Pearson J. M., Crosby L., 2003, S. 51-53

²²⁹ Watts S. S., Lee S., 1011999, S. 161

der Organisationskultur streng analysiert werden, um die entsprechenden Maßnahmen einzusetzen.

6.4.6. Positiver Einfluss der CMC auf die Organisationskultur

Der Effekt von Änderung der Praktiken und Routinen im Unternehmen durch E-Mails wurde durch eine Studie nachgewiesen. Die positiven Effekte können aber mehrdeutig interpretiert werden. Beispielweise, Sussma S. W., Sproull L. (1999) zeigen die Beweise, dass die Menschen durch die Nutzung der CMC, um die schlechten Nachrichten zu liefern, diese Informationen weniger als in der Face-to-Face Kommunikation verzerren. Die Menschen nutzen eher negative Höflichkeitsstrategien in der Face-To-Face Kommunikation als bei der Kommunikation via CMC oder Telefon. Die Teilnehmer in der CMC Situation berichten höheren Komfort und Zufriedenheit als die in der Face-To-Face oder Telefonkommunikation.²³⁰

Dieser positive Einfluss der CMC zeigt sich aber nur beim Sender der Information, aber nicht bei anderen Teilnehmern in dem Kommunikationsprozess, dies wurde als problematisch nachgewiesen. Ich würde es nur mit heutiger Managementpraxis vergleichen. Beispielweise zeigt sich dieses Phänomen auch bei der Mitteilung von negativen Nachrichten in den Bewerbungsprozessen. Es ist zur Routine geworden, Mitteilungen von negativen Nachrichten per E-Mail abzusenden. Diese Routine steht aber im Zusammenhang mit Kosten- und Zeitreduzierung, geschaffen durch die E-Mails, da heutzutage tausende von Bewerbungen mittels E-Mails beantwortet wurden. In diesem Zusammenhang glaube ich, dass diese Mitteilung durch die E-Mail gemildert werden soll, um den Empfänger für weitere Aktionen zu motivieren. Ein positiver Einfluss von Computer Medien steht im Zusammenhang mit der Verstärkung der Teamarbeit, um die Computer-Selbst-Effizienz zu steigern.

²³⁰ Watts S. S., Lee S., 1999, S. 161

6.5. IT-Kultur vs. Organisationskultur

In vielen Organisationen ist das Management ständig um die Vorteile und Werte besorgt, die es von ihren Investitionen in die IT bekommen. Diese „Frustration“ mit Informationstechnologien, und insbesondere mit der Funktion der IT-Abteilung hat schon viele Organisationen gezwungen, dieses Problem durch IT-Outsourcing Aktivitäten einer dritten Partei lösen zu lassen. Die Tatsache, dass eine separate Organisationseinheit verantwortlich für die IT-Aktivitäten ist, hat zu einer Lücke (engl. Gap) zwischen so genannten IT-Organisation und dem Rest des Unternehmens geführt, wobei die Kultur eher eine Ausrede als eine Ursache für unwirksame Anwendung von IT in Unternehmen ist.²³¹

Eine nicht funktionierende Relation zwischen IT-Experten und den Rest des Unternehmens existiert seit der ersten Anwendung von Computern auf die Businessproblemen in den späten 1950er und 1960er Jahren (Doll und Ahmed, 1983; Ward und Peppard, 1996 zit. nach Nord J. H., Cormack G. D., Carter-Steel A.). Tatsächlich, hat die Ankunft von Computern und IT-Industrie traditionellen Formen des Managements, Verwaltung und Autorität herausgefordert. Managementtechniken entwickelt und angewandt auf das IT-Management waren in den letzten Jahren nicht erfolgreich gewesen.²³²

Die Entstehung von Computern und IT-Industrie hat die traditionellen Formen des Managements, Verwaltung und Autorität erfordert. Die Aufgabe von Managern ist komplexer und anspruchsvoller geworden. Was auch immer die Gründe für diese Kulturlücke zwischen IT-Sektor und dem Rest des Unternehmens ist, gibt es genügend Beweise dafür, dass die Kulturlücke ein tief verwurzelt Problem ist, das zu einer Verarmung der Beziehung im IT-Unternehmen führen kann und eine Gefahr für erfolgreiche Umsetzung der IT in Unternehmen bedeutet.²³³

²³¹ Peppard J., Ward J., 1999, S. 29- 60

²³² Nord J. H., Nord G. D., Cormack S., Carter- Steel A., 2006, S. 7

²³³ Nord J. H., Nord G. D., Cormack S., Carter- Steel A., 2006, S. 7

Die Studie von Nord, Nord, Cormack und Carter-Steel (2006) über die Kultur in der IT-Organisation zeigen die Daten, die von Interviews mit 22 Unternehmen und 11 IT-Spezialisten in fünf australischen Organisationen stammen. Abschließend werden die Schlussfolgerungen und Leitlinien vorgeschlagen, damit Unternehmen und IT-Manager eine produktivere Beziehung fördern. Zu der untersuchten Kategorie der IT-Spezialisten gehören CIOs, Manager von Informationssystemen, Systemanalysten, Designer, Programmierer und Datenbankenadministratoren.²³⁴

Die Notwendigkeit der Schaffung und Aufrechterhaltung wirksamer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und IT-Spezialisten ist seit längerer Zeit als ein Katalysator für die Lösung vieler IT-Probleme anerkannt. Darüber hinaus wurden erfolgreiche Beziehungen zwischen IT und Unternehmen als wesentlich für die effiziente Bereitstellungen von Informationssystemen von Produkten und Dienstleistungen in Organisationen betrachtet.²³⁵

Die Unternehmensrealität ist oft mit Konflikten, von „Aufräumung“ bis zu völligen Krieg geprägt. Zur Lösung dieser Konflikte ist es sinnvoll, das Konzept der Kultur anzuwenden, welches eine Grundlage für das Verständnis der Unterschiede zwischen den Gruppen anbietet. Zum Beispiel, der IT-Sektor fordert zwingend die Änderung vom Passwort, um das System von unerlaubtem Zugriff zu schützen. Systembenutzer können sich ärgern und gezwungen fühlen, ihre Passwörter auf einer regulären Basis zu ändern, da es frustrierend und zeitaufwendig ist, wenn die Passwörter vergessen werden.²³⁶

²³⁴ Nord J. H., Nord G. D., Cormack S. and Carter- Steel A., 2006, S. 13

²³⁵ Nord J. H., Nord G. D., Cormack S. and Carter- Steel A., 2006, S. 13

²³⁶ Nord J. H., Nord G. D., Cormack S. and Carter- Steel A., 2006, S. 13

Es herrscht allgemein die Meinung, dass unterschiedliche kulturelle Systeme verschiedene und gegensätzliche Ansichten über grundlegende Fragen entwerfen können. In einer widersprüchlichen Situation sind zwei Gruppen in ihren Bemühungen um eine Lösung bemüht, mit grundlegender Unfähigkeit oder Unwillen, die Position oder die Perspektive von anderen Gruppen zu interpretieren oder zu verstehen. Jede Gruppe nutzt seine eigenen kulturellen Überzeugungen, um die Aktionen andere Gruppe zu bewerten, die wiederum nicht unbedingt mit Überzeugungen von anderen Gruppen übereinstimmen. Obwohl potenzielle Ursachen für die Konflikte zwischen den Gruppen bestehen können, wird es möglicherweise nicht unbedingt aus einem Konflikt resultieren. Ob Kooperation oder Konflikt, die Ergebnisse hängen von der Reaktion einer Gruppe auf das Verhalten der anderen Gruppen ab. (Boulding, 1957; Hall, 1996) ²³⁷

Laut Autoren dieser Studie, schlägt die Historie der IT vor, dass die IT zu einer eigenen Kultur führt, die mit der dominanten Organisationskultur kollidierte. Tatsächlich, die Erscheinung von Computern und IT-Branche hat die traditionellen Formen des Managements, Verwaltung und Autorität herausgefordert (Grindley, 1995 zit. nach Nord, J. H., Nord G. D., Cormack S. und Carter-Steel A. (2006). Management Techniken, die in den letzten Jahren entwickelt und in der Praxis angewendet worden sind, waren nicht erfolgreich gewesen und viele Unternehmen waren nicht in der Lage, IT-Fachleute in ihre Organisationskultur aufzunehmen. ²³⁸

Aufgrund von diesen Tatsachen wurde die Hypothese gestellt, dass es einen kulturellen "Gap" zwischen der IT- Kultur und Rest des Unternehmens gibt. ²³⁹

²³⁷ Nord J. H., Cormack G. D., S. and Carter- Steel A., 2006, S. 3

²³⁸ Nord J. H., Cormack G. D., S. and Carter- Steel A., 2006, S. 8

²³⁹ Nord J. H., Cormack G. D., S. and Carter- Steel A., 2006, S. 8

6.6. Einfluss des Geschlechts auf die Adoption der IT

Nach Gefen und Straub (1997), sind geschlechtsspezifische Unterschiede ein Aspekt der allgemeinen kulturellen Differenzen, welche zwischen den Menschen existieren. Deshalb, bilden sowohl nationale/ethnische als auch geschlechtsspezifische Unterschiede die soziokulturellen Faktoren, welche die Wahrnehmung eines Verhaltens beeinflussen. Während die Forschung signifikante „cross- kulturelle“ Unterschiede gefunden hat, wurden die Auswirkungen des Geschlechts ignoriert, obwohl in der sozial-linguistischen Forschung das Geschlecht ein wesentlicher Aspekt der Kultur bedeutet.²⁴⁰

Andere Forscher haben herausgefunden, dass Männer und Frauen dazu neigen, eine Sprache auf verschiedene Art und Weise zu benutzen und zu verstehen. Soziolinguistische Forscher argumentieren, dass Männer und Frauen unterschiedliche *soziale Normen* für dialogorientierte Interaktion benutzen, in einem solchen Ausmaß das sie sogar „verschiedene Redegesellschaften“ formieren. Aus diesem Grund wurde vermutet, dass das Geschlecht ein entscheidendes Element im Fall von z.B. *Kommunikation durch E-Mails* sein könnte.²⁴¹

Angenommen, dass die geschlechtsspezifischen Unterscheide die *Wahrnehmung* eines Verhaltens beeinflussen, werden sie in dieser Studie als Faktor angenommen, welches das Verhalten innerhalb einer Organisation beeinflussen könnte. Daher gehen die Autoren von den Annahmen aus, dass Frauen die soziale Präsenz von E-Mails höher als Männer wahrnehmen, sie E-Mails häufiger als Männer benutzen, die wahrgenommene Nützlichkeit von E-Mails höher bei der Frauen als bei den Männer ist und dass die wahrgenommene Einfachheit der Nützlichkeit von E-Mails höher für die Frauen als für Männer sei.²⁴²

²⁴⁰ Gefen D., Straub D. W., 1997, S. 389

²⁴¹ Gefen D., Straub D. W., 1997, S. 389- 390

²⁴² Gefen D., Straub D. W., 1997, S. 389- 390

Galivan (2004) untersuchte die Herausforderung der Anpassung an den technologischen Wandel. Er entwickelte eine Reihe von Hypothesen darüber, wie zwei persönliche Attribute, nämlich *Toleranz und Offenheit für die Erfahrungen* mit Fähigkeiten der IT-Experten zur Anpassung an die technologische Innovation verbunden ist. Darüberhinaus untersucht er die Rolle des Geschlechts in der IT-Branche, und prüfte, dass Frauen in der IT-Branche einige Unterschiede in der Arbeitsleistung aufweisen (im Vergleich zu Männern), aber keine Unterschiede in Bezug auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz oder Umsatzabsichten.²⁴³

6.7. Organisationskultur in Produktionsunternehmen

Lukasova, Frankova, Surynek (2006) präsentieren die Ergebnisse der empirischen Untersuchung über Organisationskultur in tschechischen Produktionsunternehmen. Die Studie wurde auf einer Stichprobe der Befragten aus top-, mittel- und niedrigen Management in 74 Unternehmen durchgeführt. Die Daten wurden mit Hilfe von Faktor und Cluster Analyse durchgeführt.²⁴⁴

Die Unterstützung der Innovationskraft, Kreativität und Experimentieren in Tschechischen produzierenden Unternehmen ist laut Lukasova, Frankova, Surynek (2006) mit der *Orientierung zu den Mitarbeitern* verbunden. Dieser Faktor bedeutet sowohl die Orientierung an den Mitarbeitern als auch an der Atmosphäre im Unternehmen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es wichtig für eine Organisation wäre, eine *freundliche Atmosphäre und gute Beziehungen zwischen ihren Mitarbeitern* zu schaffen. Andere Werte schließen *Respekt für die Mitarbeiter, ihre Unterstützung, Informationsaustausch, Beteiligung sowie Förderung der Innovativität und Kreativität der Mitarbeiter ein*.²⁴⁵

Typisch für die Produktionsunternehmen in Tschechien sind der Clan Kulturtyp und die Market Kultur. Die typischen Eigenschaften für die Clan Kultur sind die Betonung

²⁴³ Gallivan M. J., 2004, S. 28- 49

²⁴⁴ Lukasova R., Frankova E., Surynek A., JEEMS 4/ 2006

²⁴⁵ Lukasova R., Frankova E., Surynek A., JEEMS 4/ 2006

auf die Entwicklung der Humanressourcen, der großen Wert auf Zusammenhalt und Moral, hohes Engagement mit einem Führungsstil, welcher auf Treue und Tradition basiert und dem Schwerpunkt auf *Teamarbeit, Beteiligung und Konsensus*.²⁴⁶

Eine weitere Studie von Nahm A. Y. beschreibt einen Rahmen für das Verständnis der Beziehungen zwischen den zugrunde liegenden Annahmen (engl. underlying assumptions), unterstützten Annahmen, Artefakten und der Organisationsleistung in den Produktionsunternehmen. Die Ergebnisse sind kompatibel mit der von Zammuto und O' Connor (1992). Implementierung und Nutzung von radikalen oder innovativen Technologien, Verfahren und Praktiken erfordern verschiedene Typen von Organisationsorientierungen und Vorstellungen. Zammuto und O'Connor erläutern, dass die Organisationskultur den Erfolg von AMT Implementierungen beeinflussen kann. Zum Beispiel, flexible Organisationen wären effektiver bei der AMT-Implementierung als die Organisationen, die mehr Kontrolle und „Kommando“ orientiert sind.²⁴⁷

In der Literatur spielt oft die einschränkende Wirkung der Organisationskultur als ein großes Hindernis für die AMT-Umsetzung in Produktionsunternehmungen. Das Verständnis der Beziehung zwischen einer Organisation, Kultur und ihrer Designwahl kann mehr Einblicke in die AMT-Umsetzung geben. Mehrere Forscher deuten darauf hin, dass der Grad der Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Organisation erheblichen Auswirkungen auf die Implementierungsprozess veranlassen kann. Organisationskulturen, welche Flexibilität und Kontrolle orientierten Werte kombinieren, werden eher mechanistische und organische Eigenschaften besitzen.

²⁴⁸

Besseres Verständnis der Beziehungen zwischen Struktur, Kultur und Implementierung kann die Fähigkeit des Managements erhöhen, kluge Entscheidungen bei diesen Prozessen zu treffen.²⁴⁹

²⁴⁶ Lukasova R., Frankova E., Surynek A., JEEMS 4/ 2006

²⁴⁷ Nahm, Vonderembse, Koufteros, 2004

²⁴⁸ Zammuto R.F., O'Connor E.J., 1992, S. 722

²⁴⁹ Zammuto R.F., O' Connor E.J., 1992, S. 722

6.8. Organisationskultur und High vs. Small High- Tech Unternehmen

In dieser Studie wurde eine Forschung mit dem Top-Management und Mitarbeitern zweier High-Tech-Unternehmen durchgeführt. Diese vergleichende Analyse deutet darauf hin, dass eine anpassungsfähige Organisationskultur und Zukunftsorientierung sehr wichtig für kleine Technologieunternehmen sind, um in der neuen Zeit des dramatischen Wandels überleben zu können. Die Studie erläutert, dass ein schnelles Tempo für die Firmen erforderlich ist, nicht nur, um mit der Spitzentechnologie und dem wirtschaftlichen Wandel umzugehen, sondern auch Wettbewerbsvorteile zu gewinnen, um auf dem Markt überleben zu können.²⁵⁰

Um Wettbewerbsstrategie durch adaptive, flexible Organisationskultur und die Wichtigkeit der zukünftigen Zeitorientierung zu verstehen, wurden Interviews mit CEOs und CFOs der GSSI durchgeführt. Es wurde eine Umfrage mit 25 GSSI Managern, Ingenieuren, IT-Spezialisten und Unterstützenden Mitarbeitern durchgeführt, um die Informationen über Unternehmenskultur, Zeitorientierung und Rhythmus zu sammeln. Limitierte Interviews und eine eher kleinere Zahl der Befragten Mitarbeiter können die allgemeinen Schlussfolgerungen nicht zulassen, aber die komparative Analyse bietet einige interessante Einblicke und Forschungsfragen für die Zukunft. Die Bedeutung der Organisationskultur ist weiterhin in Gebieten des Organisationsverhaltens und Strategie, doch die Auswirkungen der Größe des Unternehmens müssen zur Kenntnis genommen werden.²⁵¹

Das Tempo, welche für Wettbewerbsvorteile in dem heutigen dramatisch wandelnden Umfeld zählt, hat völlig das Wesen der Strategie, Organisationskultur und die Zeitorientierung verändert. Die Autoren beschreiben die Umwelt der kleinen High- Tech-Unternehmen als unvorhersagbar, welche sich durch die hohe

²⁵⁰ Riolli-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

²⁵¹ Riolli-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

Geschwindigkeit auszeichnen, und für solche Unternehmen Geschwindigkeit und ein schnelleres Tempo eines der wichtigsten Wettbewerbsvorteile sind.²⁵²

Der Prozent der Innovation bei der Entwicklung von Produkten verändert sich dramatisch. In einem solchen Umfeld, traditionelle Strategien, Kulturen und Zeitorientierung sind laut Autoren nicht mehr relevant.²⁵³

Kleine High- Tech-Unternehmen, die flexibel sind, erlauben ihrer Organisationskultur, dass sie ständig neu erfunden wird und auf diese Weise wird eine zukünftige Zeitorientierung besser für den Wettbewerb mit ihren Konkurrenten vorbereitet. Um die bestehenden und sich verändernden Wettbewerbsvorteile zu schaffen, entwickeln die erfolgreichen Organisationen eine *adaptive, flexible Kultur* welche die partizipative Entscheidungsfindung einschließt, Empowerment (Ermächtigung), Wissensaustausch in der Organisation, Team-Austausch von Ideen und die visionäre Führung. Eine der wichtigsten Herausforderung für die High-Tech-Unternehmen ist die Schaffung einer Organisationskultur, welche ein schnelles Tempo verwalten kann, und gleichzeitig auch die Sorge für Menschen, Respekt, Vertrauen und Wachstum beibehalten kann. Wenn Strategie als Richtung definiert werden kann, welche gewählt worden ist, um die organisatorischen Ziele und Wettbewerbsvorteile zu erreichen, dann kann die Kultur interpretiert werden als charakteristische Art und Weise oder die Werte in einer Organisation, durch die organisatorischen Ziele implementiert werden.²⁵⁴

Wenn Wettbewerb einer Strategie von High-Tech-Unternehmen ausgewählt ist, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, dann werden die kulturellen Werte auch ein höheres Tempo unterstützen. Solche kulturellen Werte schließen Innovation, Austausch von Wissen, Teamarbeit, Vertrauen und die hohe Geschwindigkeit der Führung ein. So eine Kultur würde auch die Geschwindigkeit und hohes Tempo auf

²⁵² Riolli-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

²⁵³ Riolli-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

²⁵⁴ Riolli-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

dem Markt, ein schnelles Kundenservice und auch eine schnellere Produktentwicklung unterstützen.²⁵⁵

