

1 Soziale Medien in Organisationen: Probleme der Steuerung emergenter IT-Artefakte

Während der letzten Jahrzehnte hat die Informationstechnik (IT) einen Wandel von ihrem ursprünglichen Zweck der Informationsverarbeitung und Entscheidungsunterstützung hin zu einem ubiquitären Instrument zur Unterstützung von Kommunikation und (virtueller) Zusammenarbeit vollzogen.¹ Sinnbildlich dafür stehen die sozialen Medien (SM), die als gesellschaftliches Phänomen eine starke Verbreitung erfahren haben. Unter dem Begriff der SM werden vernetzte Plattformen verstanden, die auf Web-2.0-Anwendungen basieren und für die Erzeugung nutzergenerierter Inhalte sowie Interaktionen zwischen seinen Nutzern eingesetzt werden.² Im Zuge der nutzergetriebenen Verbreitung, die als gesellschaftliches Phänomen weitreichende Ausmaße angenommen hat, haben auch Organisationen das Potenzial der SM erkannt und setzten es zunächst intern ein, um das Konzept der „sozialen“ Kollaboration und Inhaltserzeugung zu nutzen.³ Im Rahmen dieser ersten organisationalen Adoptionswelle, die unter dem Schlagwort Enterprise 2.0 bekannt wurde, haben sich in den vergangenen zehn Jahren vielfältige Ausprägungsformen von SM ihren Weg in den organisationalen Alltag gebahnt, um arbeits- aber auch nicht-arbeitspezifische Kommunikation, Kollaboration und andere Netzwerkaktivitäten zu ermöglichen.⁴ Neben der internen Nutzung wurden die SM ebenfalls für den Austausch mit (externen) Nutzern eingesetzt. Bestehende Ansätze zur Ausweitung von Marketing-Aktivitäten, beispielsweise durch die Erhebung von Verbraucherpräferenzen und Bedarfsprognosen, wurden um neue Konzepte der ‚sozialen‘ Kollaboration und Inhaltserzeugung ergänzt. Die Transformation des Wissens- und Erfahrungsaustauschs und neue innovative Formen der Kooperation mit externen Nutzern der SM führten zu beschleunigten Entwicklungsprozessen neuer Produkte.⁵ Die SM stehen damit sinnbildlich für den ubiquitären Charakter von IT-Artefakten, die das Verhältnis von materiellen und sozialen Entitäten im privaten und beruflichen Umfeld zunehmend verschwimmen lassen. Neue Funktionsweisen werden fortwährend erschlossen und bieten jeweils neue Möglichkeiten zur Ausbildung unterschiedlicher sozialer Prozesse und Normen in der Interaktion.

¹ Vgl. Aakhus, M. et al.: Symbolic Action Research in Information Systems, *MIS Quarterly* 38, Nr. 4 (2014): S. 1188.

² Vgl. Kaplan, A. M., Haenlein, M.: Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons* 53, Nr. 1 (2010): S. 61.

³ Vgl. Kruse, B., Baumöl, U.: Organizational Adoption of Social Networking Services – A Literature Review, *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*, 2014, S. 36.

⁴ Vgl. McAfee, A.: *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges* (2009), S. 13.

⁵ Vgl. Aral, S., Dellarocas, C., Godes, D.: Social Media and Business Transformation: A Framework for Research, *Information Systems Research* 24, Nr. 1 (2013): S. 3.

Vor diesem Hintergrund hat sich die organisationale Adoption unterschiedlicher intern und extern genutzter SM-Plattformen in den letzten Jahren manifestiert. Allerdings sind die Implikationen der Adoption und die daraus resultierenden Auswirkungen auf Organisationen im theoretischen und praktischen Umfeld noch nicht vollständig durchdrungen.^{6, 7} Es besteht beispielsweise nach wie vor kein Konsens darüber, wie die Verantwortung für SM innerhalb von Organisationen verteilt und die unterschiedlichen Aktivitäten koordiniert werden sollten. Dies ist insbesondere auf zwei Beobachtungen zurückzuführen: erstens weisen die SM besondere Eigenschaften auf, die im Rahmen der Adoption berücksichtigt werden müssen, und zweitens erfolgt die organisationale Adoption der SM anders als die von typischerweise in Organisationen eingeführten IT-Artefakten (z. B. Enterprise-Resource-Planning- oder Customer-Relationship-Management-Systeme).

Die SM sind durch ihre Emergenz charakterisiert, da sich Struktur, Inhalt, Kontext und Anwendungsbereich ausschließlich von den Bedürfnissen und Aktivitäten der Nutzer ableiten lassen. Neben dieser nutzungsoffenen Ausrichtung erfüllen die SM keinen zielgerichteten, vorbestimmten Einsatzzweck. Konkrete Nutzungsformen lassen sich im Vorfeld nicht prognostizieren, da diese kontextuell durch das Arbeitsumfeld der Organisationen, den Nutzer sowie durch die tatsächliche Anwendung beeinflusst sind. Diese Einsatzzwecke sind in der Regel ergänzend bzw. unterstützend und korrespondieren nicht mit spezifischen Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen, sodass kein Bezug zur organisationalen Wertschöpfung besteht. Der Nutzen aus dem Einsatz der SM ist somit für die Organisation a priori nicht ermittelbar, da sie weder definitive Rückschlüsse auf ihre Nutzung zulassen, noch diese auf Entscheider-Ebene Top-down vorgegeben werden können.^{8, 9} Im Gegensatz dazu nehmen üblicherweise in Organisationen eingeführte IT-Artefakte regelmäßig unterstützende Aufgaben im Wertschöpfungsprozess wahr oder erleichtern die Abwicklung vorhandener Prozesse und Abläufe (z. B. ERP-Systeme). Daraus wird ersichtlich, dass sich die Eigenschaften der SM mitunter signifikant von denen herkömmlicher IT-Artefakte unterscheiden. Vordefinierte Einsatzzwecke können im Vorfeld der Einführung nicht festgelegt werden, was eine neuartige Herausforderung für die Etablierung von Steuerungsinstrumenten der IT-Governance darstellt.

⁶ Vgl. van Osch, W., Coursaris, C. K.: Organizational Social Media: A Comprehensive Framework and Research Agenda, in *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (2013), S. 1.

⁷ Vgl. Sinclair, J. K., Vogus, C. E.: Adoption of social networking sites: an exploratory adaptive structuration perspective for global organizations, *Information Technology and Management* 12, Nr. 4 (2011): S. 298.

⁸ Vgl. Richter, A., Riemer, K.: Malleable End-User Software, *Business & Information Systems Engineering* 5, Nr. 3 (2013): S. 195–196.

⁹ Vgl. Tilson, D., Lyytinen, K., Sørensen, C.: Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda, *Information Systems Research* 21, Nr. 4 (2010): S. 748.

