Institute for Media
and Communications Management

University of St.Gallen



Open Data and Social Media

Prof. Dr. Christian P. Hoffmann, Christoph Lutz
Institute for Media and Communication Management
University of St. Gallen

Executive Summary



- Introducing innovative IT projects to the Public Administration (and implementing them successfully) is an entrepreneurial endeavor.
- We identify factors of influence that should have a significant impact on the successful implementation of IT projects.



The Research Project

Institute for Media
and Communications Management
University of St.Gallen

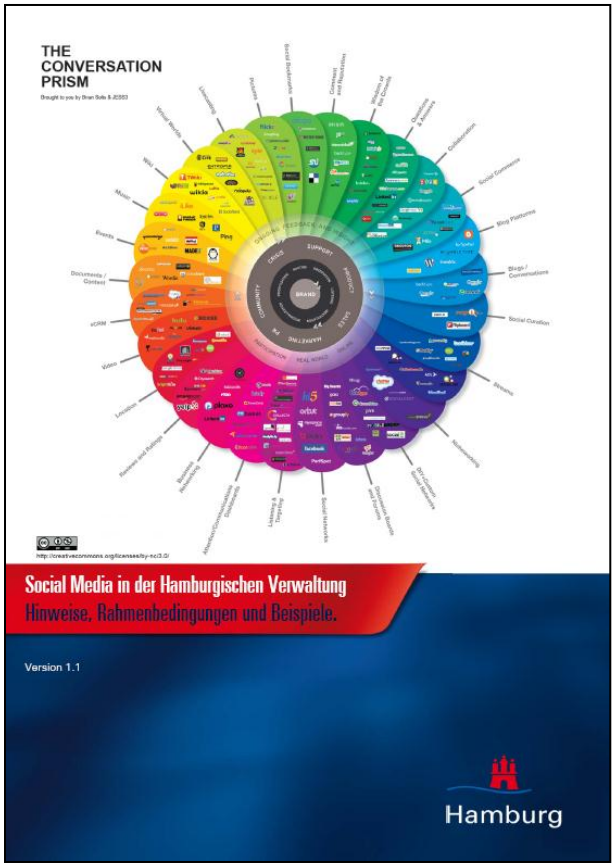
Barriers to Successful IT Projects Exist on (at least) Two Levels



- **Organizational Level:**
  - Structure: Centralization, Responsibilities…
  - Leadership: Task Assignment, Delegation, Processes,…
  - Culture: Identity, Transparency, Openness,…
- **Individual Level:**
  - Cognitive: Know How, Experience, Skills,…
  - Affective: Openness, Fun, Concerns,…

Case Study: Social Media in Hamburg

- The Department for e-Government and It-Governance has developed a guideline for the implementation of social media – and advises and supports employees in their implementation efforts.
- Some agencies have started (or at least tried) to implement social media projects.
- There is general political support for social media use. Obstacles to implementation are less of a political, more of an organizational or individual nature.





First Empirical Results

Institute for Media
and Communications Management
University of St.Gallen

Qualitative Interviews

- The research team has conducted case studies in 8 agencies and departments throughout 2011. We analyzed instances of planned, failed and realized projects of social media use.

- The research team conducted a range of qualitative interviews with employees on various levels of responsibility, each lasting about 1 hour. All interviews were recorded, transcribed and analyzed (Atlas.ti).



Leitfaden HH

1) Anwendungsfall

Welche Art von SM-Einsatz wurde in Ihrer Behörde erwogen (Plattform, Inhalte, Interaktionsgrad)?

Von wem ging dabei die Initiative aus (Auslöser)?

Welche Personen oder Stellen waren/sind in die Erörterung dieses Vorschlags eingebunden?
Wie gestaltet/e sich der Entscheidungsprozess?
Von welcher Seite wird/wurde Unterstützung bzw. Widerstand wahrgenommen?

Wer würde die Verantwortung für die Implementation des SM-Einsatzes tragen?
Wie selbständig könnte der/die Verantwortliche im Rahmen der Implementation vorgehen?

2) Chancen & Risiken

Welche Chancen werden im Falle eines SM-Einsatzes gesehen (Vorteile für die Behörde, für die Bürger,…)?

Mit welchen Risiken könnte der SM-Einsatz verbunden sein?
Wer würde im Falle eines Fehlers/"Unfalls" die Verantwortung tragen?

