

## Social Media in der Arbeitswelt: Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung

Carstensen, Tanja

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
transcript Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Carstensen, T. (2016). *Social Media in der Arbeitswelt: Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung*. (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 184). Bielefeld: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839434086>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>


Tanja Carstensen

# Social Media in der Arbeitswelt

Herausforderungen für Beschäftigte  
und Mitbestimmung



[transcript]

Hans Böckler  
Stiftung 

Tanja Carstensen  
Social Media in der Arbeitswelt

## Editorial

Die Reihe »Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung« bietet einem breiten Leserkreis wissenschaftliche Expertise aus Forschungsprojekten, die die Hans-Böckler-Stiftung gefördert hat. Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB. Die Bände erscheinen in den drei Bereichen »Arbeit, Beschäftigung, Bildung«, »Transformationen im Wohlfahrtsstaat« und »Mitbestimmung und wirtschaftlicher Wandel«.

»Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung« bei transcript führt mit fortlaufender Zählung die bislang bei der edition sigma unter gleichem Namen erschienene Reihe weiter.

**Tanja Carstensen** (Dr. phil.) arbeitet als Soziologin an der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Arbeitsgruppe Arbeit-Gender-Technik, zu den Schwerpunkten Internetforschung, Arbeits- und Techniksoziologie sowie Geschlechterforschung.

TANJA CARSTENSEN

# **Social Media in der Arbeitswelt**

**Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung**

**[transcript]**

Erschienen im transcript Verlag 2016



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>)

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **© Tanja Carstensen**

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Umschlagabbildung: © astrosystem / Fotolia.com

Satz: Michael Rauscher, Bielefeld

Printed in Germany

Print-ISBN 978-3-8376-3408-2

PDF-ISBN 978-3-8394-3408-6

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.transcript-verlag.de>

Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis und andere Broschüren an unter:  
[info@transcript-verlag.de](mailto:info@transcript-verlag.de)

# Inhalt

---

## **1 Einleitung | 9**

- 1.1 Social Media unternehmensintern – Facebook für die Firma? | 9
- 1.2 Web 2.0 und Social Media | 10
- 1.3 Enterprise 2.0 und Social Collaboration | 13
- 1.4 Transformation von Arbeit | 14
- 1.5 Digitalisierung als neuer Megatrend | 14
- 1.6 Erwerbsarbeit und Social Media aus Perspektive der Beschäftigten | 16
- 1.7 Über dieses Buch | 17

## **2 Technik als materielle Seite des Wandels der Erwerbsarbeit**

- Theoretisch-konzeptionelle Vorbemerkungen | 21
- 2.1 Die gesellschaftliche Konstruktion von Technik | 22
- 2.2 Users matter: Handlungsspielräume und Eigensinn der Userinnen | 24
- 2.3 Materialität, Handlungsnormierungen, Setzungen und Eigensinn von Technik | 25
- 2.4 Die Arbeitswelt, in der Social Media eingeführt wird | 26

## **3 Zur Anlage der Studie, Vorgehen und Methoden | 31**

- 3.1 Ziele und Fragestellungen | 31
- 3.2 Die Online-Befragung von Interessenvertretungen | 33
- 3.3 Die Betriebsfallstudien | 37

## **4 »Enterprise 2.0« und »Social Collaboration«**

- Motive und Erwartungen aus Sicht der Unternehmensleitungen | 45

## **5 Zwischen »Wildwuchs« und geregelter Mitbestimmung**

- Erfahrungen von Interessenvertretungen | 59
- 5.1 Verbreitung und Einsatzgebiete | 60

- 5.2 Einführungsprozess, Mitbestimmung und die Rolle der Interessenvertretungen | 63
- 5.3 Regelungen, Guidelines und Vereinbarungen | 69
- 5.4 Umkämpfte Themen | 72
- 5.5 Social Media in der Arbeit als Betriebs-/Personalrat | 83
- 5.6 Betriebliche Konstellationen | 84
- 5.7 Nicht-Nutzung | 89

## **6 Arbeiten mit Social Media**

- Erfahrungen von Beschäftigten | 91
- 6.1 Arbeitserleichterung oder Zusatzbelastung? | 91
- 6.2 Mehrwert oder Nutzlosigkeit? | 101
- 6.3 Freiwilligkeit und Offenheit oder Unklarheit? | 107
- 6.4 Transparenz und Selbstpräsentation oder Überwachung, Kontrolle und Datenschutzbedenken? | 119
- 6.5 Wissen teilen oder Wissen schützen? | 127
- 6.6 Wertschätzung oder Konflikte? | 131
- 6.7 Willkommene Abwechslung oder Veränderungsmüdigkeit? | 134
- 6.8 Flache Hierarchien und Netzwerkkultur oder Zweiklassengesellschaft? | 136
- 6.9 Was bleibt: Ambivalenzen | 140

## **7 Neue Anforderungen**

- »Arbeitskraftunternehmer 2.0«? | 143
- 7.1 Selbstmanagement, Selbstdisziplin und Selbstkontrolle | 145
- 7.2 Offenheit für Neues und Wandel | 151
- 7.3 Die Logik von Social Media verstehen | 152
- 7.4 Öffentliche Selbstdarstellung | 158
- 7.5 Social und public: »Arbeitskraftunternehmer« reloaded | 159
- 7.6 Vielfalt der Praktiken – Eigensinnige Userinnen | 163

## **8 Fazit und Ausblick | 171**

- 8.1 Arbeiten mit Social Media | 171
- 8.2 Betriebliche Zusammenarbeit zwischen analog und 2.0 – Herausforderungen und Handlungsfelder für die Interessenvertretungen | 174
- 8.3 »Das ist erst der Anfang«:  
Perspektiven der Digitalisierung von Erwerbsarbeit | 177



**9 Literatur** | 187

**10 Glossar** | 205

**11 Anhang** | 209

Anhang 1: Online-Fragebogen | 209

Anhang 2: Interviewleitfaden | 225



# 1 Einleitung

---

»Vernetzung«, »Zeitfresser«, »mangelnde soziale Nähe«, »Nachschlagewerk«, »Überfütterung mit unkritisch zusammengestellten Informationen«, »Arbeitsverhinderer«, »Gedankenaustausch beschleunigen«, »ungewünschte Transparenz«, »neue Möglichkeiten der Mitbestimmung«, »Austausch über den eigenen Tellerrand hinaus«, »Datenkraken«, »Anwesenheitskontrolle«, »hoher Erwartungsdruck der schnellen Arbeitserledigung«, »weitere Kanäle zur ›Störung der eigentlichen Arbeit«

*(Interessenvertretungen über Social Media; Quelle: Online-Befragung)*

## 1.1 Social Media unternehmensintern – Facebook für die Firma?

E-Mail und World Wide Web gehören für viele Beschäftigte inzwischen fest in den Arbeitsalltag. Seit mit dem »Web 2.0« bzw. »Social Media« zudem soziale Netzwerke, Weblogs, Wikis und Plattformen an Bedeutung gewonnen haben, werden Social-Media-Anwendungen auch für die unternehmensinterne Nutzung immer wichtiger; zunehmend führen Unternehmen eigene Plattformen und soziale Netzwerke ein, meist kombiniert mit Blog- und Wiki-Tools. Nach Angaben von Bitkom, dem Verband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche, nutzten 2014 immerhin 13 Prozent aller in einer Studie befragten Unternehmen bereits ein internes soziales Netzwerk (Hampe 2014).

Die Unternehmen versprechen sich von Social Media eine bessere Zusammenarbeit – »Social Collaboration« –, effektivere Kommunikation, Ver-

netzung, neue Möglichkeiten für Wissensmanagement, Ideenentwicklung, Innovationsprozesse, Projektorganisation und Prozessabläufe – und dies unternehmensweit und über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg. Die neuen Technologien sollen Transparenz erhöhen, das Stimmungs- und Meinungsbild im Unternehmen sichtbar und besser einschätzbar machen und helfen, die Mitarbeiterinnen<sup>1</sup> zu aktivieren und zu motivieren. Die neuen Technologien sollen das interne E-Mail-Aufkommen reduzieren, die Arbeit an gemeinsamen Texten erleichtern und lästige Meetings ersetzen. Arbeitgeberinnen messen Social Media für die Wirtschaftlichkeit ihres Unternehmens große Relevanz bei und erwarten, dass diese für die Unternehmenskultur, für die interne Kommunikation und die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen zukünftig von großer Bedeutung sein werden (Bundesverband Digitale Wirtschaft 2012).

Was der Einsatz von Social Media aus Sicht der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen bedeutet, ist hingegen deutlich unklarer und bisher empirisch kaum untersucht worden (erste Untersuchungen liegen zum Maschinenbau vor; vgl. Pfeiffer/Schütt/Wühr 2012). Damit bleibt bislang weitgehend offen, wie sich die konkreten Arbeitsbedingungen mit Social Media ändern, welche neuen Anforderungen an die Beschäftigten entstehen und wie diese mit sozialen Medien umgehen. Auch wurde bisher kaum untersucht, wie Betriebs- und Personalräte auf den technologischen Wandel reagieren, welche Probleme aus ihrer Sicht bestehen und welche Handlungsansätze sie entwickeln.

## 1.2 Web 2.0 und Social Media

Bereits seit den 90er Jahren verändert das Internet Alltag, Arbeit, Politik und Wirtschaft. Kommunikation, Informationsbeschaffung und -verbreitung haben sich erheblich beschleunigt und verdichtet. Mit der Verbreitung von sozialen Medien, d. h. sozialen Netzwerken, Weblogs und Wikis, hat diese Entwicklung in den letzten Jahren noch an Dynamik gewonnen: Soziale Medien bzw. Web 2.0 gelten als user-zentriert und partizipativ und aktivieren zu Beteiligung, Austausch, Vernetzung und Selbstdarstellung.

---

1 | Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch vorzugsweise die weibliche Form verwendet. Natürlich sind damit immer alle Geschlechter gemeint.

Über Texte, Bilder und Videos können Informationen weltweit geteilt werden. Auch die Arbeit an gemeinsamen Texten, Konzepten und Ideen ist über die neuen Möglichkeiten der Kollaboration deutlich vereinfacht worden.

Im Kern geht es um die folgenden Technologien:

- Wikis basieren auf einem Hypertext-System, das es Userinnen ermöglicht, Inhalte nicht nur zu lesen, sondern direkt im Browser zu ändern. Dies ermöglicht gemeinsame Arbeit an Texten und gemeinschaftliches Zusammenstellen und Dokumentieren von Wissen. Alle Änderungen werden dabei dokumentiert, sodass ältere Versionen jederzeit aufrufbar sind.
- Weblogs sind eine Art öffentlich geführtes Tagebuch, in dem eigene Beiträge, in der Regel chronologisch sortiert, veröffentlicht werden können. Sie bieten zudem Kommentarfunktionen, die einen Austausch zwischen Weblog-Autorin und Leserinnen ermöglichen.
- Microblogging ist eine Form des Bloggens, in der nur kurze Texte veröffentlicht werden können. Der bekannteste Microblogging-Dienst Twitter erlaubt das Verfassen von Kurznachrichten bis zu einer Länge von 140 Zeichen. Diese »Tweets« erhalten diejenigen, die dem jeweiligen Account »folgen«, können »retweetet«, also weiterversendet, sowie favorisiert werden.
- Soziale Netzwerke schließlich basieren in der Regel auf der Möglichkeit, ein eigenes Profil anzulegen, sich mit anderen Mitgliedern des Netzwerkes zu vernetzen – bzw. bei Facebook zu »befreunden« –, Nachrichten zu schreiben, Informationen mit anderen zu teilen, auszutauschen sowie zu bewerten, beispielsweise durch »liken«. Niedrigschwellig können selber Inhalte produziert, veröffentlicht und weiterverbreitet werden, seien es Texte, Bilder, Videos oder Audio-Dateien.

Die Social-Media-Forscherin danah boyd (2014: 11) macht insbesondere vier Eigenschaften aus, die soziale Medien kennzeichnen: Beständigkeit (Inhalte werden langfristig gespeichert und angezeigt), Sichtbarkeit (durch Vernetzung vergrößert sich das mögliche Publikum und damit die Sichtbarkeit eines Beitrags), Verbreitbarkeit (Inhalte sind einfach und schnell zu verbreiten) und Durchsuchbarkeit (Inhalte können jederzeit systematisch gesucht und gefunden werden). Es liegt auf der Hand, dass diese Eigenschaften spezifische soziale Praktiken erforderlich machen. Schmidt (2011) weist

in diesem Zusammenhang insbesondere hin auf Identitätsmanagement als Handlungen, bei denen Menschen Aspekte ihrer eigenen Person für andere zugänglich machen, Beziehungsmanagement als Nutzungsweisen, mit denen Menschen alte oder neue Beziehungen pflegen oder aufbauen, und Informationsmanagement als Summe der Praktiken, mit denen Menschen Informationen erstellen, filtern, auswählen, bearbeiten und teilen.

Diese Möglichkeiten haben gesellschaftspolitische Implikationen: Zum einen steigen Chancen auf eine Demokratisierung von Informationen, auf Partizipation an politischen Meinungsbildungsprozessen, Empowerment und gesellschaftliche Teilhabe. Massenmedien und Politik sind mit einer kritischen Gegenöffentlichkeit konfrontiert. Die Nutzung von Facebook und Twitter im Wahlkampf von Barack Obama 2008, im »Arabischen Frühling« 2011 und die Twitter-Debatte zu Sexismus, die unter dem Hashtag #aufschrei geführt wurde, haben die Potenziale des Internets für politisches Handeln und Mobilisierung verdeutlicht (zu gewerkschaftlichen Beispielen vgl. Kraft 2012). Münker (2009) sieht im Web 2.0 eine Bereicherung unserer Ausdrucks- und Handlungsmöglichkeiten und die historisch neue Möglichkeit der massenhaften Nutzung gemeinschaftlich geteilter interaktiver Medien.

Gleichzeitig besteht die Gefahr einer sozialen Spaltung der Gesellschaft entlang dem Zugang zum Internet bzw. durch unterschiedliche Nutzungsweisen. Informationsfülle, Kommunikationsdichte und Multitasking können zu Belastungen werden und Menschen überfordern (Schirrmacher 2009). Gerade soziale Netzwerke erfordern zudem einen bewussten Umgang mit den geforderten öffentlichen Selbstdarstellungen (Carstensen/Ballenthien/Winker 2014). Nicht erst die Enthüllungen über die NSA-Überwachung des Internets haben Unternehmen wie Facebook in die Kritik gebracht und für Datenschutzanliegen und die neuartigen Aufzeichnungs-, Auswertungs- und Überwachungsmöglichkeiten sensibilisiert. Zunehmend entwickelt sich auch eine Kritik an Big Data, der Macht der Internet-Konzerne sowie dem teilweise unkritischen Userinnen-Verhalten (u. a. Han 2015).

### 1.3 Enterprise 2.0 und Social Collaboration

Es ist wenig überraschend, dass auch Unternehmen seit einiger Zeit versuchen, die Potenziale von Social Media zu nutzen. In der externen Kommunikation hat sich die Nutzung von Facebook, Twitter und anderen Tools für Werbung, Marketing, Service und den Kontakt zu Kundinnen und Userinnen etabliert. Der interne Einsatz der neuen Technologien wird hingegen unter den Schlagworten »Enterprise 2.0« (McAfee 2006), »Social Collaboration« und teilweise »Social Intranet« diskutiert. Neben der Nutzung externer Angebote wie Facebook, Doodle oder Wikis kommen in vielen Unternehmen eigens angeschaffte Tools zum Einsatz, die in der Regel eine Kombination aus verschiedenen Web-2.0-Technologien darstellen. Im Zentrum steht meist ein soziales Netzwerk, kombiniert mit Möglichkeiten von Weblogs, Wikis, Chats und Konferenz-Tools.