Die zentrale Aufgabe der IT-Governance ist es, einen Steuerungsrahmen für die Informatik in Organisationen bereitzustellen. Die Ausgestaltung und Implementierung dieses Rahmens wird üblicherweise vor der Adoption des entsprechenden IT-Artefakts getroffen. Dies trifft auch auf die Entscheidungen für oder gegen die Einführung von IT-Artefakten zu, die ebenfalls bewusst im Vorfeld auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen getroffen werden. Aus theoretischer Sicht folgt ein Großteil der adoptionstheoretischen Ansätze dieser zugrundeliegenden Prämisse einer bewusst im Vorfeld herbeigeführten Entscheidung. Nach der Identifizierung eines konkreten Bedürfnisses und der anschließenden Anforderungserhebung wird ein klassischer Matching-Prozess angestoßen. Arbeitsanforderungen werden mit den Artefakt-Eigenschaften der zur Verfügung stehenden Alternativen abgeglichen, und das IT-Artefakt, welches das beste Matching verspricht, wird daraufhin ausgewählt und im Anschluss implementiert. Dieses Vorgehen wird beispielsweise im verbreiteten Ansätzen wie dem Task-Technology-Fit-Modell¹⁰ oder der Unified Theory of Acceptance and Use of Technology¹¹ angewendet. Nach der Auswahl werden die Adoptions-Prozesse typischerweise über IT-Governance-Mechanismen im Rahmen eines Top-down-Verfahrens gesteuert.¹²

Diese Abfolge trifft allerdings nur eingeschränkt auf die SM zu, weil diese häufig Bottom-up und ohne initiales Bewusstsein der Entscheider in die Organisationen getragen werden. Sie verändern somit die traditionelle, gradlinig abbildbare Sequenz der Adoption von IT-Artefakten in Organisationen und entziehen sich, zumindest in einer frühen Phase der Etablierung, der strategisch bewussten Auswahl durch organisationale Entscheidungsträger. Diese müssen stattdessen auf die (unplanmäßige) Einführung reagieren.¹³ Es kommt zu einem schleichenden Kontrollverlust der Entscheidungsträger, da die Mitarbeiter zu führenden Treibern der Einführung der SM in die Organisationen werden.¹⁴ Diese besondere Form der nutzergetriebenen Adoption muss auch bei der Anwendung adoptionstheoretischer Ansätze berücksichtigt werden.¹⁵

¹⁰ Goodhue, D. L., Thompson, R. L.: Task-Technology Fit and Individual Performance, *MIS Quarterly* 19, Nr. 2 (1995).

¹¹ Venkatesh, V. et al.: User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, *MIS Quarterly* 27 (2003).

¹² Vgl. Vaast, E., Kaganer, E.: Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies, *Journal of Computer-Mediated Communication* 19, Nr. 1 (2013): S. 79.

¹³ Vgl. ebd., S. 81.

¹⁴ Vgl. Treem, J. W., Leonardi, P. M.: Social Media Use in Organizations - Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association, *Communication Yearbook*, 2012, S. 158.

¹⁵ Vgl. Husin, M., Hanisch, J.: Social Media and Organisation Policy (SOMEOP): Finding the Perfect Balance, in *European Conference on Information Systems (ECIS)* (2011), S. 8.

1.1 Stand der Forschung – Regelwerke als Ankerpunkt der Governance

Die Bottom-up-Orientierung der SM führt zu einer Entkopplung der bewussten Entscheidung einer organisationalen Etablierung auf Entscheider-Ebene und damit zu einem Kontrollverlust über real genutzte IT-Artefakte in Organisationen.¹⁶ Dies steht im Gegensatz zu üblicherweise proaktiv genutzten Methoden und Ansätzen der IT-Governance.¹⁷ Entscheidungsträger werden infolge der de-facto-Adoption der SM gedrängt, zeitnah zu reagieren. Dies geschieht häufig, bevor ein klares Verständnis über das IT-Artefakt ‚SM‘ erlangt und über Anwendungsfälle im organisationalen Kontext ausreichend reflektiert wurde.¹⁸ Entsprechende Steuerungsinstrumente der IT-Governance, welche die Besonderheiten im Vergleich zu üblicherweise in Organisationen eingeführten IT-Artefakten berücksichtigen, fehlen, obwohl die Notwendigkeit eines funktionierenden Steuerungsrahmens für die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der IT essenziell ist.^{19, 20} Die damit zusammenhängenden Fragenstellungen, welche IT-Governance-Strukturen zur Unterstützung etabliert werden müssen und welche Änderungen sich in Bezug auf die Strukturen, Prozesse oder die Kultur der Organisationen durch den transformativen Charakter der SM ergeben, sind weitgehend ungeklärt.²¹

Die erstmalige Nutzung eines neu eingeführten IT-Artefakts beginnt üblicherweise mit einer reflektierten Manipulation durch die Nutzer. Idealerweise sollte dies auf Grundlage von expliziten Instruktionen und Anweisungen erfolgen. Eine Möglichkeit dazu sind Regelwerke, die aus Sicht der Entscheidungsträger als erster Indikator der angestrebten Nutzung dienen können. Als eine der wenigen wirksamen Methoden zur bewussten Steuerung der SM haben sich Regelwerke (engl. Guidelines oder Policies) erwiesen, um auf die Nutzung zu reagieren und deren Einsatz zu steuern.^{22, 23} Innerhalb der wissenschaftlichen Literatur werden Diskussionen

¹⁶ Vgl. Stolley, K.: Integrating Social Media Into Existing Work Environments: The Case of Delicious, *Journal of Business and Technical Communication* 23 (2009): S. 351.

¹⁷ So sind beispielsweise die Sicherstellung eines funktionierenden Business-/IT-Alignments oder der Entwurf von Gestaltungs- und Umsetzungsprozessen zur Steuerung der IT proaktive Aufgaben, die im Vorfeld geplant und implementiert werden.

¹⁸ Vgl. Swanson, E. B., Ramiller, N. C.: The Organizing Vision in Information Systems Innovation, *Organization Science* 8, Nr. 5 (1997): S. 459.

¹⁹ Vgl. Han, S., Sörås, S., Schjodt-Osmo, O.: Governance of an Enterprise Social Intranet Implementation: The Statkraft Case, *European Conference on Information Systems (ECIS)*, 2015, S. 2.

²⁰ Vgl. Ross, J. W., Weill, P.: IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results, *Harvard Business School Press Books*, 2004, S. 8.

²¹ Vgl. Aral, S., Dellarocas, C., Godes, D.: Social Media and Business Transformation: A Framework for Research, S. 3.

²² Vgl. Vaast, E., Kaganer, E.: Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies, S. 79.

²³ Vgl. Krüger, N., Brockmann, T., Stieglitz, S.: A Framework for Enterprise Social Media Guidelines, *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 2013, S. 2.

über die Implementierung von steuernden Regelwerken lediglich zögerlich geführt. So haben *Kaganer* und *Vaast* erstmalig darauf hingewiesen, dass eine Forschungslücke in Bezug auf die Ausgestaltung von Regelwerken für den korrekten organisationalen Umgang mit den SM besteht. Sie bemängeln, dass Entscheider vielfach gezwungen sind, auf die Adoption zu reagieren, anstatt im Vorfeld proaktiv tätig werden zu können.²⁴ Ein anderes Bild zeigt sich bei der Analyse praxisnaher Literatur, in der erste Veröffentlichungen, die zu einem aktiven Austausch von bewährten Ansätzen zur Formulierung von Regelungen aufrufen, bereits auf das Jahr 2006 zurückgehen.²⁵ Diesen und weiteren praxisnahen Veröffentlichungen fehlt es allerdings an einer fundierten theoretischen Grundlage. Einigkeit besteht bei den praxisnahen und wissenschaftlichen Literaturströmungen allerdings darin, dass die Etablierung von Regelwerken einen signifikanten Einfluss auf die organisationale Nutzung der SM ausübt.^{26, 27}

