



Malte Friedrich-Freksa, Diplom-Psychologe. Seit 2003 ist er geschäftsführender Gesellschafter der idalab GmbH, eines Beratungsunternehmens für Marktforschung und Statistik-Lösungen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in quantitativen und qualitativen Studiendesigns sowie innovativen internetbasierten Marktforschungsansätzen.

Katrin Glatzel ist ausgebildete Bankkauffrau, anschließend studierte sie Wirtschaftswissenschaften an der Privaten Universität Witten/Herdecke und in Stellenbosch, Südafrika. Seit 2005 Projektleiterin am Management Zentrum Witten (MZW), seit 2007 Geschäftsführerin des MZW. Sie promoviert derzeit zu dem Thema »Strategieentwicklung in dezentralen Organisationen« bei Prof. Dr. Rudolf Wimmer und ist Mitherausgeberin der Revue für postheroisches Management.

Malte Friedrich-Freksa, Katrin Glatzel Steuerung ohne Kontrolle!?

Ein system(theoret)ischer Blick auf das herausfordernde Zusammenspiel von Management und IT in Organisationen¹

Die Bedeutung von IT für den unternehmerischen Erfolg wächst seit Jahren kontinuierlich. Unabhängig von Branche und Geschäftsmodell kommt heute keine Organisation ohne die ständige Unterstützung einer ausgeklügelten IT-Infrastruktur aus. Gleichzeitig mehren sich die Hinweise darauf, dass es weltweit auf der Ebene der Unternehmensführung eine hohe Frustration im Umgang mit IT gibt – seien es falsche millionenschwere Investitionsentscheidungen, gravierende Projektverzögerungen oder der mangelnde Überblick über das Spektrum der heutigen technologischen Möglichkeiten. Immerhin 50 % der befragten Top-Führungskräfte bestätigen, dass die Vereinbarung von Business- und IT-Strategie ein gravierendes Problem darstellt (vgl. McAfee 2006a).

Darüber hinaus wird dem Management ein »Aufmerksamkeitsdefizit« im Umgang mit Fragen der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) attestiert (vgl. Witte, Brenner 2006). Die Gründe für dieses Defizit mögen vielfältig sein, insgesamt ist aber zu beobachten, dass die obersten Führungsgremien Fragen der IKT im wahrsten Sinne des Wortes fürchten, sie deshalb verdrängen oder bestenfalls an die Experten delegieren (vgl. Huff et al. 2006):

»The Board is afraid to death of technology, afraid of feeling foolish. Board Members occasionally ask questions but only narrow ones. Very few on the board have any understanding of information system.« CIO eines großen Unternehmens

Vor diesem Hintergrund hatten wir in der Zeit von 2007 bis 2008 im Rahmen eines kombinierten Forschungs- und Beratungsprojektes die Gelegenheit, das Zusammenspiel von Management und IT in Organisationen in den Blick zu nehmen. Konkret ging es darum, im Rahmen eines Thinktanks mit Organisationsforschern, CIOs und einem Softwareanbieter darüber nachzudenken, inwieweit die IT im Allgemeinen und die Implementierung einer neuen Software im Besonderen die Selbstorganisation von Unternehmen beeinflusst. Inwiefern stellt die Implementierung einer neuen Wissensmanagementlösung eine Intervention in die Organisation dar – auf welchen Ebenen und mit welchen beobachtbaren Wir-

kungen? Und daraus folgend: Was muss bei IT-Entscheidungen mit Blick auf die Steuerungslogik der Organisation beachtet werden? Diese Fragen sollten nicht nur im Rahmen des wiederkehrenden Denkraumes (Think-tank) diskutiert, sondern zusätzlich in verschiedenen Unternehmen in Form von Fallstudien qualitativ wie quantitativ untersucht werden.