3) Umsetzung

Sind SM einfach in die Behördenkommunikation einzubinden? Wie leicht würde ihre Nutzung fallen?
Sind positive Beispiele des SM-Einsatzes in anderen Behörden bekannt?

Welche SM würden Sie gerne im Rahmen Ihrer Tätigkeit nutzen?

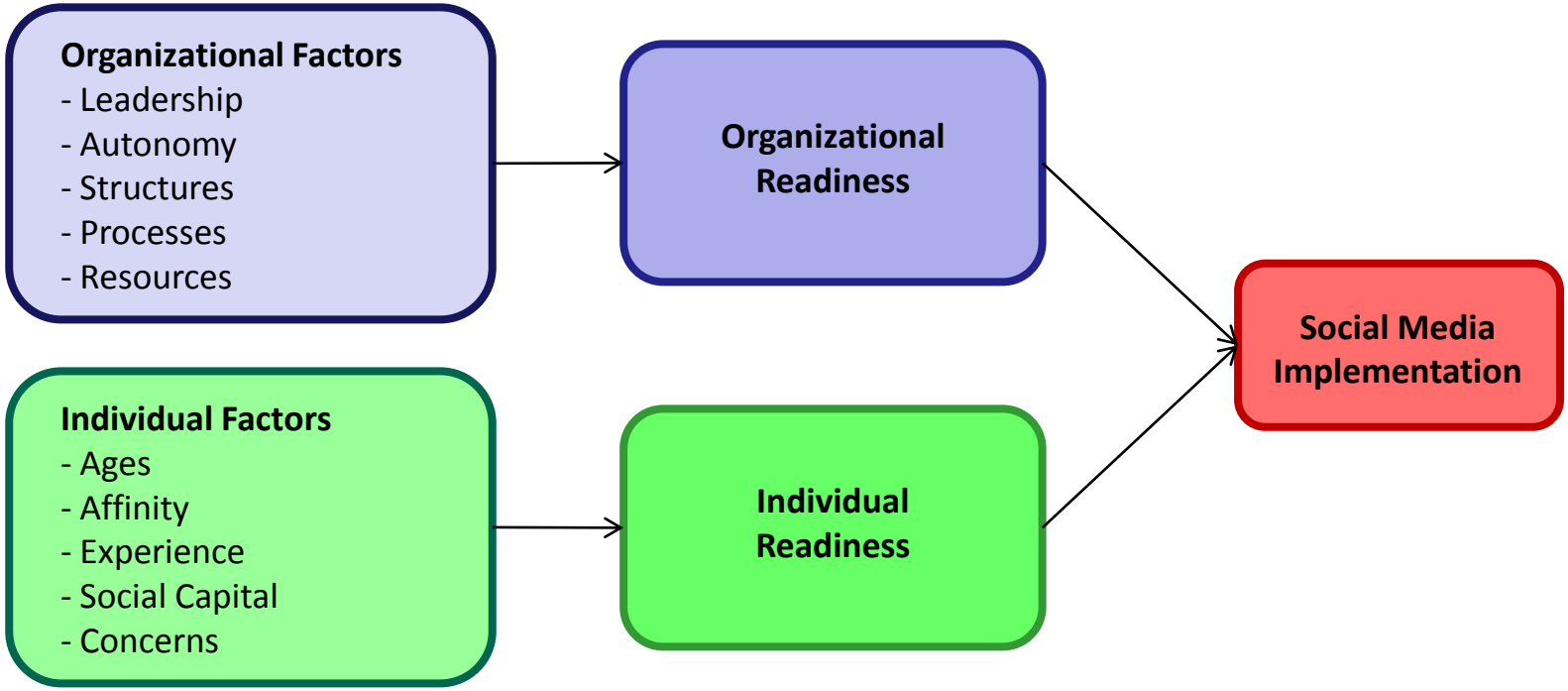
Sind die notwendigen Ressourcen (Zeit, Finanzen, Personal) vorhanden?
Müssten Organisation und Prozesse der Behörde im Falle des SM-Einsatzes angepasst werden?

Wäre der SM-Einsatz in einem Privatunternehmen einfacher zu realisieren, einer Behörde?