Wie Facebook enthalten solche Unternehmensnetzwerke ein persönliches Profil und ermöglichen es Beschäftigten, sich mit Kolleginnen zu vernetzen, Beiträge zu posten, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten, Gruppen zu Themen zu gründen und Beiträge anderer zu kommentieren oder zu liken. Die Nutzungsmöglichkeiten reichen von Vorstandsbekanntmachungen und Projektkoordination über Kantineninformationen und Fahrgemeinschaftsbörsen bis hin zum Austausch über private Themen. Mit der Idee von Enterprise 2.0 ist gleichzeitig auch ein kultureller Wandel in Unternehmen verbunden, der über die Einführung eines neuen Technik-Tools hinaus reicht: Offenheit, Transparenz, Vernetzung und Partizipation werden zu neuen Leitmotiven in Unternehmensphilosophien.<sup>2</sup>

Neben den eingangs skizzierten Hoffnungen aufseiten der Arbeitgeberinnen ist Social Media in Unternehmen mit bemerkenswerten Verspre-

---

2 | Diese Ideen beziehen sich nicht zuletzt auf die Thesen einiger Vordenkerinnen von Social Media, zu nennen sind hier u. a. Konzepte wie die »Weisheit der Vielen« (Surowiecki 2005) und »Organisieren ohne Organisationen« (Shirky 2008); die Vorteile offener, authentischer Kommunikation, »naked conversations« (Scoble/Israel 2006), und »Open Leadership« (Li 2010); »Crowdsourcing« als Idee, traditionell im Unternehmen erledigte Aufgaben an Freiwillige im Internet auszulagern (Howe 2006); und das »Cluetrain Manifest«, das anhand von 95 Thesen (»Märkte sind Gespräche«; »Es gibt keine Geheimnisse«) beschreibt, wie sich mit dem Internet die Beziehungen von Kundinnen und Unternehmen verändern (Levine et al. 1999); ausführlicher vgl. Michelis/Schildhauer (2012).

chen an die Beschäftigten verbunden. Diese reichen von Arbeitserleichterungen, beispielsweise durch geringeres E-Mail-Aufkommen, schnellere Kommunikations- und Abstimmungsmöglichkeiten, übersichtliche Projektbearbeitung mit klaren Zuständigkeiten und To-dos über ein soziales Miteinander, produktiven Austausch, eine Kultur von Geben, Nehmen und Teilen, von Anerkennung, Wertschätzung und Feedback bis hin zu flacheren Hierarchien und neuen Partizipationsmöglichkeiten.

## **1.4 Transformation von Arbeit**

Diese technologieinduzierten Erwartungen an eine »neue Unternehmenskultur« und »neues Arbeiten« treffen auf eine Arbeitswelt, die sich auch jenseits der Durchsetzung von Informations- und Kommunikationstechnologien seit vielen Jahren verändert. Die Arbeits- und Industriosociologie spricht u. a. von Prozessen der Entgrenzung, Prekarisierung, Subjektivierung, Intensivierung, Flexibilisierung und Reorganisation, die neue Freiräume und Chancen auf selbstbestimmtes Arbeiten, aber auch neue Belastungen und Gefahren der Selbstausbeutung hervorgebracht haben (u. a. Voß/Pongratz 1998; Kleemann/Matuschek/Voß 2003; Kratzer 2003; Brinkmann et al. 2006; Trinczek 2011). Insgesamt kommt es zu einer Reduzierung der Kontrolle und zur Förderung eigenverantwortlichen Arbeitens. Zunehmend müssen die Subjekte ihre Erwerbsarbeit selbstorganisiert gestalten und sich eigene Strukturen und Handlungsvorgaben zur Orientierung schaffen. Als »Arbeitskraftunternehmer« (Voß/Pongratz 1998), »Unternehmer ihrer Selbst« (Foucault 2006) bzw. »unternehmerisches Selbst« (Bröckling 2007) sind sie gefordert, sich selbst zu kontrollieren, zu rationalisieren, zu vermarkten und zu managen und dabei stets eigenverantwortlich und unternehmerisch zu handeln.

## **1.5 Digitalisierung als neuer Megatrend**

Diese Veränderungen der Erwerbsarbeit wurden bisher überwiegend »technikfrei« diskutiert. Dies dürfte sich in naher Zukunft angesichts des Hypes um »Digitalisierung« ändern. Mit der Verbreitung von Social Media, mit der Nutzung von digitalen und mobilen Geräten wie Handys und Tablets



und angesichts von »Industrie 4.0« (Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Niehaus 2015) besteht zurzeit eine gewisse Einigkeit, dass (erneut) ein grundlegender Wandel der Arbeitswelt bevorsteht, dessen Folgen noch nicht abzusehen sind, der aber im Wesentlichen technologisch getrieben wird. Die Prognosen reichen von flexiblem, selbstbestimmtem Arbeiten jenseits von räumlichen und zeitlichen Begrenzungen bis hin zu Einschätzungen, dass ein Großteil der gegenwärtigen Berufe in den nächsten zehn bis 20 Jahren automatisiert werden könnte (Frey/Osborne 2013; Bonin/Gregory/Zierahn 2015). Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände verhandeln an der »Digitalisierung« längst über die grundlegende Gestaltung zukünftiger Arbeitsbedingungen und Fragen von Regulierung bzw. Deregulierung der Arbeitswelt (Bohsem 2015).

Social Media ist ein Baustein in diesem Digitalisierungsprozess und verändert Arbeit ebenfalls; Aufgaben und Tätigkeiten verschieben sich, die arbeitenden Subjekte sind mit neuen Anforderungen konfrontiert. Intern genutzte Enterprise-2.0-Plattformen erweitern den sozialen Handlungsraum des Arbeitens zu einer globalen Informations- und Kommunikationsumgebung, werden, als »Informationsraum« (Boes et al. 2014: 9) zu einer neuen Basisinfrastruktur für die Arbeit.

Für Beschäftigte in Unternehmen, die soziale Medien einsetzen, kann dies grundlegende Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen bedeuten. Dies betrifft Arbeitsabläufe, Hierarchien und Profilierungsmöglichkeiten, Kommunikationsstrukturen und Formen der Zusammenarbeit ebenso wie Möglichkeiten der Überwachung. Wie sich mit Enterprise 2.0, also intern eingesetzten sozialen Medien, die konkrete betriebliche Praxis ändert und wie die arbeitenden Subjekte mit Social Media real umgehen, ist bisher allerdings offen.

Zudem sind von den technologischen Entwicklungen sämtliche mitbestimmungsrelevanten Themen herausgefordert – von der Gestaltung technischer Systeme, Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrolle über Arbeitszeitgestaltung und Arbeits- und Gesundheitsschutz bis hin zu Qualifizierung. Zur Frage, wie die betrieblichen Interessenvertretungsorgane auf diese Herausforderungen reagieren, liegen ebenfalls bisher keine Ergebnisse vor.

## **1.6 Erwerbsarbeit und Social Media aus Perspektive der Beschäftigten**

Die Analyse, wie sich mit Social Media Erwerbsarbeit bzw. die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten ändern und wie diese wiederum mit diesen Veränderungen umgehen, erfordert eine Herangehensweise, die sowohl arbeits- als auch techniksoziologische Konzepte berücksichtigt, Social Media aus Sicht der Veränderungen von Arbeit analysiert und die Perspektiven und Praktiken der arbeitenden Subjekte ins Zentrum stellt. Hierbei lassen sich in der bisherigen Forschungslandschaft einige Schwächen ausmachen.

Konkret für die Frage nach den Veränderungen der Arbeitsbedingungen durch Social Media kann zunächst festgestellt werden, dass bisher fast nur Forschungsergebnisse aus Arbeitgebersicht vorliegen, beispielsweise aus den Bereichen Managementforschung oder Wirtschaftsinformatik (u. a. Richter 2014). Die Sicht auf Arbeit allerdings fehlt: »Studies of the information economy, or what some term the creative or cultural industries, have been dominated by the capital side of the analysis, whereas the labour side has been rather missing« (Fuchs 2014: 5).

Obwohl Technik für die Entwicklung der Arbeit von jeher von grundlegender Bedeutung ist, spielte sie in den zentralen Diagnosen der Arbeits- und Industriesoziologie der letzten Jahre keine besonders große Rolle: Ortmann (2014: 82) stellt hierzu fest, »dass sich die deutschsprachige Arbeitssoziologie für konkrete Arbeitsabläufe mit technischen Artefakten seit Jahrzehnten nur am Rande interessiert hat«. Technik ist, so Pfeiffer (2010: 245) »eher in die Peripherie des disziplinären Interesses« gerückt; stattdessen stand die Organisation im Fokus. Pfeiffer konstatiert ein Nicht-Benennen konkreter technologischer Rahmenbedingungen und das systematische Ausblenden technischer Eigenarten und sieht den Grund für diese Vernachlässigung in der Angst, Technikdeterminismus vorgeworfen zu bekommen. Dabei würden die Herausforderungen der neuen Informationstechnologien zu wenig bearbeitet, obwohl diese eine Reihe von Setzungen erzeugen und in Arbeitskontexte und Arbeitshandeln eingreifen. Pfeiffer plädiert daher für eine Wiederentdeckung der Technisierung (2010: 233).

Kleemann/Voß konstatieren zudem, dass bereits seit den 70er Jahren und in vermehrt mikrosoziologischer Perspektive die Vielfalt gesellschaft-

licher Prägungen und Erscheinungen der Subjekte analysiert wird (2010: 427). Charakteristisch für die Ergebnisse scheint dabei das Spannungsfeld der Zunahme von Emanzipationspotenzialen und gleichzeitiger neuartiger Ausbeutung subjektiver Potenziale zu sein. Strategien der Kapitalverwertung werden immer mehr über die Interessen und Orientierungen der Beschäftigten vermittelt; diese lassen sich daher nicht mehr ohne die Analyse dieser Orientierungen und Interessenlagen angemessen erfassen und rekonstruieren (Nies/Sauer 2010: 146).

Kleemann/Voß bescheinigen der Arbeits- und Industriesoziologie aber auch, auf eine weiter reichende Beschäftigung mit dem Menschen »als eigenartig autonome wie zugleich heteronome Aktionseinheit« (2010: 438) mit Sinnlichkeit, Eigensinn, Emotionen und Privatsphäre etc. noch immer zu wenig vorbereitet zu sein. Subjekte erfüllen die neuen Anforderungen keinesfalls ungebrochen, sondern agieren renitent, widerständig und rebellisch (Jürgens 2006; Mayer-Ahuja/Wolf 2005; Dörre et al. 2011; Frerichs 2014: 55).

In der Auseinandersetzung mit den aktuellen – technologischen wie sozialen – Veränderungsprozessen von Erwerbsarbeit besteht die Herausforderung dementsprechend darin, die Bedeutung neuer Technologien im Arbeitsprozess wieder stärker in den Blick zu nehmen und ihre Wirkmacht ernst zu nehmen, ohne dabei gleichzeitig in simplen Technikdeterminismus zu verfallen (der bei der Art und Weise, wie zurzeit der Diskurs um Digitalisierung geführt wird, sicherlich ein Comeback haben wird). Zudem müssen Perspektiven auf die Subjekte und ihren Eigensinn im Umgang mit Anforderungen der Erwerbsarbeit weiterentwickelt und dabei die subjektiven Umgangsweisen mit und Sichtweisen auf Technik im Arbeitsprozess mit analysiert werden.

## 1.7 Über dieses Buch

Das Forschungsprojekt »Arbeit 2.0. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media«, das von 2013 bis 2015 von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und an der TU Hamburg-Harburg durchgeführt wurde, hat die Fragen untersucht, welche Anforderungen aus Sicht der Beschäftigten im betrieblichen Einsatz von Social Media entstehen, wie diese mit Social Media umgehen, welche

Praktiken sie entwickeln und wie sich ihre Arbeitsbedingungen verändern. Zudem wurde gefragt, welche Problemlagen Betriebs- und Personalräte wahrnehmen und welche Handlungsansätze sie bereits entwickelt haben.

Hierfür wurde eine quantitative Online-Befragung durchgeführt, an der 564 Betriebs- und Personalräte teilnahmen (von denen 57 Prozent in Unternehmen arbeiten, in denen Social Media – intern und/oder extern – bereits zu Anwendung kommt). In drei Fallbetrieben wurde anhand von insgesamt 47 qualitativen Interviews mit Beschäftigten und Betriebsräten der interne Social-Media-Einsatz detaillierter erhoben. Bei den Fallbetrieben handelt es sich um große Konzerne techniknaher Branchen, die bereits ein internes soziales Netzwerk top-down eingeführt haben.

Ziel der Untersuchung war es, eine aktuelle Analyse zu der Frage zu leisten, wie Beschäftigte den Einsatz von internen Social Media, »Enterprise 2.0« bzw. »Social Collaboration«, erleben, wie sich Arbeitsbedingungen verändern, welche Anforderungen sie wahrnehmen und wie sie mit diesen Anforderungen umgehen. Untersucht wurde auch, wie die Interessenvertretungen sich selbst in diesem Wandel positionieren und wie sie agieren.

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis dieses Projekts und beginnt mit einigen theoretischen Klärungen zum Verständnis von Technik und technischem Wandel und mit einer Verortung in den arbeitssoziologischen Debatten um den Wandel der Arbeit (Kapitel 2). Technischer und sozialer Wandel werden als gegenseitig konstitutiv füreinander verstanden; sowohl Technik als auch Subjekte allerdings auch als unvorhergesehen handelnd, »eigensinnig«.

Kapitel 3 stellt das methodische Vorgehen vor. Im Anschluss werden zunächst die Motive und Erwartungen der Unternehmensleitungen bzw. der Akteurinnen, die Social Media in Unternehmen einführen, vorgestellt (Kapitel 4). Kapitel 5 widmet sich der Frage, wie weit verbreitet interne soziale Medien bereits sind und welche Rolle Interessenvertretungen und Mitbestimmung darin haben. Hauptsächlich basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung werden Erfahrungen aus den Einführungsprozessen, bestehende betriebliche Regelungen, umkämpfte Themen und eine Typologie betrieblicher Konstellationen vorgestellt.

Kapitel 6 behandelt die Erfahrungen und Sichtweisen der Beschäftigten. Deutlich wird, dass sich die Praxis im Umgang mit Social Media derzeit extrem auseinanderentwickelt. Die Erfahrungen der Beschäftigten divergieren u. a. bei der Frage, ob die neuen Technologien Arbeitserleichte-

rung oder Mehraufwand bedeuten, ob sie einen Mehrwert darstellen oder nutzlos erscheinen, ob die geforderte Offenheit und Transparenz als Gewinn oder Kontrolle wahrgenommen werden und ob Erlebnisse der Wertschätzung oder der Verschlechterung der Kommunikationsqualität überwiegen. Diese Pole werden anhand von acht Spannungsfeldern dargestellt.

In Kapitel 7 werden die identifizierbaren Anforderungen an die Beschäftigten vorgestellt und diskutiert. Neben der Intensivierung von Anforderungen, wie sie beispielsweise für den »Arbeitskraftunternehmer« bereits formuliert wurden, lassen sich zwei weitere Anforderungen ausmachen, die mit Social Media transportiert werden: »sozial« zu agieren, also Wissen zu teilen, zu geben, zu nehmen, sich zu vernetzen, sich auszutauschen, sich gegenseitig zu »liken«; sowie »öffentlich« zu werden, indem Beschäftigte sich, ihre Arbeitsergebnisse und ihre Positionen in der digitalen (Betriebs-) Öffentlichkeit transparent machen. Anschließend werden unterschiedliche Umgangsweisen mit diesen Anforderungen und Gründe für diese Unterschiede herausgearbeitet. Im letzten Kapitel wird die Bedeutung von Social Media für die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen diskutiert, es werden Herausforderungen für gegenwärtige Interessenpolitik benannt und einige zukünftige Entwicklungen skizziert, für die intern genutzte Social Media zurzeit vermutlich nur ein kleiner Anfang sind.