Der vorliegende Beitrag widmet sich sowohl (system-)theoretisch als auch empirisch den Herausforderungen, die die Umstellung der modernen (kapitalmarktorientierten) Organisation auf eine als »postmoderne Netzwerkorganisation« (Baecker 2007) zu bezeichnende Unternehmung mit sich bringt. Der Netzwerkorganisation gelingt, wonach sich die moderne Organisation noch sehnt: das Zusammenspiel von IT und Management für ihre Entscheidungsprozesse intelligent zu nutzen. Damit ist schon benannt, dass Unternehmen (wie alle Arten von Organisationen) ihre Steuerungslogik von Rationalität auf Intelligenz umstellen müssen, wenn sie die informations- und kommunikationstechnologischen Möglichkeiten gewinnbringend und nachhaltig zu ihrer Zukunftssicherung nutzen wollen. Denn nur die intelligente Organisation kann souverän mit der Zumutung umgehen, nicht nur ihr eigenes Wissen, sondern auch ihr Nichtwissen in den Blick zu nehmen.

1. Die intelligente Netzwerkorganisation: Theoretischer Hintergrund

Folgt man neuesten systemtheoretischen Analysen, so befinden wir uns zurzeit in der Mitte eines radikalen Paradigmenwechsels, welcher den Übergang von der Epoche des Buchdrucks (»Moderne«) zu der Epoche des Computers (»next society« oder Postmoderne) markiert. Die Einführung des Computers mit all seinen technologischen Möglichkeiten macht den entscheidenden Unterschied zu einem standardisierbaren aktenorientierten Organisationsprozess. Die Operationslogik der hierarchisch strukturierten modernen Organisation (Rationalität und Risiko) wird abgelöst durch die Logik der Netzwerkorganisation (Motivation und Mitgliedschaft) (vgl. Baecker 2007).

Die Praxis des Wissensmanagements in Unternehmen jedoch bleibt bis heute vielfach hinter den hohen Erwartungen zurück. Die Begründung hierfür liegt nicht in

den Grenzen des technisch Machbaren, sondern vielmehr in der Steuerungslogik, die das Management bei der Implementierung neuer (Wissensmanagement-) Technologien an den Tag legt. Wenn die hierbei ange-setzte Logik stärker auf Hierarchie denn auf Netzwerk, stärker auf Rationalität denn auf Intelligenz und stärker auf Kontrolle denn auf Vertrauen gepolt ist, dann wird hieraus ein IT-System resultieren, welches hoch strukturiert arbeitet. Der besondere Charme des technologischen »State of the art«, für den sich weltweit der Begriff »Web 2.0« eingebürgert hat, liegt allerdings genau im Gegenteil: Wikis und Blogs starten bei Null, auf einer weißen unstrukturierten Seite. Nachdem das System einmal eingeführt ist, entscheiden die jeweiligen Wissensträger, welche Strukturen es ausbildet und mit welchen Informationen es sich füllt. Das heißt, die Technologie selbst ist heute so weit entwickelt, dass ihr Gegenstand nicht mehr die Mehrung und Veröffentlichung von Wissen darstellt, sondern dass vielmehr die Praxis, die Anwendbarkeit und die relevanten Ergebnisse der Wissensarbeit im Fokus stehen (vgl. McAfee 2006b: 23).

Eine IT und Organisation integrierende Steuerung des Unternehmens (und ein in diesem Sinne intelligenter Ansatz in der Implementierung neuer Technologien) bedarf einer Führung, die die auf Hierarchie und Kontrolle basierenden modernen Steuerungsformen ablegt zugunsten einer Operationslogik, welche der Netzwerkorganisation und ihren technologischen Spielräumen angemessen ist. Es ist keine leichte Aufgabe, die das Topmanagement hier zu bewältigen hat: Es muss die Nutzung und den Einsatz von Technologien unterstützen, die es teilweise nicht bis in die letzten Details versteht. Es muss Anwendungen (z.B. in Form von Blogs) zum Einsatz bringen, von denen es im Vorfeld nicht wissen kann, zu welchem Output diese führen werden, es muss sich in seiner Interventionsfreude zurückhalten zugunsten einer »Weisheit der Vielen« (Surowiecki 2004). Kurz: die Führung der postmodernen Netzwerkorganisation setzt an die Stelle der Hierarchie die Zusammenarbeit und an die Stelle der Kontrolle die Motivation.