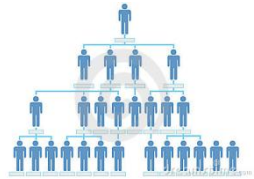
Overview of Cases

- **Personnel department**
  - *Establishing a presence on XING*
- **Environmental department**
  - *Active promotion on Facebook and Twitter*
- **Department for Culture**
  - *Debated a presence on various platforms but did not implement it*
- **Local Agency 1**
  - *Tried to implement a youth participation project, but couldn't realize it*
- **Local Agency 2**
  - *(Temporarily) implemented a presence on Facebook*

Overview: Identified Factors



Organizational Factors (1/2)



- **Politics:** IT Affinity vs. Concerns

«Das ist eine heikle Diskussion und kein Politiker möchte über so was stolpern und deswegen sind da alle sehr vorsichtig, weil einen Blumentopf gewinnen können sie damit auch nicht.»

- **Leadership:** Experience, IT Affinity, Age, Concerns,…

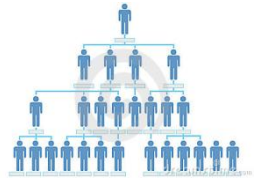
«Aber für die Entscheidungsträger, sagen wir es mal so, mit denen ich jetzt geredet habe, ist es ein relativ neuer Bereich, mit dem sie relativ wenig arbeiten.»

- **Autonomy and Trust:** Decision Leeway, Organizational Trust

- **Structures:** Coordination between Units

«(…) aber ich brauche ja das Einverständnis der Behörden dafür. So, da werden die erst mal wieder keine Lust zu haben, weil auch hier gibt es natürlich Bereichs-Egoismen wie in jeder Firma und die versuchen dann nach Möglichkeit irgendwie ihr eigenes Süppchen zu kochen.»

Organizational Factors (2/2)



- **Processes:** Hierarchy und Bureaucracy

«Passt auch nicht so richtig in die internen Strukturen, weil eine Verwaltung ist nach wie vor hierarchisch organisiert und so ein Online-Medium lebt eben auch von der Schnelligkeit.»

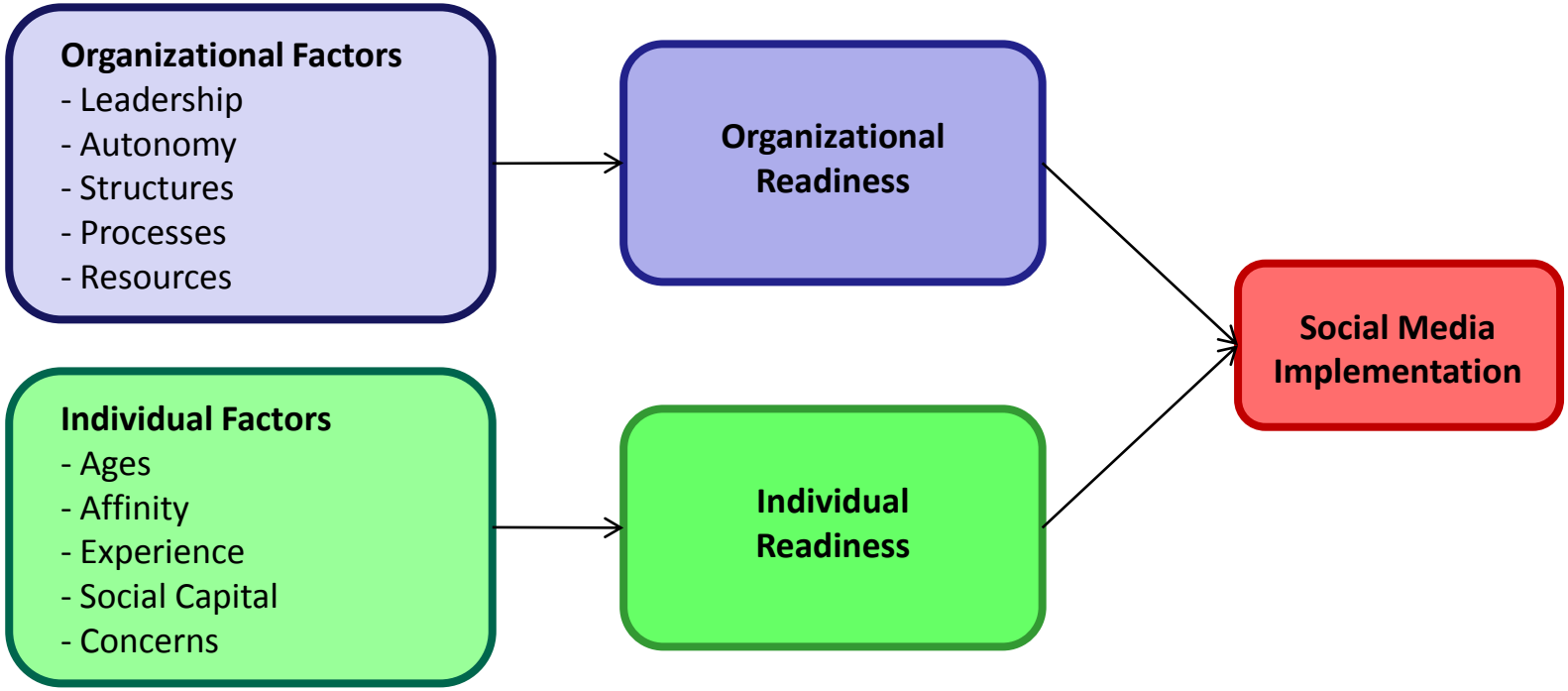
«Das ist ein langer Prozess gewesen, der dauert jetzt über anderthalb Jahre. Man wundert sich fast, warum der so lange dauert.»