Die Führung in solchen Unternehmen legen die Ziele fest, strecken sich weiter, planen sorgfältig, aber sie erlauben Improvisationen, laden verschiedene Perspektiven ein, gehen mit Optimismus weiter, behalten das Klima der Offenheit und Ehrlichkeit in dem Team, und demonstrieren die Leidenschaft zum Engagement zum Erfolg. Die wichtigste Herausforderung wird beeinflusst durch Organisationskultur Muster, Tempo und Timing der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Fähigkeiten.²⁵⁶

Eine flexible Strategie für die Zukunft ist von entscheidender Bedeutung, da die Unternehmen auf die hohe Geschwindigkeit und den Wettbewerb schnell reagieren müssen. Änderungen auf einer regelmäßigen Basis eher als Reaktion auf Umfeld, ist einer der wichtigsten Faktoren beim strategischen Wettbewerb, insbesondere in High-Tech-Industrien. Die Einführung neuer Dienstleistungen, oder Eintritt in die neuen Märkte könnte eine erfolgreiche Strategie für die Zukunft sein. Organisationen können die verschiedenen Prozesse durch die Kultur erleichtern, welche einen Informationsfluss sowohl vertikal als auch durch die gesamte Organisation unterstützt. Im turbulenten Umfeld ist Zeit und ihre Wichtigkeit für die Wettbewerbsvorteile besonders für die heutigen High-Tech-Unternehmen von großer Bedeutung.²⁵⁷

Die Giganten der Industrie, wie z.B. Cisco, Microsoft oder HP müssen laut Autoren der Studie vorsichtig in Anpassung der Kulturen ihrer Akquisitionen sein. Durch den Corporate Kolonialismus können die Akquisitionen am Anfang ihre dominierende Kulturen behalten, aber wenn im Laufe der Zeit angemessen behandelt wird, wird die Kultur der Muttergesellschaften langsam in ihre Tochtergesellschaften verbreitet. Die kleineren Firmen wie GSSI auf der anderen Seite müssen während Fusionen & Akquisitionen noch vorsichtiger sein.²⁵⁸

²⁵⁵Riolfi-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

²⁵⁶Riolfi-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

²⁵⁷Riolfi-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

²⁵⁸Riolfi-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

Turbulenz auf dem Markt erfordert mehr Innovation, die in der Organisationskultur eingeschlossen ist. Die Herausforderung für die High-Tech-Unternehmen ist es schnell und instinktiv zu handeln, wobei noch immer betriebswirtschaftliche Grundsätze gelten. Dabei ist die Forderung einer Kultur welche stimuliert und belohnt, kontinuierliches Lernen und die Offenheit für Innovation von entscheidender Bedeutung für den Wettbewerb. Schließlich lässt sich sagen, dass Strategie, Organisationskultur und die Zeitorientierung den Firmen wie GSSI höchste Position auf dem Markt ermöglichen können, aber die „altmodischen“ Geschäftspraktiken sind noch immer notwendig, um sie vor dem Ertrinken im Kielwasser zu schützen.²⁵⁹

6.9. Relation zwischen Organisationskultur & Effektiver Implementierung von IT

6.9.1. Organisationskultur und Erfolg der IT- Implementierung

Um zu bestimmen, welche spezifischen kulturellen Attribute zu den erfolgreichen IT-Umsetzungen beitragen, wurden in der Studie von Harper & Utley (2001) Koeffizienten für jede der 44 Kulturattribute geprüft. Die Analyse zeigte eine Reihe von kulturellen Attributen, die eine positive Korrelation von mehr als 0.50 mit der erfolgreichen Implementierung von IT- Systemen hatte.²⁶⁰

Diese Liste enthält folgende Attribute, die als wichtig in der IT-Implementierung gelten:

1. Autonomie,
2. Vertrauen,
3. Team-orientierte Arbeit ,
4. Flexibilität,
5. freie Benutzung/ Zugriff zu Informationen.²⁶¹

²⁵⁹ Riolli-Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 114-124

²⁶⁰ Harper G. R., Utley D. R., 2001, S. 14

²⁶¹ Harper G. R., Utley D. R., 2001, S. 14

Auch eine Reihe von kulturellen Attributen zeigte eine negative Korrelation von mehr als 0.50. Diese Liste enthalte Elemente wie z. B.

1. Regelorientierung, 2. Erlaubnis, 3. Sorgfalt, 4. Genauigkeit, 5. Berechenbarkeit.

Die Studie zeigte wiederum Human Faktor als entscheidend bei der erfolgreichen IT-Umsetzung. *Teamarbeit* erscheint als besonders präzise Praxis in Unternehmenskulturen, die die IT erfolgreich umgesetzt haben. Gruppenentscheidungsfindung und Gruppenaktionen können einen wichtigen Ansatzpunkt in der höheren Akzeptanz von IT- Systemen bringen als auch mehr Menschen und Ideen in den Umsetzungsprozess vorweisen.²⁶²

6.9.2. Organisationskultur & Bereitschaft für die Veränderungen

Diese Studie untersuchte die Ermittlung der Prädiktoren und Ergebnissen der Veränderungsbereitschaft im Rahmen der Umsetzung eines Informationssystems. In der Studie gibt es Anzeichen dafür, dass die Bereitschaft zur Veränderungen als Vermittler in Beziehungen zwischen der Wahrnehmung einer Human Relations Kulturorientierung moderiert. Burnes and James (1995 zit. nach Jones, Jimmieson und Griffiths, 2005) stellten fest, dass der Widerstand zu den Veränderungen gering war, wenn eine unterstützende (engl. Supportive) und partizipative Kultur im Unternehmen anwesend war, die Merkmale die in Verbindung mit „Human Relations Kulturorientierung“ und anschließenden Nutzung der neuen EDV-Systeme steht. Ein ähnliches Muster ist in Bezug auf die Neugestaltungsfähigkeiten gefunden. Darüber hinaus, war IT- Wahrnehmung der Bereitschaft für die Veränderungen ein starker Prädiktor für die Benutzerzufriedenheit.²⁶³

²⁶² Harper G. R., Utley D. R., 2001, S. 14

²⁶³ Jones R. A., Jimmieson N. L., Griffiths A., 2005, S. 361

Laut Jimmieson und Griffiths (2005), die Unternehmen sollten auch die Beziehungen zwischen der IT- Einführung und der Art wie es mit bestehender Organisationskultur interagiert in Betracht nehmen. Ein Unternehmen kann die Humansensitive Attributen messen und prüfen, die besonders wichtig für den Erfolg der IT-Einführung sind.²⁶⁴

Diese Ergebnisse verstärken die Bedeutung der Vorbereitungsphase oder der Pre-Implementierungsphase für die Bereitschaft für die Veränderungen. Die Studie erläutert die Bedeutung der Planung und Vorbereitungsphase für den Wandel in Unternehmen, da die „plötzlichen“ Implementierungen positive Ergebnisse nicht produzieren können, einfach deshalb, weil die Mitarbeiter nicht psychologisch bereit für die Veränderungen sind.²⁶⁵

6.10. Zusammenhang zwischen erfolgreicher Umsetzung von BPR, TQM & Organisationskultur

Vier Studien, durchgeführt zwischen 1997 und 2004 zeigen die Wichtigkeit von Organisationskultur bzw. möglichen Auswahl einen entsprechenden Typ der Organisationskultur im Zusammenhang mit IT-Veränderungen im Unternehmen.

6.10.1. BPR und Organisationskultur

Diese Studie hat die organisatorischen Faktoren untersucht, welche die Umsetzung von BPR bei der Anwendung von zwei Informationstechnologien (Electronic Data Interchange und Internettechnologie) beeinflussen. Die Forschung nutzte eine Umfrage zur Erfassung der Informationen über den Einfluss der IT auf die BPR Implementierung. Die Studie schließt ein, dass verschiedene ITs verschiedene Fähigkeiten für verschiedene Zwecke bilden. Diese Ergebnisse zeigen ein besseres

²⁶⁴ Harper G. R., Utley D.R., 2001, S. 15

²⁶⁵ Harper G. R., Utley D.R., 2001, S. 15

Verständnis über die Rolle des kritischen Erfolgs und Misserfolgs der Faktoren in BPR, und der Einfluss des BPR auf die IT. Laut Ahadi (2004), *Organisationskultur* ist ein wichtiger Faktor bei der Entwicklung innovativen organisatorischen Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung des Business Prozess Reengineerings. BPR Programme können aus einer Vielzahl von Gründen umgesetzt werden, wobei *Kooperation, Koordinierung und Mitbestimmungsrecht* der Mitarbeiter die Standardmerkmale einer innovativen organisatorischen Umgebung sind.²⁶⁶

Für Ahadi (2004) sind die wichtigsten Motive für die Anwendung der Internettechnologien in einer Organisation:

1. Einfacher Zugang zu Informationen
2. E-Commerce und
3. Die Kostenreduzierung.

Ahadi (2004) testet den Einfluss der Organisationskultur bei der Umsetzung des BPR und er geht von der Annahme aus, dass eine egalitäre Kultur positiv mit der erfolgreichen Umsetzung des Business Prozess Managements verbunden ist.

Die Studie hat tatsächlich einen signifikanten Unterschied zwischen den Zielsetzungen für das BPR gezeigt, wenn zwei unterschiedliche Informationstechnologien, EDI oder Internet, angewendet wurden.

Als die wichtigsten Merkmale der egalitären Kultur erläutert Ahadi:

1. Geteilte Vision und organisatorische Informationen
2. Offene Kommunikation
3. Starker Führungsstil
4. Mitbestimmung in Entscheidungsprozessen²⁶⁷

Als die Gründe für die Anwendung von EDI im BPR sind die effiziente Verbindung von organisatorischen Ressourcen, den Austausch von Informationen und Steigerung der Produktivität geprüft.²⁶⁸

²⁶⁶ Ahadi H. R., 2004, S. 10

²⁶⁷ Ahadi H. R., 2004, S. 10

²⁶⁸ Ahadi H. R., 2004, S. 12, 15-17

Die Studie ergab eine positive und starke Korrelation zwischen *egalitärer Kultur* und Zentralisierung der Entscheidungsfindung mit erfolgreicher *Umsetzung der BPR*. Die Organisationskultur ist dabei ein wichtiger Faktor bei der Entwicklung einer innovativen organisatorischen Rahmenbedingung für die erfolgreiche BPR Implementierung. Kooperation, Koordination und Mitwirkungsmöglichkeit (engl. Empowerment) der Mitarbeiter sind die klassischen Merkmale einer innovativen organisatorischen Umgebung. Deswegen sollten *offene Kommunikation mit starken Führungsqualitäten* während der BPR Projekte ermutigt werden.²⁶⁹

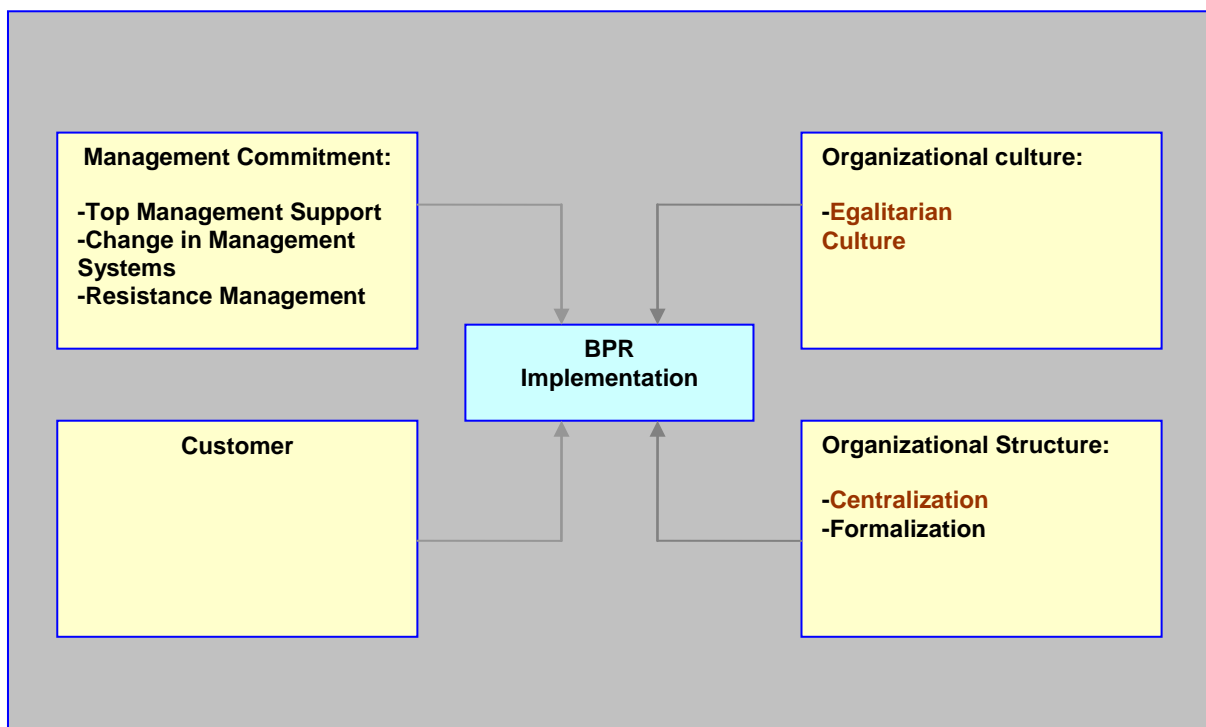


Abbildung 10: BPR Implementierung (Ahadi H.R., 2004, S. 8)

²⁶⁹ Ahadi H. R. (2004), S.12, 15-17

Leider nur eine Studie in dieser Metaanalyse prüft die Interaktion zwischen BPR und Organisationskultur, und diese Tatsache vermindert die Aussagekraft der Ergebnisse und deren Implikationen. Die Förderung der Forschung in diesem Bereich zeigt sich als sehr empfehlend, da Business Prozess Reengineering in dynamischen Umgebungen als typischer Veränderungsprozess gilt.

6.10.2. Relation zwischen TQM und Organisationskultur

Heutzutage besteht Bedarf für eine entsprechende Kultur im Rahmen von Total Quality Management (TQM). *Kundenorientierung, Teamarbeit, Engagement und kontinuierliche Verbesserung* sind die Aspekte des TQM, die den organisatorischen Erfolg, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit unterstützen. Viele Unternehmen sind im Moment in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess durch die Innovation, welche als die erfolgreiche Nutzung von neuen Ideen anzusehen ist.²⁷⁰

Der Begriff "Total Quality Culture" wird häufig in der Literatur verwendet, aber es besteht noch Uneinigkeit darüber, ob TQM eine Änderung der Kultur voraussetzt, um Total Quality zu erreichen, oder es bedeutet die Nutzung des vorhandenen Kulturtyp im Unternehmen. Viele Unternehmen, die in letzter Zeit TQM- Programme umsetzen, wechselten ihre Aufmerksamkeit von der Anwendung der Werkzeuge und Techniken der TQM bis zum Versuch, ihre Programme mit ihrer überwiegenden Organisationskultur zu verbinden.²⁷¹

Die Unterstützer der Organisationskultur verbinden die Probleme mit TQM mit der Erreichung einer flexiblen, anpassungsfähigen und engagierten Belegschaft in Organisationen (Reeves und Bednar, 1994 in Irani Z., Beskese A., Love P. E. D.).²⁷²

²⁷⁰ Irani Z., Beskese A., Love P. E. D., 2004, S. 643-650

²⁷¹ Irani Z., Beskese A., Love P. E. D., 2004, S. 643-650

²⁷² Irani Z., Beskese A., Love P. E. D., 2004, S. 643-650

Die meisten Probleme mit TQM erscheinen, weil die Unternehmen keine starke und kohärente Kultur haben, was zu wechselhaften Werten, Verpflichtungen und Ansätze im Unternehmen führt, die sich wiederum als ein Hindernis für die Zusammenarbeit, gemeinsames Handeln und Problemlösen in der gesamten Organisation auswirken können. Das Management soll in regelmäßigen Abständen die Relevanz von Unternehmenswerte für die Entwicklung der organisatorischen Umwelt analysieren und als Ergebnis sich anpassen und die Faktoren für die Entwicklung einer angestrebten Organisationskultur pflegen.²⁷³

Die Umsetzung der TQM erfordert Änderungen der gemeinsamen Annahmen, welche die grundlegenden Überzeugungen und Werte der Mitarbeiter und ihrer Arbeit beeinflussen können. (Ngowi, 2000 in Irani Z., Beskese A., Love P.E.D.). Deswegen versuchen viele Unternehmen ihre Organisationskultur vor der Umsetzung ihrer TQM- Programm zu ermitteln.²⁷⁴

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen folgende organisatorische Merkmale, welche die Innovation und die kontinuierliche Verbesserung fördern:

1. Freier Informationsfluss.
2. Enge und häufige Kontakte zwischen Arbeitsabteilungen.
3. Eine Tradition der Arbeit in Teams.
4. Management, der an die Innovationen glaubt und die notwendige Ressourcen und Unterstützung bietet.
5. Schwerpunkt auf horizontalen und vertikalen Arbeitsbeziehungen.²⁷⁵

²⁷³ Irani Z., Beskese A., Love P. E .D., 2004, S. 645

²⁷⁴ Irani Z., Beskese A., Love P. E. D., 2004, S. 645

²⁷⁵ Irani Z., Beskese A., Love P. E. D., 2004, S. 645

6.11. Zusammenhang zwischen Einführung von ERP-Systemen und der Organisationskultur

Unter anderem sind die Enterprise Resource Planning (ERP) Systeme sehr komplexe IT-Systeme. Die Umsetzung dieser Systeme ist eine schwierige Aufgabe und erfordert enorme Anforderungen an die Unternehmenszeit und Ressourcen.