¹ Die theoretischen Überlegungen und Hintergründe dieses Beitrags als auch die praktischen Untersuchungen und deren Ergebnisse gehen zurück auf ein Projekt des Management Zentrum Witten, welches in der Zeit von Anfang 2007 bis Mitte 2008 unter der Leitung von Prof. Dr. Fritz B. Simon und Katrin Glatzel durchgeführt wurde.

2. IT und Management in der Praxis: zwei Fallstudien

Ausgehend von diesen Überlegungen zur intelligenten Netzwerkorganisation, wurde die Software-Implementierung in zwei Unternehmen wissenschaftlich begleitet. Hierbei handelt es sich um eine Software, die es Unternehmen ermöglicht, spezifische, vernetzte Lösungen zur Gestaltung ihrer IT-basierten Geschäftsprozesse vorzunehmen. Als bereichsübergreifende Querschnittstechnologie wird die Lösung schwerpunktmäßig in der Vernetzung und Verknüpfung von Unternehmensbereichen als Wissensmanagementsoftware eingesetzt. Die betrachteten Unternehmen nutzen die Software zur Beantwortung sehr unterschiedlicher Fragestellungen: Wer arbeitet an einem ähnlichen Problem wie ich selbst? Als wir den Standort Brasilien reorganisiert haben, wer waren damals die wichtigsten Mitwirkenden? Was sind die Fragen, die sich unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung gegenwärtig stellt?

Wir wählten für das Forschungsprojekt einen Zwei-Ebenen-Ansatz: Über einen Zeitraum von anderthalb Jahren wurde ein Thinktank als Topmanagement-Forum installiert, an dem CIOs, das Management des Softwareanbieters sowie Organisationsforscher teilnahmen. In diesem Forum wurde auf Basis der neueren Systemtheorie ein theoriegeleiteter Diskussionsprozess über das Zusammenspiel von IT und Business und die daraus resultierenden Implikationen für das Entscheiden in Organisationen geführt, gleichzeitig reflektierten die Teilnehmer am Beispiel der Einführung der Softwarelösung die konkrete Situation ihres Unternehmens.

Im Fokus der Feldforschung stand die Beobachtung der Wechselwirkungen zwischen IT-Implementierung und Steuerungslogik der Organisation.

Parallel zu dem Thinktank betrieben wir Feldforschung auf Unternehmensebene: In der qualitativen Phase wurden im Juni 2007 Interviews vor Ort mit Interview-

partnern aus den beteiligten Unternehmen geführt.² Anschließend beantworteten die Mitarbeiter der Unternehmen im Februar 2008 einen etwa zwanzigminütigen Onlinefragebogen³. Im Fokus der Feldforschung stand die Beobachtung der Wechselwirkungen zwischen IT-Implementierung und Steuerungslogik der Organisation.

Fall 1: Das Familienunternehmen

Das mittelständische Familienunternehmen gehört mit einem Jahresumsatz von über einer Milliarde Euro zu den Marktführern im Bereich der industriellen Elektrotechnik. Vertrauen als familiärer Wert und Innovativität als historisch gewachsene Fähigkeit stellen nach Aussage des Topmanagements die beiden zentralen Kernwerte des Unternehmens dar. Derzeit setzt das Unternehmen zwei Lösungen der vorgestellten Software ein, die erste (»Lösung Wissen«) im Bereich »After Sales« und Entwicklung, die zweite (»Lösung Marketing«) im Bereich Vertrieb und Marketing.