- **Resources:** Lack of Money, Human Resources, Time, sometimes IT Resources

«Doch, das wäre ganz einfach, wenn die Ressourcenfrage geklärt wäre, hätten wir keine Probleme.»

«Und ich habe von Anfang an auch das allein gemacht, wir haben dafür nicht mehr Personal, sondern ich habe auch gesagt, okay, ich mache es auch von zuhause aus.»

Overview: Identified Factors



Individual Factors



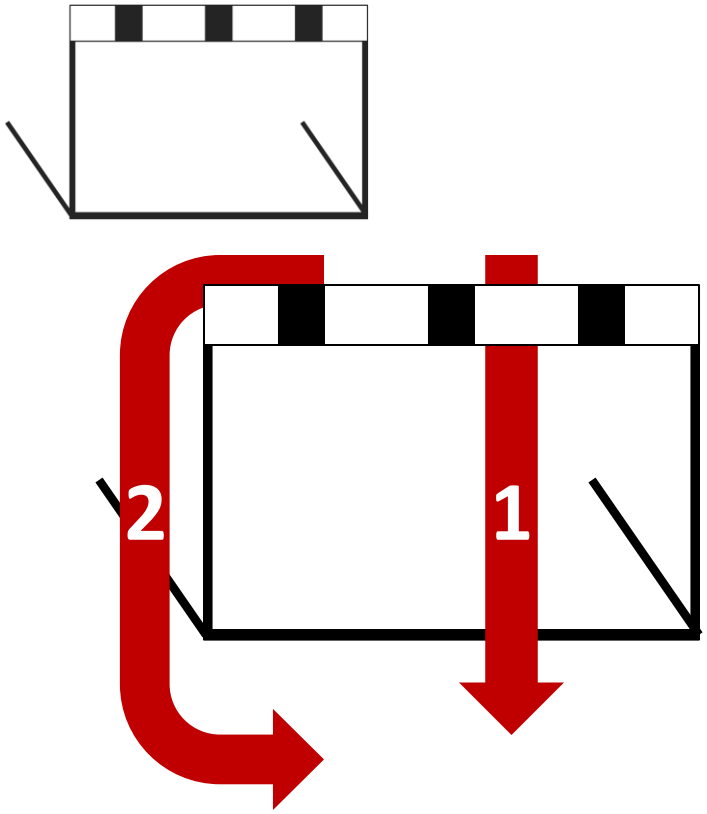
- **Age**: Younger employees exhibit more IT-affinity

«(…) die Hamburgische Verwaltung hat ein Durchschnittsalter von 47.»

- **Affinity and Fun**: Employees enjoy work with IT more or less
- **Experience**: Employees are more or less used to IT
- **Social Capital**: Employees are more or less apt at networking
- **Concerns**: Privacy, Security, Technostress

«Genau, ich bin eher passiver Facebook-Nutzer. Ich mache das ganz gerne, aber mich selber ärgert das definitiv, wie viel von mir dann da preisgegeben wird.»

Summary: Identifiable Strategies



1. Avoid Resistance: Make projects appear small, non-invasive, simple. Fly under the radar.
2. Externalize Project: Involve external cooperation partners or service providers. Avoid bureaucracy and complicated structures.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Institute for Media and Communications Management
University of St. Gallen
Blumenbergplatz 9
CH-9000 St. Gallen