Die erstmalige Etablierung von Regelwerken ist ein reaktionärer Prozess. Dieser ist dadurch charakterisiert, dass weder über die angestrebte Nutzung noch über den relevanten Kontext, in dem sich die Nutzer und die Organisation befinden, ausreichend reflektiert wurde. Erfahrungswerte im Umgang mit nutzungsoffenen IT-Artefakten fehlen. Ergebnisse aus bereits durchgeführten Studien liefern Belege dafür, dass sich viele der etablierten Regelwerke an existierenden ‚Best-Practice-Lösungen‘, die aus anderen organisationalen Domänen stammen, orientieren.^{28, 29, 30} Die untersuchten Regelwerke basieren mehrheitlich auf generischen Regularien, ohne das IT-Artefakt ‚SM‘ hinreichend in der Ausgestaltung zu berücksichtigen. Aufgrund des fehlenden Verständnisses der Entscheidungsträger, die für die Etablierung solcher Regelwerke verantwortlich sind, werden diese häufig konservativ ausgerichtet und auf einschränkende Maßnahmen reduziert. Auf diese Weise finden neue Gestaltungsspielräume,

²⁴ Vgl. *Kaganer, E., Vaast, E.: Responding to the (almost) unknown: Social representations and corporate policies of social media, International Conference on Information Systems (ICIS), 2010, S. 4.*

²⁵ *Ingham, F.: Social Media Guidelines – Consultation, Chartered Institute of Public Relations, <https://web.archive.org/web/20070115114602/http://www.cipr.co.uk/consultation/CIPR-SocialMediaGuidelines-Nov06.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2019.*

²⁶ *Aoun, C., Chew, E., Vatanasakdakul, S.: Beyond Speculation: A Holistic Investigation into Factors Affecting Social Media Utilisation in the Workplace, in Americas Conference on Information Systems (AMCIS) (2014).*

²⁷ *Werder, K., Helms, R., Jansen, S.: Social Media for Success: A Strategic Framework, in Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) (2014).*

²⁸ *Vgl. Urquhart, C., Vaast, E.: Building Social Media Theory from Case Studies: A New Frontier For IS Research, in International Conference on Information Systems (ICIS) (2012), S. 2.*

²⁹ *Vgl. Linke, A., Zerfass, A.: Social media governance: regulatory frameworks for successful online communications, Journal of Communication Management 17, Nr. 3 (2013): S. 275.*

³⁰ *Vgl. Jennings, S. E., Blount, J. R., Weatherly, M. G.: Social Media—A Virtual Pandora’s Box, Business and Professional Communication Quarterly 77, Nr. 1 (2014): S. 108–109.*

die sich erst durch die Nutzung der SM ergeben, keine Berücksichtigung.³¹ Dies steht einer zielführenden Nutzung der SM, die auf die Erzielung von Mehrwert ausgerichtet ist, entgegen. Die Ermittlung einer ‚korrekten‘ Nutzung ist allerdings im Kontext nutzungsoffener und von betrieblichen Funktionen (scheinbar) entkoppelten IT-Artefakten ex ante nicht bestimmbar. Zusammengefasst ist das Verständnis der Entscheider darüber wie eine angestrebte Form der Nutzung der SM aufgrund der Nutzungsoffenheit auszugestalten ist nicht ausgeprägt genug. Den Regelwerken fehlt es aufgrund der Nutzungsoffenheit initial an einer steuerungswirkenden Funktion.

Aufgrund der Nutzungsoffenheit der SM ist es für die zielführende Ausgestaltung der Regelwerke wichtig, ein Verständnis von der Nutzung im Zeitablauf zu entwickeln. Dabei gilt es auf (neue) Einsatzmöglichkeiten, welche die Mitarbeiter während des täglichen Umgangs ermitteln, einzugehen und die Erfahrungswerte in einem Lernprozess der Aus- und Umgestaltung der Regelwerke einfließen zu lassen. Auf diese Weise werden die Regelwerke weiter ausdifferenziert und können neben einer steuernden Komponente auch eine Anleitung für die Nutzer darstellen, wenn diese erstmalig mit den SM im organisationalen Kontext konfrontiert werden. Das bedeutet, dass die Erfahrungswerte und die daraus generierten Lerneffekte der tatsächlichen Nutzung der SM, die sich nach der Adoption im anschließenden Appropriationsprozess entfaltet, für die Ausgestaltung der Regelwerke von zentraler Bedeutung sind.

Bestehende wissenschaftliche Arbeiten haben bislang entweder die angestrebte Form der Nutzung betrachtet, die sich aus der Ausgestaltung der Regelwerke ergibt, oder sich mit den unterschiedlichen Aktivitäten der Organisationen in den SM beschäftigt. Im letzteren Fall erfolgten die Untersuchungen jedoch nicht vor dem Hintergrund der Ableitung von Erkenntnissen für die Ausgestaltung der Regelwerke zur Steuerung der organisationalen Nutzung der SM. Es existiert bislang keine Arbeit, die eine Gegenüberstellung der angestrebten Form der Nutzung und der tatsächlichen Nutzung der SM durchführt. Die zumeist reaktionär etablierten Regelwerke bilden so die sich im Zeitablauf der Nutzung herauskristallisierenden Nutzungsformen der SM nicht oder nicht ausreichend ab. Aufgrund der Nutzungsoffenheit der SM können erst unter Berücksichtigung der tatsächlichen Nutzung in der Organisation wesentliche Erkenntnisse abgeleitet werden, was zu einer Verbesserung der Steuerungswirkung führt. Sofern eine Ausgestaltung der Regelwerke nicht der tatsächlichen Nutzung entspricht, ist diese wirkungslos.

³¹ Majchrzak, A., Markus, M. L.: *Methods for Policy Research: Taking Socially Responsible Action*, 2. Aufl., Thousand Oaks, CA (2014).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen – adaptive Gestaltung von Regelwerken

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Forschungslücke lässt sich die Fragestellung ableiten, wie der bestehende Mangel an konzeptionellen und empirischen Arbeiten für die zielführende Ausgestaltung der Regelwerke zur Steuerung der SM in Organisationen adressiert werden kann. Der Arbeit liegt daher folgende Zielsetzung zugrunde:

Entwicklung eines Ansatzes zur adaptiven Veränderung von Regelwerken für die Steuerung des organisationalen Einsatzes der SM durch die Zuweisung von Archetypen der tatsächlichen Nutzung.

Dazu bedarf es eines Ansatzes, der die tatsächliche Nutzung zielführend in die Ausgestaltung der Regelwerke einfließen lässt. Sofern ein Unterschied zwischen der angestrebten und der tatsächlichen Form der Nutzung der SM besteht, weist das Regelwerk im Regelfall nicht mehr die erforderliche Grundlage für eine zielführende Steuerung auf und bleibt wirkungslos. Ein vergleichbarer Ansatz, der die Lerneffekte, die sich aus den Erfahrungswerten der Nutzung ergeben, reflektiert, aufgreift und in die Regelwerke zurückspiegelt, existiert bislang nicht. Im Kern wird im Rahmen dieser Arbeit der Fragestellung nachgegangen, wie eine Abstimmung zwischen der angestrebten Form der Nutzung und der tatsächlichen Nutzung erfolgen kann. Zur Abbildung der angestrebten Nutzung werden in der vorliegenden Arbeit organisationale Regelwerke zur Nutzung SM von unterschiedlichen Organisationen untersucht. Für die Erhebung der tatsächlichen Nutzung bedarf es eines geeigneten Untersuchungsgegenstands in Form einer Plattform auf den SM, auf der die Aktivitäten der Organisationen erhoben werden können. In der vorliegenden Arbeit wird eine Analyse organisationaler Aktivitäten auf dem weltweit größten sozialen Netzwerk *Facebook (FB)* durchgeführt, das auch für Organisationen eine wichtige Rolle spielt. Um oben genannter Zielsetzung einen geeigneten erkenntnisorientierten Unterbau zu liefern, wurden drei zentrale Forschungsfragen für die Arbeit abgeleitet. Diese orientieren sich an der angestrebten und tatsächlichen Nutzung und haben die Harmonisierung beider Nutzungsformen zum Ziel:

1. Angestrebte Nutzung: Wie sind die Regelwerke für die Steuerung der organisationalen Nutzung von den SM aufgebaut?
2. Tatsächliche Nutzung: Wie gestaltet sich die organisationale Nutzung der SM am Beispiel des sozialen Netzwerks Facebook?
3. Abstimmung der Nutzung: Wie müssen SM-Richtlinien ausgestaltet sein, um die durch die Regelwerke angestrebte und die tatsächlich beobachtete Nutzung wirkungsvoll zusammenzuführen?