Die diesem Buch zugrunde liegende Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung. Bedanken möchte ich mich besonders bei Dr. Melanie Frerichs und Dr. Manuela Maschke für die sehr wertvolle Unterstützung und Beratung in allen Phasen des Projekts. Ebenfalls für kompetente und anregende Beratungen, Diskussionen, Rückmeldungen und Hinweise bedanken möchte ich mich bei dem Beirat, der das Projekt zwei Jahre begleitet hat. Michael Kühnle danke ich für das sorgfältige Lektorat.

Möglich gewesen wäre die Studie auch nicht ohne die Mithilfe der vielen Betriebs- und Personalräte und Beschäftigten, die bereit waren, ihre Erfahrungen mit Social Media mit mir zu teilen. Ein großer Dank gilt daher zum einen den Hunderten von Mitgliedern aus Interessenvertretungen, die an der Online-Umfrage teilgenommen haben, zum anderen allen Interviewpersonen in den Fallbetrieben. Besonderer Dank gilt dabei den Betriebsratsmitgliedern, die mir den Zugang in die Unternehmen geöffnet haben, und den Gewerkschaftsvertreterinnen, die den Kontakt vermittelt haben.

Und schließlich gilt mein Dank der Arbeitsgruppe Arbeit-Gender-Technik der TU Hamburg-Harburg für die vielen Möglichkeiten zu Austausch und Diskussion und Simon Näckel, der das Projekt über die gesamte Laufzeit als studentische Hilfskraft in vielfacher Hinsicht tatkräftig unterstützt hat.

## **2 Technik als materielle Seite des Wandels der Erwerbsarbeit**

### **Theoretisch-konzeptionelle Vorbemerkungen**

---

Technik und (Erwerbs-)Arbeit sind seit jeher eng miteinander verbunden. Der jeweilige Stand der Technisierung einer Gesellschaft ist immer auch Ausdruck der jeweils herrschenden Produktionsverhältnisse. Technik erfüllt zentrale Funktionen im Arbeitsprozess: Arbeitersparnis, Effektivitätssteigerung und Prozesskontrolle (Pfeiffer 2010).

Gleichzeitig wurde in der Arbeits- und Industriesoziologie früh deutlich, dass der Einsatz von Technik uneindeutige Folgen hat und Arbeit nicht nur ersetzt, erleichtert und berechenbar macht. Vielmehr ist das Verhältnis von Technik und Arbeit von einer Reihe von Widersprüchen geprägt. Immer wieder kommt es durch Technik auch zur Zunahme von Arbeit und zu neuen, technikinduzierten Problemen. Zudem hat sich gezeigt, dass Technik sowohl Prozesse der De- wie der Requalifizierung in Gang setzt (Kern/Schumann 1970). Auch Fragen nach Herrschaft oder Befreiung, Zwang oder Selbstverwirklichung, Emanzipation oder Entfremdung durch Technik bleiben in ihrer Beantwortung ambivalent. Schon in den 80er Jahren konnte die Projektgruppe Automation und Qualifikation (1987) zeigen, dass das Arbeitssubjekt in der Automationsarbeit nicht zu einem Anhängsel der Technik degradiert wird, sondern dass Automation auch zu Höherqualifikation führt. Technikeinsatz im Arbeitsprozess bewegt sich stets im Spannungsfeld von Einschränkung und Ermöglichung von Autonomie und Kreativität, Arbeitserleichterungen und zusätzlichen subjektiven Leistungen (auch Baukrowitz/Boes/Schmiede 2001; Klee-mann/Matuschek/Voß 2003; Pfeiffer 2004; Baukrowitz et al. 2006).

Technologischer Wandel ist gleichzeitig nicht losgelöst von gesellschaftlichen Veränderungen zu betrachten. Es ist keinesfalls so, dass Internet,

Social Media und Digitalisierung isoliert, von außen, in die Arbeitswelt einbrechen und diese verändern. Vielmehr sind technologische, soziale, politische, ökonomische und kulturelle Entwicklungen aufs Engste verwoben und oftmals nur unterschiedliche Seiten desselben gesellschaftlichen Veränderungsprozesses. Zudem bieten sie Handlungsspielräume für den Eigensinn der Subjekte, d. h. für begeisterte, gleichgültige oder auch ablehnende Praktiken. Um dieses Technikverständnis deutlicher zu machen, wird im Folgenden zunächst auf techniksoziologische Konzepte Bezug genommen; anschließend werden gegenwärtige Diagnosen zum Wandel der Erwerbsarbeit vorgestellt und der Zusammenhang zwischen diesem Wandel und den technologischen Entwicklungen aufgezeigt.

### 2.1 Die gesellschaftliche Konstruktion von Technik

Während in den Anfängen der soziologischen Betrachtung von Technik Herangehensweisen dominierten, die die (meist negativen bewerteten) Auswirkungen von Technik auf Gesellschaft und Individuum untersuchten, sind solche technikdeterministischen Denkmuster spätestens seit den 80er Jahren verpönt. Zunehmend verabschiedete man sich seitdem von der Annahme einseitiger technischer Wirkungen auf die Gesellschaft. Stattdessen wurde den sozialen Einflüssen auf die Technikgestaltung und -nutzung ein größerer Stellenwert eingeräumt, die Spielräume und vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten der Technik wurden in den Blick genommen.

Wesentlich angestoßen durch die Forschungsarbeiten der Science and Technology Studies (STS), der Social Shaping of Technology (SST) und der Social Construction of Technology (SCOT) gilt seitdem als unbestritten, dass technischer Fortschritt nicht einer eigenen Entwicklungslogik und einem »one best way« folgt (Ellul 1964: 134), sondern Ergebnis sozialer Aushandlungsprozesse ist (vgl. MacKenzie/Wajcman 1985; Bijker/Hughes/Pinch 1987; Pinch/Bijker 1987). Relevante gesellschaftliche Akteurinnen aus Technik, Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit verhandeln ihre Interessen an Technik und streiten um alternative Ausgestaltungen des technischen Artefakts (vgl. Bijker 1997: 269 ff.).<sup>1</sup>

---

1 | Das klassische Beispiel für einen solchen Aushandlungsprozess ist die Entwicklung des Fahrrads: Mit seiner Entwicklung waren zunächst von verschiede-



In die Entwicklung und Herstellung von Technik gehen die Lebens- und Erfahrungswelten, Weltbilder und Visionen der Beteiligten sowie deren Vorstellungen über Nutzungsweisen und Zweck ein und werden als »Skripte« in die Objekte eingeschrieben (Akrich 1992), die dann bestimmte menschliche Handlungen und Verhältnisse ermöglichen oder begrenzen und zukünftigen Userinnen bestimmte Fähigkeiten zuschreiben. Das fertige Artefakt ist dann das materialisierte, verfestigte Ergebnis solcher gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse, in denen die definitionsmächtigen Akteurinnen ihre Interessen durchgesetzt haben (auch Wajcman 1994).

Gleichzeitig werden technische Neuerungen nicht ohne diskursive Rahmung wirkmächtig (Carstensen 2007). Insbesondere kulturtheoretisch orientierte Arbeiten der Techniksoziologie zeigen, dass technischen Artefakten erst Bedeutungen zugewiesen werden müssen, damit sie wirkmächtig werden können. Es bedarf Zuschreibungen – zusätzlicher Anleitungen, Anweisungen und Informationen –, die wiederum je nach gesellschaftlichem Kontext variieren können. Vor allem öffentliche Diskurse sind für die Rahmung von Technik von Bedeutung. Unternehmen, Verbände, Parteien, soziale Bewegungen und Medien sind daran beteiligt, Leitbilder, Hoffnungen, Befürchtungen, Vorstellungen »richtiger« Nutzungsweisen und Einschätzungen von Technikfolgen zu produzieren (vgl. Rammert et al. 1991: 4f.). Diese diskursive Konstruktion von Technik prägt die Wahrnehmung von Handlungsmöglichkeiten entscheidend mit (Rammert et al. 1991: 14; Hörning/Dollhausen 1997: 237; Hörning 2001: 61; Carstensen 2007).

Technische Artefakte sind also materielle und diskursive Ergebnisse von Aushandlungsprozessen und Machtkämpfen und repräsentieren in Design und Symbolik gesellschaftliche Verhältnisse, Strukturen, Interessen, Normen und Diskurse. Zugespitzt können sie als Vergegenständlichung von bzw. Projektionsfläche für gesellschaftliche Auseinandersetzungen be-

---

nen gesellschaftlichen Akteurinnen (Ingenieure, sportbegeisterte junge Männer, Frauenvereine, Hochradmechaniker) sehr unterschiedliche Visionen verbunden – Sportgerät, alltägliches Fortbewegungsmittel oder Hobbygegenstand. Mit der Zeit wurde daraus eine Form des Fahrrads entwickelt, die die Interessen der durchsetzungsfähigen Akteurinnen widerspiegelt bzw. eine Einigung dieser über seine Funktionen darstellt, in diesem Fall die zwischen Sportlichkeit und Sicherheit vermittelnde Lösung eines relativ niedrigen Fahrrads mit Gummireifen (vgl. Pinch/Bijker 1987; auch Degele 2002: 101).

trachtet werden, in die Interessen und Machtverhältnisse eingeschrieben werden.

Das Internet war von Beginn an umkämpft, mit dem Effekt, dass sich widersprüchliche Entwürfe zwischen Demokratisierung und digitaler Spaltung, Freiheit und Herrschaft, Individualisierung und Vergemeinschaftung, Fragmentierung und Solidarisierung in das Internet eingeschrieben haben und die Aneignung geprägt haben (Carstensen 2007). Auch in Bezug auf Social Media sind die Deutungsmuster kontrovers, insbesondere stehen Vernetzungs- und Empowerment-Hoffnungen Überwachungsszenarien gegenüber. Für den Bereich der Erwerbsarbeit manifestieren sich die Diskurse aktuell u. a. in Social-Media-Guidelines, die die Beschäftigten bei der Nutzung sozialer Netzwerke zu Selbstdarstellung, Datenschutz, Ehrlichkeit, Authentizität, Respekt, Transparenz und Höflichkeit aufrufen (Greve/Wedde 2014).

## **2.2 Users matter: Handlungsspielräume und Eigensinn der Userinnen**

Die materiellen und diskursiven Handlungsprogramme technologischer Objekte ermöglichen und begrenzen demnach menschliche Handlungen und Verhältnisse. Gleichzeitig sind diese aber nicht abschließend; sie bleiben flexibel und determinieren die Praktiken und Identitäten der Userinnen nicht. Die Nutzerinnen von Technik sind relevante, deutungsmächtige und handlungsfähige Akteurinnen (Oudshoorn/Pinch 2003), die trotz aller Materialität von Artefakten und (vermeintlicher) Sachzwänge eigensinnig im Umgang mit Technik agieren, neue Nutzungsweisen und Bedeutungen erproben und etablieren, sich Handlungsaufforderungen durch Technik entziehen, Skripte modifizieren, abwandeln, radikal ändern oder sich diesen verweigern und zu Nicht-Nutzerinnen werden (Lie/Sørensen 1996; Wyatt 2003).

Eigensinnige Nutzungsweisen lassen sich auch für das Internet beobachten. Diese reichen von Nicht-Nutzung (Wyatt 2003; van Eimeren/Frees 2014) über Widersetzungen gegenüber Authentizitätsaufforderungen (Reichert 2008: 42) bis zur Nutzung für aktivistische Praktiken (Winter 2010). Zudem lassen sich kollektive Kämpfe von Userinnen gegen Inhalte und Design sozialer Netzwerk-Infrastrukturen identifizieren, die beispielsweise

die Pflichtfelder zur Geschlechtsidentität in Anmeldeformularen kritisieren oder in Wikipedia für den Erhalt umstrittener Inhalte argumentieren (Carstensen 2012b).

## 2.3 Materialität, Handlungsnormierungen, Setzungen und Eigensinn von Technik

Gleichzeitig sind die möglichen Nutzungs- und Deutungsweisen einer Technik nicht beliebig und unendlich. Technische Artefakte sind nicht nur passive Objekte, sondern auch aktiv Teilhabende an gesellschaftlichen Prozessen. Mit der zunehmenden Rezeption der Akteur-Netzwerk-Theorie in den 1990er Jahren rückten zunehmend die Wirkmächtigkeit, Eigensinnigkeit, Handlungsmacht und Materialität von Technik in den Fokus. Hier werden die Verbindungen aus menschlichen und nichtmenschlichen Akteuren untersucht, die verwoben und vernetzt miteinander agieren<sup>2</sup> und in denen Technik auch aktive Rollen einnimmt (Latour 2002; Rammert/Schulz-Schaeffer 2002). Anhand von Beispielen wie dem »Berliner Schlüssel« (Latour 1996), der die Bewohnerinnen von Mietshäusern zwingt, die Haustür hinter sich abzuschließen, oder Bodenschwellen auf der Straße, die zum Langsamfahren zwingen (Latour 1992), zeigt Latour, wie technische Artefakte menschliche Praktiken mitbestimmen und soziale Handlungsaufforderungen an die Dinge delegieren. Technik wird hier als Mitspielerin in sozialen Handlungen betrachtet. Sie ist also nicht auf ihre soziale Konstruiertheit reduzierbar, sondern in ihrer Materialität durchaus eigensinnig

---

2 | Latour geht sogar so weit, die Unterscheidung zwischen Gesellschaft und Technik generell infrage zu stellen (1996: 76f.): »Die seltsame Idee, wonach die Gesellschaft nur aus menschlichen Beziehungen gebildet würde, ist ein Spiegelbild jener anderen, nicht weniger seltsamen, wonach die Technik gänzlich aus nichtmenschlichen Beziehungen bestehen würde. Beide Male haben wir es in Wirklichkeit zu tun mit Figuren, Delegierten, Repräsentanten, Stellvertretern, ›Leutnants‹ (d.h. denen, die einen Ort im Auftrag von jemand anderem halten: lieu-tenants), manche gegenständlich, andere nicht gegenständlich; manche kompetent, andere inkompetent; manche menschlich, andere nicht. Will man wirklich in dieser reichen Mannigfaltigkeit von Delegierten einen Schnitt machen und künstlich zwei Haufen mit Abfällen bilden, ›Gesellschaft‹ auf der einen Seite und ›Technologie‹ auf der anderen?« Ähnlich auch Haraway (1995).

und in gewissem Sinne auch »handelnd« (Haraway 1995; Latour 2002) bzw. handlungsnormierend. Sie wirft Probleme auf, stellt Anforderungen an die Subjekte, irritiert, stört, unterstützt, reagiert unerwartet und unplanbar.

Ein differenziertes Technikverständnis versteht Technik dementsprechend als Ergebnis gesellschaftlicher Aushandlungen und Spiegel gesellschaftlicher Verhältnisse und gleichzeitig als wirkmächtigen, gesellschaftskonstituierenden Faktor, der handlungsnormierende und eigensinnige Effekte haben kann, zugleich aber auch Handlungsspielräume für den Eigensinn der Subjekte lässt. Technischer und sozialer Wandel beeinflussen und konstituieren sich wechselseitig (u. a. Schachtner 1997).

