

1.1 Vielfalt und Überforderung

Handle stets so, dass weitere Möglichkeiten entstehen?

Dieses Zitat vom Kybernetiker Hein von Foerster ist im Sinne des Konstruktivismus als *ethischer* Imperativ zu verstehen. Man könnte auch sagen: Schaffe Vielfalt und Handlungsmöglichkeiten. Andererseits stellt die Tatsache, aus vielen Möglichkeiten auswählen zu können und eine Wahl treffen zu müssen für uns als Individuum, aber auch als Organisationsmitglied, eine wachsende Herausforderung dar.

Medienhistorisch betrachtet stehen wir heute das erste Mal in unserem (Arbeits)Alltag permanent vor der Situation, zwischen verschiedenen Medien, Nutzungsformen und Modi der Zusammenarbeit auswählen zu können oder zu müssen. Die Anforderung, permanent Entscheidungen zu treffen, kann zur Überforderung werden, wenn den Anforderungen keine adäquaten Kompetenzen gegenüberstehen. In Zeiten gesellschaftlicher in Transformationsprozesse ist hiervon auszugehen. Doch selbst bei ausreichender Kompetenz fehlt schlichtweg die Zeit, um alle möglichen(!) Kanäle zu bedienen (siehe dazu auch den Beitrag von Wittenbrink).

Während der Beitrag von Jan Schmidt sich aus kommunikationssoziologischer Sichtweise mit dem Wandel der Nutzungspraktiken beschäftigt, möchten wir in diesem Beitrag aus einer organisationspsychologischen und medienwissenschaftlichen Perspektive drei Vielfalten aufgreifen, die im Zusammenhang mit dem Wandel hin zur vernetzten Organisation zu Tage treten:

- die Vielfalt an angebotenen Werkzeugen / Medien
- die Vielfalt an Möglichkeiten diese zu nutzen (Nutzungsoffenheit), sowie
- die Vielfalt an Möglichkeiten, Handlungen zu organisieren, was wir unter dem Schlagwort Koordinationslogiken subsumieren möchten.

1.1.1 Die Vielfalt angebotener Werkzeuge

Das Angebot an Kommunikationsplattformen auf die wir im Privaten und als Mitarbeiter eines Unternehmens zugreifen (können) ist in den letzten 10 Jahren geradezu „explodiert“. Einen großen Anteil daran haben Social Networks, die im Internet in der Regel kostenfrei nutzbar angeboten werden. Die Plattformen bieten teils überlappende Funktionalitäten, so dass sich für Anwender durchaus die Frage stellt, auch welcher Plattform eine Beteiligung erfolgen soll, sofern dies nicht klar durch ein bereits vorhandenes Netzwerk mit der Überwiegenden Zahl an Adressaten eindeutig definiert ist (beispielsweise: „alle ‚Freunde‘ / Zielpersonen sind auf facebook). Aus der rationalen Medienwahl („Ich nutze eine Plattform, weil sie genau die Funktionalitäten bietet, die ich suche“) wird dadurch eine interpersonelle Medienwahl („Ich werde von der Nutzung meines Netzwerks beeinflusst“). Je größer das Netzwerk, desto größer ist damit auch die Wahrscheinlichkeit, dass man sich in *mehreren* Social Networks bewegt.

Auch in vielen Unternehmen findet man mehrere Kollaborations- und Vernetzungsplattformen vor, häufig „historisch“ gewachsen, durch Firmenzusammenlegungen entstanden, oder

aufgrund unterschiedlicher Anforderungen einzelner Geschäftsbereiche installiert. Spätestens jedoch im Fall der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit erschöpfen sich auch die Einflussmöglichkeiten einer noch so starken, unternehmensinternen IT-Governance.

Interessanterweise ist die Lage in kleinen Start-Ups möglicherweise kaum kohärenter (vgl. den Beitrag von Denner), obwohl hier die unternehmerische Historie mit „gewachsenen“ Systemen keine große Rolle spielt.

Die Vielfalt an Informationsquellen (Informations-Quell-Systeme) und „Senken“ (Informations-Ziel-Systeme) stellt Wissensarbeiter zunehmend vor Herausforderungen. Dies trifft sowohl auf die individuell benötigte Informationsversorgung zu als auch auf die Prozesse der Informationsverteilung in geeignete Zielsysteme hinein.