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage müssen existierende Regelwerke analysiert und deren Bestandteile im Rahmen einer systematischen empirischen Erhebung dargestellt werden. Dazu soll die oben formulierte These, dass Regelwerke praxisorientierte Empfehlungen anderer organisationaler Regelwerke unreflektiert übernehmen und zudem vielfach generisch aufgebaut sind, untersucht werden. Zu diesem Zweck wurden im Rahmen dieser Arbeit 24 Regelwerke unterschiedlicher Organisationen untersucht und anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring*³² die unterschiedlichen Ausprägungsformen der Regelwerke herausgearbeitet. Abschließend wurde eine Typologie anhand der inhaltlichen Ausgestaltung der Regelwerke gebildet, die eine Klassifikation der Regelwerke ermöglicht.

Für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage war es notwendig, die Aktivitäten der Organisationen zu untersuchen, deren Regelwerke im Vorfeld analysiert wurden. Dazu war es zunächst erforderlich, einen passenden Untersuchungsgegenstand zu identifizieren, anhand dessen die tatsächliche Nutzung umfassend abgebildet werden kann. Für die vorliegende Untersuchung wurden Aktivitäten auf dem weltweit größten sozialen Netzwerk *FB* untersucht, weil dieses umfangreich von den Organisationen genutzt wird. Abbildung 1-1 enthält Angaben aus einer weltweiten Umfrage organisationaler Entscheidungsträger über den Stellenwert unterschiedlicher SM-Plattformen. Aus dieser geht hervor, dass *FB* als wichtigstes soziales Netzwerk für organisationale Aktivitäten eingeschätzt wird.

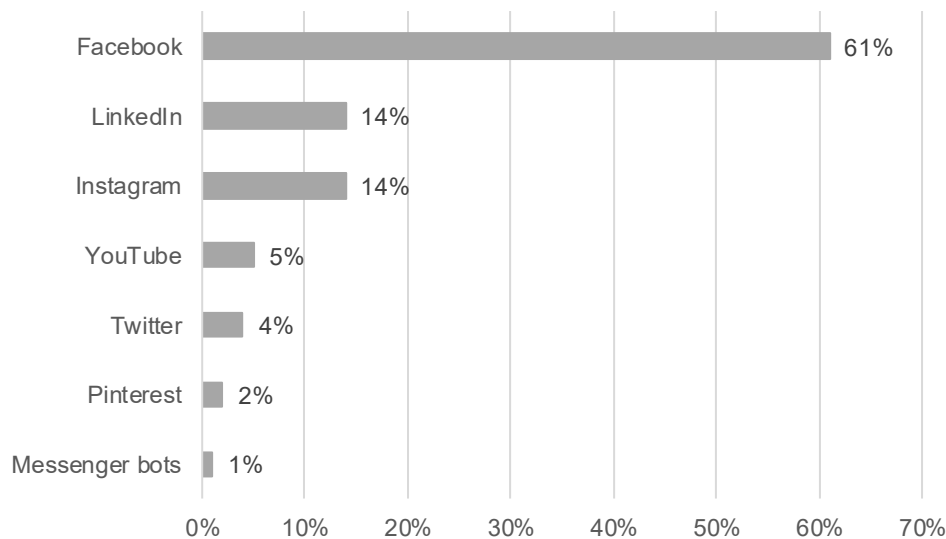


Abbildung 1-1: Zentrale SM-Plattformen (Mai 2019)³³

³² Vgl. Mayring, P.: *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Weinheim (2015), S. 62.

³³ Stelzner, M. A.: *Commonly used social media platforms*, Social Media Examiner, <https://www.social-media-examiner.com/wp-content/uploads/2019/05/IndustryReport2019.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2019.

Allein für Deutschland, auf das sich die Untersuchung in der vorliegenden Arbeit beschränkt, gaben 73 % befragter organisationaler Entscheidungsträger³⁴ in einer Bitkom-Umfrage aus dem Jahr 2017 an, SM zu nutzen.³⁵ Von diesen 73 % gaben wiederum 99 % an, sich auf sozialen Netzwerken und insbesondere auf *FB* zu engagieren. Dies zeigt die grundsätzliche Relevanz für die Untersuchung organisationaler Aktivitäten auf *FB* in dieser Arbeit.³⁶

Im Rahmen der Untersuchung wurde die vollständige, mehrjährige Historie aller von den Organisationen jemals abgesetzten Postings, von der Etablierung der Plattformen³⁷ bis Mitte 2017, erhoben. Die Untersuchung der Appropriation der SM in den Organisationen erfolgte somit aus ‚erster Hand‘ und basiert nicht auf vergangenheitsbezogenen Nacherzählungen, wie beispielsweise bei Befragungen oder Interviews. Die zugrundeliegende Analyse der Aktivitäten auf *FB* umfasst für jede Organisation mehrere Jahre. Insgesamt wurden zu diesem Zweck mehrere zehntausend Postings ausgewertet. In der Auswertung wurden die jeweils populärsten Posting-Aktivitäten für jedes Jahr der Nutzung in der Analyse herausgearbeitet. Eine sich daraus ergebende Veränderung des Nutzungsverhalten ist ein Indikator für entsprechende Lerneffekte, die sich aus der Nutzung der SM für die Organisationen ergeben.

Aus der Nutzung im Zeitverlauf und den zuvor analysierten Regelwerken lassen sich Potenziale zur adaptiven Anpassung der Regelwerke – gemessen an den erhobenen Einsatzzwecken – ableiten. Diese Abstimmung der tatsächlichen und der angestrebten Nutzung wurde in der dritten Forschungsfrage aufgegriffen. Die Potenziale, die sich aus der Nutzungsoffenheit der SM ergeben, sind prinzipiell nutzenstiftend. Dies ist eine zentrale Annahme, da existierende Regelwerke häufig unter der Maßgabe eingesetzt werden, künstliche Restriktionen³⁸ aufzubauen. Dabei ist die These aufzustellen, dass durch einen professionalisierten und ausgereiften Umgang (s. Maturität) mit den SM die Governance-Anforderungen der Regelwerke als Steuerungsrahmen ebenfalls adaptiven Änderungen unterliegen.

Die Funktionen, die sich aus der Anwendung des adaptiven Regelwerks ergeben, sind zweigeteilt. Zum einen soll aus Sicht der Organisation die Nutzung SM in eine gewünschte Richtung geführt werden (s. Steuerung). So soll sichergestellt werden, dass die Anforderungen, die

³⁴ Es wurden 639 Organisationen befragt, die mindestens eine Größe von 20 Mitarbeitern umfassten.

³⁵ Tropf, T. M.: Social Media: Fast jedes zweite Unternehmen hat im Netz schon Gegenwind bekommen, Bitkom e. V., <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Fast-jedes-zweite-Unternehmen-hat-im-Netz-schon-Gegenwind-bekommen.html>, zuletzt geprüft am 23.05.2019.