## 2.4 Die Arbeitswelt, in der Social Media eingeführt wird

Ausgehend von diesem Technikverständnis können Internet, Digitalisierung und der Social-Media-Einsatz in Unternehmen eingebettet in die Veränderungen, die sich in der Erwerbsarbeit in den vergangenen Jahren vollzogen haben, analysiert werden (vgl. auch Carstensen/Ballenthien/Winker 2014; Carstensen 2012a).

Ausgelöst durch die Internationalisierung der Produkt- und Finanzmärkte, verschärfte ökonomische Wettbewerbsbedingungen und politische Deregulierung, lassen sich seit einigen Jahren verschiedene, durchaus widersprüchliche Transformationsprozesse beobachten (für einen Überblick u. a. Trinzcek 2011). In der Arbeits- und Industriesoziologie wird dieser Wandel entlang der folgenden Stichworte diskutiert.

Eine der folgenschwersten Entwicklungen ist die *Entgrenzung* von Erwerbsarbeit. Hierunter werden die Auflösung, Dynamisierung und Erosion von Normen, Strukturen und Regulierungen der Arbeitswelt gefasst, was u. a. zeitliche, räumliche, inhaltliche und arbeitsorganisatorische Dimensionen der Erwerbsarbeit betrifft (Voß 1998). Dies wird als ambivalenter Prozess diskutiert, der erhöhte Anforderungen an Flexibilität, Selbstorganisation und eigene Strukturierungsleistungen der Subjekte stellt. Er bietet Chancen weiter gehender Autonomie innerhalb der Arbeitsverhältnisse, birgt aber auch Gefahren erhöhter Belastung und die Tendenz zur Selbstausbeutung (Döhl/Kratzer/Sauer 2000; Kratzer 2003).

Verschärft wird diese Entwicklung durch die Zunahme brüchiger Arbeitsverhältnisse (Befristungen, Leiharbeit, Zeitarbeit, Ich-AG, geringfügige Beschäftigung, Niedriglohnarbeit, Teilzeit). Diese *Destandardisierung*, vor allem aber die *Prekarisierung* führt bei den Subjekten zu erhöhten Anforderungen an Flexibilität und den Umgang mit Unsicherheit (Brinkmann et al. 2006). Castel (2000) beobachtet in diesem Zusammenhang die Entstehung einer »Zone der Verwundbarkeit« in der Gesellschaft. Friebe/Lobo (2006) betonen hingegen die Chancen jenseits der Festanstellung und betrachten die »digitale Bohème« als Ausdruck eines neuen, selbstbestimmten Arbeitens.

Mit der These der *Subjektivierung* von Erwerbsarbeit ist zudem die Beobachtung verbunden, dass den individuellen Handlungen und Deutungen der Subjekte im Arbeitsprozess eine zunehmende Bedeutung zukommt (Kleemann/Matuschek/Voß 2003). Die Individuen tragen mehr »Subjektives« in die Erwerbsarbeit hinein, und die Erwerbsarbeit fordert immer mehr »Subjektives« von den Individuen. Die Subjekte sind also gefordert, sich zunehmend als »ganze Person« mit Gefühlen, Kreativität, Eigenmotivation und Leidenschaft in den Arbeitsprozess einzubringen.

Trinczek (2011) macht darüber hinaus die *Intensivierung* von Erwerbsarbeit als wichtige Veränderung von Arbeitskonstellationen aus. Dass die Arbeitslast bei gleicher Arbeitszeit gestiegen ist, ist dabei ein regelmäßiger Befund arbeitssoziologischer Untersuchungen seit der Nachkriegszeit. Während allerdings lange Zeit der Eindruck vorherrschte, die Beschäftigten würden den gestiegenen Leistungsdruck gut bewältigen, gerät mittlerweile zunehmend in die öffentliche Debatte, dass die Belastungen ein Niveau erreicht haben, das ungesund ist. Dies zeigen arbeitsmedizinische Untersuchungen, Krankenkassenberichte und aktuelle Diskurse um Burn-out genauso wie die steigende Nachfrage nach individuellen kompensatorischen Gegenmaßnahmen wie Sport, Wellness, Entspannungstrainings und Coaching (Trinczek 2011: 610 f.).

Die *Flexibilisierung* von Erwerbsarbeit ist Ausdruck verstärkten Wettbewerbs, der zunehmend in die Betriebe und Unternehmen verlagert wird. Material-, Zeit- und Personalpuffer werden verknappt, flexible Randbelegschaften aufgebaut und insbesondere flexible Arbeitszeiten ausgeweitet. So können die Flexibilitätsanforderungen des Marktes direkt an die Beschäftigten weitergereicht werden. Dies wird zugespitzt durch neue Ver-

fügbarkeits- und Erreichbarkeitsansprüche an die Beschäftigten, die durch Internet und mobile Kommunikation auch technisch ermöglicht werden.

Darüber hinaus sind in den Unternehmen *permanente Reorganisationen und Restrukturierungen* zum Arbeitsalltag für viele Beschäftigte geworden (u. a. Dunkel/Kratzer/Menz 2010). In immer kürzerer Zeit und in immer kürzeren Abständen finden aufgrund ökonomischer Einschätzungen Umstrukturierungen statt, Betriebsteile werden verkleinert, ausgelagert, geschlossen, ein- oder ausgegliedert, von anderen Abteilungen getrennt und mit anderen neu zusammengelegt, neu definiert usw. Für Beschäftigte bedeutet dies, mit permanentem Wandel umzugehen.

Hinsichtlich der Führungskonzepte finden sich zunehmend eine Orientierung an Marktprinzipien und Erfolg sowie eine *Steuerung über Leistung*. Statt des erforderlichen Aufwands werden Ziele und Arbeitsergebnisse definiert. Im Zuge dessen steigen die Anforderungen an die *Selbststeuerung* der Beschäftigten. Innerhalb der Organisationen werden vor allem die Rahmenbedingungen definiert, innerhalb derer die Beschäftigten dann eigenverantwortlich agieren. Wenn sich die Ertragsziele jährlich dynamisch steigern, kann sich diese eigenverantwortliche Selbststeuerung als »System permanenter Bewährung« (Boes/Bultemeier 2010) bzw. »permanenten Ungenügens« erweisen (Dunkel/Kratzer/Menz 2010).

Insgesamt kommt es zu einer Reduzierung der Kontrolle und zur Förderung eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Arbeitens. Zunehmend müssen die Beschäftigten ihre Erwerbsarbeit selbstorganisiert gestalten und sich eigene Strukturen und Handlungsvorgaben zur Orientierung schaffen. Daher, so und Pongratz/Voß (1998), hat sich auch der Typus der Arbeitskraft verändert. Nicht mehr die klassischen Arbeitnehmerinnen sind gefragt. Der neue Typus, der »Arbeitskraftunternehmer«, zeichnet sich durch folgende Merkmale aus: die zunehmende zweckgerichtete Produktion und Vermarktung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auch innerhalb von Betrieben (Selbst-Ökonomisierung); die wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und damit tendenziell die Verbetrieblung von Lebensführung (Selbst-Rationalisierung); sowie die verstärkte selbstständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit (Selbst-Kontrolle).

Aber auch außerhalb der Erwerbsarbeit finden sich ähnliche Entwicklungen. So sind z. B. Konsumentinnen zunehmend gefordert, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, gut informiert zu sein und Tätigkeiten

zu übernehmen, die früher Teil des betrieblichen Produktionsprozesses waren (Möbel zusammenbauen, Fahrkartenkauf am Automaten, Online-Banking, Voß/Rieder 2005, Beyreuther et al. 2012; Kleemann et al. 2012). Darüber hinaus sind auch im Bereich der Haus- und Sorgearbeit die Anforderungen gestiegen (Winker/Carstensen 2007). Familienplanung und Kindererziehung müssen heutzutage bewusst geplant und gesteuert werden und unterliegen stärker als früher Orientierungen an Leistung und Effizienz (Jurczyk et al. 2009).

Zusammenfassend zeigt sich damit ein Bild, in dem die Menschen einerseits Autonomie und Handlungsspielräume gewonnen haben, da Kontrolle, feste Regelungen und Strukturen in vielen Bereichen abgenommen haben und stattdessen Kreativität und Selbstbestimmtheit gefordert werden. Andererseits gehen damit Mehraufwand, Gefahren der Selbstausbeutung, zunehmender ökonomischer Druck, größere Verantwortung und größere Belastungen einher. Foucault (2006) betrachtet das Subjekt daher als »Unternehmer seiner selbst«; er formuliert die gestiegenen Anforderungen an Selbstführung als zentrales Moment neoliberaler Regierungsrationalität. Diese Ökonomisierung des Sozialen ist bei ihm als alle Lebensbereiche umfassender Prozess zu verstehen. In dieser ambivalenten Situation sind die Einzelnen gefordert, sich selbst zu kontrollieren, zu rationalisieren, zu vermarkten und zu managen und dabei stets eigenverantwortlich und unternehmerisch zu handeln (vgl. Carstensen/Ballenthien/Winker 2014).

Für die folgende Analyse des Social-Media-Einsatzes in Unternehmen sind diese Diagnosen von zentraler Bedeutung, will man verstehen, in welche Arbeitswelt sich die neuen Technologien einfügen bzw. eingeführt werden. Eingangs wurde bereits darauf hingewiesen, dass in den Diagnosen der Arbeits- und Industriesoziologie Technik in der Vergangenheit weitgehend vernachlässigt wurde (Pfeiffer 2010). Dabei ist davon auszugehen, dass Internet, Social Media und mobile Geräte in engem Wechselverhältnis zu den beobachteten Veränderungen der Arbeitswelt stehen und in ihren Effekten eng mit den Anforderungen der sich wandelnden Erwerbsarbeit zusammenhängen. Sie sind weder alleinige Ursache für Entgrenzung und Arbeitsverdichtung noch lediglich neutrale Arbeitsmittel.

Bei der Analyse der Bedeutung von internen Social-Media-Anwendungen für die betriebliche Praxis ist sowohl zu berücksichtigen, welche Anforderungen, Arbeitsbedingungen und betrieblichen Praxen auch jenseits der neuen Technologien bestehen und inwiefern die »nichttechnischen« Ver-

änderungen der Erwerbsarbeit vielleicht viel grundlegender sind, als auch zu fragen, was Social Media dennoch Neues, Eigenes mit sich bringt. Der Social-Media-Einsatz in Unternehmen ist in die Transformationen der Erwerbsarbeit eingebunden, in gewissem Sinne stellt er die »materielle Seite« dieses Wandels da (Carstensen 2012a). Wie sich dieser konkret gestaltet, ist Gegenstand der folgenden Kapitel.



## 3 Zur Anlage der Studie, Vorgehen und Methoden

---

Derzeit überschlagen sich Prognosen zur Digitalisierung der Erwerbsarbeit, allerdings sind die einzelnen Ausformungen bisher wenig erforscht. Es fehlen sowohl qualitative Fallstudien als auch quantitative Studien zu Reichweite und Verbreitung. Einzelne Studien von Unternehmen oder Branchenverbänden wie dem Bitkom geben ersten Aufschluss über Nutzungsgrade von Social Media (u. a. Bitkom 2013; Hampe 2014). Wenig systematisch untersucht wurde bisher, welche Auswirkungen Social Media auf Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung hat, insbesondere liegen kaum arbeits- oder techniksoziologische Untersuchungen zu der Frage vor, welche Auswirkungen interne Social-Media-Anwendungen auf die Arbeit von Beschäftigten und Interessenvertretungen haben und wie sich der technische Wandel aus dieser Sicht darstellt.<sup>1</sup>

### 3.1 Ziele und Fragestellungen

Diese Forschungslücke beabsichtigt das diesem Buch zugrunde liegende Forschungsprojekt »Arbeit 2.0. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media« zu füllen. Das Projekt wurde von 2013 bis 2015 an der TU Hamburg-Harburg durchgeführt, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Es verfolgte im Wesentlichen zwei Ziele:

Erstens fragte es nach der Sicht und den Erfahrungen der Beschäftigten im betrieblichen Einsatz von Social Media und danach, welche unter-

---

1 | Erfahrungen mit Enterprise 2.0 im Maschinenbau untersuchen z. B. Pfeiffer/Schütt/Wühr (2012). Pettersen (2014) untersucht die Gründe für die zurückhaltende Nutzung von Social-Media-Plattformen in wissensintensiven Unternehmen.

schiedlichen Umgangsweisen Beschäftigte entwickeln. Konkret ging es um folgende Forschungsfragen:

- Wie verändern sich die Arbeitsbedingungen und Anforderungen mit Social Media, welche Erfahrungen machen die Beschäftigten im Umgang mit Social Media?
- Welche Umgangsweisen entwickeln sie für diese Anforderungen? Wie gehen sie mit Social Media um, wo passen sie sich den Anforderungen an, wo gestalten sie diese, und wo widersetzen sie sich eventuell? Welche Gründe haben die unterschiedlichen Nutzungsweisen?

Der zweite Schwerpunkt richtete sich auf die Herausforderungen für die Mitbestimmung. Hier wurde der Frage nachgegangen, wie Betriebs- und Personalräte gegenüber dem betrieblichen Einsatz von Social Media agieren, welche Aufgaben und Handlungsfelder sie wahrnehmen und gestalten:

- Welche Herausforderungen ergeben sich für Betriebs-/Personalräte sowie für Gewerkschaften? Welche Problemlagen sehen Interessenvertretungen bisher?
- Welche Handlungsansätze haben sie bisher entwickelt? Welche Maßnahmen erachten sie für die Zukunft als wichtig? Wie agieren Betriebs-/Personalräte bisher in Bezug auf Social Media?
- Wie haben sie den Einführungsprozess erlebt? Welche (formellen und informellen) Regelungen, Anweisungen, Vereinbarungen und Guidelines, aber auch normativen Erwartungen gibt es bereits zum Umgang mit Social Media?

Aufgrund der Neuheit des Themas war die Studie explorativ angelegt und legte Wert auf Offenheit allen von den Interviewten vorgebrachten Themen gegenüber, seien es Arbeitserleichterungen, Belastungen und Gefährdungen, Arbeitszeiten, Anforderungen an Erreichbarkeit, Qualifizierungsbedarf, Datenschutz oder Kommunikationskultur. Ziel der Studie war eine erste Bestandsaufnahme zur Nutzung sozialer Medien in Unternehmen, die die Perspektiven von Beschäftigten und Interessenvertretungen einnimmt.

Um einerseits einen breiten Überblick über die Verbreitung von Social Media und die damit verbundenen Herausforderungen zu bekommen und

andererseits detaillierte und tief greifende Analysen der betrieblichen Praxis aus Sicht der Beschäftigten erhalten zu können, wurde die Studie in zwei Erhebungsschritten durchgeführt: einer Online-Befragung von Interessenvertretungen und drei Betriebsfallstudien.

### **3.2 Die Online-Befragung von Interessenvertretungen**

Zunächst wurde eine Online-Befragung von Betriebs- und Personalräten durchgeführt. Sie diente dazu, einen Überblick über die Verbreitung von Social Media in der Fläche zu bekommen und Erfahrungen, Probleme und Handlungsbedarfe aus Sicht der Interessenvertretungen zu ermitteln.

Hierzu wurde ein Fragebogen konstruiert, der die Nutzung von Social Media im Unternehmen, die eigene Rolle als Interessenvertretung im Gestaltungsprozess und Erfahrungen und Probleme abfragte (Anhang 1). Der Fragebogen enthielt nach zwei Einstiegsfragen als dritte Frage eine Filterfrage (»Kommen in Ihrem Unternehmen soziale Medien zum Einsatz?«), die die teilnehmenden Gremien aus Unternehmen, die Social Media anwenden, von denjenigen, die sie nicht nutzen oder sich nicht sicher sind, trennte und aus der sich unterschiedliche Folgefragen ergaben. Wurde diese Frage nicht bejaht, bekamen die Teilnehmerinnen noch einige Fragen zur Nicht-Nutzung gestellt und wurden anschließend direkt zu den abschließenden statistischen Angaben geleitet.