Ziel der Informationsbeschaffung ist es, generell den Überblick zu behalten, wichtige (aber seltene) Informationen nicht zu verpassen und im Überfluss vorhandene Fachinformationen auf ein angemessenes Maß filtern. Ziel der Informationsverteilung ist das Erreichen der gewünschten Zielgruppe über komfortable und hinlänglich kompatible Autorenwerkzeuge, die dabei helfen, Doppelarbeit zu vermeiden, nachträgliche Korrekturmöglichkeiten schaffen und bei der Auswahl der richtigen Zielsysteme unterstützen.

Diese Vielfalt erzeugt beim Produzent (Bruns 2007) von Information Entscheidungslagen, bei denen zunehmend Unmut geäußert und Unterstützung verlangt wird. Nicht selten äußert sich in dem Wunsch nach „einem System das alles kann“ der berechtigte Wunsch nach Komplexitätsreduktion und Effizienzsteigerung (vgl. Trier & Richter 2013). Vor dem Hintergrund einer fortgeschrittenen Kommodifizierung und Virtualisierung gebräuchlicher IT-Systeme ist es eher unwahrscheinlich, dass sich das Problem der Auswahl zwischen verschiedenen Anwendungen durch Konvergenz und Konsolidierung kurzfristig quasi von selbst löst. Wie lässt sich diese spezielle, auf Medien bezogene Wahlsituation beschreiben und ggf. unterstützen?

Wissenschaftliche Modelle zur Erklärung der Medienwahl greifen in der Regel zu kurz, da sie über Faktoren wie mediale Reichhaltigkeit und Anzahl der Rückkanäle zwar beispielsweise eine Wahl zwischen synchroner computervermittelter Kommunikation (Video-Telefonie, ggf. mit Applikationsfreigabe) und asynchronen Formaten beschreiben, auf kritische Detailsaspekte funktionsähnlicher Wahlmöglichkeiten aber bisher nicht eingehen.

Dies gilt für die Theorie der rationalen Medienwahl (####) sowie für das Media Richness-Modell. Die Media-Synchronicity-Theory bietet konkretere Analysedimensionen, die sich vom Ansatz her auf Features konkrete Systeme abbilden lassen und nicht nur die übergeordnete Auswahl von Anwendungsklassen erfassen.

In der betrieblichen Entscheidungspraxis dominieren die von den, teilweise Noch-Nicht-Nutzern, wahrgenommenen funktionalen Aspekte eines IT-Systems. Nutzer erwarten, dass ein System eine bestimmte Funktionalität bietet. Unsicherheit entsteht in den Fällen in denen zwei oder mehrere Systeme als funktional äquivalent wahrgenommen werden und dies ist, nicht zuletzt durch eine Erhöhung der Veränderungsgeschwindigkeit kommerzieller und nicht-kommerzieller Software-Produkte, zunehmend der Fall. Die an eindeutig nachvollziehbaren Geschäftsprozessen orientierte Welt in Organisationen (vgl. Weber 1922: III § 5) ist nicht zuletzt bei der Werkzeugwahl mit Mehrdeutigkeit konfrontiert.

Hinzu kommen weitere, nicht weniger funktionale Aspekte wie die Art des zu verarbeitenden Contents („Reichhaltigkeit der Ausdrucksmöglichkeiten“, Formatierung) einschließlich der Textlänge und die Kombination mit nicht-textuellen Inhaltselemente („multi-media“). Zu-

sätzlich sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht Faktoren wie die Anpassbarkeit und Erweiterbarkeit des Systems, auch hinsichtlich gestalterischer Aspekte sowie Merkmale technischer Performanz zu berücksichtigen.