³⁶ Ebd.

³⁷ Die ältesten Plattformen wurden im Jahr 2009 etabliert. Das durchschnittliche Gründungsdatum aller 24 Organisationen liegt im Februar 2012 (s. Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit).

³⁸ Beispielsweise wird der Fragestellung, was nicht getan werden darf, mehr Bedeutung eingeräumt als der Frage danach, was getan werden darf.

durch das Business-/IT-Alignment gestellt werden, erfüllt sind und das IT-Artefakt für die übergeordneten Unternehmensziele eingesetzt wird. Eine Bindung auf der strategischen Ebene ist das Ziel einer ‚kontrollierten‘ Nutzung. Zum anderen ergibt sich für die Nutzer eine praktikable Handlungsanweisung aus der Anwendung des Regelwerks, sofern die Lerneffekte der tatsächlichen Nutzung aufgegriffen werden. Auf diese Weise wird aus einem starren Regelwerk, das in erster Linie den Einsatz SM einschränkt, ein proaktives Regelwerk, das Aufschluss über unterschiedliche Szenarien der Nutzung liefert („Was muss ich tun um X mithilfe der SM zu erreichen?“) und somit das Potenzial der SM für die Organisationen adressiert. Auf diese Weise werden Unsicherheiten der Nutzer im Umgang mit der Nutzungsoffenheit der SM abgebaut. Um dieses Ziel zu erreichen, musste im Rahmen dieser Arbeit ist eine Untersuchung durchgeführt werden, deren Ablauf in Abbildung 1-2 dargestellt ist.

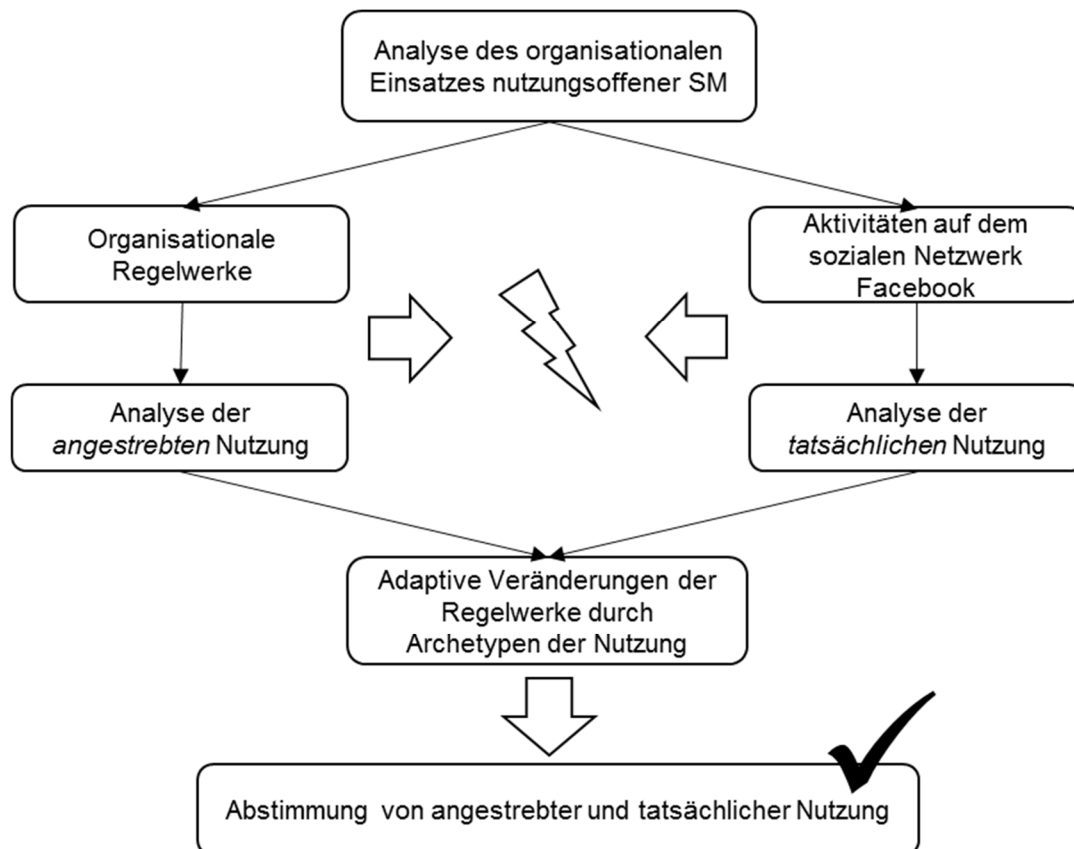


Abbildung 1-2: Ablauf der Untersuchung

Durch die Analyse der organisationalen Regelwerke wurde zunächst die angestrebte Form der Nutzung erhoben. Die anschließende Analyse der organisationalen Aktivitäten auf dem sozialen Netzwerk *FB*, welche über mehrere Jahre angelegt war, gibt Aufschluss über die sich im Zeitverlauf ergebende tatsächliche Form der Nutzung. Dabei wurde zunächst davon ausgegangen, dass beide Nutzungsformen nicht die erforderliche Deckungsgleichheit aufweisen,

um die tatsächliche Nutzung unberücksichtigt zu lassen. Erst durch die Abstimmung dieser und den Entwurf von unterschiedlichen Archetypen der Nutzung, die sich aus der Analyse der Appropriationsprozesse über die Jahre zeigen, kann eine Abstimmung der angestrebten und tatsächlichen Nutzung erreicht werden, die sich nachfolgend in dem Regelwerk niederschlägt.

Die Berücksichtigung des Einsatzes der SM kann den Entscheidern ein Mittel zur Entscheidungsunterstützung über die Ausgestaltung der Regelwerke liefern. Darüber hinaus wurden der Stellenwert und die Verankerung der SM in Organisationen besser sichtbar gemacht. Es kann Aufschluss darüber gegeben werden, ob und in welcher Form SM geeignet sind, im ‚Produktiveinsatz‘ einen Mehrwert zu erzeugen. Für die Untersuchung der organisationalen Aktivitäten wurde der Schwerpunkt auf sich anschließende Appropriationsprozesse und nicht den Zeitpunkt der Adoption gelegt. Dies steht im Gegensatz zu etablierten adoptionstheoretischen Fit-Ansätzen. Aus diesem Grund wurde für die adoptionstheoretische Untersuchung eine grundlegend andere Analyse-Perspektive eingenommen, die nachfolgend erläutert wird.

1.3 Zugrundeliegende Forschungsmethode

Die vorliegende Arbeit ist aufgrund der oben beschriebenen Zielsetzung der Disziplin der Wirtschaftsinformatik (WI) zuzuordnen. Die WI ist ein interdisziplinäres Fach, das an der Schnittstelle von Betriebswirtschaftslehre und Informatik angesiedelt ist.³⁹ In dieser Funktion bedient sich die Disziplin einem umfangreichen ‚Methodenbaukasten‘, der aus zahlreichen anderen Disziplinen, beispielsweise der Philosophie, Mathematik oder Statistik, stammt. Unter Rückgriff auf Ansätze aus anderen Disziplinen definiert sich die WI als Wissenschaft, die eine methodenpluralistische Erkenntnisstrategie verfolgt. Das zugrundeliegende Methodenspektrum lässt sich grob in sechs Kernbereiche einteilen, auf denen der überwiegende Teil der Forschungsarbeiten in der Disziplin WI basiert: quantitative Methoden, qualitative Methoden, formal-deduktive Analysen, konzeptionell-deduktive Analysen, Prototyping und Fallstudienforschung.⁴⁰

Für die Ausrichtung der Arbeit ist es relevant, dass der WI eine zentrale Rolle bei der Analyse, Adoption, Nutzung und Steuerung organisational eingeführter IT-Artefakte zugeschrieben wird. Fragestellungen über den Verlauf der Adoption und die erfolgreiche Integration von IT-Artefakten im organisationalen Kontext entsprechen einem zentralen Forschungsinteresse der Disziplin.⁴¹ Aufgrund der Besonderheiten des Untersuchungsgegenstands der SM, ergeben

³⁹ Vgl. Mertens, P. et al.: *Grundzüge der Wirtschaftsinformatik*, 11. Aufl., Berlin, Heidelberg (2012), S. 1–3.