Der Fragebogen wurde mit LimeSurvey erstellt und war im Oktober und November 2013 aktiv. Beworben wurde er vor allem über den E-Mail-Verteiler des Archivs Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung. Gleichzeitig wurde der Link zur Umfrage über gewerkschaftliche Verteiler verbreitet. Insbesondere wurde über die Gewerkschaft ver.di viel Werbung für die Umfrage gemacht, was sich in einer hohen Beteiligung von Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich niederschlug. Trotz Verlängerung und besonderer Werbung bei den anderen Gewerkschaften änderte sich diese Beteiligungsverteilung auch über die Zeit nicht. Daher ist auch zu vermuten, dass dieses Ungleichgewicht nicht nur durch ungleiche Werbung verursacht wurde, sondern dass das Thema Social Media in Dienstleistungsunternehmen zurzeit von besonderer Relevanz ist und auf höheres Interesse stößt als in anderen Branchen.

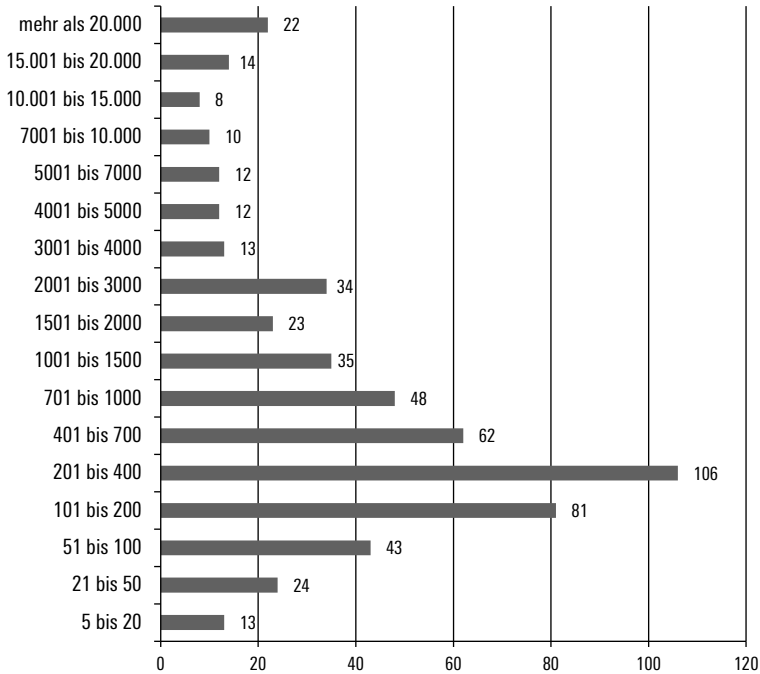
Der Fragebogen wurde 1220-mal aufgerufen, in vielen Fällen aber nicht bis zum Ende ausgefüllt. Nach der Datenbereinigung lagen 564 verwertbare Datensätze vor. Einbezogen wurden alle Datensätze, die aussagekräftig genug waren. Hierzu mussten nicht alle Fragen vollständig beantwortet worden sein – die meisten Fragen waren bewusst nicht als Pflichtfelder gestaltet, sodass nicht alle Fragen ausgefüllt werden mussten. Einbezogen wurde ein Datensatz dann, wenn er bis zum Ende aufgerufen und weitgehend vollständig ausgefüllt wurde. 319 der 564 teilnehmenden Gremien gaben an, dass im Unternehmen soziale Medien zur Anwendung kämen; diese 319 erhielten dementsprechend die lange Version des Fragebogens.

Zur Zusammensetzung des Samples: Auf die Frage, welche Gewerkschaften im Unternehmen vertreten sind, gaben 116 Befragte die IG Metall, 337 ver.di, 96 die IG BCE und 70 die GEW an, wobei Mehrfachnennungen möglich waren, für den Fall, dass mehrere Gewerkschaften in einem Unternehmen vertreten waren. Unter den befragten Gremien waren 380 Betriebsräte, darunter 103, die auch Gesamtbetriebsräte, und 63, die auch Konzernbetriebsräte sind, zudem 124 Personalräte, 15 Jugend- und Auszubildendenvertretungen und 8 Mitarbeitervertretungen.

Da Betriebs- und Personalratsgremien üblicherweise keine homogenen Gruppen sind und bei Themen wie Social Media vermutlich nicht einer Meinung sind, ist es wichtig, wer im Gremium den Fragebogen ausgefüllt hat. Daher wurde abgefragt, welche Position die ausfüllende Person im Gremium hat; in 283 Fällen waren dies die Vorsitzenden, 55 waren Mitglied in einem mit Social Media befassten Ausschuss. Unter den ausfüllenden Personen waren 149 Frauen, 385 Männer und 30, die keine Angabe zum Geschlecht gemacht haben. Die Altersgruppe 51 bis 60 Jahre ist mit 241 Teilnehmenden am stärksten vertreten; 27 Teilnehmende sind unter 30 Jahre alt.

Hinsichtlich der Unternehmensgrößen ergibt sich unter den Teilnehmenden ein heterogenes Bild; hervorzuheben sind die 106 Betriebe in der Größe 201 bis 400 Beschäftigte (Abb. 1).

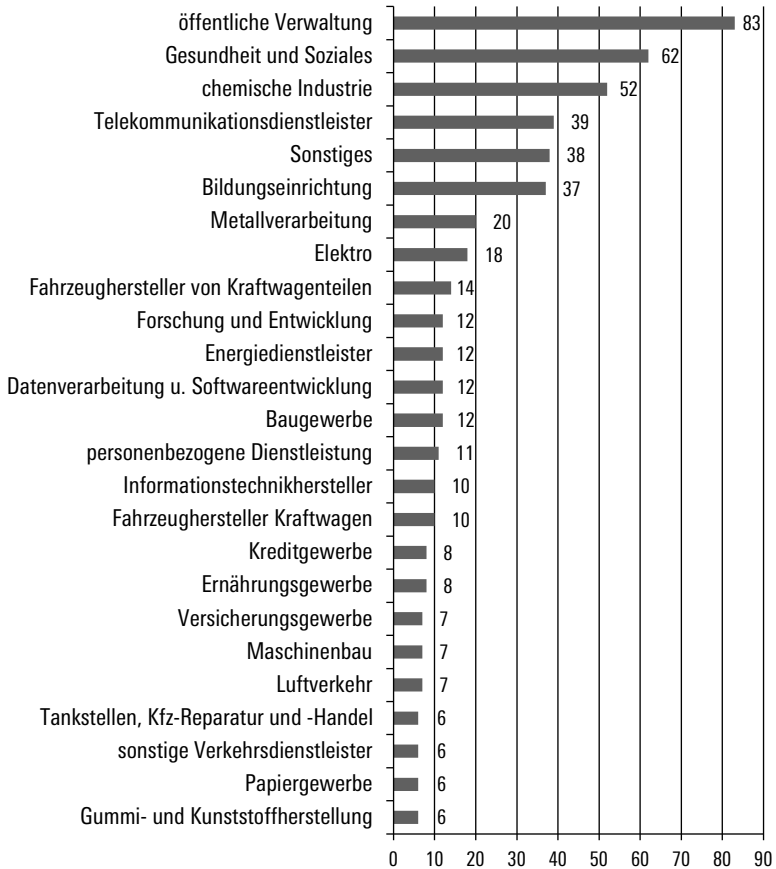
*Abbildung 1: Unternehmensgrößen der teilnehmenden Gremien der Online-Befragung*



Quelle: eigene Erhebung, n = 564

Auch hinsichtlich der Branchen ist das Sample der Online-Befragung heterogen und bildet für eine explorative Studie einen hinsichtlich der Breite guten, wenn auch keinen repräsentativen Querschnitt über die bundesdeutschen Branchen. Wie bereits erwähnt, wurde die Umfrage insbesondere durch ver.di sehr stark unterstützt bzw. stieß hier eventuell das Thema auf besonders großes Interesse, sodass Dienstleistungsbranchen überdurchschnittlich vertreten sind (Abb. 2).

Abbildung 2:  
Häufigste Branchen der teilnehmenden Gremien der Online-Befragung



Quelle: eigene Erhebung, n = 564

Zwischen den Branchen gibt es allerdings deutliche Unterschiede hinsichtlich der Frage, ob im Unternehmen soziale Medien zum Einsatz kommen. Während beispielsweise fast alle der Telekommunikationsunternehmen Social Media nutzen (36 von 39), sind es in den öffentlichen Verwaltungen weniger als die Hälfte (38 von 83), ebenso im Bereich Gesundheit und Soziales (23 von 62) und in der chemischen Industrie (25 von 52).

Das Sample ist durch die Wahl des Zugangs (E-Mail-Werbung), die fehlenden Einflussmöglichkeiten auf die Gruppe der Teilnehmenden und die Nicht-Kontrollierbarkeit der Zielgruppe nicht repräsentativ – was nicht zuletzt an der überproportional hohen Beteiligung von ver.di-Betrieben deutlich wird. Nicht auszuschließen ist auch, dass mehrere Betriebsräte unterschiedlicher Betriebsteile aus dem gleichen Konzern an der Umfrage teilgenommen haben, die jeweils für ihren Zuständigkeitsbereich geantwortet haben. Einschränkend ist auch anzumerken, dass für einige Teilnehmende die Begrifflichkeiten rund um Social Media nicht klar waren<sup>2</sup>; zudem kann generell eine Begriffsunschärfe rund um das Thema Internet und Social Media konstatiert werden, die bei der Beantwortung der Fragen Interpretationsspielräume öffnet. Mit 564 verwertbaren Antwortbögen lassen sich dennoch Trends und Tendenzen sowie Problemlagen im Umgang mit Social Media ablesen und zurückhaltend auch gewichten. Insbesondere die offenen Fragen ergeben aussagekräftige, qualitativ zu betrachtende Aussagen zu den Sichtweisen der Interessenvertretungen auf Social Media.

Die Datensätze wurden zunächst hinsichtlich einfacher Verteilungen ausgewertet; anschließend erfolgte mithilfe von SPSS eine Clusterbildung, die zum Ziel hatte, auf der Grundlage von Items zu Aussagen über Veränderungen durch Social Media unterschiedliche Muster betrieblicher Konstellationen zu identifizieren. Die Freitextfelder wurden ergänzend entlang einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring 1997).

### **3.3 Die Betriebsfallstudien**

Im Zentrum des Projekts standen drei Betriebsfallstudien. Ziel war es, detaillierte und tief greifende Analysen konkreter Arbeitsbedingungen, Arbeitssituationen, Anforderungen aus Sicht der Beschäftigten und ihrer Umgangsweisen mit Social Media zu erhalten. Zu diesem Zweck wurden drei Unternehmen ausgewählt, die bereits seit einiger Zeit interne soziale Netzwerke nutzen und hierfür ein neues Tool, wenn auch aufbauend auf bereits bestehenden Software-Infrastrukturen, eingeführt haben.

---

2 | Eine teilnehmende Person meldete zurück: »War Ihnen klar, dass man solche Fragen nur als absoluter Freak von Socialmedien beantworten kann/will?«

Die Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen, sind aber alle drei in technologienahen Bereichen tätig (IT, Elektronik, Automobilzulieferer) mit einem entsprechend hohen Anteil an IT-Beschäftigten und Ingenieurinnen. Sie sind außerdem vergleichbar hinsichtlich ihrer konzernartigen Struktur, ihrer Größe und ihrer internationalen Ausrichtung mit diversen, weltweit verteilten Standorten. Als Gewerkschaften vertreten sind in den Unternehmen ver.di, die IG Metall sowie die IG BCE. Die Social-Media-Einführung wurde jeweils auf der Ebene des Konzernbetriebsrats mit der Geschäftsführung verhandelt und geregelt. Aus Gründen der Wahrung der Anonymität werden die Unternehmen an dieser Stelle nicht weiter charakterisiert, da das Feld der Unternehmen, die interne soziale Netzwerke nutzen, bisher noch recht übersichtlich ist.

Innerhalb der Unternehmen wurden unterschiedliche Beschäftigtengruppen interviewt, um ein möglichst umfassendes Bild der Situation im Unternehmen zu erhalten. Ziel war es, nicht nur die Vorreiterinnen und Treiberinnen des Prozesses und die »heavy user« zu interviewen, sondern auch und insbesondere die »normalen« Anwenderinnen, die für gewöhnlich in ihren Tätigkeiten keinen IT-Bezug haben (z. B. Sekretärinnen, Verwaltungspersonal), außerdem Nicht-Nutzerinnen und Ablehnende.

Hinsichtlich des Zugangs unterscheiden sich die drei Fallstudien allerdings stark, was deutliche Effekte auf die Auswahl der Interviewpersonen, die Perspektiven auf das Thema und damit die Ergebnisse hatte. Im Folgenden wird daher der Zugang zum Feld ausführlicher beschrieben und reflektiert.

Der Zugang in die Unternehmen erfolgte in allen drei Fällen über Kontaktpersonen bei den Gewerkschaften, die zunächst den Kontakt zu Betriebsräten herstellten. In *Fallbetrieb 1* wurde über den Gesamtbetriebsrat der Kontakt in die Personalabteilung vermittelt; diese organisierte den weiteren Zugang und stellte eine Liste von Personen zusammen, die für Interviews infrage kamen. Diese Liste enthielt vor allem »Treiberinnen« des Prozesses aus unterschiedlichen Abteilungen (z. B. Personalabteilung, IT, Unternehmenskommunikation, Social-Media-Abteilung, Community-Management und Social-Media-Multiplikatorinnen). Um auch die Perspektiven »normaler« Anwenderinnen sowie Nicht- oder Wenig-Userinnen einbeziehen zu können, konnten auf Nachfrage und über die bestehenden Kontakte noch einige weitere Interviewpersonen gewonnen werden (z. B. Sekretärinnen, Qualitätsmanagerinnen, Mitarbeiterinnen aus dem Call-



center). Insgesamt war es in diesem Fallbetrieb allerdings am schwierigsten, ablehnende oder zurückhaltende Nutzerinnen zu gewinnen. Über den Betriebsratskontakt wurden zudem eine Reihe weiterer Betriebsrats- und Gesamtbetriebsratsmitglieder unterschiedlicher Standorte vermittelt. Insgesamt wurden 18 Interviews an sieben unterschiedlichen Standorten geführt. Im Vergleich zu den beiden anderen Fallbetrieben war der Ausschnitt der in den Interviews ersichtlichen betrieblichen Praxis in Fallbetrieb 1 von positiven und intensiv in den Prozess involvierten Perspektiven geprägt.

Auch in *Fallbetrieb 2* erfolgte der Kontakt zunächst über die zuständige Gewerkschaft; der angesprochene Betriebsrat war interessiert; von der Unternehmensleitung wurde die Anfrage auf Durchführung von Interviews allerdings abgelehnt, mit den Begründungen, dass bereits zu viele ähnliche Studien im Unternehmen durchgeführt worden seien und dass diese zu viel Arbeitszeit in Anspruch nähmen. Da einzelne Personen im Betriebsrat aber sehr interessiert an einer Teilnahme waren, ermöglichten sie, den Zugang über den gewerkschaftlichen Vertrauenskörper zu schaffen und die Interviews außerhalb der Arbeitszeit im zuständigen Gewerkschaftsbüro durchzuführen. Die Termine für zwölf Interviews an einem Standort wurden über einen Referenten des Konzernbetriebsrats organisiert. Dieser Feldzugang hat damit die Einseitigkeit, dass alle Interviewten an diesem Standort gewerkschaftlich im Vertrauenskörper organisiert und engagiert sind. Zudem konnten ausschließlich Männer für Interviews gewonnen werden, was damit erklärt wurde, dass an dem Standort der Anteil der Entwickler sehr hoch ist und die wenigen Frauen praktisch ausschließlich in der Produktion arbeiten, dort bisher wenig mit Social Media zu tun haben und dementsprechend ein geringes Interesse an Interviews hätten. Die Interviewten kommen beispielsweise aus den Bereichen Qualitätsmanagement und Entwicklung oder sind Meister.