1.1.2 Nutzungsoffenheit

Zusätzlich zur Vielfalt der Plattformen selbst, finden wir eine Vielfalt der Nutzungsformen „innerhalb“ der Plattformen vor. Dies betrifft insbesondere Social Media und Kommunikationsplattformen, die sich grundlegend von traditioneller betriebliche Anwendungssoftware wie ERP- oder CRM-Software unterscheiden. Bei dieser „klassischen“ IT liegen bereits bei ihrer Entwicklung vorgegebene bzw. klar definierte Nutzungsszenarien innerhalb eines bestimmten Geschäftsprozesses zugrunde. Sie wird mit dem Ziel entwickelt und eingeführt, ein möglichst gut definiertes, bestehendes betriebliches Problem zu lösen. Dabei existieren klare Vorstellungen von dem durch ihren Einsatz entstehenden Nutzen, der sich oft in einen betrieblichen Prozess einordnen lässt. Die Nutzung wird dabei in der Regel „von oben“ kommuniziert, geschult, sowie größtenteils durch die Funktionalitäten der Software und Verantwortliche bzw. Führungskräfte vorgegeben.

Seit den frühen 2000er Jahren entwickeln sich zusätzlich grundlegend andere Plattformen wie Social Software oder mobiles, multi-mediales Instant Messaging. Zentrales Merkmal dieser Software-Gattung ist ihre Flexibilität und Offenheit bei der Ermöglichung und Unterstützung einer großen Bandbreite von Nutzungsformen oder -praktiken im betrieblichen Umfeld. Anstelle des Zweckbezugs und des Problemlösungscharakters treten hier das Schaffen von neuen Lösungspotentialen. Da Zweck und Inhalt der Interaktion offen sind, bestehen vielfältige Möglichkeiten der Aneignung durch die Mitarbeiter, so dass je nach Kontext ganz unterschiedliche, interaktionsbasierte Arbeitspraktiken entstehen¹. Social Software wird beispielsweise zur Problemlösung, Informationsteilung, Aufgabenkoordination, Wissensklassifikation oder auch für das Projektmanagement verwendet (vgl. hierzu Riemer et al. 2010). Infolgedessen wird Social Software das Merkmal der Nutzungs- oder Verwendungsoffenheit zugeschrieben bzw. sie wird als Nutzungsoffene Anwendungssoftware bezeichnet. Veranschaulichen lässt sich dieses Phänomen durch überlappende Funktionsbereiche, die nur mehr recht abstrakte Eckpunkte aufweisen und bei denen von einer erheblichen Dynamik auszugehen ist (vgl. Abbildung #1).

¹ Aneignung ist als Prozess zu verstehen, da die Nutzer mit der neuen Technologie praktische Erfahrung sammeln und mit der Zeit einen Platz innerhalb der eigenen Arbeitspraktiken schaffen müssen. Dieser Prozess ist dabei immer ein sozialer Prozess, da die Arbeitspraktiken per Definition immer soziale Praktiken sind, die geteilt und sozial verhandelt werden (Schatzki 2010). Somit wird auch der Einsatz der neuen AWS sozial verhandelt. Der Begriff der Aneignung macht dabei deutlich, dass sich die Nutzer die AWS kollektiv zu Eigen machen müssen (Riemer et al. 2012).