Viele ERP-Implementierungen wurden als Misserfolge klassifiziert, weil sie die vorgegebenen Unternehmensziele nicht erreichen konnten. Die meisten Studien beschäftigen sich deswegen mit Identifizierung von Erfolgsfaktoren, Auswahl der Softwareschritte und Verfahren für eine erfolgreiche Umsetzung.²⁷⁶

Das ERP ist heutzutage wahrscheinlich das am schnellsten wachsende System in Betrieben. Viele Unternehmen haben dieses System entweder schon umgesetzt oder sind im Prozess der Umsetzung. Signifikante Vorteile wie z.B. verbesserter Kundenservice, bessere Planung und Produktion sowie reduzierte Herstellungskosten können durch die erfolgreiche Umsetzung entstehen. Allerdings, sind ERP-Systeme teuer und zeitaufwändig, und wenn sie einmal umgesetzt werden, dann sollte das Management auf jeden Fall prüfen, ob diese Systeme auch zum Erfolg des Unternehmens beitragen.²⁷⁷

Eine erfolgreiche ERP-Einführung erfordert organisatorische Gruppen zum Aufbau von so genannten Wissenstransfers (engl. Knowledge sharing), deswegen müssen die Organisationen die zugrunde liegende Kultur fördern, die für den Austausch von Wissensaktivitäten notwendig ist. Da eine Organisationskultur den Austausch von Wissen beeinflusst und weil die gemeinsame Nutzung von Wissen entscheidend für eine erfolgreiche ERP- Einführung ist, ist es wichtig, die Beziehung zwischen Organisationskultur und Wissenstransfer zu verstehen und die Theorie zu entwickeln, die zu einer erfolgreichen ERP- Einführung beiträgt.²⁷⁸

²⁷⁶ Umble E. J., Haft R. R., Umble M. M., 2002, S. 241-257

²⁷⁷ Zhang, Lee, Huang, Zhang, Huang, 2005, S. 56-80

²⁷⁸ Zhang, Lee, Huang, Zhang, Huang, 2005, S. 56-80

Krumbholz M. und Maiden N. (2001) haben sich auch mit dem Einfluss der Kultur auf die ERP-Implementierung beschäftigt. So haben sie die Hypothese erstellt, dass verschiedene nationale und organisatorische Kulturen bei den ERP-Implementierungen mit Problemen verbunden sind. Die Beweise zeigen die wichtige Rolle von *Werten, Normen und Überzeugungen* im Verständnis von ERP-Problemen. Die Ergebnisse berichten von Beweisen zur Unterstützung dieser Hypothese, sie verbleiben aber nicht so kräftig wegen des Mangels an Datenanalyse.²⁷⁹

6.12. Einfluss von Elektronischen Überwachung auf die Organisationskultur

Die empirische Forschung hat gezeigt, dass die Reaktionen auf die Überwachungssysteme durch mehrere Faktoren abgemildert werden können, aber sie ignoriert die Rolle der Organisationskultur. Es ist klar, dass die Organisationen und das Management die Leistungen von ihren Mitarbeitern überwachen wollen. Elektronische Monitoring erlaubt auch Aufsichtsbehörden, die wertvollen Informationen zu bekommen, welche für die Mitarbeiterentwicklung nützlich sein könnten. Die Organisationen haben ihre Mitarbeiter seit Jahrhunderten überwacht (US Kongress, 1987, in Alder, 2001, S. 323). Allerdings, die jüngsten Fortschritte in der elektronischen Technologie verändern die Art der Mitarbeiter-Leistungsüberwachung.²⁸⁰

Eine wachsende Zahl von Organisationen wendet das EPM, um die Steigerung ihrer Überwachungsbemühungen zu ermöglichen. Die sehr unterschiedlichen Meinungen zur EPM schlagen vor, dass die Mitarbeiter möglicherweise nicht auf die Überwachung in gleicher Art und Weise reagieren können. Stattdessen, können eine Reihe von Faktoren die Reaktionen der Mitarbeiter auf das EPM beeinflussen.²⁸¹

²⁷⁹ Krumbholz M., Maiden N., 2001, S. 186

²⁸⁰ Alder G. S., 2001, S. 323- 342

²⁸¹ Alder G. S., 2001, S. 323-342

Alder G. S. (2001) hat in diesem Kontext den Zusammenhang zwischen EPM und Organisationskultur untersucht. Er argumentierte in seiner Studie, dass bürokratische Kulturen positiver auf die Überwachung als die unterstützenden Kulturen reagieren. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung von Systemen, Überwachung und Einschränkung der Überwachung von leistungsbezogenen Aktivitäten können die Vorstellungen gegenüber Überwachung in unterstützenden Kulturen beeinflussen.²⁸²

Die Forschung hat auch gezeigt, dass das EPM bei den Mitarbeitern Gesundheitsprobleme und Stress verursachen kann. (Aiello&Kolb,1995; Aiello&Shao,1993;Henderson,Mahar,Saliba,Deane&Napier,1998;Schleifer,Galinsky& Pan,1995; Smith, Carayon, Sanders& Legrande,1992 zit. nach Alder G. S., 2001). Henderson et al. (1998) in Alder G. S. (2001) hat eine deutliche Wirkung auf den Blutdruck der Überwachten geprüft. Schleifer stellte fest, dass die elektronische Überwachung erzeugt größere Arbeitsbelastung, Unzufriedenheit, Irritation, Spannung und *wahrgenommenen* Zeitdruck einer Gruppe von Mitarbeitern erzeugt.
283

Stanton J. M., Weiss E. M. (2000) untersuchten die Argumentationen hinter den Reaktionen auf die Überwachung. Sie haben herausgefunden, dass Menschen verschiedene Meinungen und Einstellungen bezüglich elektronisches Monitoring haben. Die Populäre Kultur führte zu einem weit verbreiteten Glauben, dass Mitarbeiter die technologische Überwachung zu angreifend und belastend finden, sodass man psychische Symptome bei den Mitarbeitern finden könnte. Die Ergebnisse der Studie zeigten aber, dass nur eine Minderheit der Befragten die Überwachung in einer Weise als negativ gefunden hat.²⁸⁴

²⁸² Alder G. S., 2001, S. 323-342

²⁸³ Alder G. S., 2001, S. 323-342

²⁸⁴ Stanton J. M., Weiss E. M.(2000), S. 423-440

Zusätzlich zu diesen Fallstudien, hat die empirische Forschung gezeigt, dass Organisationen positive Ergebnisse aus dem EPM erwerben können. (Aiello, 1992, Griffith, 1993 zit. nach Alder G. S., 2001). *Unterstützende Organisationskulturen* basieren auf häufiger *positiver Interaktion, gegenseitiger Unterstützung und gemeinsamen Vertrauen* zwischen Arbeitnehmern sowie zwischen den Arbeitnehmern und ihren Vorgesetzten. Im Gegensatz dazu, kann das EPM jedes dieser Elemente, die von entscheidender Bedeutung für eine unterstützende Kultur ist, verringern und die Wahrnehmungen von Ungerechtigkeit produzieren. Kritiker behaupten, dass ein gemeinsames Problem der ERP Systems die Arbeitsumgebungen sind, die sich durch vermindertes Vertrauen und negative Arbeitsbeziehungen charakterisiert. (Greengard, 1996, Lewis, 1999 in Alder G. S. (2001)).²⁸⁵

Zusätzliche Studien zeigen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Computerbasierten Monitoring, abhängig von spezifischen Merkmalen der *Überwachungspraktiken* ist.²⁸⁶

Grant and Higgins(1989) berichten, dass die Mitarbeiter, die ihre Arbeitsplätze als *Routine* angesehen haben, weniger Beschwerden wegen elektronischer Überwachung als andere Mitarbeiter hatten. Hawk (1994) stellte fest, dass je mehr sich Aufsichtsbehörden auf die Überwachung als die Methode für die Überwachung und Evaluierung der Mitarbeiter stützen, desto weniger sind die Mitarbeiter mit der *Fairness* des Evaluationsprozesses zufrieden. Je mehr die Mitarbeiter den Überwachungsausgang mit ihren Vorgesetzten diskutieren, desto größer ist ihre Zufriedenheit mit der Evaluierung. Kidwell and Bennett (1994) zeigten, dass positives und häufiges Feedback sowie das Ausmaß, zu dem die Mitarbeiter das Evaluierungsprozess als fair wahrnehmen, alle positiv mit „Zufriedenheit mit Computerbasierten Monitoring“ verbunden waren.²⁸⁷

²⁸⁵ Alder G. S., 2001, S. 323-342

²⁸⁶ Joey F. G., 1996, S. 459-480

²⁸⁷ Joey F. G., 1996, S. 459-480

Die Forschung deutet weiter darauf hin, dass das EPM die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern reduzieren, sowie die Veränderung der Kommunikationsart verursachen kann. Zum Beispiel, Amick und Smith (zit. nach Alder 2001, S. 331) berichten, dass die Überwachung die weniger unterstützende Beziehungen, geprägt von negativen, zwingenden und unpersönlichen Interaktion, schafft. „Nine to Five“ (1990, zit. nach Alder, 2001) hat festgestellt, dass eine der größten Beschwerden von überwachten Mitarbeitern ist, dass die Überwachung eine Atmosphäre von Misstrauen schafft und das resultiert in einer schwer eingereichten und erniedrigenden Disziplin.²⁸⁸

6.13. E-Commerce & Organisationskultur

Die Unternehmen unterscheiden sich deutlich in ihrer Neigung zum Einsatz von E-Commerce Technologien. Daher ist es laut Tarafdar M., Vaidya S. D. (2006) notwendig die Faktoren zu analysieren, welche die Neigung eines Unternehmen zur Adoption der E-Commerce Technologien feststellen, da dies zu geeigneten Maßnahmen für die Lösung der daraus entstehenden Problemen beitragen würde. Eine von zwei Studien basiert auf qualitativen Daten von vier Unternehmen im Bereich der Finanzdienstleistungen in Indien.²⁸⁹

Viele Firmen, besonders in den Entwicklungsländern, sind in anfänglichen Stadien der E-Commerce Adoption. Technische Fähigkeiten und Kenntnisse erhöhen die Neigung zur Adoption verschiedenen E-Technologien. Hoffman und Klepper (2000, zit. nach Tarafdar, Vaidya, 2006) haben herausgefunden, dass „kontaktfreudige Kulturen“, in denen die IT und die Innovationen in Bezug auf die IT-Infrastruktur frei geteilt sind, möglicherweise kann dies zur Stärkung der organisatorischen Neigung zur neuen IT-Annahme führen. Laut der Ergebnisse, erhöht *positive Haltung* gegenüber den Innovationen die Adoption von E-Commerce.²⁹⁰

²⁸⁸ Alder G. S., 2001, S. 331

²⁸⁹ Tarafdar M., Vaidya S. D., 2006, S. 430

²⁹⁰ Tarafdar M., Vaidya S. D., 2006, S. 430

Turban (2004, zit. nach Tarafdar M, Vaidya S. D., S. 428) hat E-Commerce als die Nutzung des Internets und anderen Netzwerktechnologien für die Abwicklung der Geschäftstransaktionen definiert. Die Einführung neuer IT-Technologien ist laut Turban durch *die organisatorische Einstellungen und Organisationskultur* beeinflusst. Einige Organisationen haben die Kulturen, in welchen Diskussionen über neue und innovative Ideen in Bezug auf IT unterstützt sind. Diese Diskussionen haben einen positiven Einfluss auf die Fähigkeit und Bereitschaft der Führungskräfte zur Entwicklung und Umsetzung neuer Technologien.²⁹¹

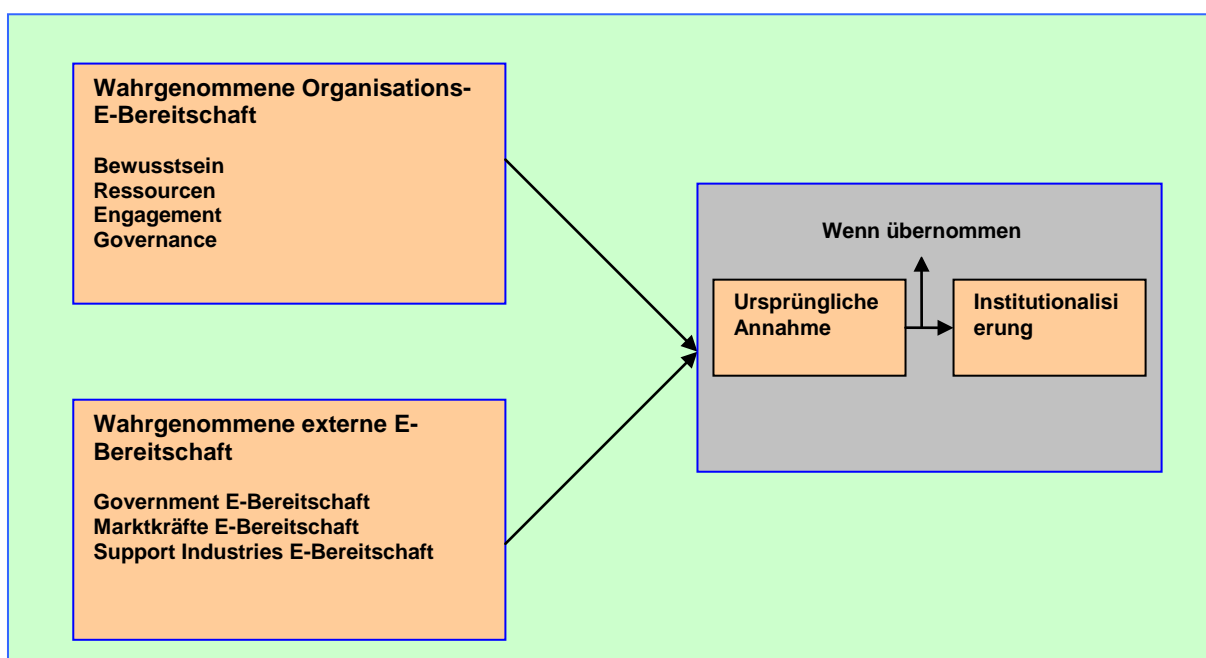


Abbildung 11: Tan J., Tyler K., Manica A. (2007): Modell der wahrgenommenen E-Bereitschaft, S. 333²⁹²

In dem Modell von Tan, Tyler, Manica (2007) wurde die wahrgenommene E-Bereitschaft der Organisation als "die Wahrnehmung und Evaluation den Umfang zu

²⁹¹ Tarafdar M., Vaidya S. D., 2006, S. 430

²⁹² Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 332-251

dem die Mitarbeiter glauben, dass ihre Organisation das Bewusstsein, Ressourcen, Engagement, und Governance besitzen, um die E-Commerce annehmen zu können“. Diese Studie stellte fest, dass im Unterschied zur früheren Forschung, das *außenwirtschaftliche Umfeld* die Hauptrolle in der Annahme der E-Commerce spielt, können aber interne organisatorischen Faktoren die E-Commerce Einführung und Diffusion hemmen, während die größten Probleme in der wahrgenommenen organisatorischen E-Bereitschaft liegen.²⁹³

Eine Innovationsunterstützende Organisationskultur führt zu IS-Profis, die überzeugt von der Nützlichkeit des E-Commerce für das Geschäft sind und können die Überzeugungen der Organisationsführer, Endverbraucher und anderen Mitarbeiter beeinflussen.²⁹⁴

Tarafdar und Vaidya haben festgestellt, dass wenn IS-Profis proaktiv während E-Commerce handeln, und es eine nähere Interaktion zwischen ihnen und Endbenutzern gibt, dann wird die negative oder ungünstige *Haltung* von Linienmanagern und Funktionsmanagern durch die Zeit geändert werden. In einem von vier untersuchten Unternehmen war die IS-Abteilung indifferent gegenüber der E-Commerce Umsetzung und es gab auch nicht so viel Interaktion zwischen IS-Profis und Linien Management.²⁹⁵ Dadurch könnten IS-Profis die ungünstigen Aspekte der Organisationskultur nicht ändern, was sich wiederum negativ auf die Annahme von E-Commerce auswirkt. Die Organisationen mit negativen Einstellungen gegenüber dem E-Commerce und damit niedrigen E-Commerce Adoption können geeignete Managementstrategien in Abhängigkeit von der Organisationsstruktur verfolgen. Die zentralisierten Organisationen sollten versuchen, die *Einstellungen und Haltungen* des Top-Managements gegenüber E-Commerce Adoption zu beeinflussen. Dies wird dann stark den Grad der E-Commerce Adoption beeinflussen. Eine alternative

²⁹³ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 341-342

²⁹⁴ Tarafdar M., Vaidya S. D., 2006, S. 430

²⁹⁵ Tarafdar M., Vaidya S. D., 2006, S. 430

Strategie wäre es sicherzustellen, dass IS-Profis eine positive Neigung gegenüber E-Commerce haben, und dann versuchen, das Ausmaß der Interaktion zwischen IS-Profis und Top-Management zu erhöhen. Die kombinierte Wirkung dieser Maßnahmen kann über eine gewisse Zeit die Annahme von E-Commerce erhöhen. In dezentralisierten Organisationen, wäre der Mechanismus für die Erhöhung der E-Commerce Adoption durch die Beeinflussung der *Einstellungen von Endbenutzern* und Funktionsmanagers zu schaffen zuerst möglich.²⁹⁶ Diese Studie zeigt, dass IS-Profis die organisatorischen Einstellungen gegenüber Einsatz von E-Commerce durch den Einfluss auf das Top-Management und Endanwender beeinflussen können. Die Organisationen sollten Wege finden, um die Fähigkeiten ihren IS-Personal hinsichtlich E-Commerce Technologien zu erhöhen.²⁹⁷

²⁹⁶ Tarafdar M., Vaidya S. D., 2006, S. 430

²⁹⁷ Tarafdar M., Vaidya S. D., 2006, S. 430

7. ERGEBNISSE EMPIRISCHER STUDIEN

7.1. Tabelle 5: Übersicht: Zusammenhang zwischen Manifestationen der Organisationskultur & Informationstechnologien

Unabhängige Variable	Abhängige variable	Koeffizient	Hypothese
<u>DIREKTE MESSUNG</u>			
<u>1. Teamarbeit</u>			
Teamarbeit als Teil der Arbeitspraktiken der Organisationskultur	Klima in Produktionsunternehmen in Tschechien ²⁹⁸		
	Computer- Selbst- Effizienz ²⁹⁹ Erfolgreiche IT-Umsetzung ³⁰⁰	p<0.01 P>0.50 (Korrelation)	Akzeptiert Akzeptiert
	Wissenstransfer in ERP-Implementierung ³⁰¹	n. v.*	Akzeptiert
	Ermütigung von Innovationen ³⁰²		
<u>1.1. Wahrnehmung von Teamarbeit, Selbst Image und Beziehungen mit anderen Gruppen</u>			
	Änderungen durch IT ³⁰³	n. v.	Akzeptiert
<u>2. Informationsfluss</u>			
Informationsfluss als Teil der Organisationskultur /Freie Informationsfluss Akzeptiert	Computer-Selbst-Effizienz ³⁰⁴	0.02 (p<0.05)	Akzeptiert
	Erfolgreiche IT-Umsetzung ³⁰⁵	P>0.50 (Korrel.)	
	E-Commerce Adoption ³⁰⁶		
	TQM Erfolg ³⁰⁷	n. v.	Akzeptiert
	Produktionsunternehmen in Tchechien	n. v.	Akzeptiert
<u>3. Vertrauen</u>			
	Erfolgreiche IT-Umsetzung ³⁰⁸	P>0.50 (Korrel.)	Akzeptiert
	Wissenstransfer in ERP-Implementierung ³⁰⁹		
<u>3.1. Vertrauensvolle Atmosphäre</u>			
	E-Commerce Adoption in China ³¹⁰	n. v.	Akzeptiert

* n.v. bedeutet nicht verfügbar (die Analyse wurden mittels qualitativen Verfahren durchgeführt)

²⁹⁸ Lukasova R., Frankova E., Surynek A., JEEMS 4, 2006

²⁹⁹ Sheng Y. P., Pearson J. M., Crosby L., 2003, S. 46

³⁰⁰ Harper G. R., Utley D.R., 2001, S. 14

³⁰¹ Jones M. C., Cline M., Ryan S., 2006, S. 411-434

³⁰² Irani Z., Beskese A., Love P. E. D., 2004, S. 643-650

³⁰³ Schwarz G. M., Watson B. M., 2005, S. 289-317

³⁰⁴ Sheng Y. P., Pearson J.M., Crosby L., 2003, S. 46

³⁰⁵ Harper G.R., Utley D.R., 2001, S. 14

³⁰⁶ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 341

³⁰⁷ Irani Z., Beskese A., Love P. E. D., 2004, S. 643-650

³⁰⁸ Harper G. R., Utley D. R., 2001, S. 14

³⁰⁹ Jones M. C., Cline M., Ryan S., 2006, S. 411-434

4. Kommunikation	Erfolgreiche Implementierung von TQM ³¹¹		Akzeptiert
4.1. Offene Kommunikation	Erfolgreiche ERP-Implementierung ³¹²	n. v.	niedriger Effekt
4.2. Computer-Mediated Kommunikation	Verzerrung von negativer Information (weniger als in dem Fall der Face-to-Face Kommunikation) ³¹³	p<0.05	Akzeptiert
5. Einstellungen der Organisation	Einstellungen und Neigungen von IS-Profis zu E-Commerce Adoption ³¹⁴	n. v.	Akzeptiert
6. Positive Haltung gegenüber Innovation	Adoption von E-Commerce ³¹⁵		
7. Zeit-basierte Produktionspraktiken	Kreative und Innovative Umgebung ³¹⁶		Akzeptiert
8. Job Challenge			
9. Flexibilität	Erfolgreiche Implementierung von TQM ³¹⁷	p<0.000	Akzeptiert
	Erfolgreiche IT-Umsetzung ³¹⁸	P>0.50 (Korrel.)	Akzeptiert
	Erfolgreiche Implementierung von neuen Systemen ³¹⁹		Akzeptiert
	Produktionsleistung(Plant Performance) ³²⁰		Akzeptiert
10. Innovation	Erfolgreiche Implementierung von TQM ³²¹	p<0.000	Akzeptiert
11. Besprechungen			
Besprechungen als Teil der Organisationskultur	Computer-Selbst-Effizienz ³²²	p>0.05	Nicht Akzeptiert
12. Training von Personal			
	Erfolgreiche IT- Umsetzung ³²³	n. v.	Akzeptiert
	Reduktion von E-Mails-Unterbrechungen ³²⁴		
13. Orientierung zu Mitarbeiter			
	Innovationskraft und Kreativität in Chez-Produktionsunternehmen ³²⁵		
14. Kundenorientierung	Organisationswerte in Produktionsunternehmen ³²⁶		