Im Anschluss an den Aufenthalt an diesem einen Standort wurden auf Empfehlung hin noch ein Betriebsratsmitglied und ein IT-Referent des Konzernbetriebsrats an zwei weiteren Standorten interviewt. Beide waren an der Einführung beteiligt (das Betriebsratsmitglied war explizit als Social-Media-Gegner in die Kommission aufgenommen worden). Über private Kontakte wurden noch zwei Telefoninterviews mit Beschäftigten an einem weiteren Standort geführt; eines der beiden Interviews fand statt mit einer Social-Media-Multiplikatorin, die damit die einzige Frau im Sample für Fallbetrieb 2 darstellt.

In Fallbetrieb 2 fehlen damit weitgehend die Perspektiven der Treiberinnen; gleichzeitig bildet das Sample sowohl Perspektiven der Befürworterinnen als auch der Gegner, Viel- und Wenignutzer innerhalb und außerhalb der Betriebsräte ab. Trotzdem fällt die Bewertung der Arbeitssituation mit Social Media in Fallbetrieb insgesamt kritischer aus.

In *Fallbetrieb 3* erfolgte der Zugang ins Unternehmen ebenfalls über einen gewerkschaftlichen Kontakt zu einem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden. Nach Absprache stellte dieser eine Liste von Interviewpersonen zusammen, die in verschiedener Hinsicht gut gemischt war: hinsichtlich der Positionen im Unternehmen, Geschlecht, Alter und Haltung bzw. Nutzungsintensität von Social Media. Die 13 Interviews wurden alle innerhalb von zwei Tagen am selben Standort in einem Besprechungsraum des Betriebsrates geführt. Unter den Interviewten waren neben Betriebsratsmitgliedern Führungskräfte, Ingenieurinnen aus der Entwicklung, Systementwicklung, Software-Entwicklung, Teamleitung, Mechatronik, Produktentwicklung, Laborleitung, Werkssicherheit, Kundenprojektmanagement, Personalabteilung, Sekretariat und Sachbearbeitung sowie explizit mit Social Media befasste Personen aus Tool-Training und interner Kommunikation (vgl. auch Tab. 1).

*Tabelle 1: Zusammensetzung des Samples der Betriebsfallstudien*

	Fallbetrieb 1	Fallbetrieb 2	Fallbetrieb 3
Interviewpersonen insgesamt (w/m)	18 (7/11)	16 (1/15)	13 (5/8)
Standorte	7	4	1

Hinsichtlich des Alters war das Sample ebenfalls heterogen: Die Interviewten waren zwischen 25 und ca. 63 Jahren alt. Insgesamt hat das Sample einen deutlichen Männerüberhang, der sich trotz expliziten Einforderns eines gemischten Samples nicht ändern ließ. Über die Ursachen lässt sich nur spekulieren: Möglicherweise arbeiten mehr Männer in Positionen, in denen Interviews gegeben werden können (freiere Zeiteinteilung und Verfügbarkeit über die eigene Arbeitszeit); zudem sind sie eventuell mehr am Thema interessiert bzw. arbeiten eher in Bereichen, in denen soziale Medien bereits relevanter zum Einsatz kommen.

Schwächen weist das Sample zudem in folgender Hinsicht auf: Es konnten keine Beschäftigten aus Arbeitsplätzen in der Produktion gewonnen werden, ebenso wurden keine Auszubildenden interviewt. Dies ist symptomatisch und bedauerlich zugleich, wurden doch gerade diese beiden Zielgruppen in den Interviews als die von Social Media am meisten ausgeschlossenen Gruppen benannt.

Es fehlt außerdem die Perspektive technikferner Branchen. Auch wurden nur privatwirtschaftliche Unternehmen einbezogen. Damit fehlen Erfahrungen des öffentlichen Diensts ebenfalls. Zudem fehlen Perspektiven nicht mitbestimmter Unternehmen in dieser Samplezusammensetzung. Mit der Größe der Unternehmen fehlen zudem Kleinbetriebs- und Mittelstandsperspektiven. Das Sample bildet einen Ausschnitt auf Unternehmen ab, die bei dem Thema Social Media relativ fortgeschritten agieren und ebenfalls ein hohes Niveau an Regelungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsräten aufweisen. Die mitbestimmungsrelevanten Themen in Bezug auf Social Media sind vergleichsweise gut geregelt, die Betriebsräte hinsichtlich IT-Regelungen gut aufgestellt und in starker Verhandlungsposition, ausgestattet mit IT-Referentinnen und einer langen Tradition von Vereinbarungen zum Thema Information und Kommunikation.

Hinsichtlich der Reichweite und Übertragbarkeit bedeutet das: Die Ergebnisse sind sicherlich auf andere große, global agierende und insbesondere technikaffine Unternehmen übertragbar, die untersuchten Fallbetriebe nehmen eine Vorreiterrolle hinsichtlich der Erfahrungen mit Social Media ein, die in anderen Unternehmen eventuell erst in einigen Jahren gemacht werden. Das Sample bildet aufgrund der Technikaffinität einerseits fortgeschrittene Nutzungsweisen und Pionier-Unternehmen ab; andererseits zeichnen sich alle drei Fallbetriebe durch eine gewisse Behändigkeit großer Organisationen aus, in denen Veränderungsprozesse dieser Art mit vielen Hürden und Widerständen konfrontiert sind.

Den Interviews lag ein Leitfaden zugrunde, der nach einigen Einstiegsfragen zur Position und Tätigkeit im Unternehmen Erfahrungen, Anforderungen, Kompetenzen, Umgangsweisen und Verbesserungsvorschläge hinsichtlich Social Media abfragte. Außerdem wurde erfragt, ob es bestimmte Erwartungen an den Betriebsrat gebe. Die befragten Betriebsratsmitglieder wurden zudem stärker zum Einführungsprozess und zu mitbestimmungsrelevanten Themen befragt (Anhang 2a und 2b).

Ziel der Interviews war es, einen tiefen und detaillierten Einblick in die konkreten alltäglichen Arbeitspraktiken, Erfahrungen, Anforderungen und Umgangsweisen mit Social Media aus Sicht der Beschäftigten und in die Rahmenbedingungen und den Kontext der Nutzung zu erhalten.<sup>3</sup> Dabei sollten die unterschiedlichen subjektiven Perspektiven, Praktiken, Alltagsroutinen und das Bewusstsein zu Social Media ebenso wie ein Blick auf das gesamte Unternehmen mit seinen internen Konstellationen und seiner Kultur ermöglicht werden (hierzu auch Pongratz/Trinczek 2010: 14f.).

Auch wenn die einzelnen Interviews nur Ausschnitte und Momentaufnahmen darstellen, konnte ein stimmiges Gesamtbild gewonnen werden. In mehreren Fällen wurden z. B. die gleichen Episoden, Problemlagen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln geschildert. Gleichzeitig waren die Einblicke in den Arbeitsalltag eingeschränkt; oftmals waren die Interviews durch andere Termine zeitlich begrenzt und fanden mitten im Arbeitsalltag statt. Einzelne Interviewpersonen ermöglichten einen Blick auf den Bildschirm am Arbeitsplatz, zeigten, wie das soziale Netzwerk aufgebaut ist und was sie üblicherweise darin tun. Längere teilnehmende Beobachtungen waren aber aus Gründen der Zeitknappheit der Interviewten nicht möglich. Die Interviews waren meist zwischen 45 und 60 Minuten lang, das kürzeste dauerte 17 Minuten, das längste 83 Minuten.

Die Interviews wurden, soweit sie aufgezeichnet wurden, transkribiert. In manchen Fällen waren die Interviewten nicht mit einer Aufzeichnung einverstanden, daher wurden nur Mitschriften angefertigt. Anschließend wurden die Interviews inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring 1997). Dabei wurden einige Auswertungskategorien entsprechend den Zielen und Fragestellungen vorab festgelegt (Anforderungen, Nutzungsweisen, mitbestimmungsrelevante Themen); weitere Unterkategorien wurden induktiv entwickelt und ergänzt. Da während der Auswertung deutlich wurde, dass die Erfahrungen mit Social Media in mehrfacher Hinsicht gegensätzlich sind, wurden im Folgenden aus den Kategorien zu verschiedenen Themen

---

**3** | Vgl. hierzu auch die Workplace Studies (Suchman 1987; Suchman/Trigg 1991; Knoblauch/Heath 2006: 144), die die Nutzung von Technologien, Tools und Werkzeug in Arbeitsorganisationen eingebettet in soziale Interaktionen untersuchen. Das Forschungsinteresse ist hierbei auf das Verhältnis von Technik und menschlichen Handlungen gerichtet, ebenso auf die Frage, wie die genutzten Technologien Arbeitshandeln unterstützen und neue Praktiken hervorbringen.

zentrale Spannungsfelder abgeleitet (vgl. Kapitel 5). Die identifizierten Anforderungen wurden typisierend strukturiert.

Gegen Ende des Projekts wurden zudem noch Workshops in den Fallunternehmen durchgeführt, auf denen die Ergebnisse präsentiert wurden, teils in Online-, teils in Face-to-face-Veranstaltungen, teils mit den Interviewpersonen, teils auf Betriebsratssitzungen.



## 4 »Enterprise 2.0« und »Social Collaboration«

### Motive und Erwartungen aus Sicht der Unternehmensleitungen

---

»Vordergründig ging es darum, eine interne Social Media Plattform einzuführen. Doch tatsächlich ist es für uns viel mehr als nur eine Software. Wir wollen mit ConNext eine grundlegende Änderung der Kommunikation und Zusammenarbeit fördern«

*(Andrae 2013: 24)*

In vielen, insbesondere privatwirtschaftlich und weltweit agierenden Arbeitsorganisationen, sind Veränderungsprozesse zurzeit alltäglich. Reorganisation ist oftmals zum Dauerzustand geworden (Dunkel/Kratzer/Menz 2010: 358). Diese Veränderungsprozesse stehen häufig in Verbindung mit neuen IT-Lösungen und technologischen Veränderungen. Auch die Einführung und Nutzung von Social-Media-Technologien in Unternehmen ist, wie viele andere Reorganisationsprojekte vorher, gerahmt von Diskursen, in denen die hohen Erwartungen der Unternehmensleitungen auf grundlegende Verbesserungen von Zusammenarbeit, Wissens- und Projektmanagement, Aktivierung der Mitarbeiterinnen, Effizienzsteigerungen und Wettbewerbsfähigkeit deutlich werden.

Bevor die Veränderungen der Arbeitsbedingungen, Anforderungen und Praktiken aus Sicht der Beschäftigten und der Betriebs- und Personalaräte dargestellt werden, werden in diesem Kapitel zunächst die Motive, Anliegen, Ziele und Erwartungen der Treiberinnen von Social-Media-Einführungen behandelt, um zu analysieren, welche Ideen hinter den Schlagworten »Enterprise 2.0«, und »Social Collaboration« stehen. Die folgenden

Ausführungen beziehen sich auf die Interviews, die mit Treiberinnen des Prozesses geführt wurden, auf Publikationen zu Social Media und auf Zeitungsberichte über Enterprise 2.0 und Social Media.

Technisch geht es bei den meisten Tools im Wesentlichen um folgende Funktionen: Es können ein eigenes Profil erstellt und Gruppen oder »Communities« zu Themen und Projekten eingerichtet werden. Dort können Fragen gestellt und Informationen geteilt bzw. gepostet werden. Über eine Suchfunktion können Themen, Daten, Dokumente und Personen recherchiert werden. Auf diese Weise sollen die vorhandenen Kompetenzen, passende Ansprechpartnerinnen, Wissen und Arbeitsergebnisse leichter gefunden werden können; Projektarbeit und das Zusammenstellen von Teams sollen erleichtert werden.

Darüber hinaus stehen Blogs, Foren und andere soziale Medien zur Verfügung, über die Mitarbeiterinnen Präsentationen hochladen und Informationen veröffentlichen können, die sie für relevant halten. Ebenso können sie anderen folgen und die Beiträge anderer diskutieren, ergänzen, kommentieren oder korrigieren, sie taggen und liken sowie Netzwerke zu relevanten Themen bilden. Die Hoffnung ist, dass Projekte übersichtlicher dargestellt und bearbeitet sowie Zuständigkeiten und To-dos klar abgebildet werden können. Viele Unternehmen nutzen diese Möglichkeiten für Unternehmensmitteilungen (»Ask the Management«, »Top Management Blog«), Projekt- und Arbeitsorganisation, Problemlösungssuche, Innovationsmanagement und internes Crowdsourcing. Die Vorgaben sind hierbei unterschiedlich offen; teilweise ist auch private Kommunikation erlaubt oder sogar erwünscht, teilweise explizit unerwünscht. Prominente Beispiele für unternehmensintern genutzte Social Media sind u.a. die Siemens Blogosphere, das Skywiki der Fraport AG, Lufthansa, das Telekom Social Network, Connect.BASF, das Allianz Social Network und das ConNext von Continental (Molitor 2012; Ritter 2012; Cogneon Wiki 2015).

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung schreibt über das interne soziale Netzwerk von Continental, seine Funktionen und Ziele:

»Vor zwei Wochen hat Conti ein internes soziales Netzwerk namens »ConNext« eröffnet. In dieser Kontaktbörse im konzerneigenen Intranet sollen sich die Mitarbeiter keine Urlaubsbilder zeigen oder nach dem Wetter in Rio fragen, sondern Präsentationen hochladen, Diskussionsrunden zu Fachthemen bilden und Netzwerke schaffen. »Die Mitarbeiter zeigen dort in ihren Profilen, was sie können



und was sie wollen. Sie finden einander viel schneller als im althergebrachten Telefonbuch. Sie tauschen sich gezielter aus und gehen Ideen und Halbwahrheiten auf den Grund, sagte Degenhart. Und er geht mit gutem Beispiel voran: Auf einer virtuellen Pinnwand hat der Conti-Chef zum Beispiel einen Vortrag »veröffentlicht«, den er am Dienstag auf einem Management-Kolloquium in München gehalten hat« (Ritter 2012).