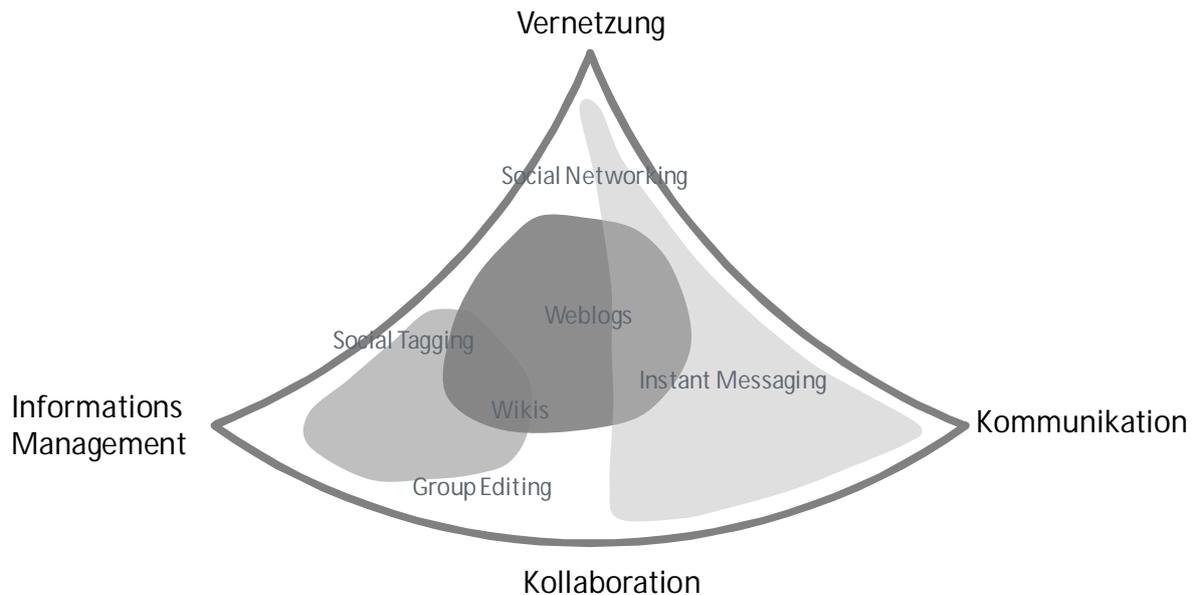


Abbildung 1: Vulkanmodell sozialer Software (Ehms 2012 nach Koch & Richter 2007)

Nutzungsoffene Anwendungssoftware wird im Allgemeinen nicht für klar definierte Nutzungsszenarien innerhalb eines bestimmten Geschäftsprozesses entwickelt und kann nicht hinreichend über ihre Funktionalitäten verstanden werden. Ihr Nutzen zeigt sich vielmehr erst, wenn sie ihren Platz in den Praktiken und dem Arbeitsalltag der Anwender gefunden hat. Aus diesem Grund wird ein aktives Aneignen notwendig, bei dem Experimentieren und regelmäßiges Reflektieren über die Anwendungsfälle eine wichtige Rolle spielen. Da die Software die Nutzung nicht vorgibt, wird es notwendig, dass die Anwender deren Potentiale vor dem Hintergrund der eigenen Arbeitspraktiken entdecken und auf diese Weise einen Platz für die Software innerhalb des bestehenden Werkzeuggefüges schaffen. Jedoch ist dieser Aneignungsprozess nicht hinsichtlich eines zu erreichenden Endzustandes planbar. Aus diesem Grund ist bei der Planung und Einführung und bei der Erfolgsmessung nutzungsoffener Anwendungssoftware ein Umdenken notwendig.

Planung: Szenariobasiert

Da die Auswahl nutzungsoffener Anwendungssoftware aus den angeführten Gründen nicht auf einer traditionellen Analyse von Aufgabenanforderungen basieren kann, sollte vielmehr auf eine Szenario-Analyse zurückgegriffen werden. Durch Szenarien können potentielle Ziele und der damit verbundene Nutzen der Software konkretisiert und gewichtet werden und sie ermöglichen es somit Prioritäten zu setzen. Soll eine Social Software beispielsweise als Diskussionsforum genutzt werden ist es sinnvoll zu bewerten, ob entsprechende Produkte auch alle damit verbundenen Praktiken abbilden können (vgl. Richter et al. 2012).

Einführung: Iterativ

Die Einführung findet idealerweise als dynamischer, ergebnisoffener und vor allem freiwilliger Prozess statt und nicht stark fokussiert auf eine bestimmte Veränderung. Dies steht im Widerspruch zu generellen betrieblichen Praktiken, die vor jedes neue Einführungsprojekt ein konkretes, möglichst messbares Ziel stellen. Das heißt jedoch nicht, dass sich der Aneignungsprozess

nungsprozess der Anwender nicht unterstützen ließe. Beispielsweise lassen sich, aufbauend auf guten Beispielen aus anderen Unternehmen, gemeinsam konkrete Nutzungsmöglichkeiten entwickeln oder abstimmen. Dabei kann und sollte es sich um einen iterativen Prozess handeln, in dem sich die Anwender das Potential der Anwendungssoftware im Rahmen ihrer Arbeitspraktiken Schritt für Schritt erschließen, nach und nach weitere bisher unbekannte Nutzungsmöglichkeiten identifizieren und diese mit anderen Nutzern teilen. Bei diesem diskursiven Vorgehen muss zwischen einem möglichst hohen Grad an Flexibilität und der Notwendigkeit zur Konvergenz von Nutzungsweisen abgewogen werden. Beispielsweise ist es möglich, Richtlinien zu erarbeiten die einen Rahmen für die Softwarenutzung vorgeben und trotzdem ausreichend Freiraum für neue Nutzungsweisen zu geben. Gleichzeitig sollten verschiedene, parallel eingesetzte nutzungsoffene Anwendungssoftware voneinander abgegrenzt werden, indem die Anwender für die neue Software angemessene Nutzungsformen finden. Dieser Aushandlungsprozess kann nur schlecht vorgegeben werden und sollte innerhalb eines Unternehmens beispielsweise in Workshops mit Anwendern und **Product-Ownern** moderiert werden. Dabei sehen sich sowohl Anwender wie auch das Management mit der Ungewissheit konfrontiert, nicht zu wissen, welcher konkrete Nutzen sich schlussendlich ergeben wird. Gleichzeitig liegt das Risiko darin, dass die Anwender unter Umständen keinen unmittelbaren Nutzen in der Software erkennen, gleichzeitig aber im Alltagsgeschäft die notwendige Zeit fehlt, mit der Software zu experimentieren und so neue Arbeitspraktiken zu explorieren.