³¹¹ Zeitz G., Johannesson R., Ritchie J. E. Jr., 1997, S. 429

³¹² Sarker S., Lee A.S., 2003, S. 813-829

³¹³ Watts S. S., Lee S., S. 160

³¹⁴ Tarafdar M., Vaidya S. D., 2006, S. 428-441

³¹⁵ Tarafdar M., Vaidya S. D., 2006, S. 428-441

³¹⁶ Nahm A. Y., 2004, S. 594

³¹⁷ Irani Z., Beskese A., Love P. E. D., 2004, S. 643-650, S. 648

³¹⁸ Jones M. C., Cline M., Ryan S., 2006, S. 411-434

³¹⁹ Caccia- Bava, Guimaraes T., Harrington S. J., 2006, S. 209-210

³²⁰ Khazanchi S., Lewis M.W., Boyer K. K., 2007

³²¹ Irani Z., Beskese A., Love P. E. D. 2004, S. 643-650

³²² Sheng Y. P., Pearson J. M., Crosby L., 2003, S. 46

³²³ Gallivan M. J., 1994, S. 71

³²⁴ Jackson T., Dawson R., Wilson D., 2003

³²⁵ Lukasova R., Frankova E., Surynek A., JEEMS 4, 2006

³²⁶ Lukasova R., Frankova E., Surynek A., JEEMS 4, 2006

15. Regeln Orientierung			
	Erfolgreiche IT-Umsetzung ³²⁷ Weniger formelle Regeln in Unternehmen	P>-0.50 (neg. Korrel.)	Nicht Akzeptiert Akzeptiert
16. Orientierungen allgemein			
	Implementierung und Nutzung innovativen Technologien		Akzeptiert
17. Arbeitsklima und Moral			
	Computer-Selbst-Effizienz ³²⁸ Czech-Produktionsunternehmen ³²⁹ AMT Implementierung ³³⁰	p>0.05	Nicht Akzeptiert Akzeptiert
18. Kontrolle			
Kontrolle als Teil der Organisationskultur	Computer-Selbst-Effizienz ³³¹	0.20 (-0.09)(neg. Korrel.)	Nicht Akzeptiert
	Computer-basiertes Monitoring Praktiken ³³²		
19.Sorgfalt			
	Erfolgreiche IT-Umsetzung ³³³	P>-0.50 (neg. Korrel.)	Nicht Akzeptiert
20. Engagement			
	Computer-Selbst-Effizienz ³³⁴	0.01(-0.18) (neg. Korrel.)	Nicht Akzeptiert
21.Übereinstimmung			
(Compliance)	Erfolgreiche IT-Umsetzung ³³⁵	P>-0.50 (neg. Korrel.)	Nicht Akzeptiert
22. Genauigkeit			
	Erfolgreiche IT-Umsetzung ³³⁶	P>-0.50 (neg. Korrel.)	Nicht Akzeptiert
23. Vorstellungen des Management			
	Erfolg der IT-Implementierung ³³⁷	n. v.	Akzeptiert
24. Organisationskultur (allgemein)			
	Effektive Implementierung der IS- Integrierung ³³⁸		

³²⁷ Harper G. R., Utley D. R., 2001, S. 14

³²⁸ Sheng Y. P., Pearson J. M., Crosby L., 2003, S. 46

³²⁹ Lukasova R., Frankova E., Surynek A. JEEMS 4, 2006

³³⁰ Zammuto R. F., O'Connor E.J., 1992

³³¹ Sheng Y. P., Pearson J.M., Crosby L., 2003, S. 46

³³² George J. F., 1996

³³³ Harper G. R., Utley D.R., 2001, S. 14

³³⁴ Sheng Y. P., Pearson J. M., Crosby L., 2003, S. 46

³³⁵ Harper G. R., Utley D.R., 2001, S. 14

³³⁶ Harper G. R., Utley D.R., 2001, S. 14

³³⁷ Gallivan M. J., 1994, S. 71

³³⁸ Weber Y., Pliskin N., 1996

Übersicht :Zusammenhang zwischen diversen Kulturtypen und Innovationserfolg

1. "Open System Kultur "	Bereitschaft für die Innovationen ³³⁹	p>0.05	Nicht Akzeptiert
2. Human Relations Kultur	Bereitschaft für die Innovationen ³⁴⁰ High-Tech-Unternehmen ³⁴¹	p<0.05	Akzeptiert
3. IT- Kultur	„Gap“ zwischen IT und Organisation ³⁴²		Akzeptiert
4. Egalitäre Kultur	Erfolgreiche Umsetzung von BPR ³⁴³	p<0.000	Akzeptiert
5. Entwicklungskultur	Höhere Aufnahmefähigkeit bei der IT-Umsetzung ³⁴⁴	p<0.000 p<0.01	Akzeptiert Akzeptiert
Rationelle Kultur		p< 0.04	Akzeptiert
Hierarchische Kultur		p<0.000	Akzeptiert
6. Rationelle Kultur		p<0.02	Akzeptiert
Entwicklungskultur	Kommunikationskanäle ³⁴⁵		
7. TQM-Supportive Kultur	TQM Mature Organisation ³⁴⁶		Akzeptiert
8. Organische Kultur	TQM Mature Organisation ³⁴⁷	n. v.	Akzeptiert
9. Adhocracy-Kultur	Innovationserfolg ³⁴⁸	p<0.000	Akzeptiert
10. Hierarchie-Kultur	Häufiger bei hoher Technologiedynamik reduzierter Innovationserfolg ³⁴⁹ häufiger bei niedriger Technologiedynamik		Akzeptiert Akzeptiert Akzeptiert
11. Clan-Kultur	nicht erfolg relevant ³⁵⁰		Akzeptiert
12. Organische Unternehmenskultur	Positiver Einfluss auf Innovationserfolg ³⁵¹ Flexible AMT Einsatz ³⁵²		Akzeptiert
13. Mechanische Unternehmenskultur	Negativer Einfluss auf Innovationserfolg ³⁵³ Kontrolle während des AMT Prozesses ³⁵⁴	n. v.	Akzeptiert Akzeptiert
14. Organisationskultur			
15. Flexible Organisations Kultur	Erfolgreiche ERP-Implementierung ³⁵⁵ High-Tech-Unternehmen ³⁵⁶		Akzeptiert Akzeptiert

³³⁹ Jones R. A., Jimmieson N. L., March 2005, S. 381

³⁴⁰ Jones R. A., Jimmieson N. L., Griffiths A., March 2005, S. 381

³⁴¹ Riolli- Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 120-122

³⁴² Nord J. H. , G. D.Nord, S. Cormack,A. Cater-Steel, 2007, S. 265-292 und Peppard J., Ward J., 1999

³⁴³ Ahadi H. R., 2004,

³⁴⁴ M.do C. Caccia - Bava, Guimaraes T., Harrington S. J. 2006

³⁴⁵ M.do C. Caccia - Bava, Guimaraes T., Harrington S. J. 2006

³⁴⁶ Fok, W. M., Fok , Hartman S,2001, S. 355-371

³⁴⁷ Fok L. Y., Fok W.M., Hartman S.J., 2001, S. 355-371

³⁴⁸ Ernst H., Februar 2003, S. 39

³⁴⁹ Ernst H., Februar 2003, S. 39

³⁵⁰ Ernst H., Februar 2003, S. 39

³⁵¹ Ernst H., Februar 2003, S. 39

³⁵² Zammuto, R.F., O'Connor E.J., 1992, S. 715

³⁵³ Ernst H., Februar 2003, S. 39

³⁵⁴ Zammuto R. F., O'Connor E. J., 1992

³⁵⁵ Zhang Z., Lee M.K.O., Huang P., Zhang L., Huang X., 2005, S. 56-80

³⁵⁶ Riolli- Saltzman L., Luthans F., 2001, S.120-122

³⁵⁶ Riolli- Saltzman L., Luthans F., 2001, S.120-122

INDIREKTE MESSUNG

1. Geschlecht	Bereitschaft für die Innovationen ³⁵⁷		Nicht Akzeptiert
	Einstellung zu E-Mail ³⁵⁸		Akzeptiert
	Distortion of negative Information ³⁵⁹		Nicht Akzeptiert
	Stress auf dem Arbeitsplatz in der IT- Abteilung (höher bei der Frauen) ³⁶⁰		Akzeptiert
2. Alter	Distortion of negative Information ³⁶¹		Nicht Akzeptiert
	Vermittler zwischen Leistungserwartungen und Absichten zur Benutzung des Computers ³⁶²		
3. Größe der Organisation /des Unternehmens	Unterschied zwischen Organisationskultur Dimensionen in größerer High- Tech vs. Kleineren Unternehmen ³⁶³		Akzeptiert
	Effekte der Vorstellungen über die Investitionen in Anlagen und Ausrüstungen für die Zwecke der Erleichterung von individuellen Arbeit und Kreativität ³⁶⁴		Akzeptiert
	Level der E-Commerce Adoption ³⁶⁵		Akzeptiert
	Level der E-Commerce Adoption ³⁶⁶	p= 0.031	Akzeptiert
5. Nationale Kultur *	Hinsichtlich des Vertrauen und Austausch von Informationen während der Adoption der Einführung von E-Commerce in China. ³⁶⁷		
	Unterschied zwischen ERP-Implementierung in Filialen gleichen Unternehmen, verschiedenen Ländern ³⁶⁸	n. v.	Akzeptiert
	ERP-Implementierung ³⁶⁹		
a.) High Power Distanz Dimension	Neigung zu Respekt vor Autorität und Übereinstimmung mit Erwartungen anderen in oberen oder wichtigen Rollen	n. v.	Akzeptiert

* Weitere Studien, die den Einfluss von nationaler Kultur auf die Adoption von Informationstechnologien prüfen, finden Sie in der Tabelle 5.

³⁵⁷ Jones R. A., Jimmieson N.L., Griffiths A., 2005 , S. 375

³⁵⁸ Gefen D, Straub D.W., 1997, S. 389

³⁵⁹ Sussman S.W., Sproull L. 1999, S. 159

³⁶⁰ Gallivan M.J., 2004

³⁶¹ Sussman S. W., Sproull L. , 1999, ,S. 159

³⁶² Al-Gahtani, Hubona G. S., Wang J., 2007

³⁶³ Riolli- Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 120-122

³⁶⁴ Nahm A.Y., 2004, S. 597

³⁶⁵ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 332-351

³⁶⁶ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 332-351

³⁶⁷ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 332-351

³⁶⁸ Krumbholz M., Maiden N. 6, 2001, S. 199

³⁶⁹ Sheu C., Chae B., Yang C. L., 2004

7.2. Ergebnisse empirischer Studien: Wichtigste Variablen in dem Zusammenhang zwischen Organisationskultur und IT

7.2.1. Ergebnisse: Einfluss von Kulturtyp auf die IT- Implementierung

7.2.1.1. Offene Kultur

Cooper (1994, in Jones, Jimmieson und Griffiths, 2005) stellte fest, dass die Implementierung von Informationssystemen, die sich von Werten einer Organisationskultur deutlich unterscheiden, zu *weniger erfolgreichen Ergebnisse führt*. Er stellte in seiner Studie fest, dass die Unternehmen mit einer starken „Offenes System“ Organisationskultur IT-Systeme benötigen, die sich auf das externe Umfeld fokussieren und das Scannen und Filtrieren der Möglichkeiten zur Förderung der Beziehungen in einer Organisation ermöglichen. Die wichtigsten Merkmale des offenen Organisationskulturtyps sind die informelle Koordinierung und die reduzierte Kontrolle.³⁷⁰

Jones, Jimmieson, und Griffiths (2005) berichten, dass die Beziehung zwischen den *Wahrnehmungen* der Mitarbeiter einer offenen Organisationskultur, der Bereitschaft zur Veränderung und den Erfolg von Veränderungen, nicht unterstützt wurde. Diese Tatsache könnte dadurch erklärt werden, dass die Mitarbeiter einer offenen Systemkultur das Gefühl haben könnten, dass ein neues EDV-System unvereinbar mit der Art und Weise ist, wie die Arbeit in der Abteilung durchzuführen wäre. Diese Wahrnehmungen reduzierten die Rolle, welche die kulturellen Werte auf die Änderungsbereitschaft hatten.³⁷¹

³⁷⁰ Jones R. A., Jimmieson N. L., Griffiths A., 2005, S. 381

³⁷¹ Jones R. A., Jimmieson N. L., Griffiths A., 2005, S. 361-386

Da diese zwei Studien verschiedene Ergebnisse liefern, soll die weitere Forschung die Charakteristiken einer offenen Systemkultur und ihren Einfluss auf die Bereitschaft für die Innovationen genauer analysieren.

7.2.1.2. Human Relations Kultur

In der Studie gab es Hinweise darauf, dass Mitarbeiter die "Human Relations Kultur" als stark in ihren Abteilungen wahrgenommen haben und über eine höhere Bereitschaft für die Veränderungen vor der Umsetzung der neuen End-User-Computing-System berichten. Diese Feststellung ist laut Jones, Jimmieson und Griffiths konsistent mit einer wachsenden Anzahl von Studien in der Forschung.³⁷²

Eby (zit. nach Jimmieson und Griffiths, 2000) stellte fest, dass flexible Strategien und Verfahren, welche die Artefakte einer Human Relations Kultur bilden, positiv mit Mitarbeiterauswertungen über die Bereitschaft für die Veränderungen verbunden waren. Harper & Utley (zit. nach Jimmieson und Griffiths, 2000) berichten in ihrer Studie, dass die humanorientierte Werte im Zusammenhang mit der erfolgreichen Implementierung der IT stehen. Jimmieson und Griffiths unterstützen die früheren Ergebnisse, sie haben aber gezeigt, dass die Bereitschaft für die Veränderungen ein Mechanismus sein kann, durch welchen eine Human Relations Kultur den Erfolg von Veränderungen beeinflussen kann.³⁷³

7.2.2. Adhocracy und Hierarchy Kultur

Die Adhocracy Kultur wurde in der Studie von Ernst H. (2003) als wichtig für den Innovationserfolg befunden. Dieser Typ der Kultur zeichnet sich durch *Kreativität, Innovationen und Risikoeinstellung* aus und kann als eine innovationsfreundliche oder innovationsfördernde Kultur bezeichnet werden.³⁷⁴ Laut Ernst H. (2003, S. 39), erhöht eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur signifikant den Innovationserfolg.

³⁷² Jones R. A., Jimmieson N. L., Griffiths A., 2005, S. 380

³⁷³ Jones R. A., Jimmieson N. L., Griffiths A., 2005, S. 380

³⁷⁴ Ernst H., 2003, S. 31

Diese Art der Kultur tritt signifikant häufiger bei hoher Technologiedynamik auf. Laut Ernst H. (2003), ist der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovationserfolg unabhängig von Umfeldbedingungen, wobei Innovationserfolg durch eine Adhocracy Kultur erhöht werden kann.³⁷⁵

7.3. Ergebnisse: Zusammenhang zwischen IT und Manifestationen der Organisationskultur

7.3.1. Teamarbeit

Teamarbeit ist ein entscheidender Bestandteil einer Organisationskultur. (Hackman and Wageman, 1995 zit. nach Sheng, Pearson, Crosby, 2003, S. 52). Die Teammitglieder arbeiten mit verschiedenem Know-how zusammen, lernen von einander, lösen gemeinsam Probleme und machen die Fortschritte zusammen in einer unterstützenden Teamarbeitsumgebung. Verschiedene Computerkenntnisse, die die einzelnen Mitglieder in einem Team ergänzen, machen eine schwierige Aufgabe leichter und helfen den Teammitgliedern, die Urteile über ihre Fähigkeiten zur Durchführung verschiedener Aufgaben auf dem Computer anzupassen. Teamfähigkeit hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg der IT-Projektdurchführung, welche die Qualität des Systems beeinflusst und sich wiederum positiv auf den wahrgenommenen Gewinn auswirkt. (Wixom and Watson, 2001 zit. nach Sheng, Pearson, Crosby, 2003, S. 52). Die Ergebnisse dieser Studien deuten darauf hin, dass, um die Computer-Selbst-Effizienz zu steigern, die Unternehmen die Teamarbeit unter den Mitarbeiter bilden sollten.³⁷⁶

³⁷⁵ Ernst H., 2003, S. 39

³⁷⁶ Sheng Y. P., Pearson M. J., Crosby L., 2003, S. 52-53

Laut Jones M. C, Cline M., Ryan S. (2003), ist die Zusammenarbeit der Schlüssel für die „Knowledge Sharing“ in Teams während des ERP- Implementierungsprozesses. Teammitglieder müssen sich auf die Erleichterung der Zusammenarbeit während des gesamten Projekts fokussieren, unabhängig von früherer Orientierung in der Organisation. Die Ergebnisse der Studien deuten darauf hin, dass Elemente einer Organisationskultur als Hindernisse für die gemeinsame Nutzung von Wissen über die ERP-Implementierungsteams auswirken können. Das Projektteam kann die Initiativen zur Überwindung kultureller Barrieren, die die Entwicklung eines Projektteam Subkultur ermöglichen.³⁷⁷

7.3.2. Informationsfluss

Informationsfluss ist das häufigste Element der Organisationskultur, welches in erfolgreicher Umsetzung der Informationstechnologien als empirisch nachgewiesen eine wichtige Rolle spielt. Laut Sheng, Pearson, Crosby (2003)³⁷⁸, wissen Mitarbeiter in einem Unternehmen mit gutem Informationsfluss deutlich mehr über die Aufgaben und Ziele der Organisation, über die verfügbaren Ressourcen im Unternehmen, über das was sie tun müssen und was von jemandem erwartet wird. Dieses Wissen verbessert das Verständnis zwischen Mitarbeiter und ihren Vorgesetzten, was sich positiv auf die Auswertungen der Ergebnisse auswirkt. Zum Beispiel, während Mitarbeiter in Organisationen, die mit nicht ausreichenden Informationsfluss konfrontiert sind, sich unzufrieden fühlen und für ihre gute Leistungen oft nicht anerkannt werden oder ungerechtfertigt für ihre Fehler kritisiert sind, bei denen wird auch ihre Computer-Selbst-Effizienz niedrig sein aufgrund von Mangel an Informationen, um Aufgaben richtig zu beurteilen und das ist der Mangel an positiver Evaluation. Es schaut so aus, als ob die Organisationen, welche die IT-Systeme erfolgreich umgesetzt haben, den Wert an den freien Fluss von Informationen zwischen den Individuen und Gruppen geben.³⁷⁹

³⁷⁷ Jones M. C., Cline M., Ryan S., 2003, S. 426

³⁷⁸ Sheng Y. P., Pearson M. J., Crosby L., 2003, S. 53

³⁷⁹ Sheng Y. P., Pearson M. J., Crosby L., 2003, S. 53

Laut Tan J., Tyler K., Manica A. (2007), ist die chinesische Sprache prägnant in Worten, die reich an Bedeutung sind, durch die Benutzung eines elektronischen Austauschs von Informationen werden die subtilen Signale aus Ton, Gesichtsausdruck und Körpersprache fehlen, die ansonsten für das volle Verständnis der Worte wichtig sind. „Guanxi“ (zit. nach Tan J., Tyler K., Manica A. (2007) ist in der Chinesischen Gesellschaft weit akzeptiert und bedeutet, dass die Menge an Informationen, welche die Arbeitnehmer bekommen, das Ausmaß widerspiegelt, mit dem sie vertraut sind. Das Problem ist, dass „Guanxi“ kontrolliert und den freien Informationsfluss zu den „Außenseiter“ verhindert und verhindert dadurch auch die Adoption und Diffusion von Business-to-Business E-Commerce in China.³⁸⁰

Die begrenzten Möglichkeiten des Informationsflusses können als ein Hemmstoff gegen schnelle Veränderungen wirken. Ohne sofortigen und richtigen Informationsfluss ist es unmöglich, auf die Veränderungen zu reagieren oder sie zu erkennen.³⁸¹ Das Beispiel von E-Commerce Adoption in China ist nur „ein Tropfen ins Meer“, der den Einfluss von nationaler Kultur und ihren Merkmalen in Zusammenhang mit der Adoption der IT zeigt. Organisationen, die IT-Systeme erfolgreich umgesetzt haben, scheinen den freien Fluss von Informationen zwischen den Individuen und Gruppen mehr als die weniger erfolgreichen Unternehmen zu schätzen.