Wie bereits an dem Begriff »Social Collaboration« deutlich wird, sind Verbesserungen durch einen grundlegenden Wandel von Formen der Zusammenarbeit ein zentrales Anliegen bei der Einführung von Social-Media-Tools. Diese versprechen Möglichkeiten, netzwerkartiger, fokussierter und enger zusammenarbeiten zu können und dabei das ganze Unternehmen einzubeziehen. Nicht selten wird von einer »Revolution« der Zusammenarbeit (Roland Berger 2014: 20) gesprochen. Dahinter steht die Unzufriedenheit großer Unternehmen, dass bisher zu wenig produktiver Austausch innerhalb des Unternehmens stattfindet, oftmals dadurch nicht sichtbar ist, wer an welchen Themen und Fragen arbeitet, inwiefern gegebenenfalls bereits Lösungen für die Probleme vorliegen, an denen man selbst gerade arbeitet, und dass zu viel Arbeit doppelt gemacht wird, ohne dass jemand den Überblick hierüber hat. Mit Social Media sollen Arbeiten, Ergebnisse und Wissen transparent gemacht werden, um schnellere Problemlösungen zu ermöglichen, um an Vorhandenes anknüpfen, Synergien finden bzw. insgesamt besser und schneller agieren zu können. Eine interviewte Mitarbeiterin aus dem Personalbereich formuliert es folgendermaßen:

»Na ja, was versprechen wir uns davon? Dass die Leute global zusammenarbeiten, Practice sharen. Also, weil ich sage mal, eines der Top-Themen für HR-Geschäftsführer oder CHROs [Chief Human Resources Officers] ist eben, die Belegschaft effizienter zu machen. Und wie kann man das machen? Indem man guckt, dass man möglichst das vorhandene Wissen, das Know-how optimal nutzt. Und das ist eben dieses einmal Vermeiden von Doppelarbeit, ja? Weil wir so verteilt sitzen. Und wenn das mal eben aufhören würde oder besser werden würde, dann wären wir auch effizienter. Also das ist das Practice Sharing, Know-how aufbauen. Das sind diese Kernthemen: global zusammenarbeiten können.«

Für dieses Vermeiden von Doppelarbeit und ein effektives Wissensmanagement seien interne Social-Media-Anwendungen eine gute Lösung: So lasse sich Transparenz bezüglich Expertenwissen schaffen und Wissen für alle greifbar und transparent machen und langfristig konservieren (Rickert/

Kanis 2012). Informationen ließen sich themenspezifisch bündeln, verknüpfen, sichtbar und gut findbar einstellen. Insgesamt sollte sich Informationsbeschaffung dadurch vereinfachen.

Darüber hinaus geht es aber auch darum, durch besseren, »lebendigeren« Austausch offene Ideenentwicklung anzuregen und Kreativität zu fördern. Eine sowohl in den Interviews als auch in Veröffentlichungen häufig benutzte Formulierung hierzu ist, dass das »Silo-Denken« überwunden werden soll, was bedeutet, dass das eigene Wissen, die eigenen Ideen geteilt werden sollen, über die eigene Abteilung, das eigene Projekt hinweg. Im Unternehmen bestehendes Wissen soll dadurch nicht nur besser auffindbar gemacht werden, sondern auch besser vernetzt, gebündelt und sinnvoll kombiniert werden. Eine Studie von Roland Berger prognostiziert eine Produktivitätssteigerung um bis zu 25 Prozent durch unternehmensweite Kollaborationen (Roland Berger 2014: 20).<sup>1</sup> So geht es bei Social Media um »die Senkung von Transaktionskosten und die Verbesserung von Innovationsprozessen, um die Schaffung neuer Synapsen zwischen den Wissensträgern und die Anpassungsfähigkeit an ein sich veränderndes Geschäftsumfeld« (ebd.). Auch hätten soziale Medien den Vorteil, dass das Wissen im Unternehmen gehalten werden könne, wenn Mitarbeiterinnen das Unternehmen verlassen. Neue Mitarbeiterinnen wiederum könnten sich fokussiert einlesen und einarbeiten (auch Lautenbacher 2012). Eine interviewte Mitarbeiterin aus einem Social-Media-Bereich beschreibt die Vorteile so:

»Aber ich sage mal so, was super ist, es ist nicht wie bei einem E-Mail-Account, nämlich, du gehst, verlässt das Unternehmen, und alles, was da drin ist, stirbt oder wird gelöscht, quasi im wahrsten Sinne des Wortes. Sondern der Mitarbeiter, der hier das Unternehmen verlässt und im [ISN]<sup>2</sup> war vorher, da wird nur sein Profil gelöscht, aber sein Wissen bleibt. Das heißt, da steht dann irgendwie so was

---

1 | Hierzu auch: »Der Ludwigshafener Chemiekonzern hat schon im Mai 2010 ein Business-Netzwerk namens ›Connect.BASF‹ ausgerollt. Nach Angaben einer Sprecherin wird die sogenannte Community besonders intensiv genutzt. In solch einem virtuellen Arbeitsraum arbeiten Fachleute zusammen an Projekten. In einem Fall sei die Arbeitszeit bei einem internationalen Vorhaben dank des offenen Austauschs um ein Viertel verkürzt worden« (Ritter 2012).

2 | »ISN« steht für »internes soziales Netzwerk« und wird im Folgenden als Anonymisierung für den Namen des jeweiligen Unternehmensnetzwerks verwendet.

wie [...] »kein Profil mehr« oder so. Also wie gesagt, Mitarbeiter zwar weg, aber sein ganzes Wissen bleibt. Und das ist halt so wertvoll, [...] als ich das gesehen habe, da haben wir was gesucht und dann sind wir auf so einen Kopf gestoßen, wo kein Bild war und wo auch kein Name mehr stand, aber man hat trotzdem diesen Input genutzt. Und dann dachte ich auch nur so: »Wow, das ist doch genau das, was wir wollen.« Weil die Firma profitiert davon. Und wir alle ja auch und jeder, der nachkommt, jeder Start-up, ein neuer Student, der hier einsteigt, der sich erst mal erfinden muss hier [...] und sich eine blutige Nase holt, weil er vielleicht die falschen Fragen stellt, der hat es doch damit deutlich einfacher einzusteigen. Liest sich erst mal ganz viel Wissen an, und dann kann er auch quasi loslegen.«

Auch die Organisationsstruktur der Unternehmen steht zur Disposition: Communities bzw. Communities of Practice, die themenspezifisch mithilfe von Social-Media-Tools zusammenarbeiten, liegen quer zu den herkömmlichen Abteilungen, sollen flexibler reagieren können und die Organisation »robuster« und »innovativer« machen. Dabei handelt es sich um Zusammenschlüsse aus Gleichgesinnten, die auf gemeinsamer Interessenbasis selbstorganisiert zusammenarbeiten. Diese sollen eine von klassischen Hierarchieformen losgelöste Struktur in der Gesamtorganisation bilden, die dem Erfahrungsaustausch und wechselseitigem Lernen dienen (Schildknecht/Holst 2011: 576).

Ein Wandel der Kommunikationskultur wird auch deshalb als notwendig erachtet, weil die »unternehmensinterne Kommunikation mit ihren bisherigen Mitteln, wie E-Mail, Brief und Fax, [...] an ihre Grenzen [kommt]. Immer mehr Mitarbeiter fühlen sich von der E-Mail-Flut überrollt« (Bitkom 2013: 5). Die Art, wie per E-Mail kommuniziert wird, wird zunehmend problematisiert: Zu unbedacht werden zu viele andere Personen in CC gesetzt, Anhänge in verschiedensten Versionen hin- und hergeschickt und in E-Mail-Ordnern gespeichert sowie zu viel »E-Mail-Ping-pong« betrieben. Für schnellen, diskussionsorientierten Austausch und die gemeinsame Arbeit an Dokumenten wäre dieses Medium nicht das richtige Mittel; dennoch würde es intensiv genau so genutzt. Dadurch haben viele Beschäftigte mehr E-Mails in ihrem Posteingang, als sie bewältigen können, was hohes Gefährdungspotenzial birgt, so eine Social-Media-Zuständige:

»Weil die sind ja bei uns auch das gewesen, warum viele Leute plötzlich – also die Krankheitsquote ist zum Beispiel angestiegen, weil Leute ihre Mailbox nach

dem Urlaub nicht mehr – die kamen nicht mehr hinterher, die sind fast verrückt geworden. Viele Leute ertragen ja auch den Druck nicht. Du gehst aus dem Büro raus, und du weißt, du hast noch hundert Mails in deiner Inbox.«

Mit internen Social-Media-Anwendungen, so die Hoffnung, könnten viele E-Mails gespart werden. Die interviewte Social-Media-Zuständige hofft: »Die Leute sollen verstehen: »Hey, deine Mailflut, die reduziert sich auf dreißig Prozent, wenn du das ISN nutzt.«« Manche Unternehmen, am prominentesten das Unternehmen Atos, verfolgen bereits Programme wie »Zero-E-Mail«, die anstreben, die E-Mail und die damit verbundenen Belastungen und Ineffizienzen weitgehend abzuschaffen (Gemke 2015). Statt E-Mails zu erhalten, dreht sich das Verhältnis um, die Beschäftigten haben die Holschuld und müssen sich selbst das herausuchen, was für sie relevant und wichtig ist. Bei Arbeit an gemeinsamen Dokumenten ist immer nur eine – die letzte und aktuellste – Version gespeichert, die statt in zahlreichen Varianten in diversen Postfächern zentral an einem Ort in einer Version abgelegt ist. Die Social-Media-Zuständige:

»Denn da stelle ich es ein. Es ist für jeden, der selbst sich auf die Suche begibt – das ist ja so eine Holschuld –, der findet einfach auch das, was ich irgendwie für mich als relevant und wichtig erachte, da reinzustellen. Und so erleichterst du halt den Leuten oder halt dir selber die Arbeit, und auf der anderen Seite gibt es diese Spam-Mails nicht mehr.«

Auch besteht der Wunsch, Meetings zu reduzieren, da diese oft als unproduktiv empfunden werden. Effizienter werden sollen durch Social Media auch die internationale Zusammenarbeit und das Management global und verteilt arbeitender Projekte. Eine interviewte Social-Media-Verantwortliche aus einer Personalabteilung beschreibt, wie die 24 Stunden eines Tages voll ausgenutzt werden sollten:

»Und damit erhoffen wir uns natürlich auch, dass wir auch schneller werden in Summe, dass es vielleicht auch normaler wird, dass wir die 24 Stunden, die wir ja dadurch, dass wir über die Welt verteilt sind, theoretisch zur Verfügung haben, und nicht nur acht Stunden, dass wir die vielleicht auch gezielter nutzen. Es gibt ja ein Entwicklungsteam in Japan auch. Also die gibt es nicht mal eins zu eins. Aber es gibt doch immer wieder Kollegen, die jetzt von hier aus, von mir aus, ein, zwei Leute in Japan sitzen haben, dann welche in Brasilien und so weiter, und so schließt sich der Tageskreis, der Stundenkreis. Und da wäre es natürlich schon

sinnvoll, wenn man das auch ganz gezielt nutzt, und der eine hat dann heute die geniale Idee gehabt und hat da mal daran gearbeitet, lässt die anderen das auch vielleicht ein bisschen mehr wissen als nur an dem Ergebnis, an dem Zwischenergebnis, das er hat, vielleicht sagt er auch noch begleitend ein paar Worte dazu. Und der Amerikaner, der Brasilianer, die arbeiten dann vielleicht in der, für uns, Nachtschicht dran. Und in der Frühschicht ist der Japaner, und dann gehen wir wieder daran und gucken, passt das? Und dahin zu kommen, dass das immer reibungsloser läuft. Ich meine, Arbeitsmodelle: Es gibt ja an der einen oder anderen Stelle durchaus zwei Kollegen, eher Kolleginnen, die einen Job machen, die an einer Arbeitsstelle sind. Und die eine macht die Frühschicht und die andere macht die Mittagsschicht. Da geht es ja auch. Warum soll es dann nicht über den Globus auch gehen?»

Auch die Unternehmenskultur lässt sich, so die Hoffnung, besser über verschiedene Standorte hinweg vermitteln (Lautenbacher 2012). Zudem wird die Einführung von Social Media auch von einer Offenheit gegenüber neuen Hierarchie- und Organisationsmodellen geleitet. Es geht explizit darum, von herkömmlichen Formen der Zusammenarbeit abzuweichen: »Mehr Arbeit, mehr Meetings, mehr Planung und mehr Zeit bringen den Konzern nicht entscheidend weiter. Als Ideal gilt der Fischeschwarm – organisch und flexibel mit einem gemeinsamen Ziel« (Freimark 2013). Kommunikationsformen sollen offener werden, Hierarchien aufgebrochen werden. Das betonen auch die Social-Media-Zuständigen in den interviewten Fallbetrieben:

»Eben keine Hierarchien mehr, sondern auch ein Top-Manager darf sich die Blöße geben, eine Frage einzustellen, wenn er an einem bestimmten Punkt steht, wo er sagt: »Also hier reicht mein Wissen einfach nicht, hier brauche ich von den Experten einen Rat.« Und das ist einfach cool. Also wenn das klappt, ist es eine coole Sache, glaube ich.«

Schütt (2012: 27) spricht davon, dass das Unternehmen »zu einer einzigen, virtuellen Kaffee-Ecke verschmelzen« soll. Strenge Kommunikationskaskaden sollen abgeschafft werden, so auch noch einmal die interviewte Social-Media-Zuständige:

»diese kaskadierte, immer die Immer-in-der-Hierarchie-Denke, die wir auch sehr, sehr, sehr lange, sehr streng gelebt haben, ja, GF kommuniziert an den Bereichsleiter, Bereichsleiter kommuniziert an seinen Bereich, Teamleiter und so weiter

und ganz furchtbar. Und hinterher hat man irgendwie das Gefühl: »Ja, schöne Information, aber wo ist denn da jetzt irgendwie der Austausch?«

Der »lebendige« Austausch, eine offene Feedback- und Lernkultur mit Anerkennung und Wertschätzung, das gegenseitige Unterstützen und Weiterhelfen, eine Kultur von Geben, Nehmen, Miteinander und »Sharing«, jenseits von Abteilungen und Hierarchien sind auch wichtig, um durch die Offenheit produktives und kreatives Ideenmanagement zu fördern, Ideen frühzeitig zu präsentieren und frühzeitig Trends und Stimmungen erkennen zu können und in engerem Kontakt mit den Mitarbeiterinnen zu sein und mitzubekommen, was sie beschäftigt.

»Eine Organisation ist dann ein Enterprise 2.0, wenn es ihr gelingt, in ihr Entscheiden und Handeln das jeweils situativ relevante Wissen ihrer Mitarbeiter systematisch einzubeziehen – als Ergänzung (nicht in Konkurrenz!) zum Wissen und zu den Kompetenzen der formalen Organisation« (Schnauffer 2014: 215). Die Studie von Roland Berger verspricht hierzu »präadaptive Agilitätssteigerung«, »Frühwarnsystem zur Erkennung von Chancen«, »Trends und Risiken aufgrund größerer Beobachtungsoberfläche« (Roland Berger 2014: 21 ff.).

Die Anforderungen an Transparenz sind dementsprechend hoch, »alles« Wissen und Know-how der Mitarbeiterinnen solle sichtbar werden. Bei Synaxon wurde die Unternehmensorganisation beispielsweise radikal gewandelt, im eigenen Firmenwikipedia dürfen alle alles sehen, und alle dürfen alles ändern (Knoblach 2012).

Dass dies einen »Kulturwandel« oder eine »Kulturrevolution« erforderlich macht, ist Teil der Debatte: Harald Schirmer von der Continental AG spricht von »einer ernst gemeinten Kulturentwicklung, ohne die ein Umstieg in die transparente Netzwerkkultur schwer möglich ist« (Freimark 2013). Dazugehörige Leitbilder einer guten unternehmensinternen Social-Media-Kultur sind eine wertschätzende Feedbackkultur, Bestätigung, Anerkennung, Authentizität, Aufmerksamkeit, Offenheit und soziale Mitgestaltung; den Mitarbeiterinnen »eine Stimme geben« (Feth/Buddensiek/Texter 2014), ihnen zuhören, sie ernst nehmen, in engem Kontakt mit ihnen sein. Diese Ideen korrespondieren mit dem Diskurs über »Das demokratische Unternehmen« (Sattelberger/Welpe/Boes 2015) Dies wird ähnlich auch in den Interviews formuliert: »Jeder hat eine Stimme, jeder hat eine

Meinung, und jeder hat auch die Möglichkeit, mal zu fragen, warum machen wir das so?»