Erfolgsmessung: Von Fall zu Fall

Auch die Messung von Nutzung und Nutzen nutzungsoffener Anwendungssoftware ist aufgrund der fehlenden Einordnung in einen Geschäftsprozess schwierig. Daher sollte die Bewertung immer vor dem Hintergrund eines spezifischen Anwendungskontextes stattfinden. Beispielsweise stellt es einen wesentlichen Unterschied dar, ob die Zusammenarbeit eines Teams an Dokumenten oder eine unternehmensweit vernetzte Community zum Erfahrungsaustausch untersucht werden soll (vgl. auch Abbildung #1). Für beide Kontexte lässt sich nach und nach aufgrund konkreter Erfahrungswerte erheben, wie viel Doppelarbeit sich beispielsweise durch den Erfahrungsaustausch einsparen lässt und wie ausschlaggebend die Nutzung der Software dabei war.

1.1.3 Koordinationslogiken

Für den Praxiseinsatz von Social Software in Organisationen ist vor allem das Zusammenspiel von Organisation und Technik relevant. Deshalb soll als dritte Dimension die organisationale Koordination in den Blick genommen werden. Ziel jeglicher Koordination von Handlungen in Organisationen ist es, die unternehmerische Leistungserstellung zu sichern, also Unternehmen in die Lage zu versetzen, Leistungen zu erbringen, die von Einzelpersonen so nicht erbracht werden können.

Die eingesetzte (Informations)Technologie verhält sich keineswegs neutral gegenüber der sie umgebenden organisationalen Umwelt, sondern sie weist nach Rushkoff (2011) bestimmte „Vorzugsrichtungen“ (biases) auf. Mit der Entwicklung neuer Technologien treten immer auch neue Herausforderungen im sozialen (Koordinations-)System auf. Dieses Erkenntnis ist übrigens nicht neu, sondern begleitet die Organisationslehre bereits seit rund 50 Jahren (vgl. bspw. Perrow 1967). Durch neue technische Möglichkeiten entstehen also zusätzliche Koor-

dinationsformen, die bestehende Formen kurzfristig in der Regel nicht ablösen, sondern als Handlungsoptionen auftreten. Wegen ihrer teils widersprüchlichen Basisannahmen kann man auch von Koordinationslogiken sprechen.

Die klassische Managementlehre unterscheidet typischerweise hierarchische Weisung, „Programme“ (Prozesse, Ziele) und Selbstabstimmung (Steinmann & Schreyögg 1993). Unter anderem durch die Weiterentwicklung von Kommunikationstechnologien aber auch Ab- und Zurechnungsverfahren (Stichwort: SAP) erscheinen uns im Einsatzumfeld von Social Software anders geschnittene Unterscheidungen passender.

Hierarchie und Prozess

Diese Form der organisationalen Koordination umfasst die einerseits die Stellenbildung durch eine (generelle) Aufbauorganisation sowie die fallweise Regelung durch den disziplinarischen Vorgesetzten (Weisungsbefugnis). Im Prinzip handelt es sich bei *beiden* Fällen um relativ stabile Regeln die typischerweise nur durch „die Hierarchie“ selbst wieder geändert werden können (Kieser 1995).