Peters und Waterman (1982, zit. nach Harper and Utley, 2001) definieren den Informationsfluss als die grundlegenden Kontrollmechanismen in exzellenten Unternehmen. Wenn die Informationen etablierten Linien der Behörden oder finanziellen Ressourcen drohen, werden sie aber nicht leicht geteilt.³⁸²

³⁸⁰ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 340-341

³⁸¹ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 341

³⁸² Harper G. R., Utley D. R.(2001), 2001, S. 14

7.3.3. Vertrauen

Harper und Utley (2001) berichteten, dass Vertrauen ein wichtiges Element für die erfolgreiche Umsetzung der Informationstechnologien ist. Diese Tatsache wurde dadurch erklärt, dass die Mitarbeiter in 18 untersuchten Unternehmen mehr in die IT-Implementierung verwickelt und ermutigt waren, an der IT-Implementierungen beteiligt zu werden. Sie hatten das Gefühl, für ihre Meinungen geschätzt zu sein und vertrauenswürdig einen guten Job zu machen. Da die Menschen die kritischen Quellen von Informationen sind, ist es entscheidend, dass die Arbeitnehmer in die erfolgreiche IT-Implementierung aufgenommen werden.³⁸³

Die Studie über die E-Commerce Adoption in China stellte fest, dass das Vertrauen und der schon erwähnte Austausch von Informationen erhebliche Auswirkungen auf die Business-to-Business Umsetzung und später ihre Institutionalisierung in China haben. Das Element "Vertrauen" ist in diesem Fall offensichtlich im Zusammenhang mit der nationalen Kultur des Unternehmens verbunden. Nach Ansicht der Autoren, hat China eine lange „Tradition des Misstrauens“, welche nicht nur weit verbreitet, sondern auch innerhalb der Institutionen und Unternehmen existiert, und dies wirkt sich negativ auf den Informationsfluss aus, da die Mitarbeiter durch Misstrauen einen Widerwillen zum Austausch von Informationen zeigen. Da sich das Element "Informationsfluss" als sehr wichtig bei der effektiveren Implementierung von Informationssystemen gezeigt hat, soll eine vertrauensvolle Atmosphäre in Unternehmen in China gefördert werden.³⁸⁴

³⁸³ Harper G.R., Utley D. R., 2001, S. 14

³⁸⁴ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 340- 341

7.3.4. Arbeitsklima und Moral

Sheng, Pearson, Crosby (2003) stellten fest, dass das Arbeitsklima und die Moral nicht signifikant zur Computer Selbst-Effizienz beigetragen hat. Dies konnte dadurch erklärt werden, dass die beiden in einem Element konstruiert und gemessen wurden. Die Messung zweier verschiedener Aspekte in einem kann die Stärke eines einzigen Elementes niedriger machen, und verwirrend für die Umfrageteilnehmer sein. Die Autoren glauben, dass getrennte Elemente in der Umfrage positive Effekte vorweisen würden.³⁸⁵

7.3.5. Kommunikation

Die Studie von Sussman S. W., Sproull L. präsentiert die Beweise dafür, dass die Menschen durch die Benutzung der CMC, um die schlechten Nachrichten zu liefern, dieselbe weniger verzerren als die Menschen, die Face-to-Face kommunizieren. Die Menschen neigen eher zur negativen Höflichkeitsstrategien in der Face-to-Face Kommunikation, als wenn sie mittels CMC oder Telefon kommunizieren. Teilnehmer in CMC Kommunikation berichten über höheren Komfort und Zufriedenheit als in der Face-to-Face oder telefonischen Kommunikation. Für die Lieferung von schlechten Nachrichten, waren die Teilnehmer deutlich mehr bequemer in Face-to-Face als telefonischer Kommunikation, und deutlich weniger bequem in Nutzung des Telefons als in der Nutzung der CMC.³⁸⁶ Vielleicht ist die zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von TQM Programmen eine gute Kommunikation zwischen Top-Management und Mitarbeitern. Die Unterstützung des Top- Managements wurde als notwendige Bedingung für allgemeine Qualität der Kommunikation innerhalb der Organisationskultur bezeichnet.³⁸⁷

³⁸⁵ Sheng P. Y., Pearson M. J., Crosby L., 2003, S. 53

³⁸⁶ Sussman S. W., Sproull L., 1999, S. 161-162

³⁸⁷ Zeitz G., Johannesson R., Ritchie E. J., 1997, S. 419-429

7.3.6. Kontrolle und Flexibilität

Galivann (2004) berichtet, dass die "schwerfällige, bürokratische und hoch kontrollierte Arbeitsumgebung dazu geführt hat, dass Mitarbeiter von IT-Abteilungen von niedriger Arbeitszufriedenheit, technischen Fähigkeiten und Geschäftswissen berichteten.³⁸⁸ Khazanchi S. (2007) stellte fest, dass Flexibilitätswerte indirekt die Kontrollwerte beeinflussen können. Flexibilitätswerte pflegen eine Kultur von Experimentierungen und Mitbestimmungsrecht (engl. Empowerment), während Kontrollwerte die Grenzen einsetzen können, welche *das Vertrauen* und die *Bewertungen des Managements* erleichtern. Diese Studie unterstützt die paradoxe Notwendigkeit von Kontroll- und Flexibilitätswerte. Diese Ergebnisse ermutigen das Management zur Vermeidung der Betrachtung solcher Werte als widersprüchlich. Khazanchi S. (2007) empfiehlt, dass das Management eine Organisation pflegen soll, welche explizite Kontrollen für die Evaluation und Entscheidungsfindung anbieten, aber auch die Flexibilität für die Betreiber, um von der Routine der Arbeitsabläufe wegzugehen.³⁸⁹

Laut Harper und Utley (2001), muss eine Organisation genügend Flexibilität beinhalten, um z. B. die Verschiebung in der Planung oder sich technischen Werkzeugwechsel anpassen zu können. Organisationen, die IT-Systeme erfolgreich umgesetzt haben, legen mehr Wert auf den freien Fluss von Informationen zwischen Individuen und Gruppen als das weniger erfolgreiche Unternehmen. Es ist in diesem Kontext wichtig, sich nicht nur auf die bestehenden kulturellen Attribute zu konzentrieren, die eine erfolgreiche Umsetzung von IT-Systemen fördern, aber auch die kulturelle Attribute zu identifizieren, die den Erfolg abbremsen können.³⁹⁰

³⁸⁸ Gallivan M. J., 2004, S. 65-77

³⁸⁹ Khazanchi S., Lewis M. W., Boyer K. K., 2007, S. 882

³⁹⁰ Harper G. R., Utley D. R., 2001, S. 14

Zum Beispiel, starre Regeln können beeinflussen, wie die Mitarbeiter und Gruppen innerhalb eines Unternehmens denken. Eine Organisation, die vorsichtig und vorhersehbar ist, hätte sich mit weniger großer Wahrscheinlichkeit an Experimenten mit neuen IT-Initiativen beteiligt, besonders wenn diese Technologie die Veränderungen im Unternehmen fördern könnte. Harper & Utley behaupten, dass Programme wie Training, Belohnung und Kundenbeziehung als Systeme im Prozess der IT- Implementierung erforderlich erscheinen.³⁹¹

7.3.7. Besprechungen

Interessanterweise, zieht nur eine Studie den Einfluss der Besprechungen bei der Einführung von diversen IT in Betracht und dieser Einfluss hatte eine negative Auswirkung auf die Computer-Selbst-Effizienz. Dies wurde von Sheng Y. P., Pearson M. J., Crosby L. (2003, S. 53) bestätigt; Die Wirkung der Besprechungen wurde nicht als signifikant eingestuft. Dieses Ergebnis könnte daran liegen, dass die Wirkung der Sitzung in die Variablen „Teamarbeit“ und „Informationsfluss“ eingetragen sind. Für die meisten Mitarbeiter ist die Teilnahme an Sitzungen, die Bereitstellung/Erhaltung von Informationen und Erhaltung des Gefühls der Teamarbeit von Vorteil, denn die Effekte von Teamarbeit und Informationsfluss können dadurch verbessert werden. So ist es möglich, dass die Wirkung der Besprechungen bereits in die Teamarbeit und den Informationsfluss eingefangen ist.³⁹²

7.3.8. Trainings und Job-rotation

Gallivan (1994) berichtet, dass die Entwicklung des menschlichen Wissens (engl. Human Knowledge) ein entscheidender Bestandteil der Infrastruktur ist. Neue Informationstechnologien haben die Veränderungen in Human Resource Management gebracht. Die größte Veränderung war das weit verbreitete Interesse

³⁹¹ Harper G. R., Utley D. R., 2001, S. 14

³⁹² Sheng Y. P., Pearson M. J., Crosby L., 2003, S. 53

an Trainings und Umschulungsmaßnahmen des IT- Personals. Fast alle Befragten in dieser Studie äußerten Interesse und Besorgnis in der Frage der Umschulung ihres derzeitigen IS-Teams. Die meisten Unternehmen versuchten, diese Veränderungen durch die bestehenden HR-Strategien und die Ausbildung zu bewältigen. Eine von wenigen Änderungen bezieht sich auf die Job-Rotation-Programme. Drei Unternehmen hatten formale Programme die in diesen Rotationen auf Cross Trainings zwischen IS-Personal und Benutzern durchgeführt wurden. Dazu gehörte auch die Übertragung von Business-Anwender in die IS-Gruppe.³⁹³

7.4. Ergebnisse: Nebenvariablen im Zusammenhang zwischen Organisationskultur und IT

7.4.1. Größe des Unternehmens

Die Variable „Größe des Unternehmens“ hat sich als in der Studie von Riolli-Saltzman und Luthans (2001) als wichtig gezeigt. Besonders die High-Tech-Unternehmen müssen sehr vorsichtig in Anpassung ihren Kulturen in internationalen Umgebungen, sein, können aber wahrscheinlich ihre *dominanten Kulturen* behalten, und bei richtigem Umgang im Laufe der Zeit verbreiten.³⁹⁴

Nahm, Vonderembse, Koufteros (2004) argumentieren, dass die Beziehung zwischen Kundenorientierung, Vorstellungen und zeitbasierten Produktionspraktiken in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens variieren können. Diese Tatsache erklärt sich dadurch, dass die Mitarbeiter in größeren Unternehmen schwer die Auswirkungen ihren Bemühungen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden erkennen. In dieser Studie, waren die Auswirkungen der Vorstellungen über Investitionen in Anlagen und Ausrüstungen für die Zwecke der Erleichterung der geistigen Arbeit und Kreativität nur für die kleineren Unternehmen statistisch signifikant.³⁹⁵ Tan J., Tyler K., Manica A.(2007) haben festgestellt, dass der Level von Business-to-Business E-Commerce Einführung deutlich von der Unternehmensgröße abhängig ist.³⁹⁶

³⁹³ Gallivan M. J., 1994, S. 71

³⁹⁴ Riolli- Saltzman L., Luthans F., 2001, S. 120-122

³⁹⁵ Nahm A. Y., 2004, S. 597-599

³⁹⁶ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007, S. 332,340,351

Laut Damanpour(1996) ist Struktur von meisten kleineren Organisationen einfach, aber mit Ausbreitung der Organisationen werden ihre Strukturen stärker differenziert und spezialisiert. Durch Wachstum des Unternehmens werden mehr hierarchische und formalisierte Strukturen aufgebaut und somit wird das Top-Management die Kontrolle über vielfältigen Aktivitäten erreichen. (Child 1973, Mintzberg 1979, zit. nach Damanpour F.). Da die bürokratische Kontrolle die Innovationen negativ beeinflusst (Pierece und Delbecq zit. nach Damanpour F.), nehmen einige größere Organisationen die Strukturen an, welche flexible und einfach sind. Deswegen wird für größere Organisationen eine größere Vielfalt der strukturellen Formen existieren. Strukturelle Komplexität zeigt ein limitiertes Spektrum von Werten in kleineren Organisationen.³⁹⁷

7.4.2. Persönliche Merkmale (Geschlecht, Alter)

Nur zwei Studien haben die Unterschiede zwischen Geschlechtern bei der Adoption von Informationstechnologien gezeigt, wobei eine die Unterschiede bei der Einstellungen gegenüber E-Mails gezeigt hat, und die Zweite berichtet nur in bestimmten Fällen über die Unterschiede zwischen Geschlechtern in *Wahrnehmung* der IT und ihrem Einfluss. So berichtet beispielweise Gallivan M. J. (2004), dass es deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede für die Variable "Stress und Überforderung am Arbeitsplatz" gibt. In einem Unternehmen wurden die Frauen von ihren Managern als diejenigen mit schwächeren technischen Fähigkeiten als die Männer bewertet. Seine Studie zeigt, dass Frauen in einem Unternehmen keine Unterschiede in Wahrnehmung des Job-Stress zeigten, sie haben jedoch andere berufliche Fähigkeiten und Leistungen als die Männer.³⁹⁸ Alle anderen Studien haben keinen signifikanten Einfluss des Geschlechts und auch des Alters auf die Adoption von

³⁹⁷ Damanpour F., 1996, S. 693-716

³⁹⁸ Gallivan M. J., 2004, S. 28

Informationstechnologien nachgewiesen. Zukünftige Forschungen sollten aber den Einfluss dieser Merkmale besonders bei den statistischen Analysen in Betracht ziehen, um diese Ergebnisse zu stärken bzw. zu schwächen.

7.4.3. Branche des Unternehmens

Laut Gordon (1991), ist die Organisations- oder Unternehmenskultur stark von den Merkmalen der Industrie, in der das Unternehmen tätig ist, beeinflusst. Die Unternehmen innerhalb einer Branche teilen bestimmte kulturelle Elemente, die für das Überleben auf dem Markt notwendig sind. Er glaubt dass, obwohl die Kultur einmalig für ein Unternehmen oder dessen Untereinheiten ist, die Einflüsse von Branche/Industrie dazu führen, dass die Kultur innerhalb definierter Parameter ausgeübt wird. So werden innerhalb der Industrie bestimmte kulturelle Merkmale unter den Organisationen verbreitet und diese werden wahrscheinlich genau unterschiedlicher als die Merkmale in einer anderen Industrie sein. Aus der Arbeit von Lawrence und Lorsch(zit. nach Gordon, 1991) kommen die Beweise, dass die meisten großen Unternehmen unterschiedliche Subkulturen in verschiedenen Organisationsfunktionen haben (z.B. Engineering, Marketing, R&D oder Produktion).³⁹⁹

Dass die Umgebungen Organisationskulturen beeinflussen, ist im Zusammenhang mit der Behauptung, dass die Organisationen im allgemeinen von ihren Umgebungen betroffen sind. Gordon(1985, zit. nach Gordon 1991) hat die Unternehmenskulturen in High-Tech-Hersteller und Versorgungsindustrie mit zwei Enden eines Kontinuums verglichen, angefangen bei hochdynamischen bis zu statischen Marktplätzen. Im ersten Fall, wurden Technologien und die Käufervorzüge häufig geändert, während sie in der Versorgungsindustrie sehr langsam (wenn überhaupt) geändert wurden. Eine Umfrage über Vorstellungen des Managements in 32 Unternehmen (18 High-Tech-Herstellern und 14 Versorgungsunternehmen) gibt ein Verständnis der Differenzen zwischen den beiden Branchen. High-Tech- Unternehmen,

³⁹⁹ Gordon G.G., 1991, S. 396-415

welche in dynamischen Märkten funktionierten, entwickelten Verhaltensnormen, welche die Individuen unterstützen, ihre eigene Initiative zu nutzen und handeln anstatt die Probleme zu analysieren. Im Gegensatz dazu, entwickeln die Versorgungsunternehmen, welche in stabilen Marktplätzen operieren, Verhaltensnormen und schließen die Konzentration auf die Interdependenz der Menschen und die organisatorischen Einheiten, sowie die Konzentration auf die Entwicklung und zwischenmenschliche Beziehungen ein. Die Unternehmen in beiden Branchen entwickelten Kulturen welche anpassungsfähig zu ihren Umgebungen waren. Auf einer Seite erlaubten die Kulturen in High-Tech Unternehmen, welche sich durch Erfindungen und Ausbeutung charakterisieren, die Maximierung ihrer Reaktionsfähigkeit durch die Förderung der Eigeninitiative und Aktionen. In der Versorgungsindustrie versicherten die dominanten Werte, dass viele Mitarbeiter mit langjähriger Amtszeit in Entscheidungsfindung beteiligt wären, was sich auf die Verringerung der radikalen Veränderungen auswirkt.⁴⁰⁰

Unternehmenskulturen, die aus weit verbreiteten Annahmen und Werten bestehen, sind teilweise durch die Anforderungen der Industrie in der sie tätig sind, bestimmt. Drei Dimensionen, ein wettbewerbsorientiertes Umfeld, die Kundenanforderungen und die gesellschaftlichen Erwartungen, haben sich als wichtige Elemente entwickelt, welche rund um die industrielenkenden Annahmen entwickelt werden. Die Unternehmenskultur, als Produkt der erfolgreichen Anpassung des Unternehmens an ihre Umwelt wird den Veränderungen widerstehen, aber Veränderungen in seiner Umgebung können einen kulturellen Wandel erfordern, um auf dem Markt überleben zu können. Dieser Wandel wird entweder neues Lernen oder neue Mitarbeiter erfordern. Die Natur der Branche ist laut Gordon ein wichtiger Einfluss auf die Unternehmenskultur.⁴⁰¹