⁴⁰ Vgl. Wilde, T., Hess, T.: Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik, *Business & Information Systems Engineering* 49, Nr. 4 (2007): S. 285.

⁴¹ Vgl. Aral, S., Dellarocas, C., Godes, D.: *Social Media and Business Transformation: A Framework for Research*, S. 3.

sich für die Betrachtung der Adoption jedoch einige Besonderheiten. Etablierte adoptionstheoretische Ansätze vertreten eine überwiegend rationalistisch geprägte Auffassung, in der die Adoption als Entscheidungssituation für Entscheidungsträger betrachtet wird, die sich für oder gegen die Einführung des IT-Artefakts entscheiden.⁴² Diese Position wird durch die Nutzungsoffenheit der SM und die Beobachtung, dass die SM stellenweise Bottom-up und ohne Wissen der Entscheidungsträger in die Organisation getragen werden, infrage gestellt. In dieser Arbeit wird statt der Adoption als zeitpunktbezogene Komponente der nachgelagerte Appropriationsprozess betrachtet. Das Konzept der Appropriation entstammt der adaptiven Strukturierungstheorie (AST), in der die Adoption als nicht diskret verlaufender und somit wenig deterministischer Prozess dargestellt wird.⁴³ Da zudem nicht von den Eigenschaften der SM auf den Verlauf der Adoption geschlossen werden kann, wurde anstelle der etablierten adoptionstheoretischen Ansätze mit *Heideggers* Analyse des Equipments ein holistischer Ansatz gewählt, der das Zusammenspiel von IT-Artefakt und der Nutzung im Anwendungskontext untersucht. Für die dafür notwendige Datenerhebung wurde auf unterschiedliche Ansätze der qualitativen Inhaltsanalyse zurückgegriffen, was der Abdeckung einem der dargestellten Kernbereiche der Forschung der WI entspricht.

Heideggers theoretischer Zugang zur Adoption und Appropriation von IT-Artefakten verfolgt nicht das Ziel, kausal existierende Strukturen aufzuzeigen, die als Prognose über den Ausgang der Adoption oder als Erklärungsansatz genutzt werden können.⁴⁴ Stattdessen legt der Ansatz des Equipments die Strukturen offen, die während der ontologischen Transformation des IT-Artefakts im organisationalen Kontext entstehen und liefert einen Erklärungsansatz, wie sich die Beziehungen sich gegenseitig bedingender Entitäten (IT-Artefakt und Nutzer) über den Zeitverlauf verändern. Veränderungen in den Nutzungspraktiken sind demnach nicht das alleinige Resultat der Nutzer in der Anwendung oder des IT-Artefakts mit seinen Eigenschaften, sondern aus deren soziomateriellem Zusammenspiel.

Das Neuartige an der gewählten appropriationstheoretisch geprägten Herangehensweise ist das Erkenntnisinteresse. Anstelle einer prognoseorientierten, adoptionstheoretischen Sichtweise, die den Verlauf der Adoption im Vorfeld versucht bestmöglich vorauszusehen⁴⁵, verfolgt der vorliegende Ansatz einen hermeneutisch geprägten, d. h. einen interpretativen und erklärenden Ansatz. Die umfassende Analyse der Appropriationsprozesse durch die Erfassung der

⁴² Vgl. Riemer, K. et al.: Eliciting the anatomy of technology appropriation processes: a case study in enterprise social media, in *European Conference on Information Systems (ECIS)* (2012), S. 2.

⁴³ Vgl. DeSanctis, G., Poole, M. S.: Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory, *Organization Science* 5, Nr. 2 (1994): S. 130.

⁴⁴ Dieser Art der prognostizierbaren Ansätze ist u. a. die AST zuzuordnen.

⁴⁵ Dies wird typischerweise durch einen Abgleich von Artefakt-Eigenschaften und dem zugrundeliegenden Anwendungszweck erzielt.

organisationalen Aktivitäten auf dem sozialen Netzwerk *FB* wurde theoriegeleitet anhand von *Heideggers* Analyse des Equipments vorgenommen.^{46, 47} Dieser theoretische Ansatz zielt nicht darauf ab, Kausalstrukturen aufzudecken oder zu erklären, wie die Adoption zu bestimmten Ergebnissen führt. Stattdessen legt die Analyse die Strukturen offen, die während der ontologischen Transformation des IT-Artefakts entstehen und liefert einen Erklärungsansatz, wie sich die Beziehungen sich gegenseitig bedingender Entitäten über den Zeitverlauf verändern, wenn neue IT-Artefakte in den bestehenden Holismus der Nutzung eingeführt werden. Ermöglicht wird dies durch die Berücksichtigung der soziomateriellen Praxis der Einordnung (engl. Placemaking) als Zwischenschritt im Prozess der Appropriation von IT-Artefakten.

Im Zuge der Einordnung können die IT-Artefakte während der Appropriation unterschiedliche Stadien durchlaufen bis diese als vollständig integriertes Equipment angesehen werden können. Equipment zeichnet sich dadurch aus, dass es holistisch und kontextuell mit den Nutzungspraktiken, individuellen Identitäten und weiterem Equipment, das die Nutzer im Arbeitsalltag verwenden, verwoben ist. *Heidegger* sieht hierfür unterschiedliche Stadien der Verwendung vor, anhand derer sich der Stand der Integration der SM in den Organisationen ableiten lässt. So ist es möglich, jeweils einen individuellen Prozess zu beschreiben, in dem die SM durch die Nutzung von einem Objekt mit Eigenschaften, über den Status eines Werkzeugs, hin zu einem ganzheitlich integrierten Equipment werden. Es ist davon auszugehen, dass nicht sämtliche Appropriationsprozesse einen idealtypischen Verlauf nehmen und zu einem Equipment werden. Stattdessen kann die Anwendung an unterschiedlichen Stellen im Appropriationsprozess ‚feststecken‘. Hierbei ist die detaillierte Analyse der Prozesse behilflich aufzuzeigen, in welchem Stadium der Appropriation sich die Organisationen befinden. Daran angelehnt kann aufgezeigt werden, was ggf. zu einer vollständigen Implementierung des Equipments fehlt oder ob der aktuelle Status quo, aus Sicht der Organisation, bereits als ausreichend angesehen werden kann. Mit der Wahl dieser holistisch geprägten Perspektive wird bewusst ein Ansatz gewählt, der innerhalb einer neu aufkommenden Forschungsrichtung der WI, der Sociomateriality^{48, 49}, anzutreffen ist. Diese Ausrichtung trägt der ubiquitären Ausgestaltung der SM Rechnung, durch die der organisationale Alltag von einer allgegenwärtigen

⁴⁶ Riemer, K., Johnston, R. B.: Rethinking the Place of the Artefact in IS Using Heidegger's Analysis of Equipment, *European Journal of Information Systems* 23, Nr. 3 (2013).