Heterarchisch: Netzwerke

Spätestens durch das Vordringen von Social Software in Unternehmen bietet sich die Möglichkeit einer weiteren Form von Koordination. Mitarbeiter suchen oder/und finden „Gleichgesinnte“ über transparente Kommunikation im Netzwerk und können so ohne die oben beschriebenen industrialistisch-bürokratischen „Mechanismen“ Probleme lösen. Umso leichter, je besser auf physische Artefakte bei der Problemlösung verzichtet werden kann. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass diese Form agiler ist als die klassische Hierarchie. Die Stärke des Einflusses basiert hier auf Aufmerksamkeit, Reputation und Partizipation der Netzwerkteilnehmer.

Märkte

Wo das flexible Umschalten zwischen Hierarchie und Netzwerksteuerung gefordert und zur Kernkompetenz von Enterprise 2.0 stilisiert wird, wird in der Regel eine dritte Koordinationsform ignoriert. Es handelt sich dabei um (interne) Märkte. Die Koordination zwischen einzelnen Stellen, Abteilungen und Unternehmensbereichen wird hierbei der ökonomischen Logik eines Marktes unterworfen. Ein Koordinationspartner muss hierbei als „Anbieter“ agieren, der andere als „Käufer“. Es entstehen (in der Regel nicht fakturierte) Transaktionskosten (Williamson 1990) sowie, für eine Preisfindung im Verkäufermarkt, notwendige Intransparenzen. Der Verkäufer versucht einen möglichst hohen Preis für seine Leistung zu erzielen, weshalb er ggf. getätigte Investitionen auf die operativen Kosten „aufschlägt“, ggf. aber auch gewisse Risiken auf sich nehmen muss (Festpreise).

Legitimiert wird die Koordination ex post facto, also dadurch dass und nur wenn, eine Transaktion zu Stande gekommen ist. („Was nichts gekostet hat“ ist auch nichts wert“).

In Tabelle #1 wird versucht, Charakteristika der drei Koordinationslogiken stark verdichtet gegenüber zu stellen. Entscheidend für das Thema Vielfalt und Überforderung ist zunächst der Hinweis auf die Existenz und typischerweise widersprüchliche Natur der drei Koordinationsformen. Es dürfte unmittelbar einleuchten, dass ein dynamisches Wechseln zwischen solchen Logiken im Organisationsalltag hohe Anforderungen an Führungskräfte, vor allem

aber auch an die betroffenen Geführten stellt. Auch hier sind Kompetenzen notwendig, von deren Vorhandensein in der Regel und in der Breite heute noch *nicht* auszugehen ist.

Vergleich

	Hierarchie & Prozesse	Netzwerke	Märkte
Agilität	Niedrig	Mittel bis Hoch	Hoch (kurzfristig)
Führung / Legitimation	Position	Wissen, Aufmerksamkeit	Ressourcen / Geld
Veränderung	Durch Hierarchie	durch Beteiligung	Fallweise durch Marktteilnehmer
Stärken	Formal eindeutige Verantwortlichkeit	Fallweise Beteiligung des besten Wissens	Komplexitätsreduktion durch Preismechanismus
Schwächen	Starrheit; ggf. hoher Kommunikationsaufwand bei Eskalation über mehrere Stufen	Kognitiver Aufwand bei Mehrfach-Mitgliedschaft	Kurzfristigkeit; externe Effekte; Transaktionskosten bei komplexen Gütern

1.1.4 Fazit: Vielfalt - Risiken und Nebenwirkungen

Freiheit kann der Zwang werden, sich entscheiden zu müssen. Mit dem Zunehmen der Wahlmöglichkeiten häufen sich auch Entscheidungslagen über Medien, deren Nutzungsweise und Formen der Koordination. In diesem Rahmen nimmt auch der Aufwand für Aushandlungsprozesse zu, wenn es darum geht, beispielsweise innerhalb eines Teams zu vereinbaren, welche medialen Werkzeuge für welche Aufgaben genutzt werden sollen. Es liegt auf der Hand, dass eine zügige Abstimmung hierüber Zeit- und letztlich Wettbewerbsvorteile erzeugt, wenn es einer Organisation gelingt, eine hinreichend kohärente Nutzungspraxis zu etablieren. Aktuell dürfte sich ein Großteil der Organisationen noch in der Lernphase befinden, welche Werkzeuge und Nutzungspraktiken möglich, welche im eigenen Kontext sinnvoll und welche schon mittelfristig dysfunktional sind.