⁴⁰⁰ Gordon G. G., 1991, S. 396-415

⁴⁰¹ Gordon G. G., 1991, S. 396-415

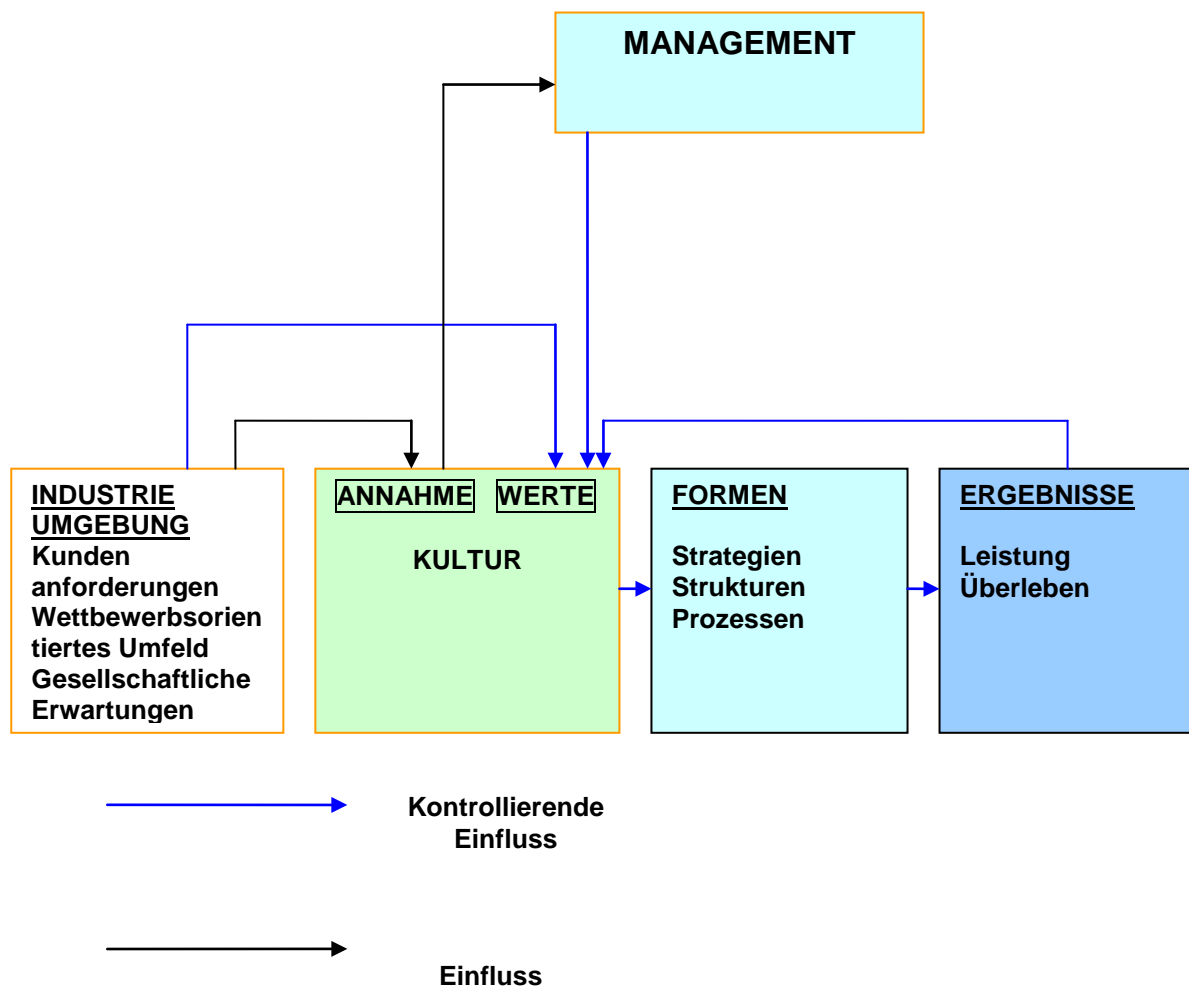


Abbildung 12: Gordon G. G. (1991), S. 400

7.4.4. Einfluss nationaler Kulturen

Zahlreiche Studien berichten über den Einfluss der nationalen Kultur während der Implementierung verschiedener IT-Prozesse. Krumbholz M, Maiden N. (2001) berichten, dass es doch Unterschiede in der ERP-Implementierung in den Filialen in Großbritannien und Schweden gibt. Hofstede (zit. nach Krumbholz M., Maiden N, 2001) berichtet über zahlreiche Unterschiede zwischen Unsicherheitsvermeidung zwischen UK und Schweden, und er schließt ein, dass schwedische Organisationen unterschiedlich auf die Probleme in Zusammenhang mit ERP-Implementierung reagieren können. Die berichteten Ergebnisse geben die Beweise für alle drei Vorhersagen über den Einfluss der Kultur auf die ERP-Implementierung. Angesichts

der unvollständigen Datenanalyse liefert diese Studie die Basis für eine breitere Diskussion über die Auswirkungen der Kultur auf die IT-Implementierungen.⁴⁰²

Erumban A. A. und Jong S. B. (2006) berichten, dass die Ergebnisse aus beiden, grafischen und Regressionsanalysen zeigen, dass die Entscheidungen über die ICT (Information and Communication Technology) Einführung in einzelnen Ländern signifikanten Einfluss von kulturellen Faktoren zeigen. Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass in einigen Ländern die kulturellen Unterschiede als ein Hindernis für die ICT Annahme sein können und es ist daher zwingend, die *kulturellen Einstellungen* dieser Länder zu berücksichtigen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es unwahrscheinlich ist, dass Individuen in einem hohen Maß an UA durch eine Werbung auf die Neuheit und Originalität eines Produktes überredet werden.⁴⁰³

Die Ergebnisse der empirischen Studie von Waarts E., Everdingen Y. (2005) haben wichtige Konsequenzen der Innovationen für die Unternehmen gezeigt. Eine wesentliche Botschaft der Studien ist es, dass selbst innerhalb von Europa große kulturelle Unterschiede vorhanden sind, die wesentlich die Wahrscheinlichkeit der Annahme von Innovationen beeinflussen. Zum Beispiel, die nord europäischen Länder scheinen meist bereit für die Innovationen. Länder, charakterisiert durch ein hohes Maß an *Unsicherheitsvermeidung* und niedrigem Niveau der *langfristigen Orientierung*, wie z.B. die Mittelmeerländer, werden mit einer niedrigen Wahrscheinlichkeit die Innovationen spontan annehmen. Diese Informationen können den Managern helfen, um die Entscheidungen wie z.B. über die beste Reihenfolge der internationalen Roll-out von neuen Produkten und Systemen zu treffen. Natürlich, haben alle von diesen empirischen Studien ihre Limitationen, wie z.B. die Art der Innovation oder die Probegröße (engl. Sample Size) etc.⁴⁰⁴

⁴⁰²Krumbholz M., Maiden N., 2001 S. 185-204

⁴⁰³Erumban A. A., Jong S. B., 2006, S. 309-314

⁴⁰⁴Waarts E., Everdingen van Y., 2005, S. 601-610

8. SCHLUSSFOLGERUNG

8.1. Diskussion

Laut Harper G. R., Utley D. R. (2001), sind Änderung von bestehender oder die Einführung neuer IT-Systeme keine Garantie für die erfolgreiche IT-Implementierung. Die Unternehmen sollten auch die Beziehungen zwischen der IT-Initiative und den Art wie sie mit der bestehenden Organisationskultur interagieren in Betracht ziehen. Mit Hinblick auf die Informationskultur einer Organisation, kann ein Unternehmen messen und die Human-Ressource Faktoren überprüfen, die offenbar besonders wichtig für den Erfolg der IT-Umsetzung sind. IT-Implementierung kann durch die Nutzung von solchen Attributen wirksam eingesetzt werden, die bereits stark sind und Business-Pläne können entwickelt werden, um die schwachen Attribute im Unternehmen zu stärken.⁴⁰⁵

Die Unternehmen sollen bei der Entwicklung und dem Maß an der Autonomie vorsichtig sein und IT-Initiativen sollten als Business Initiativen behandelt werden. Die Organisation muss über ausreichende Flexibilität verfügen, um die geeigneten technischen und Businessplan retoolings zu unterstützen. Die wichtigsten Faktoren in der Gewinnung der Akzeptanz von neuen IT-Werkzeugen sind *Teamarbeit* innerhalb der Organisation und das *Vertrauen der Mitarbeiter*.⁴⁰⁶

Die Schaffung eines innovativen Umfeldes ist für die Organisationen sehr wichtig, da dieses die Chancen für die erfolgreiche Umsetzung eines BPR-Projekts erhöhen kann. Weiters müssen die Unternehmen einen starken Führungsstil nutzen, um ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter, die durch ein BPR-Projekt betroffen sind, die Ziele des Projektes verstehen und sie mit dem gesamten Projekt verbunden sind.⁴⁰⁷

⁴⁰⁵ Harper G. R., Utley D. R., 2001, S. 14-15

⁴⁰⁶ Harper G. R., Utley D. R., 2001, S. 14-15

⁴⁰⁷ Ahadi H.R., 2004

Um die Mitarbeiter während des Umsetzungsprozesses zu unterstützen, sollten *Trainings- und Belohnungsprogramme* implementiert werden. Diese Initiativen sind einfach zu implementieren, besonders wenn die Internettechnologie als einfach zu beherrschen und nicht als Bedrohung angenommen wird. Finanzprobleme, Humanressourcen und die zeitliche Begrenzung sind die größten Probleme, wenn sich die Firmen in die BPR involvieren.⁴⁰⁸

Arbeitsklima und Moral sind laut Sheng, Pearson und Crosby (2003) zwei verschiedene Aspekte und sie sollten in dem Forschungsmodell als zwei verschiedene Subkonstrukts betrachtet werden. Die Ergebnisse ihrer Studie berichten, dass die Mitarbeiterbeteiligung negativ mit der Computer-Wirksamkeit des Mitarbeiters verbunden war. Dies ist wahrscheinlich deswegen, weil je mehr die Mitarbeiter mit dem Computer Systemen und Software Applikationen arbeiten, desto weniger fähig macht sie die übergroße Komplexität der Aufgaben und des Systems und senkt dadurch ihre Computer-Selbst-Effizienz.⁴⁰⁹

Erfolgreiche ERP- Implementierung setzt ein sehr gutes Projektmanagement voraus. Dies beinhaltet eine klare Definition der Ziele und Entwicklung von beiden, einen Arbeitsplan und eine Ressourcen Planung und sorgfältige Verfolgung der Projektfortschritte. Auch das flexibelste ERP System stellt eine eigene Logik auf Strategie, Organisation und Kultur. Die Umsetzung eines ERP Systems kann Reengineering der wichtigsten Geschäftsprozesse zur Unterstützung der organisatorischen Ziele erzwingen.⁴¹⁰

Ein Unternehmen, welches sich für die Umsetzung von einem ERP Paket entschieden hat, muss seine gesamten Geschäftsprozesse umwandeln. Laut M.

⁴⁰⁸ Hamid R.A., 2004, S. 16

⁴⁰⁹ Sheng Y. P., Pearson J. M., Crosby L., 2003, S. 54

⁴¹⁰ Krumbholz M., Maiden N., 2001, S. 186

Krumbholz, N. Maiden (2001), die Veränderung beeinflusst auch die Organisationskultur eines Unternehmens, d.h. die Art und Weise, wie die Dinge in der Organisation durchgeführt werden. In Europa ist dieser Prozess noch komplexer, weil die Unternehmen in verschiedenen nationalen Kulturen operieren. Diese nationalen Kulturen beeinflussen die Organisationskulturen und machen die erfolgreiche Umsetzung von multinationalen ERP Lösungen schwierig. Eine solche ERP Umsetzung hat große Probleme aufgrund der Unterschiede zwischen verschiedenen beteiligten Nationalpartnern verursacht ⁴¹¹

Laut Jackson, Dawson, Wilson (2003), wenig empirische Forschung wurde durchgeführt über die Art und Weise wie E-Mail Systemen verwendet werden, und die Kosten solchen Systemen im Hinblick auf die Zeit welche ein Mitarbeiter mit der E-Mail Unterstützung verbringt. Es gibt noch immer viel was man über Wechselwirkungen zwischen Computer-Vermittelte Kommunikationstechnologien, neuen Organisationsformen und Veränderungen in der Arbeit und die Kommunikation lernen muss. Die Überwachung von E-Mails gibt den Organisationen die Möglichkeit zur Verbesserung der Kommunikationspraktiken. Das E-Mail wird ein integraler Bestandteil der Kommunikationsstruktur innerhalb von Organisationen, aber die Kosten und ihr Nutzen werden nicht bewertet. Die Kommunikation erfolgt in vielen verschiedenen Formen, aber das zugrunde liegende gemeinsame Motiv der Kommunikation ist die Verbesserung von Arbeitspraktiken und die Erhöhung der Mitarbeitereffektivität. ⁴¹²

Eine Herausforderung für die heutigen Organisationen ist das IT-Outsourcing, welches engagiert wird, um eine Kosteneinsparungen im Kerngeschäft der Firma zu erreichen. Die Frage die sich in diesem Zusammenhang stellt ist, wie kann eine Organisation ihre IT-Kapazitäten entwickeln, wenn sich das Management für IT-Outsourcing als die kurzfristige Lösung zur Verringerung der Kosten entscheidet?

⁴¹¹ Gulla J.A., Mollan R., 1999, in Krumbholz M., Maiden N., 2001, S. 186

⁴¹² Jackson T., Dawson R., Wilson D., 2003

Die Entscheidung für IT-Outsourcing kann die Entwicklung der eigenen Arbeitskräfte verhindern, was sich wiederum auf die zukünftige Chancen für die Nutzung der technologischen Fortschritte im Unternehmen auswirken kann.⁴¹³

Mehrere Implikationen ergeben sich aus dieser Diplomarbeit. Als erstens, haben die empirischen Studien gezeigt, dass die Organisationskultur eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Informationstechnologien spielt. Der Erfolg von IT-Umsetzungsprozessen hängt laut Studien nicht nur von dem schon vorhandenen Kulturtyp, sondern auch von den Manifestationen und Dimensionen der Organisationskultur ab. Es wurde auch empirisch nachgewiesen, dass eine wichtige Rolle bei dem Umsetzungsprozess auch die nationale Kultur der Mitarbeiter bzw. Unternehmen spielt, und teilweise auch die individuellen Charakteristiken der Mitarbeiter.

Als die wichtigsten Elemente der Organisationskultur im Prozess der IT-Umsetzung wurden Informationsfluss, Teamarbeit, Vertrauen zwischen Mitarbeitern, Flexibilität (besonders bei den Produktionsunternehmen), Kommunikation zwischen Mitarbeitern sowie Training von Personal gefunden. Alle anderen Elemente zeigten sich als weniger wichtig oder wurden am Ende der Forschung nicht akzeptiert.

Im Bezug auf den Kulturtypen, es wurde empirisch nachgewiesen, dass der Erfolg der IT-Implementierung vom vorhandenen Kulturtyp im Unternehmen abhängt. Deswegen erscheint die Identifikation des eigenen Organisationskulturtyp und später (oder vor der Einführung der Informationstechnologien), die Anpassung derselben als sehr wichtig für den Erfolg des IT-Umsetzungsprozesses. Zum Beispiel, die Human Relations Kultur oder Adhocracy Kulturtyp erscheinen als sehr wichtig bei der IT-Umsetzung und sie zählen für den Innovationserfolg generell maßgeblich.

⁴¹³ Gallivan M.J., 2004, S. 65-77

Es scheint, dass alle von diesen Elementen auch durch die nationalen Kulturen der Mitarbeiter (z.B. Vertrauen zwischen Mitarbeiter in chinesischen Unternehmen) und die individuellen Charakteristiken (einschließlich früherer Erfahrungen mit den Informationstechnologien) beeinflussen. Diese Ergebnisse wurden durch empirische Studien in verschiedenen Ländern und Unternehmen unterstützt, aber auch stark kritisiert.

8.2. Zusammenhang zwischen IT und Organisationskultur

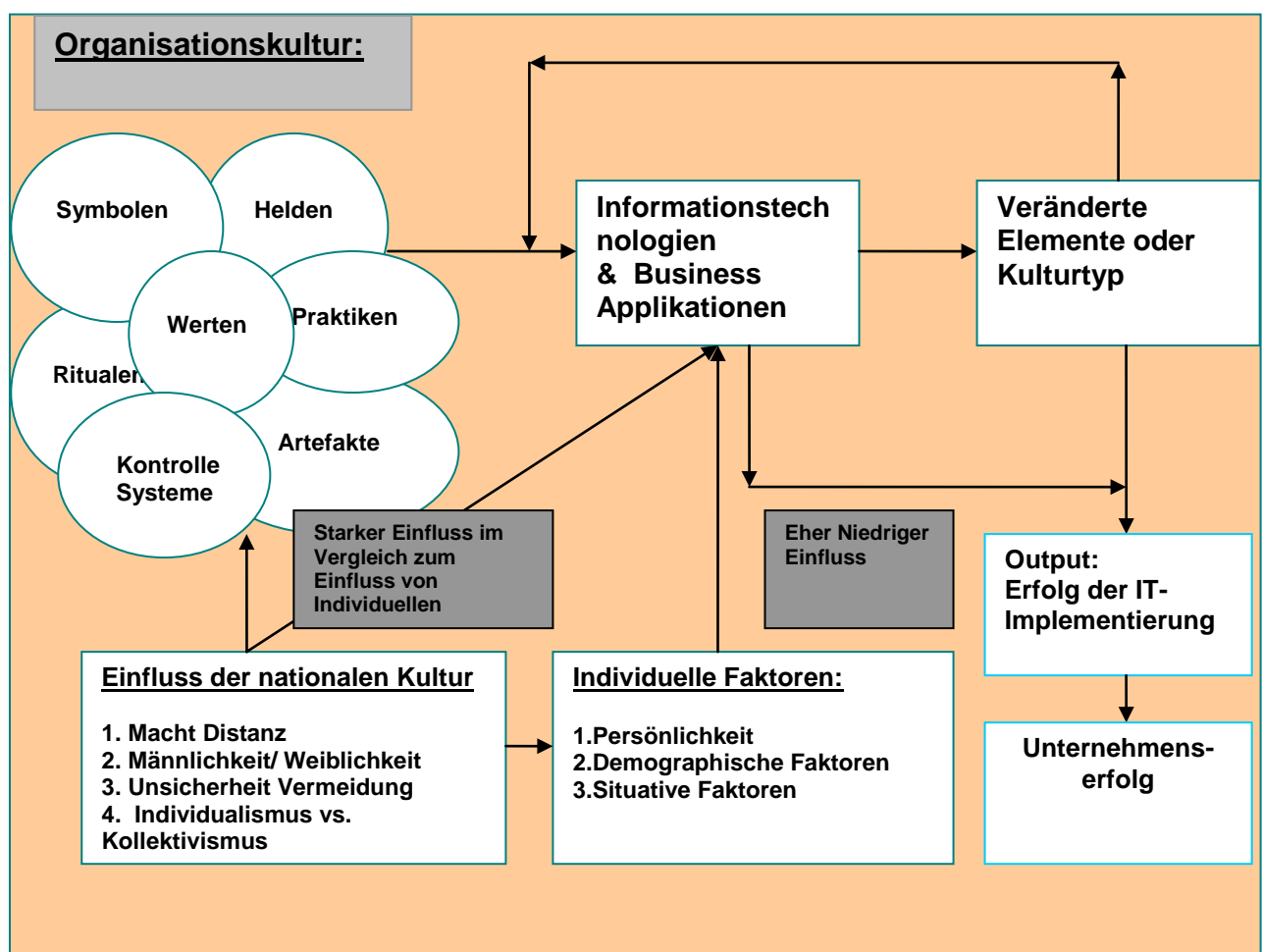


Abbildung 13: Das Modell über den Zusammenhang zwischen IT und Organisationskultur.⁴¹⁴

⁴¹⁴ Eigendarstellung, basiert auf der Theorie und empirischen Ergebnisse (Hofstede(1991), Johnson&Scholes(1993), Agarwal R., Prasad J., 1999)

Das Model erklärt die Beziehung der Informationstechnologien zur Organisationskultur, und den möglichen Einfluss von Landeskultur und individuellen Merkmalen der Benutzer auf die beiden, Organisationskultur und den Grad der IT-Adoption. Die Elemente dieses Modells sind die internen Elemente, welche die IT-Verbreitung und den Erfolg in einem Unternehmen beeinflussen könnten.

Die wichtigste Schlussfolgerung dieser Arbeit ist, dass ein Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Informationstechnologien existiert. Die zwei Variablen, Organisationskultur und Informationstechnologie sollte man nicht isoliert betrachten, sondern auch die Kovariablen d.h. die Nebenfaktoren, die den Zusammenhang zwischen zwei Variablen indirekt beeinflussen können, in Betracht nehmen. Das impliziert, dass es wichtig wäre, in die empirischen Studien über Organisationskultur auch die „externe“ Variablen, wie z.B. ob die Organisationskultur Teil der eher weiblichen oder männlichen nationalen Kultur ist, oder ob die Mitglieder einer nationaler Kultur eher zur Unsicherheitsvermeidung neigen, in Betracht nehmen, aber nur als Nebenfaktoren, die zum besseren Verständnis dieses Zusammenhangs führen. Auch die individuellen Merkmale sind, meiner Meinung nach, wichtig bei den Entscheidungen über Anwendung neuer Technologien oder verschiedener Business Applikationen.

Generell besteht eine Uneinigkeit über den Einfluss des Geschlechts auf die Bereitschaft und die Neigung zur Innovationen und Computer Medien. Meiner Meinung nach, unabhängig von bisherigen und zukünftigen Ergebnissen der empirischen Studien, kann man die geschlechtsspezifische Differenzen nicht in diesem Zusammenhang isoliert betrachten, sondern es sollten immer die individuellen Merkmale miteinbezogen werden (z.B. Level der Ausbildung oder persönliche Eigenschaften der Benutzer).