Die zentrale Herausforderung des Unternehmens besteht darin, bei einer unüberschaubaren Vielzahl von Produkten und deren Kombinationen und einem ständigen Wechsel von Servicemitarbeitern die Kundenanfragen im Callcenter sinnvoll zu organisieren. In der Vergangenheit wurden regelmäßig Antworten zu vergleichbaren Fragestellungen doppelt entwickelt, weil die bereits gefundenen Lösungen nicht dokumentiert oder verfügbar waren. Als Folge entstand bei Mitarbeitern unabhängig voneinander die Idee, ein Wissensmanagementsystem einzuführen. Es wurde ein gemischtes Projektteam aus Mitarbeitern der IT und Customer-Service-Mitarbeitern gebildet, das die Umsetzung der Softwarelösung konzipierte und koordinierte.

Charakteristisch für dieses Unternehmen ist die Einführung der Software als Bottom-up-Prozess: Das Management ließ den Mitarbeitern großen Spielraum während der Einführungsphase und wurde erst zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt in die Umsetzung einbezogen. Die Lösung Wissen kam zur Anwendung und verbreitete sich anschließend durch Weiterempfehlung im Unternehmen: So wurde die Software schließlich auch im Bereich Marketing und Vertrieb eingeführt, als dort nach einer neuen Lösung gesucht wurde.

»Mundpropaganda ist immer das Beste. Wenn ein Anwender sagt: Guck mal, das ist ein klasse System ..., hat das immer mehr Wirkung, als: Die haben oben gesagt, es ist schon wieder ein neues System ... Die Mundpropaganda war einfach authentisch.«⁴

Während sich die Software zunächst in einem rasanten Tempo evolutionär im Unternehmen ausbreitete, wurde schließlich die Position eines Wissensmanagers geschaffen, um die weiteren Entwicklungen zu koordinieren.

»Wir haben am Anfang Fehler beim Aufsetzen der Strukturen gemacht, es ist teilweise zu komplex, es ist teilweise nicht performant genug ... Das ist die Folge auch eines gewissen ›quick and dirty‹: Wir machen erst mal, bringen es zum Laufen. Das ist aber auch nicht unbedingt falsch. Man muss dann nur konsequent sein und noch einmal eine Rekapitulation, eine Konsolidierungsphase machen.«

Hervorzuheben ist ferner der weitgehende Verzicht auf Zugriffsbeschränkungen für die Anwender. Stattdessen wurden Regelungen (in Form von Betriebsvereinbarungen) gefunden, um einzelne Personen vor Kontrolle und Überwachung zu schützen. Dennoch nehmen manche Mitarbeiter die »Abgabe« von Wissen als Risiko wahr, sie könnten ersetzbar werden. Dem setzt das Unternehmen einerseits seine Vertrauenskultur entgegen, andererseits fördert die in dem Tool selbst verankerte Austauschlogik die Bereitschaft, Wissen zu teilen.

»Da ist ein echter ›benefit‹ entstanden. Ich glaube, dass auch den Leuten, die Informationen in das System einspeisen, klar ist, warum sie das tun. Weil sie selbst gleichzeitig wieder einen Nutzen aus dem System ziehen können. Das ist das Entscheidende.«

Zusammenfassend sind zwei Aspekte für das Unternehmen wesentlich: Zum einen erfolgt die Implementierung als Bottom-up-Prozess, der die Akzeptanz und Bindung der beteiligten Projektmitglieder und späteren Nutzer unterstützt. Gleichzeitig wird der Prozess ab einem bestimmten Zeitpunkt (Einführung der zweiten Lösung) durch eine übergreifende Stelle koordiniert. Zum anderen sind die geringen Beschränkungen für die

Anwender und die daraus resultierende Transparenz hervorzuheben.