⁴⁷ Riemer, K., Johnston, R. B.: Clarifying Ontological Inseparability with Heidegger's Analysis of Equipment, *MIS Quarterly* 41, Nr. 4 (2017).

⁴⁸ Orlikowski, W. J., Scott, S. V.: Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization, *The Academy of Management Annals* 2, Nr. 1 (2008).

⁴⁹ Scott, S. V., Orlikowski, W. J.: Sociomateriality — taking the wrong turning? A response to Mutch, *Information and Organization* 23, Nr. 2 (2013).

Präsenz der Technik in der organisatorischen Arbeit geprägt ist, ohne dass eine Unterscheidung der technischen und sozialen Entitäten stets zweifelsfrei möglich ist.⁵⁰

1.4 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel werden in Kapitel 2 die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit erläutert. Dazu werden die Grundlagen der IT-Governance als Steuerungsinstrument für die IT und die SM als zentraler Untersuchungsgegenstand dargestellt. In diesem Zusammenhang wird der organisationale Kontext in den Mittelpunkt gestellt und die Rolle der SM hervorgehoben.

Im dritten Kapitel wird der theoretische Rahmen für die Betrachtung der organisationalen Adoption der SM beschrieben. Dabei werden unterschiedliche adoptionstheoretische Ansätze betrachtet. Ausgehend von der Strukturationstheorie (ST) nach *Giddens*, die als Basis der AST von *DeSanctis* und *Poole* angesehen werden kann, werden strukturationstheoretische Überlegungen der Adoption erörtert. Die der AST zugrundeliegende Ausrichtung der Analyse der der Adoption nachgelagerten Appropriation bildet die Basis für den philosophisch orientierten, theoretischen Zugang von *Heideggers* Analyse des Equipments. Anhand dieses Zugangs wird die Untersuchung der Appropriationsprozesse der SM in den Organisationen vorgenommen. Dessen holistische Ausrichtung steht im Gegensatz zu der ansonsten in der WI geläufigen dualistisch geprägten Sichtweise, in der eine klare Trennung zwischen Individuen als Subjekten und IT-Artefakten als Objekten vorgenommen wird.

Kapitel 4 bildet den ersten Ergebnisteil der vorliegenden Arbeit. In diesem wird die von organisationalen Entscheidungsträgern angestrebte Form der Nutzung der SM untersucht. Abschließend werden die Regelwerke anhand der Ausprägungsformen klassifiziert und ein Vergleich der jeweiligen Schwerpunkte der Ausprägungen vorgestellt.

In Kapitel 5 wird die tatsächliche Form der organisationalen Nutzung der SM analysiert. Als Ergebnis wird ein detaillierter Überblick aller *FB*-Präsenzen der Organisationen vorgestellt, in dem sowohl jährlich die meistgenutzten Postings vorgestellt werden und die generelle Ausrichtung der Präsenzen abgeleitet werden. Abschließend erfolgt eine Gegenüberstellung der einzelnen Präsenzen anhand von diversen Hauptkategorien, welche die generelle Form der Nutzung charakterisieren.

Im sechsten Kapitel kommt es abschließend zu einer Zusammenführung der angestrebten und tatsächlichen organisationalen Nutzung der SM. Im Zuge dessen werden einleitend unterschiedliche Typologien von Regelwerken gebildet. Diese stellen eine aggregierte Form der

⁵⁰ Vgl. Orlikowski, W. J., Scott, S. V.: Sociomateriality, S. 433.

angestrebten Nutzung dar, die auf den Inhalten der Regelwerke basiert. Anschließend wird im Rahmen der analytischen Darstellung eines aggregierten Appropriationsprozesses nach *Heidegger* der die tatsächliche Nutzung abgeleitet. Für die adaptive Anpassung der Regelwerke wird darauf aufbauend ein Vorgehensmodell vorgestellt, mit dem die Anpassung der Regelwerke, aufgrund unterschiedlicher Archetypen der Nutzung, vorgenommen werden kann.

In Kapitel sieben werden abschließend die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst. Zusätzlich wird das gewählte Vorgehen in der Arbeit einer kritischen Reflexion unterzogen und abschließend ein Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf gegeben.

Die Abbildung auf der nachfolgenden Seite fasst den Aufbau der Arbeit und die Zusammenhänge der Kapitel zusammen:

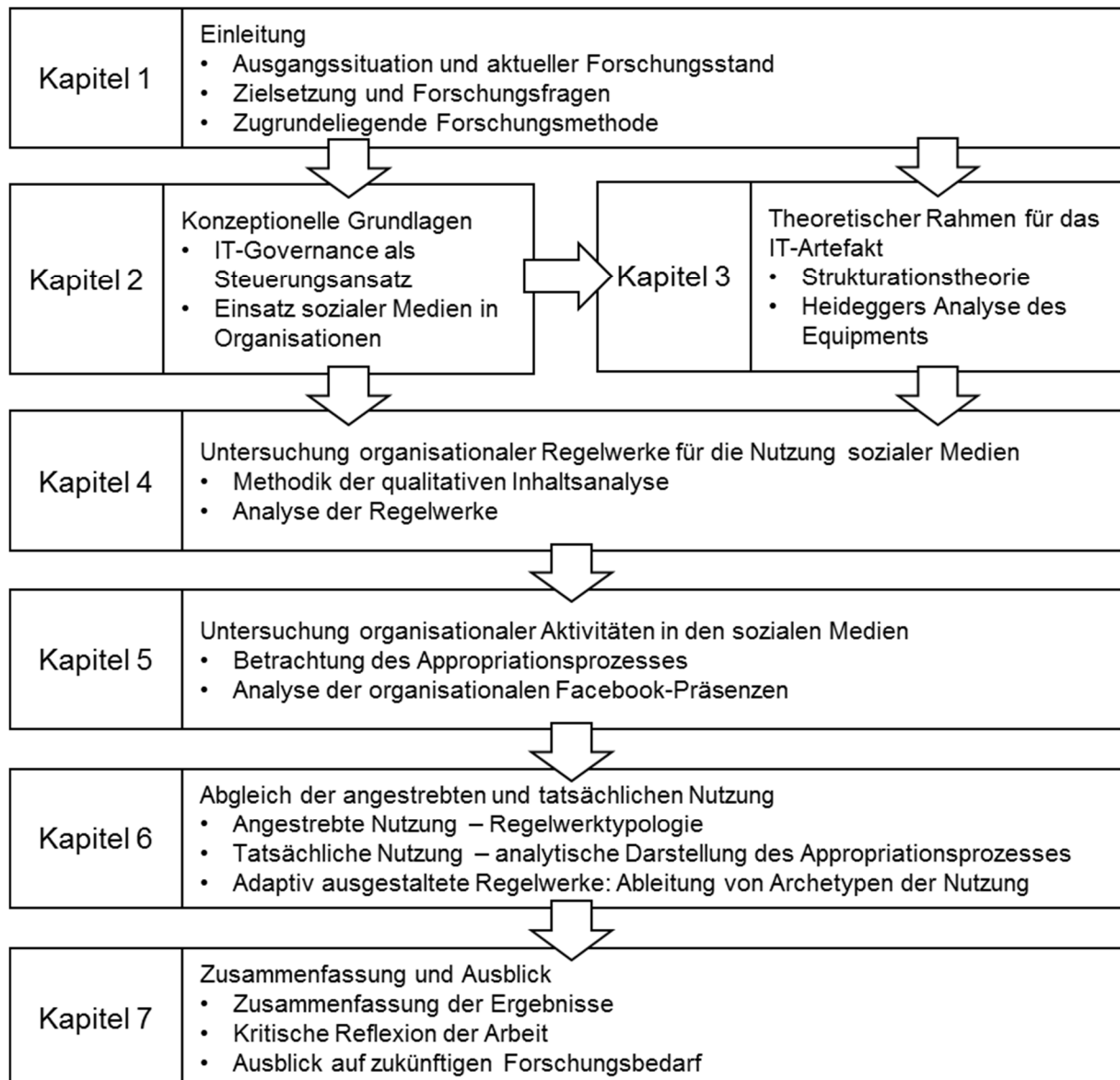


Abbildung 1-3: Aufbau der Arbeit

2 Grundlagen zu der IT-Governance und den sozialen Medien

Im vorliegenden Kapitel werden die konzeptionellen Grundlagen für die vorliegende Arbeit beschrieben. Inhaltlich werden Aspekte der IT-Governance, auf deren Grundlage die Regelwerke zur Nutzung von IT-Artefakten in Organisationen entwickelt und etabliert werden, sowie der Untersuchungsgegenstand der SM als organisationales Kommunikationsinstrument vorgestellt.