Die Wichtigkeit der weiteren empirischen Forschung über den Einfluss der IT auf die Organisationskultur, ihrer Manifestationen und Dimensionen ist für das Verständnis und die effektivere und schnellere Organisation von Geschäftsprozessen offensichtlich.

Die Unternehmen führen immer mehr die Prozesse wie z.B. Kundenservice, Einstellungsprozesse oder Werbungen durch die elektronische Kommunikation wie z.B. E-Mails durch. Deswegen ist es sehr wichtig zu verstehen, wie sich diese Art der Kommunikation auf die andere Seite in der Kommunikation auswirkt. Dadurch könnte es in der Zukunft zur Änderungen der Praktiken einer Organisationskultur kommen, und zwar in solcher Weise, dass z.B. die „Lieferung von schlechten Nachrichten“ mittels elektronischer Kommunikation durchgeführt wird und dass es in diesem Fall zu einer Vermeidung der Praktiken mittels „Face-to-Face“ Kommunikation kommen kann.⁴¹⁵

Jedenfalls brauchen die Ergebnisse dieser Arbeit noch mehr empirische Unterstützung, besonders wenn es um den Einfluss der IT auf die Organisationskultur geht. Wenn es um den Zusammenhang zwischen nationalen Kulturen und Organisationskulturen auf der einen Seite, und auf der anderen Seite zwischen nationalen Kulturen und der Adoption von IT geht, wurden diese Relationen auch empirisch unterstützt. Das bedeutet, dass die nationalen Kulturen auch den IT-Implementierungsprozess im Unternehmen beeinflussen und das bedeutet auch dass in der Zukunft, die Organisationen diese Ergebnisse bei der Adoption der IT nutzen könnten, besonders wenn es um multinationale Unternehmen geht.

Es ergibt sich in diesem Zusammenhang eine Notwendigkeit für gut ausgebildete IT-Designer und IT-Organisationsentwickler, die Mitarbeiter aus verschiedenen nationalen Kulturen vor der Einführung der IT vorzubereiten und einschulen zu lassen, um durch den Erfolg der IT-Implementierung zum Erfolg des gesamten Unternehmens beitragen zu können.

⁴¹⁵Watts S. S., Lee S. , 1999

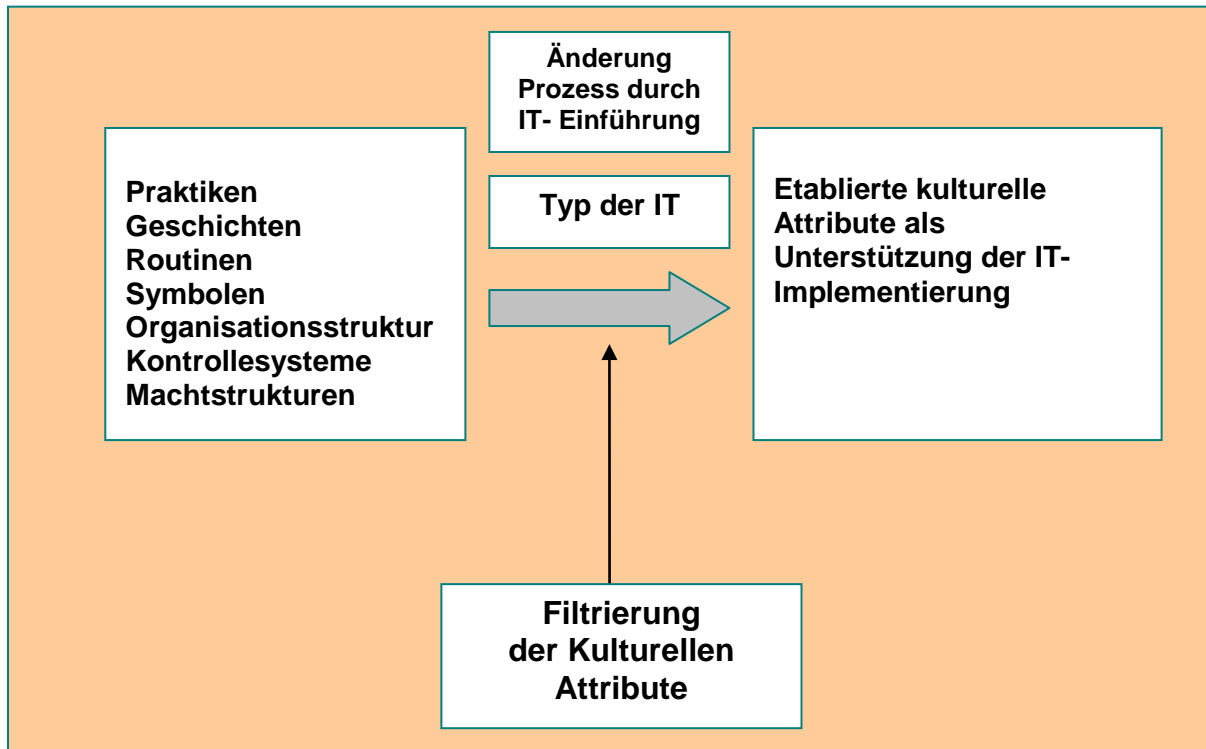


Abbildung 14: Veränderungsprozess durch die IT-Einführung⁴¹⁶

Die Unternehmen müssen sich an die neue Situation, verursacht durch die Einführung von neuen Technologien, anpassen, diese Veränderung und ihr Ausmaß hängen auch vom Typus der eingeführten Technologien ab. Diese Veränderungen umfassen die „Korrektur“, die Änderung des existierenden Kulturtyps oder nur leichte Veränderung oder Betonung auf und/oder Verstärkung bestimmter Kulturelemente, wie z.B. Teamarbeit oder freier Informationsfluss als Teil der Praktiken.

Vielleicht wäre es für die zukünftige Forschung interessant, den Einfluss der Decision Makers und ihre Persönlichkeiten auf die Organisationskultur zu messen. Am Ende

⁴¹⁶ Eigendarstellung, basiert auf Theorie(Johnson und Scholes (1991) und empirischen Ergebnisse)

des Tages, kommen alle Entscheidungen inklusiv die Entscheidungen über Innovationen und Einführung von neuen IT vom Entscheidungsfinder, deswegen würde interessant sein zu überprüfen, wie sich die persönlichen Attribute oder die nationale Kultur des Managements auf die IT-Umsetzung auswirkt und wer generell für die Gestaltung und Veränderungen einer Organisationskultur zuständig ist.

Es wird aber auch interessant sein zu prüfen, ob es einen Unterschied zwischen Organisationskulturen in kleineren und größeren Unternehmen gibt. Drei Studien in dieser Arbeit haben einen Unterschied zwischen den Organisationskulturen in größeren und kleineren Unternehmen gezeigt.

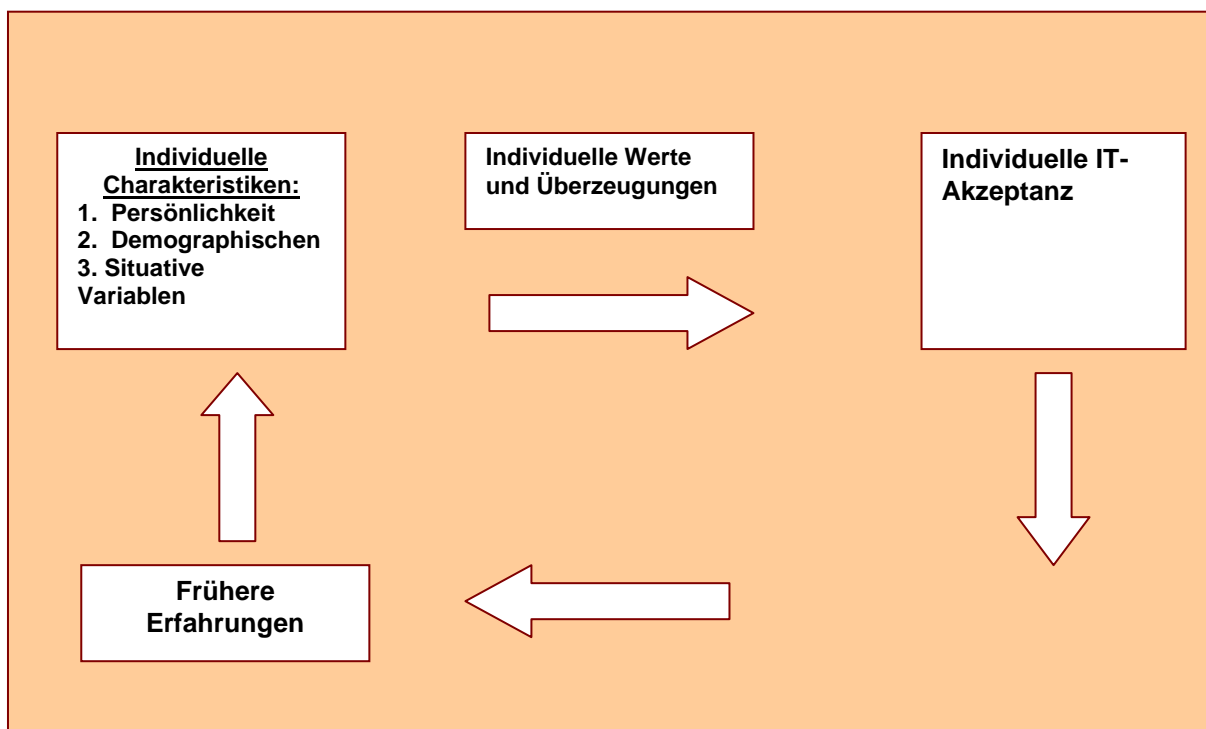


Abbildung 15: Individuelle IT Akzeptanz ⁴¹⁷

⁴¹⁷ Eigendarstellung, basiert auf Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 383-385

Es wurde auch empirisch nachgewiesen, dass die IT-Akzeptanz von früheren Erfahrungen, individuellen Charakteristiken, individuellen Werte und Überzeugungen abhängig ist. Diese individuelle IT-Akzeptanz konnte durch die Steigerung bestimmter Elemente der Organisationskultur wie z.B. Teamarbeit oder Informationsfluss verbessert werden. Natürlich sollten diese Beziehungen in der Zukunft noch nachgeforscht und empirisch nachgewiesen werden. Die Studien wie z.B. E-Commerce in China haben die Schlussfolgerung bekräftigt, dass während der IT-Implementierung verschiedene Elemente der Organisationskultur eine Rolle spielen können, und dies hängt auch von der nationalen Kultur der Benutzern ab.⁴¹⁸

Eine andere Frage die sich in diesem Zusammenhang stellt ist, wie das Management die Richtung des Informationsflusses bei der Einführung von Informationstechnologien beeinflussen kann? Wenn die Mitarbeiter grundsätzlich „ängstlich“ und eine negative Einstellung zur Adoption von IT haben, konnte dieser Effekt durch die *Geschichten* als Manifestationen der Organisationskultur beeinflusst werden. Die Einstellungen können teilweise durch die positiven Geschichten des Managements über Erfahrungen mit Informationstechnologien beeinflusst werden.⁴¹⁹

Wie schon erwähnt, ist die Kritik an den bisherigen empirischen Studien, dass wenige statistische Daten die Zusammenhänge zeigen und mehr auf qualitativen Forschungsmethoden basieren, deswegen sollten die Übung und Design von Fragebogen über Organisationskultur in der Zukunft der Managementpraxis unterstützt werden.

⁴¹⁸ Tan J., Tyler K., Manica A., 2007

⁴¹⁹ Schreyögg, 2005

Dieses Kapitel beende ich wieder mit einer Definition aus der Theorie. Smirchich(1983) hat gesagt, dass die Organisationskulturen selbst die Kulturen sind. Im Bezug auf diese Definition, sollten die Ethik und die moralischen Aspekte im Zusammenhang mit den Informationstechnologien meiner Meinung nach in einer Unternehmenskultur streng analysiert werden. Besonders im Fall von Datenschutz und elektronischer Übermittlung von persönlichen Informationen an die Unternehmen, sollten alle Mitarbeiter, die im Prozess der Bewerbung beteiligt sind, geschult und ausgebildet werden, damit es zu keinem Missbrauch von persönlichen Daten potenzieller Bewerber kommt. Diese Schulungen, verursacht durch die elektronische Präsenz von Unternehmen im Internet, beziehen sich wiederum auf die *Änderung der Praktiken einer Organisationskultur* (verstärkte Ausbildung und Schulung in Bereich der (ich nenne es so) *E-Ethik eines Unternehmens*).

8.3. Kritische Stellungnahme

Die Hauptkritik bezieht sich auf die schon erwähnten Probleme mit dem Mangel an statistischen Analysen und quantitativen Forschungsverfahren. Meine zweite Kritik bezieht sich auf die Tatsache, dass die meisten Studien in diesem Zusammenhang nicht präzise definieren, z.B. sehr wenige Studien erkennen und definieren Teamarbeit, Informationsfluss oder Kommunikation nicht als Teile und Manifestationen einer Organisationskultur, so dass es schwierig ist, die Studien über den Einfluss zwischen einzelnen Elementen der Organisationskultur und der IT zu finden und zu analysieren. Sehr wenige Studien haben den Zusammenhang zwischen Werten und Normen eines Unternehmens auf der einen Seite und Informationstechnologien auf der anderen Seite nachgeprüft, oder den Einfluss der Geschichten im Unternehmen auf die IT-Akzeptanz, welche sich nach Schreyögg als sehr nützlich bei der Implementierung der IT-Projekte zeigte.

Noch eine Kritik ist, dass nur einige Studien Hinweise auf den Einfluss vom *Typ des Unternehmens* auf die Auswahl von Organisationskulturtypen und auf die Prozesse der IT-Umsetzung geben.

Es gibt noch nicht genügend empirischen Studien, die sich mit diesem Zusammenhang und dem indirekten Einfluss der nationalen Kultur, besonders im deutschsprachigen Raum beschäftigen, deswegen sollte die zukünftige Forschung generell die Wichtigkeit der Organisationskultur für die IT Umsetzung dieser Prozesse näher analysieren, um die tatsächliche Wirkung dieser Elemente im ganzen Prozess aufzuzeigen.

8.4. Implikationen

**Sheng Y. P., Pearson
J. M., Crosby L. (2003)**

„Organisationskultur ist kontrollierbar und kann positiv die Moral der Mitarbeiter und die Qualität der Dienstleistungen beeinflussen. Bestimmte Komponenten der Organisationskultur sind positiv mit der Computer-Selbst-Effizienz der Mitarbeiter verbunden, die sich wiederum auf die Leistung der Mitarbeiter und dadurch gesamten Unternehmen auswirkt. „

**Nahm A. Y., Vonderembse
M.A., Koufteros X. A. (2004)**

„Ein höheres Maß an Kundenorientierung führt zu mehr integrativen Überzeugungen. Die Kundenorientierung ist eng mit den Werten einer Organisationskultur verbunden, die in der Folge eine Auswirkung auf die Produktionspraktiken haben kann. Der Schwerpunkt in Produktionsunternehmen soll die Erstellung und Pflege einer Organisationskultur, welche die Erwartungen der Kunden trifft (so genannte Kundenorientierung).“

**Jones R. A., Jimmieson N. L.,
Griffiths A. (2005)**

„Die Bereitschaft für die Veränderungen handelt als Vermittler in den Beziehungen zwischen der Wahrnehmung von Human Relations Kultur und die Nutzung neuer EDV-Systeme. Die Human Relations Kultur korreliert mit Variablen wie z.B. Engagement, Entwicklung, Leistung und Fähigkeiten der Mitarbeiter und Management.“

Ahadi H. R. (2004)

„Organisationskultur ist ein entscheidender Faktor bei der Entwicklung einer innovativen organisatorischen Rahmenbedingung für die erfolgreiche BPR Implementierung. *Kooperation, Koordinierung und Ermächtigung der Mitarbeiter* sind die Standardmerkmale einer innovativen organisatorischen Umgebung. Eine *offene Kommunikation mit starken Führungsqualitäten* sollten während eines BPR-Projektes ermutigt werden.“

Harper G. R., Utley D. R. (2001)

„Organisationskultur muss die Humanfaktoren im Unternehmen identifizieren, um die IT-Systeme erfolgreich implementieren zu können. Die bestehenden kulturellen Attribute sollten identifiziert werden, und diejenige Attribute, die verlangsamen oder eine erfolgreiche IT-Umsetzung verhindern, sollten verringert oder entfernt werden.“

Watts S. S. (1999)

„Die Menschen nutzen eher lieber negative Höflichkeitsstrategien wenn sie die Kommunikation Face-to-Face benutzen, als wenn sie die Kommunikation via CMC oder Telefon benutzen.“

**Nord, J. H, Cormack G. D.,
S& Cater-Steel, A (2006)**

„Die Organisationsverhaltenstheorie macht die Vorschläge für den Umgang mit kulturellen Veränderungen. Praktikern sollte bewusst sein, dass kultureller Wandel ein langfristiger Prozess ist. Durch Kenntnis der eigenen Organisationskultur und wie diese zu Konflikten herbeiführt, können IT-Profis ihr Verhalten ändern, um die Zusammenarbeit zu fördern anstatt Konflikte mit dem Rest des Unternehmens zu verursachen.“

Gallivan M. J.(2004)

„Frauen in einem von zwei untersuchten IT-Unternehmen zeigten geringere Zufriedenheit am Arbeitsplatz bezüglich des Arbeitsstresses. Im Gegensatz, die Frauen im zweiten Unternehmen zeigten keine Unterschiede in Arbeitsstress, doch aber ein ganz anderes Muster der beruflichen Fähigkeiten und Leistungen als die Männer.“

Alder G. S.(2001)

„ Die Forschung über die Organisationskultur soll noch sein volles Potenzial realisieren. Es ist die Zeit, mehr Aufmerksamkeit zu den empirischen und theoretischen Untersuchungen der Effekte der Kultur auf die allgemeine Einstellungen und Verhaltensweise zu schenken.“

**Al- Gahtani S. S.,
Hubona G. S., Wang J.(2007)**

„Leistungserwartungen hatten einen positiven Effekt auf die Absicht zur Computerbenutzung, aber keine Interaktion zwischen Leistungserwartungen oder Geschlecht/Alter auf die Absicht.“

**Jackson T., Dawson R.,
Wilson D.**

„Viele Mitarbeiter könnten die verlorene Zeit auf die Unterbrechungen der Arbeit durch E -Mails durch die einfachen Änderungen der Praxis reduzieren. Die Leitlinien sollten die Auswirkungen der Zeit auf die Mitarbeiter reduzieren, und als Ergebnis die Wirksamkeit der Arbeitnehmer erhöhen.“

**Riulli- Saltzman L., Luthans
Fred**

„ Die Bedeutung der Organisationskultur ist in organisatorischen Bereichen und Strategieverhalten weiterhin anerkannt. High-tech-Unternehmen stellen in die Frage die traditionellen Vorstellungen über die Nachhaltigkeit und sogar die Bedeutung der Organisationskultur in dieser Branche.“