Die Führung konzentriert sich hier auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen zwecks einer gemeinsamen Fokussierung der Aufmerksamkeit (vgl. Simon 2007: 116): Was nehmen wir im Rahmen unserer neuen Wissensmanagementlösung gemeinsam (sprich: abteilungs-, länder- und disziplinübergreifend) in den Blick und wo schauen wir bewusst nicht hin? Die IT wird in diesem Fallbeispiel zum Schlüssel der intelligenten Entscheidungsfindung in der Netzwerkorganisation.

Fall 2: Der IT-Dienstleister

Die 1.500 Mitarbeiter des IT-Dienstleisters verantworten sämtliche IT-Anforderungen einer europäischen Versicherungsgruppe. Im Jahr 2000 ist das Unternehmen aus der Fusion unabhängiger IT-Abteilungen der einzelnen Versicherungskonzerne hervorgegangen. Die zentrale Herausforderung der Folgejahre bestand darin, konzernweit eine einheitliche Systemlandschaft zu schaffen (Konvergenz).

Derzeit setzt das Unternehmen eine Lösung der betrachteten Software ein (»Lösung Kundenmanagement«), eine weitere befindet sich in der Implementierungsphase (»Lösung Kundenservice«). Der Erstimpuls für die Einführung der Lösung Kundenmanagement entstand auf operativer Umsetzungsebene aus dem Erfordernis, die vormals fünf unabhängigen Datenbanksysteme zu konsolidieren, und ist somit Bestandteil des Konvergenzprozesses.

Die Ausweitung der Software auf weitere Unternehmensbereiche geht auf eine strategische Entscheidung des Topmanagements zurück: Obwohl für den Kundenservice eine andere Lösung kurz vor der erfolgreichen

- 2 In beiden Unternehmen standen sechs bis acht Interviewpartner für ein- bis zweistündige Interviews zur Verfügung. Interviewt wurden Vorstandsmitglieder, Abteilungsleiter, Wissensmanagementverantwortliche sowie Nutzer der Lösung.
- 3 Anzahl der Befragungsteilnehmer: Fall 1: 46 Anwender der Lösung 1, 91 Anwender der Lösung 2; Fall 2: 58 Anwender der Lösung 1. Die Rücklaufquoten lagen zwischen 42 und 50 %.
- 4 Bei allen im Folgenden auf gleiche Art gekennzeichneten Textpassagen handelt es sich um Originalzitate aus den qualitativen Interviews.

Fertigstellung stand, wurde beschlossen, auf die bereits eingeführte Software zurückzugreifen – gegen anfänglichen Widerstand des Projektteams. Hier verdeutlicht sich das Spannungsfeld, bei IT-Entscheidungen zwischen einer optimalen Einzellösung und der Vereinheitlichung der IT-Landschaft im Unternehmen zu wählen.

»Als großer IT-Dienstleister haben Sie das Problem, dass aus verschiedenen Interessensbereichen immer wieder diverse Tools und Toolhersteller ins Spiel gebracht werden. Das heißt, Sie möchten natürlich möglichst aus einem Haus viele gute Produkte haben.«

Der Versuch der beiden Projektteams, die Toolkonzeptionen aufeinander abzustimmen, wurde nicht systematisch koordiniert und blieb fruchtlos: Die Lösungen wurden weitgehend unabhängig voneinander entwickelt und weisen kaum Überschneidungen und Verknüpfungspotenzial auf. Parallel entstand auf oberster Führungsebene die Vision einer vernetzten und unternehmensweiten Ausweitung des Tools als Programm für das Gesamtunternehmen. Intern stößt dieses Vorhaben auf Widerstand:

»Man sollte erst einzelne Wissenszellen bauen ..., und wenn die sinnvoll mit Daten befüllt sind, dann bräuchte man ein Projekt, um zu entscheiden, was man womit vernetzen kann. Aber jetzt ein riesiges Bild zu malen und ganz viele Vernetzungen zwischen fiktiven Elementen herzustellen, ... finde ich irgendwie Verschwendung von Zeit und Geld.«