Von einer Überforderung eines erheblichen Anteils einer organisationalen Belegschaft ist insofern auszugehen, als die beschriebenen Vielfalten in praxi relativ neue Erscheinungen sind, die durch die informationstechnische Entwicklung des letzten Jahrzehnts massiv getrieben worden sind. Natürlich bemisst sich eine individuelle Überforderung *immer* am Verhältnis der Herausforderung in Relation zu den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen. An

dieser Stelle kann also nur begründet argumentiert und auf die Notwendigkeit der Ergänzung durch wissenschaftliche Empirie verwiesen werden. Das vorliegende Kapitel liefert eine robuste Struktur für derartige Beobachtungen.

Literatur

- Back A, Gronau N, Tochtermann K (2012) Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Oldenbourg, München
- Bagozzi RP (2007) The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift. *Journal of the Association for Information Systems* 8(4):244–254
- Bijker WE, Hughes TP and Pinch TJ (1989) *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- Bruns, A (2007) Producers: Towards a Broader Framework for User-Led Content Creation. In *Proceedings Creativity & Cognition 6*, Washington, DC.
- Davis FD (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13(3):319–340
- Dourish P (2003) The Appropriation of Interactive Technologies: Some Lessons from Placeless Documents. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW) - The Journal of Collaborative Computing* 12(4):465-490.
- Ehms, Karsten (2012). Offene Mitarbeiterweblogs als Kommunikations- und Vernetzungsinfrastuktur in der Siemens AG. In: Back, A; Gronau, N.; Tochtermann, K. (Hrsg.) *Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis*. Oldenbourg, München.
- Heinz von Foerster: *Das Konstruieren einer Wirklichkeit*. In: *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben. Beiträge zum Konstruktivismus*. Hg. von Paul Watzlawick. München 1985.
- Heitmann H (2006) *Moderne IT-Technologien - Treiber für Business Innovationen*, Keynote-Ansprache auf der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI 2006), Passau.
- Koch, M. und Richter, A. (2007) *Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*. Oldenbourg, München.
- Perrow, C (1967) *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*. *American Sociological Review*, 32 (2): 194-208.
- Richter A, Koch M, Behrendt S, Nestler S, Müller S, Herrlich S (2012) *aperto – Ein Rahmenwerk zur Auswahl, Einführung und Optimierung von Corporate Social Software*. Schriften zur soziotechnischen Integration, Band 2. München.
- Riemer K and Johnston RB (2012) *Place-making: A Phenomenological Theory of Technology Appropriation*, In: *Proc. International Conference on Information Systems 2012*, Orlando.
- Riemer K, Overfeld P, Scifleet P and Richter A (2012) *Eliciting the anatomy of technology Appropriation Processes: A Case Study in enterprise social media*, In: *Proc. European Conference on Information Systems 2012*, Barcelona.
- Riemer K, Richter A, Böhringer M (2010) *Enterprise Microblogging*. *Wirtschaftsinformatik*, 52 (6):87-90

Rushkoff, D (2010) Program or be programmed: ten commands for a digital age. OR books, New York.

Schatzki, T.R. (2010) The Timespace of Activity, Lanham Maryland: Lexington Books.

Steinmann, H. und Schreyögg, G. (1993) Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Gabler, Wiesbaden.

Stocker A, Richter A, Hoefler P, Tochtermann K (2012) Exploring Appropriation of Enterprise Wikis: A Multiple-Case Study. Computer Supported Cooperative Work (CSCW): The Journal of Collaborative Computing and Work Practices. 21(2-3):317-356

Venkatesh V, Morris MG, Davis GB, Davis FD (2003) Unified theory of acceptance and use of technology. Towards a unified view. MIS Quarterly 27(3):425-478

Weber, M (1922) Wirtschaft und Gesellschaft. Mohr: Tübingen

Wulf V (2009) Theorien sozialer Praktiken zur Fundierung der Wirtschaftsinformatik: Eine forschungsprogrammatische Perspektive, In: Becker J, Kremer H, Niehaves B (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Gestaltungsorientierte Wirtschaftsinformatik, Springer/Physika, 211-224.

Williamson, O. E. (1990) Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Mohr: Tübingen.