LITERATURVERZEICHNIS

1. Agarwal R., Prasad J: Are Individual Differences Germane to the Acceptance of New Information Technologies, *Decision Sciences*, Volume 30, No. 2, S. 361-391, Spring 1999
2. Ahadi H. R. : An examination of the Role of Organizational Enablers in BPR and the impact of Information Technology, *Information resources Management Journal*, Vol.17, No. 4., S. 1-19, Oct- Dec 2004
3. Aichholzer, Balog, Flecker, Schienstock: Einführung neuer Technologien als sozialer Prozess, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 1991
4. Alder G. S.: Employee reactions to electronic performance monitoring: a consequence of organizational culture, *Journal of High Technology Management Research* 12, S. 323-342, 2001
5. Al-Gahtani S. S., Hubona G. S., Wang J: Information technology (IT) in Saudi Arabia: Culture and the acceptance and use of IT, *Information & Management* 44, S. 681-691, 2007
6. Auer-Rizzi W.: Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze, 1 Auflage, Bertelsman Stiftung, Wiesbaden, 2007
7. Burke W. W.: Organization Change: Theory and Practice, SAGE Publications, Inc. 2nd. Edition, 2008
8. Caccia – Bava M., Guimaraes T., Harrington S. J.: Hospital organization culture, capacity to innovate and success in technology adoption, *Information Systems and Communications*, vol. 20, No. 3., S. 194-217, 2006
9. Canessa E., Riolo R.L.: An agent based model of the impact of computer-mediated communication on organizational culture and performance: an example of the application of complex systems analysis tools to the study of CIS, *Journal of Information Technology* 21, 272-283, 2006
10. Cartwright S., Cooper C. L: The role of culture compatibility in successful organizational marriage, *The Academy of Management Executive*, Vol.7, No. 2, May S. 57-69, 1993
11. Claver E., Llopis J., Gonzalez M.R., Gasco J.L.: The performance of information systems through organizational culture, *Information Technology & People*, Vol.14, No.3, S. 247-260, 2001
12. Cohen M. D.: Organizational Learning, Sage Publications, California, 1996

13. Conner Marcia L. : Creating a learning culture: strategy, technology and practice, 1 Edition, Cambridge University Press, 2004
14. Damanpour F.: Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models, Management Sciences, Vol. 42, No.5, S. 693-716, May 1996
15. Deal T. E. , Kennedy A.A.: Corporate Cultures: The rites and rituals of Corporate Life, Addison-Wesley Publishing Company, 3. Auflage, USA, Kanada, 1982
16. Ernst H.: Unternehmenskultur –Eine empirische Analyse, zfbf, S. 23-44, Februar 2003
17. Erumban A. A., Jong S. B.: Cross-country differences in ICT adoption: A consequence of Culture, Journal of World Business 41, Vol. 41, S. 302-314, 2006
18. Fricke R., Treinies G. : Einführung in die Metaanalyse, 1. Auflage, Bern, Huber, 1985
19. Gallivan M.J.: Changes in the Management of the information systems organization: An exploratory study, MIT Sloan School of Management, Cambridge, S. 66, S. 65-77, 1994
20. Gallivan M.J.: Examining IT Professionals' Adaptation to Technological Change: The Influence of Gender and Personal Attributes, Database for Advances in Information Systems, S. 28-49, Summer 2004,
21. Gefen D., Straub D.W.: Gender differences in the perception and use of E-mail: An extension to the Technology Acceptance Model, MIS Quarterly, Vol.21, No. 4, S. 389-400,1997
22. Gordon G.G.: Industry determinants of Organizational Culture, Academy of Management Review, Vol.16, No. 2., 396-415, 1991
23. Gulla J.A., Mollan R. : Implementing SAP R73 in a multicultural organisation, in: Eder J., Maiden N., Missikoff M.(EDS),Proceedings of the First International Workshop (EMRPS99),Istituto de Analisi die Sistemi ed Informatica, Venice, November 1999, S.127-134,
24. Gussman B. : Innovationsfördernde Unternehmenskultur: die Steigerung der Innovationsbereitschaft als Aufgabe der Organisationsentwicklung, 1. Auflage, Schmidt, Berlin, 1988

25. Harper G. R., Utley D. R.: Organizational culture and successful information technology implementation, Engineering Management Journal, Vol. 13, No.2, S.11-15, 2001
26. Harrison J. R., Carroll G.R.: Culture and demography in Organizations, Princeton University Press, 1 Edition, New Jersey, 2006
27. Hartmut F.: E-Mail Revolution im Unternehmen: Wie sich Motivation und Innovationsgeist der Mitarbeiter wandeln; Studie im Auftrag des Bundesforschungsministeriums mit einer Befragung von 50 Unternehmen, Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, Kriftel, 1999
28. Hirscheim R. A.: The Effect of A Priori Views on the Social Implications of Computing: The case of office Automation, Computing Surves, Vol. 18, No.2, S.165-195, June 1986
29. Hofstede G.: Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations, 2 Edition, Sage Publications, 2005
30. Hofstede G. & Hofstede G.: Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2nd Edition, The McGraw Hill, New York, 2005,
31. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G.: Measuring Organizational Cultures: A qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, 35, S. 286-316, 1990
32. Irani Z., Beskese A., Love P.E.D.: Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence, S. 643-650, Technovation 2004,
33. Jackson T., Dawson R., Wilson D.: Reducing the effect of email interruptions on employees, International Journal of Information Management 23, S. 55-65, 2003
34. Jacobsen N.: Unternehmenskultur: Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht, Peter Lang, 1. Auflage, Frankfurt am Main, 1996
35. Joey F. George: Computer-Based Monitoring: Common Perceptions and Empirical Results, MIS Quarterly, Vol.20, No. 4, S. 459-480, December 1996
36. Johnson G., Scholes K.: Exploring corporate strategy; Text and Cases, Prentice Hall International Ltd Edition, 1993
37. Johnson S.: Interface Culture: Wie neue Technologien Kreativität und Kommunikation verändern, Klett-Cotta, 1997

38. Jones M. C., Cline M., Ryan S.: Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework, *Decision Support Systems* 41, S. 411-434, 2006
39. Jones R.A., Jimmieson N.L. and Griffiths A.: The impact of Organizational culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change, *Journal of Management Studies*, Volume 42, Issue 2, S. 361-386, März 2005,
40. Kennedy J., Kennedy C.: Levels, linkages and networks in cross-cultural innovation, *System*, Vol. 26, Issue 4, S. 455-612, December 1998
41. Khazanchi S., Lewis M.W., Boyer K. K.: Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation, *Journal of Operations Management* 25, S. 871- 884, 2007
42. Krumbholz M., Maiden N.: The implementation of enterprise resource planning packages in different organisational and national cultures, *Information Systems* 26, S. 185-204, 2001
43. Kumbruck C., Derboven W.: *Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*, 1. Auflage, Springer 2007
44. Legris P., Ingham J., Collette P.: Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model, *Information & Management* 40, S. 191-204, 2003
45. Lukasova R., Frankova E., Surynek A.: Organizational culture of Czech manufacturing companies: An empirical typology, *JEEMS* 4/2006, S. 349-371, 2006
46. Matthäi I.: *Unternehmenskultur- Annäherung an ein Organisationsphänomen*, Saarbrücken, PDF, 2005 (Am 15. 02. 2008 um 13:07)
http://www.iso-institut.de/institut/mitarbeiter/matthaei/matthaei_veroeffentlichungen1.html
47. Myers M.D. & Tan F. B.: Beyond Models of national Culture in Information Systems Research, *Journal of Global Information Management*, Vol.10, No. 2, S. 24-32, 2002
48. Nahm, Vonderembse, Koufteros: The Impact of Organizational Culture on Time-Based Manufacturing and Performance, *Decision Sciences*, Vol. 35, S. 597-599, Fall 2004

49. Nord, J. H., Nord G.D., Cormack S., Carter-Steel, A.: An Investigation of the Effect of Information Technology (IT) Culture on the Relationship between IT and Business Professionals, S. 1-42, 2006
50. Olson M. H: New Information Technology and Organizational Culture, MIS Quarterly, Vol. 6, Special Issue (1982 Research Program of the Society for Management Information Systems), S. 71-92, Dec.1982
51. Orlikowski W.J. : Using technology and constituting structures: A practice Lens for Studying Technology in Organizations, Organization Science, Jul/Aug, Vol. 11, No.4, S. 404- 428, July-August 2000
52. Oudenhoven J. P. Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study, International Journal of Intercultural Relations 25, S. 89-107, 2001
53. Peppard J., Ward J.: „Mind the Gap“: diagnosing the relationship between the IT organisation and the rest of the business, Journal of Strategic Information Systems 8, S. 29 -60, 1999
54. Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P. und Saren M.: How critical is employee orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case study, Journal of Management Studies, S. 1-26, 2007
55. Pullig, Karl-Klaus: Innovative Unternehmenskulturen: zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen, Leonberg: Rosenberger Fachverlag,1. Auflage, 2000
56. Riolli-Saltzman L., Luthans F.: After the bubble burst : How small high-tech firms can keep in front of wave, the Academy of Management Executive, Vol. 15, No.3, S. 114-124, 2001
57. Rizzi W.A., Blazejewski S., Dorow W., Reber G.: Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze, 1. Auflage, Bertelsmann Stiftung, Wiesbaden 2007
58. Schein E. H.: Organizational culture and Leadership, 2nd Edition, San Francisco, 1992
59. Schein E. H.: Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, 1. Auflage, Campus Verlag Frankfurt/Main, New York, 1992
60. Schein, E.H.: Culture: The missing concept in organization studies: Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No2, S. 229- 235, Jun 1996

61. Schreyögg G.: Knowledge Management and Narratives : Organizational Effectiveness Through Storytelling, Schmidt Erich Verlag, 2005
62. Schwarz G. M., Watson B.M: The Influence of Perceptions of Social Identity on Information Technologies -Enabled Change, Group& Organization Management, Vol.30, No. 3., S. 289-317, 2005
63. Scott Dow K., Stephen Taylore G.: An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: a meta-analysis, Academy of Management Journal, Vol.28, No.3, S. 599-612, 1985
64. Sheng Y.P., Pearson J.M., Crosby L. (2003): Organizational culture and Employees' Computer Self-Efficacy: An empirical study, Information Resources Management Journal, Vol.16, No.3, S. 42 -58, Jul-Sep 2003
65. Sheu C., Chae B., Yang C.L.: National differences and ERP implementation: issues and challenges, Omega 32(5), S. 361-371, 2004
66. Shore B., Venkatachalam A. R.: Role of national culture in the transfer of information technology, Journal of Strategic Information Systems, Vol. 5, S.19-35, 1996
67. Smirchich L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3., S. 339-358, Sep.1983
68. Stahl B.C., Elbeltagi I.: Cultural Universality Versus Particularity in CMC, Journal of Global Information Technology Management, Vol.7, No.4, S. 47-65, 2004
69. Straub D., Keil M., Brenner W. : Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study, Information & Management 33, S.1-11,1997
70. Sussman S. W., Sproull L.: Straight Talk: Delivering Bad News through Electronic Communication, Information Systems Research, Vol.10, No.2, S. 150-166, June1999
71. Tan J., Tyler K., Manica A.: Business- to Business adoption of eCommerce in China, Information& Management 44, S. 332-351, 2007
72. Tarafdar M., Vaidya S.D.: Challenges in the adoption of E-Commerce technologies in India: The role of organizational factors, International Journal of Information Management 26, S. 428-441, 2006
73. Waarts E., Everdingen van Y: The Influence of National Culture on the Adoption Status of Innovations: An empirical Study of Firms Across Europe, European Management Journal, Vol.23, No.6, S. 601-610, December 2005

74. Ward J., Peppard J.: Reconciling the IT/business relationship: a troubled marriage in need of guidance, *Journal of Strategic Information Systems* 5, S. 37-65, 1996
75. Warren L. : ERP Sans Frontiers, *Comput. Weekly*, S. 32-33, 1999
76. Weber Y., Pliskin N.: The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness, *Information & Management* 30, S. 81-90, 1996
77. Wolf M. F.: *Meta-Analysis: Quantitative Methods for Research Synthesis*, Sage Publications, Newbury Park, California, 1994
78. Zammuto R.F., O'Connor E.J.: Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of organization design and culture, *The Academy of Management Review*, Oct., Vol. 17, No.4, S. 701-722, 1992
79. Zeitz G., Johannesson R., Ritchie J.E.: An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture, *Group & Organization*, Vol.22, No.4, S. 414-444, 1997
80. Zhang, Lee, Huang, Zhang, Huang: A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study, *International Journal Production Economics* 98, S. 56-80, 2005

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Ebenen der Kultur, Schein E. H., Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, 1. Auflage, Campus Verlag Frankfurt/Main, New York, 1992, S. 30

Abbildung 2: Manifestationen der Kultur, Hofstede G., Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations, 2 Edition, Sage Publications, 2005, S. 7

Abbildung 3: Cultural web of a regional newspaper, Johnson G., Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, 1995, S. 165

Abbildung 4: Ward & Peppard: Kultur in einer Organisation (Kotter&Hesket, 1992, in Ward J., Peppard J.: Reconciling the IT/business relationship: a troubled marriage in need of guidance), Journal of Strategic Information Systems 5, 1996, S. 37-65

Abbildung 5: Dimensionen von Organisationskultur , basiert auf der Theorie in Jones M.C., Cline M., Ryan S.: Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework, Decision Support Systems 41, 2006, S. 411- 434

Abbildung 6: Cameron/Freeman, 1991 in Ernst H., Unternehmenskultur-Eine empirische Analyse, zfbf, Februar 2003, S. 29

Abbildung 7: Der Prozess der Datenerhebung am Beispiel des Customer Relationship Management, Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P. und Saren M., 2007, S. 9

Abbildung 8: Übersicht von wichtigsten Hypothesen basiert auf den empirischen Studien

Abbildung 9: Basiert auf Research Model by Sheng Y.P., Pearson J. M., Crosby L. 2003, S. 46

Abbildung 10: Ahadi H.R.,BPR Implementierung, 2004, S.8

Abbildung 11: Tan J., Tyler K., Manica A.: Modell der wahrgenommenen e-Bereitschaft, 2007, S. 333

Abbildung 12: Gordon G. G.: A Model of Industry driven Culture Formation, 1991, S. 400

Abbildung 13: Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und Informationstechnologien

Abbildung 14: Änderungsprozess durch die IT-Einführung: Eigendarstellung basiert auf der Theorie (Johnson und Scholes (1991) und empirischen Ergebnisse)

Abbildung 15: Individuelle IT- Akzeptanz, Eigendarstellung basiert auf Agarwal R., Prasad J., 1999, S. 383-385

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Organisationskulturtypologien

Tabelle 2: Typen der Organisationskultur nach Trompenaars in Kennedy J., Kennedy C., Dezember 1998, S. 455-612

Tabelle 3: Übersicht der empirischen Studien über den Einfluss nationaler Kultur (Eigendarstellung)

Tabelle 4: Forschung über die Beziehung zwischen Organisationskultur und Informationstechnologien

Tabelle 5: Übersicht: Zusammenhang zwischen Manifestationen der Organisationskultur und Informationstechnologien

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AMT	Advanced Manufacturing Technology
BPR	Business Process Reengineering
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFO	Chief Financial Officer
CVF	Competing Values Framework
CIO	Chief Information Officer
CMC	Computer-Mediated-Communication
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
Dir.	Direkt
engl.	Englisch
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EPM	Electronic Performance Monitoring
ERP	Enterprise Resource Planning
etc.	et cetera
Exp.	Experiment
GSSI	Global Software Solutions inc.
HP	Hewlett-Packard
ICT	Information and Communication Technology
Ind.	Indirekt
IS	Information System
IT	Informationstechnologie
Korr.	Korrelation
MA	Mietarbeiter
Manag.	Management
Meth.	Methode
n.v.	nicht verfügbar
neg.	negativ
OCS	Organisational Culture Scale
orient.	Orientiert
Org.	Organisation
PD	Power Distance
PLS	Partial Least Square
S.	Seite
Studen.	Student
TAM	Technology Acceptance Model

TQM	Total Quality Management
UA	Uncertainty Avoidance
UK	United Kingdom
US	United States
Untern.	Unternehmen
vgl.	vergleichen
vs.	Versus
z.B.	zum Beispiel
zit.	Zitat

ANHANG

Zusammenfassung

In der heutigen Literatur wird die Organisationskultur immer wieder als zentrales Element eines Unternehmens betrachtet, die tatsächliche Auswirkung der Normen, Werte, Symbole, Routinen, Rituale oder Orientierungen auf die internen oder externen Prozessen wurden aber in der Praxis von Seite der meisten Organisationen, auch konkret in Österreich, kaum gemessen. Dies ist in schnellen Wettbewerbszeiten und Kämpfen um die Marktanteile, wobei die Unternehmen an die Umsätze und Konkurrenz konzentriert sind, zeitlich und kostenmäßig schwer zu implementieren und dadurch generell als Faktor von weniger Bedeutung gesehen.

Die Ergebnisse zahlreichen empirischen Studien, präsentiert in dieser Arbeit, zeigen aber dass es doch eine beträchtliche Auswirkung der Organisationskultur auf die Unternehmensprozesse gibt, welche sich auch indirekt (oder „unsichtbar“) auf die Marktanteile und Wettbewerbspositionen eines Unternehmens auswirken können.

Zum Beispiel, Probleme bei der Implementierung von Informationstechnologien wirken sich direkt auf die Mitarbeiter Motivation oder ihre Zufriedenheit mit neuen IT aus, und indirekt auf die Pünktlichkeit oder rasche Abwicklung von täglichen Aufgaben in einer Organisation. Die Auswahl von passendem Organisationskulturtyp und die richtige Vorbereitung der Akteure in einem IT-Umsetzungsprozess sind von entscheidender Bedeutung besonders heutzutage wenn sich die Organisationen täglich durch die Einführung verschiedenen ERP-Systemen oder SAP-Programmen mit IT-Problemen auseinandersetzen.

Eine zweite Frage, welche schon längere Zeit die Aufmerksamkeit von Organisationskulturforschern erweckt hat, ist der Einfluss von nationalen oder Landeskulturen auf die Kultur einer Organisation sowie die Prozesse der IT-Umsetzung. Bei der Erklärung von diesen Zusammenhängen berufen sich die Organisationskulturforscher meistens auf die Arbeit von Hofstede und seinen vier Dimensionen der nationalen Kultur.

In dieser Arbeit wurde eine Metaanalyse von 30 empirischen Studien über den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Informationstechnologien durchgeführt. Die Begriffe wie Flexibilität, *Human Relations Kultur*, *Teamarbeit*, *Vertrauen zwischen Mitarbeitern* und *freie Informationsfluss* sind als sehr wichtige Elemente eines IT-Umsetzungsprozesses berücksichtigt.

Summary

In today's literature organizational culture is considered as a central element of a company, but the real impact of norms, values, symbols, routines, rituals and orientations to internal or external processes has been hardly measured in a practice of the most organizations, including Austrian companies. This is in today's rapid times and struggles against competition and for a market share with a majority of companies concentrated primarily on sales, competition, costs or deadlines, very difficult to implement and considered as a factor of less importance.

The results of numerous empirical studies presented in this Diploma Thesis indicate that there is a considerable impact of organizational culture on business processes, which may have an effect on both, market share and competitive position of a company. For example, problems with the implementation of information technology have a direct impact on the motivation or satisfaction of employees with a new IT, and an indirect (or "invisible") impact on the punctuality or processing of daily tasks in an organization.

The selection of appropriate Type of Organizational Culture and appropriate training of the players in an IT implementation process are of crucial importance, especially today when the organizations are daily dealing with problems during the introduction of various ERP systems or SAP-Applications.

A second question, which awakened a long-term attention of the organizational culture researchers, is the influence of national or regional cultures on the culture of an organization and processes of IT Implementation. In the

representation/explanation of those relationships, organizational culture researchers refer mostly on the work of Hofstede and his four dimensions of national culture.

In this paper, a meta-analysis based on 30 empirical studies about the relationship between organizational culture and Information technologies has been conducted.

The concepts such as flexibility, human relations culture, teamwork and trust between employees as well as free flow of information are considered as very important elements of an IT implementation process.

Lebenslauf

Maida Spahic wurde am 13.10.1976 in Srebrenik, Bosnien geboren. Sie hat die Handelsschule von 1991-1995 im Srebrenik besucht. Nach der Schule hat sie an der Wirtschaftsfakultät der Universität in Tuzla studiert, wo sie im Jahr 2000 den Titel Diplomökonomin bekam. Im November 2001 hat sie geheiratet und ist nach Wien übersiedelt. Von 2002-2008 studierte sie Internationale Betriebswirtschaft an der Universität Wien. Sie arbeitet und lebt mit ihren Mann und ihrer Tochter in Wien.