Darüber hinaus ist bemerkenswert, dass beide Lösungen das Potenzial der Software nicht ausnutzen, sondern bewusst begrenzen: Die »Lösung Kundenmanagement« wird von den Anwendern auf operativer Ebene in erster Linie zur Dateneingabe genutzt und bietet nur dem Management Vernetzungsmöglichkeiten. Ähnliches zeichnet sich bereits in der Konzeptionsphase für die »Lösung Kundenservice« ab: Das Projektteam führt ein kompliziertes System von Zugriffsbeschränkungen ein, um der Angst vor Wissensweitergabe zu begegnen. Dabei wird eine Beschneidung des Netzwerkpotenzials zugunsten der Akzeptanz der Anwendung in Kauf genommen:

»Wenn ich zu einer Gruppe gehe, die ein Spezialistendasein hat, ... und denen sage, eine Wissensdatenbank ..., die werden einen Teufel tun und da einen Satz reinschreiben ... Ohne diese Beschränkung hätte ich eine tote Datenbank.«

Der CEO des Unternehmens hingegen, der im Thinktank im Rahmen unseres Forschungsprojektes von den geplanten Zugriffsbeschränkungen erfuhr, ist unzufrieden mit dieser Entwicklung und plant, zugunsten größerer Transparenz in den Prozess einzugreifen. Ob dies gelingt, muss sich zeigen, denn die nicht integrierte Softwarelösung spiegelt die getrennte Organisationslogik der betroffenen Bereiche.

Zusammenfassend kann für diesen Fall festgehalten werden: Im Unternehmen herrschen grundsätzlich große Bedenken, Wissen zu teilen – was unter anderem mit der Post-Merger-Situation zusammenhängen mag. Der Angst wird dabei mit Kontrolle (in diesem konkreten Fall im Sinne von Zugriffsbeschränkungen) begegnet. Die Ausbreitung der Software im Unternehmen erfolgte aufgrund strategischer Überlegungen als zielgerichteter Top-down-Prozess. Beides deutet darauf hin, dass die Steuerung des Unternehmens bisher einem rationalen Kalkül folgt – welches auch im Zuge der Implementierung der neuen IT-Lösungen an den Tag gelegt wird. Das Potenzial der Software, quer zum vorherrschenden vertikalen Organisationsdenken horizontale Transparenz und Vernetzung zu ermöglichen, wird so nicht ausgeschöpft.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Befinden sich die untersuchten Organisationen in einer Übergangssituation von rationaler zu intelligenter Steuerung? Und: welche Bedeutung hat die vorherrschende Steuerungslogik für den zeitgemäßen Einsatz von Informationstechnologien im Unternehmen?

In dem untersuchten Familienunternehmen haben wir ein Beispiel für gelingende Steuerung der IT-Implementierung durch Selbstorganisation gefunden. Die Software verbreitet sich erfolgreich auf evolutionärem Wege in der Organisation, das heißt, das Topmanagement steuert (wenn überhaupt) den Kontext. Vertrauen zeigt sich hier als ein wirksamer Koordinations- und Verbreitungsmechanismus für den Einsatz neuer Technologien – das

Fallbeispiel zeigt, dass großer Spielraum auf Anwender-ebene in der Einführungsphase die Akzeptanz und Nutzung der neuen Lösung fördert. Zu einem späteren Zeitpunkt zeigt sich jedoch in beiden betrachteten Unternehmen die Notwendigkeit einer übergreifenden Koordination, das heißt die Verantwortung für die Technologie wird an einer Stelle der Organisation gebündelt. Hier wird deutlich, dass intelligente Steuerung eben nicht auf den Einsatz von Hierarchie und Weisungsbefugnis verzichtet – sie ist allerdings im Vergleich zur klassischen Organisation darin im Vorteil, dass sie die hergebrachten rationalen Methoden der Unternehmensführung gezielt hinterfragt (indem sie beispielsweise Arbeitsteilung und Hierarchie nicht als irreversibel, sondern als reversibel denkt, vgl. Baecker 2008: 92) und damit immer wieder zur Disposition stellt.