2.1 Wechselnde Bedeutung der Informationstechnik in Organisationen

Der Einfluss der Informationstechnik (IT) verändert Organisationen, Wirtschaft und die Gesellschaft maßgeblich. Dies wurde bereits im Jahr 1994 von Österle treffend herausgestellt. Er prognostizierte bereits zu diesem Zeitpunkt, dass die Transformation von einer Industrie- hin zu einer Informationsgesellschaft grundlegend durch die Informatisierung angetrieben wird.⁵¹ Diese Entwicklung hat sich zu Beginn der 2000er Jahre, in denen die IT umfassende Wandlungs- und Umstrukturierungsprozesse in Organisationen ausgelöst hat, nochmals deutlich verstärkt.⁵² Dies hatte zur Folge, dass die IT als erfolgskritischer Faktor in Organisationen gesehen wird. Neben der Unterstützung von Geschäftsprozessen, spielt vor allem die weltweite Vernetzung und zunehmende Digitalisierung eine wesentliche Rolle.⁵³ Neue Geschäftsmodelle entstehen, bestehende Geschäftsmodelle verändern sich und erhöhen den Wert und den Einfluss der eingesetzten IT maßgeblich.⁵⁴ Dennoch bestehen bei Führungskräften weiterhin Unsicherheiten bezüglich erforderlicher Aufwendungen für die IT, dem daraus ableitbaren Nutzen und der generellen Wirkungsweise und Einfluss in Organisationen.

Angesichts der Bedeutung, den die IT in der heutigen Zeit einnimmt, erscheint es fast paradox, dass in den zurückliegenden Jahren im deutschsprachigen und intensiver im angloamerikanischen Sprachraum kontrovers über den Wertbeitrag der IT diskutiert wurde.⁵⁵ In der Hochphase des New-Economy-Booms in den Jahren 1999 und 2000 wurden mehrfach praxis- und

⁵¹ Vgl. Österle, H.: *Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung*, 2. Aufl., Berlin (1995), S. 1.

⁵² Vgl. z. B. Österle, H., Winter, R.: *Business Engineering*, 2. Aufl., Berlin (2003), S. 3.; Zerdick, A. et al.: *E-economics: Strategies for the digital marketplace*, Berlin, New York (2000), S. 12–13.

⁵³ Vgl. Bockschecker, A., Hackstein, S., Baumöl, U.: Systematization of the Term Digital Transformation and its Phenomena from a Socio-technical Perspective – A Literature Review, *European Conference on Information Systems (ECIS)*, 2018, S. 1–2.

⁵⁴ Vgl. Rüter, A., Schröder, J., Göldner, A., Hrsg.: *IT-Governance in der Praxis: Erfolgreiche Positionierung der IT im Unternehmen; Anleitung zur erfolgreichen Umsetzung regulatorischer und wettbewerbsbedingter Anforderungen*, 2. Aufl., Berlin (2010), S. V.

⁵⁵ Porter, M. E., Millar, V. E.: How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review* 63, Nr. 4 (1985).

theoriegeleitete Versuche unternommen, die IT als eigenständigen Erfolgsfaktor⁵⁶ in Organisationen zu positionieren.⁵⁷ Diesem Verständnis folgend sollte die IT nicht mehr als Servicefunktion wahrgenommen werden, sondern gleichberechtigt neben klassischen Organisationsfunktionen stehen.⁵⁸ Im Zusammenhang mit dem Platzen der sog. ‚Dotcom-Blase‘, die ein vorläufiges und abruptes Ende der New Economy einläutete, erhielten die Debatten sich wendende Impulse. So postulierte beispielsweise Carr, dass der Einfluss der IT auf den Erfolg von Organisationen generell zurückgehe und die IT primär als Kostentreiber aufgefasst werden müsse.⁵⁹ Dieser Beitrag erfuhr auch in der populärwissenschaftlichen Literatur eine breite Rezeption und hatte entsprechende Auswirkungen auf die Umsetzung in der Praxis. Als Konsequenz wurden mehrheitlich zugrundeliegende Steuerungsmaßnahmen der IT auf die Reduzierung von Kosten ausgerichtet. Damit kam die Grundsatzdiskussion über eine etwaige Neuausrichtung der IT in Organisationen, die über den reinen Kostenaspekt hinausgeht, größtenteils zum Erliegen.⁶⁰

Unabhängig von der Bedeutung der IT, ob als reiner Kostenfaktor aber notwendig, um das Funktionieren der Organisation sicherzustellen oder als Erfolgsfaktor, auf dessen Grundlage neue Geschäftsmodelle entstehen können, ist es für Organisationen wesentlich, den Einsatz der IT kontrollieren und steuern zu können.⁶¹ Die Herausforderungen haben in den zurückliegenden Jahren im Zuge der Digitalisierung nochmals zugenommen. Während zugrundeliegende IT-Architekturen und die damit zusammenhängende Wartung und Instandhaltung weniger Relevanz besitzen, kommt der – im Sinne der Organisation – zielgerichteten Nutzung der IT eine zunehmende Bedeutung zu. Dies liegt vor allem in der Tatsache begründet, dass Organisationen vermehrt IT in ihrem produktiven Arbeitsalltag einsetzen, dessen Einflussbereich außerhalb der Organisationsgrenzen liegt. Als Beispiel seien die SM genannt, die abseits der Nutzung einen besonderen Steuerungsansatz benötigen, der den Anforderungen an eine zielgerichtete Steuerung genügt. Für den zielgerichteten Einsatz von IT-Artefakten in Organi-

⁵⁶ Ein Erfolgsfaktor ist als Größe, die eine Wirkung auf den Erfolg eines Unternehmens hat, definiert. In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich beispielsweise folgende Faktoren: Humanressourcen, Innovationsfähigkeit, Produkt- bzw. Angebotsqualität.

⁵⁷ Vgl. Corsten, H.: *Grundlagen der Wettbewerbsstrategie*, Stuttgart (1998), S. 42–45.

⁵⁸ Vgl. Rüter, A., Schröder, J., Göldner, A.: *IT-Governance in der Praxis*, S. 4.

⁵⁹ Vgl. Carr, N. G.: IT Doesn't Matter, *Harvard Business Review* 81, Nr. 5 (2003): S. 41.

⁶⁰ Vgl. Johannsen, W., Goeken, M.: IT-Governance – neue Aufgaben des IT-Managements, *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik* 250 (2006): S. 7.

⁶¹ Vgl. Baumöl, U.: IT-Governance als Basis für ein wertorientiertes Informatikmanagement, *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 49, Nr. 2 (2012): S. 6.