In dem untersuchten Familienunternehmen haben wir ein Beispiel für gelingende Steuerung der IT-Implementierung durch Selbstorganisation gefunden.

Sehr gut lässt sich dies am Beispiel der Definition von Zugriffsrechten zeigen. Die Zugriffsrechte führen die Paradoxie des Wissens in Organisationen deutlich vor Augen: Je höher die Zugriffsbeschränkung, desto geringer die Transparenz und desto geringer fällt auch das selbstorganisierte Lernpotenzial der Organisation aus. Gerade der unbegrenzte, hierarchieübergreifende und transparente Austausch von Wissen wird durch ein stark ausdifferenziertes Berechtigungs-system konterkariert: Das Management erhält umfangreiche Zugriffsrechte zur Steuerung und Kontrolle, die Anwender hingegen werden eingeschränkt, indem sie nur auf definierte Inhalte zugreifen dürfen. Gleichzeitig muss die Führung die Definition von Zugriffsrechten sehr ernst nehmen, da je nach vorherrschenden kulturellen Mustern in der Organisation die Abgabe von Wissen mit der Angst des einzelnen Mitarbeiters vor Ersetzbarkeit korreliert. Das heißt, die Zugriffsbeschränkungen sollten in enger Kopplung an die bislang im Unternehmen bestehenden Freiheits-

grade definiert werden – nur so kann die Akzeptanz der Lösung jeweils sicher gestellt werden.

Von den beiden untersuchten Unternehmen befindet sich das Familienunternehmen am Übergang hin zu einer Organisationsidee des Netzwerks. Die herrschende Organisationskultur unterstützt die intelligente Steuerungsform und einen transparenten Wissensaustausch. Der IT-Dienstleister befindet sich in einer von Unsicherheit geprägten Post-Merger-Phase und wird nach traditioneller Steuerungslogik geführt. Dieser vorherrschenden Logik muss sich dann auch die IT beugen.

Zwar gibt es keinen Gradmesser für die Operationslogik einer Organisation, doch zeigt sich deutlich, dass beide Unternehmen sehr verschiedene, in ihrer Historie verankerte Umgangsformen und Hierarchien haben, die sich im Nutzen der IT-Potenziale widerspiegeln. Der Erfolg der Softwareimplementierung hängt entscheidend davon ab, ob es der Führung gelingt, hierfür in der Organisation angemessene Rahmenbedingungen zu schaffen. Sie muss ihre Aufmerksamkeit kontinuierlich darauf richten, die Potenziale der neuen Technologie mit den etablierten Mustern der Organisation in Einklang zu bringen, damit sich die Technologie entfalten kann.



- Baecker, D.** (2007): Epochen der Organisation, in: *Revue für postheroisches Management*, Heft 1, S. 12-26
- Baecker, D.** (2008): Nie wieder Vernunft – Kleinere Beiträge zur Sozialkunde. Heidelberg. Carl-Auer Verlag
- Huff, S. L.; Maher, M. P.; Munro, M. C.** (2006): Information Technology and the Board of Directors: Is there an IT Attention Deficit?, in: *MIS Quarterly Executive*, Vol 5, No 2, June 2006, S. 55-68
- McAfee, A.** (2006a): Mastering the Three Worlds of Information Technology, in: *Harvard Business Review*, Nov. 2006, S. 141-149
- McAfee, A. P.** (2006b): Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, in: *MIT Sloan Management Review*, Spring 2006, S. 21-28
- Simon, F. B.** (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg. Carl-Auer Verlag
- Surowiecki, J.** (2004): *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and how collective Wisdom shapes Business, Economies, Societies and Nations.* Doubleday
- Witte, Ch.; Brenner, W.** (2006): Erfolgsrezepte für CIO's: Was gute Informationsmanager ausmacht. München. Hanser Fachbuchverlag