»Weil es ist eine Plattform für alle, für jedermann, ob Geschäftsführer, ob die Sekretärin, jeder darf da seine Meinung äußern, jeder kann sich dort austauschen und kann quasi selbst entscheiden, möchte ich ein Teil dieser Community sein oder nicht, oder mache ich mir eine eigene Community noch auf.«

Gleichzeitig steckt hierin ein klarer aktivierender Appell an die Mitarbeiterinnen an Eigenverantwortung, Autonomie, (kollektive) Selbstorganisation, Selbstbestimmung und Selbstmanagement: Die Studie von Roland Berger (2014: 20) sieht in Social Media Möglichkeiten, Entfremdungsprobleme und mangelndes Engagement von Mitarbeiterinnen zu vermindern. Sie sollen eigenverantwortlicher arbeiten, mehr Verantwortung übernehmen, »im Tool starten, statt mit Informationen versorgt zu werden«, sich selbst darum kümmern, dass sie alle relevanten Informationen bekommen. Anforderungen an Informationsmanagement werden um Eigenengagement und Eigenverantwortung erweitert. Gleichzeitig ist dies zunächst nur ein Anspruch – in vielen Unternehmen ist nicht abschließend gelöst, wie sichergestellt wird, dass alle Personen die für sie relevanten Informationen bekommen (vgl. hierzu auch Kapitel 6).

Weitere Gründe für die Einführung von Social-Media-Anwendungen im Unternehmen sind pragmatische und technikorientierte Anliegen, die oftmals unübersichtliche IT- bzw. »Tool-Landschaft aufzuräumen«, eine neue, klare Linie in die genutzte IT zu bekommen, das »Sammelsurium konkurrierender Tools« zu bereinigen, Speicherplatz zu sparen und die Benutzerfreundlichkeit zu erhöhen (Feth/Buddensiek/Texter 2014). Insbesondere bei Social Media besteht zudem das Problem, dass die Beschäftigten sich selbst, quasi privat, mit den außerhalb der Unternehmen bestehenden Möglichkeiten ihren Bedürfnissen entsprechend helfen, wenn die Unternehmen nicht offiziell ein Tool einführen.

In vielen Unternehmen hat sich so die Nutzung sogenannter »Schatten-IT« etabliert, d. h., es werden externe soziale Medien fest in die internen Prozesse integriert und für diese genutzt. Typische Beispiele sind u. a. Facebook für Besprechungen, Google Docs für die gemeinsame Arbeit an Texten, Dropbox für den Datenaustausch, Skype für Chats, Doodle für die Terminsuche oder Google+ als intern genutztes Netzwerk. Interne Arbeitsprozesse werden mit externen Anbieterinnen bearbeitet, die Daten liegen

dementsprechend auf fremden Servern. Diese Arbeitsstrukturen etablieren sich oft, wenn eine offiziell eingeführte Social-Collaboration-Software im Unternehmen fehlt und die Mitarbeiterinnen sich selbstorganisiert zu helfen versuchen, um sich ihre Arbeit zu erleichtern und so zu arbeiten, wie sie es gewohnt sind. Diese »Schatten-IT«-Struktur zu vermeiden, nicht zuletzt aufgrund der damit verbundenen Datensicherheitsprobleme, ist eine wichtige Motivation für die Einführung offizieller, unternehmensweit genutzter Social Media (Wittenberger/Schmidt 2013).

Ein weiteres wichtiges Motiv ist der »Kampf um die Köpfe«: So besteht die Einschätzung, als Unternehmen keinen jungen Nachwuchs gewinnen zu können, wenn man keine sozialen Medien für die interne Kommunikation anbiete. Die »junge Generation« sei es gewohnt, so zu arbeiten und zu kommunizieren, sie erwarte, diese Möglichkeiten auch im Unternehmen vorzufinden. Es sei ein »Muss«, junge Arbeitnehmerinnen seien überrascht, wenn es diese Kommunikationsmöglichkeiten nicht gebe, es entspreche der »aktuellen Zeit« und der »normalen Arbeitsweise«, so die Interviewten. Auch Continental wirbt beispielsweise damit, dass sich mit Social Media die »Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter erhöhen« (Feth/Buddensiek/Texter 2014) lasse.

Ähnlich gelagert ist auch das Argument, dass die Unternehmen diese Technologien strategisch nutzen müssten, um sich nach außen als innovativ darstellen zu können, gegenüber Bewerberinnen wie gegenüber Kundinnen. Man komme an dem Thema nicht mehr vorbei, müsse sich damit jetzt auseinandersetzen. In manchen Fällen geht es explizit darum, den Ruf als traditionelles Unternehmen abzulegen und sich dem wahrgenommenen Veränderungsdruck zu beugen, so eine Interviewte. Internet-Technologien waren von Beginn an mit Unausweichlichkeitszuschreibungen versehen (Carstensen 2007), und auch beim internen Social-Media-Einsatz überwiegt in vielen Schilderungen der Eindruck, sich jetzt damit auseinanderzusetzen, »weil man muss«. Eine Personalverantwortliche formuliert:

»Also wir haben [...] festgestellt, ob man will oder nicht, als Unternehmen, man kommt an diesen Medien gar nicht mehr vorbei. Und ganz klar, es ist besser, man ergreift selbst die Initiative, als dass andere die Initiative ergreifen und über Facebook zum Beispiel einem sagen, wie der Ruf des Unternehmens bestellt ist. Insofern gestaltet man das an der Stelle lieber selbst mit.«



Gerade die Fallbetriebe mit ihrer Größe sehen die Notwendigkeit, starre Prozesse zu reduzieren, da sich die Welt um sie herum so schnell ändere: »Es kommen Start-ups hoch, die haben irgendeine geniale Idee, und die können halt auch ein Großunternehmen ins Rütteln und Wanken und Stürzen bringen.«

Dass der Einführung von Social Media von Unternehmensseite aus vor allem Orientierungen an Wettbewerb und Effizienz zugrunde liegen, ist so offensichtlich wie selbstverständlich. Zwei Themen in den gegenwärtigen Diskussionen sind dabei aber bemerkenswert. Erstens wird ausdrücklich betont, dass es sich bei der Einführung von Social Media nicht nur um ein Technik-Thema bzw. nicht ausschließlich um ein »IT-Projekt« handelt. Es gehe um mehr als um ein Tool, stattdessen wird von Kultur- oder Unternehmensentwicklung gesprochen. Mit Enterprise 2.0 scheint sich damit die Erkenntnis durchgesetzt zu haben, dass Technikwandel immer auch einen kulturellen Wandel voraussetzt und dass technische Faktoren nicht ohne soziale und kulturelle Faktoren funktionieren:

»Technologie ist nur ein Enabler. Neben der Auswahl der geeigneten Technologie, welches ohne Zweifel eines der wichtigsten Faktoren ist, ist die Berücksichtigung weiterer Faktoren für die Etablierung von Web-2.0-Tools in einer Organisation erfolgskritisch. Zu den weiteren Erfolgsfaktoren zählen vor allem die Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, Verantwortung der Leitung, der Umgang mit Veränderungen und Geschäftsprozesse sowie die Beachtung von *Compliance*-Themen« (Schrader/Wand 2011: 564).

Und zweitens erhalten die Mitarbeiterinnen besondere Aufmerksamkeit; es ist offensichtlich, dass Enterprise 2.0 nur funktionieren kann, wenn die Mitarbeiterinnen es auch aktiv mitmachen. »Entscheidend sei der Wille, die Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen zu beteiligen und offen zu kommunizieren. Das technische Tool ist eine Nebensache« (Kaiser 2012: 416). Daher finden sich auffällig viele Formulierungen in Texten der Treiberinnen, »den Menschen zu berücksichtigen«, den Beschäftigten Spielräume lassen zu müssen; die Einführung müsse »sozial« erfolgen, die Mitarbeiterinnen müssten auf dem Weg zu dieser Kulturentwicklung »mitgenommen« werden: »Es hilft nichts: Auch die Einführung einer Social-Collaboration-Plattform hat »sozial« zu erfolgen. Transparenz, Überzeugung und Geduld sind dabei wichtig« (Lautenbacher 2012: 596).

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Prozess das Thema Freiwilligkeit (vgl. hierzu auch Abschnitt 6.3), das nicht nur von den Interessenvertretungen eingefordert wird. Auch die Befürworterinnen von Social Collaboration betonen, dass die Aktivierung der Mitarbeiterinnen nicht durch Zwang funktionieren kann. »Die Mitarbeiter sollen freiwillig an Bord kommen« (Freimark 2013), Zwang wäre das falsche Mittel. Die Mitarbeiterinnen sollten wissen, dass es gewünscht und erlaubt ist, mit Social Media zu arbeiten: »Wir leisten Überzeugungsarbeit und zwingen die Menschen nicht, sondern bieten es an« (Freimark 2013).

Zurzeit fließt daher viel Aufwand in die Frage, wie die Mitarbeiterinnen motiviert werden können, das interne Netzwerk zu nutzen, dort zu lesen, zu schreiben, sich zu engagieren. Um Einstiegshürden abzubauen, wird in vielen Unternehmen mit »Guides« oder »Lotsen« gearbeitet; hierbei handelt es sich um ausgewählte Mitarbeiterinnen aus allen Positionen, Regionen und Funktionen, die das Tool bereits nutzen und die sich als Multiplikatorinnen an der Verbreitung beteiligen und beispielsweise für Kolleginnen für Fragen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig finden sich zum Teil sehr niedrigschwellige Erwartungen sowie eine erstaunlich große Offenheit gegenüber möglichen Nutzungsweisen:<sup>3</sup>

»Die Linie gibt es nicht. Wir versuchen eigentlich, sehr offen zu sein. Also zum einen möchten wir also verhindern, dass es alles eng gefasst wird, wir möchten nicht, dass irgendwann gesagt wird, [ISN] ist eine Software, die für die und die Zwecke benutzt wird. Weil wir aus der Erfahrung heraus wissen, die Nutzer, in dem Falle die Mitarbeiter, entscheiden, was aus dieser Software gemacht wird, und wenn wir gut sind, adaptieren wir es schnell genug und verändern das. Das ist in meinen Augen also der einzig richtige Weg. Weil sonst wird das nicht funktionieren.«

Wie in anderen, früheren Technisierungsprozessen von Erwerbsarbeit sind die Arbeitgeber-Hoffnungen auf Arbeitersparnis und Effektivitätssteigerung unverkennbar. Es ist nicht unrealistisch, dass die Nutzung interner Social Media zu einem nächsten großen Reorganisations- und Rationali-

---

**3 |** Zum Teil erwecken die Diskurse über Social Media den Eindruck, dass es sich gar um unkontrollierbare Prozesse handelt: »Social Media folgen eigenen Gesetzen. [...] Social Media sind dynamische, egalitäre und interaktive Organismen« (Roland Berger 2014: 24).

sierungsprojekt wird, das die »strategische Integration bislang wenig zugänglicher Ressourcen und Potenziale von Arbeitskraft« (Nies/Sauer 2010: 147) und die damit auf Beschäftigtenseite verbundene Subjektivierung von Arbeit auf eine nächste Stufe hebt. Noch intensiver als bisher könnten mit Social Media die Potenziale der ganzen Person genutzt werden. Die neuen Technologien lassen sich daher als konsequente Weiterführung des Wandels der Erwerbsarbeit betrachten, die die Aktivierung der Mitarbeiterinnen zu selbstorganisiertem, entgrenztem und subjektiviertem Arbeiten vorantreiben – mit allen Ambivalenzen zwischen Selbstbestimmung und (Selbst-)Ausbeutung, die seit vielen Jahren zu beobachten sind.



## 5 Zwischen »Wildwuchs« und geregelter Mitbestimmung

### Erfahrungen von Interessenvertretungen

---

Im Gegensatz zu den großen Erwartungen der Treiberinnen von Social Media liegen kaum Erkenntnisse vor, die den Einführungsprozess von Social Media, den Arbeitsalltag aus Sicht der Beschäftigten und Erfahrungswerte der Mitbestimmungsgremien genauer auswerten. Zwar widmen sich Kongresse wie die Knowtech<sup>1</sup> zunehmend auch den Schwierigkeiten der Umsetzung von Social Media, sie reflektieren Hürden und hinderliche Rahmenbedingungen (Bentele et al. 2012; Arns et al. 2013, 2014), eine explizite Arbeitnehmerinnen-Perspektive fehlt dabei aber in der Regel.<sup>2</sup> Auf Grundlage der Online-Befragung, die im Rahmen des Projekts »Arbeit 2.0« durchgeführt wurde, der Interviews mit Mitgliedern des Betriebsrates der Fallbetriebe und einzelner anderer Studien werden in diesem Kapitel folgende Punkte betrachtet: Ergebnisse zur Verbreitung und Erfahrungen mit der Einführung von Social Media aus Sicht von Betriebs- und Personalräten, deren Rolle bei der Einführung, der Stand der betrieblichen Regelungen und Vereinbarungen, umkämpfte Themen, Muster betrieblicher Kon-

---

1 | Die Knowtech findet jährlich statt, veranstaltet von der Bitkom ([www.knowtech.net](http://www.knowtech.net)).

2 | Nur vereinzelt wurden mitbestimmungsorientierte Perspektiven behandelt; als Beispiel zu nennen ist der Vortrag »Vom Unbeteiligten zum Change-Agent – Warum Betriebsräte rechtzeitig in den Aufbau vernetzter Arbeitsstrukturen integriert werden müssen« von Siegfried Lautenbacher (geschäftsführender Gesellschafter, Beck et al. Services) und Dr. Alexander Klier (Verantwortlicher für Personalentwicklung, DGB Bildungswerk Bayern) auf der Knowtech 2013 sowie die Keynote von Christiane Benner (IG Metall) auf der Knowtech 2014.

stellationen und auch die Situation in Betrieben, die Social Media nicht nutzen.

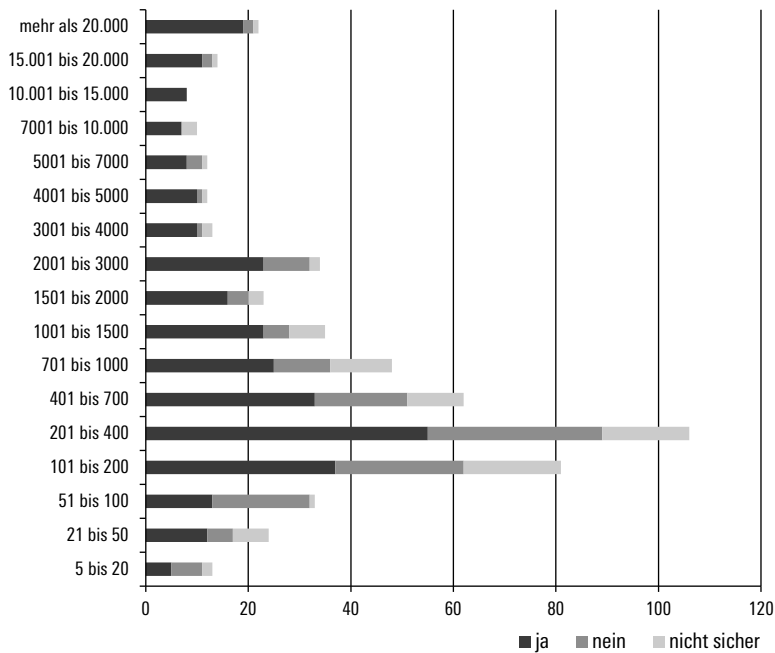
### 5.1 Verbreitung und Einsatzgebiete

Von den 564 verwertbaren Antwortbögen gaben 319 befragte Gremien an, dass soziale Medien – offiziell oder inoffiziell – im Unternehmen genutzt werden, das sind knapp 57 Prozent. Dabei wurde allerdings nicht zwischen unternehmensinternen und externen Angeboten unterschieden; offiziell eingeführte Social-Media-Anwendungen kommen aber in 66 Prozent der 319 Unternehmen vor. Wie bereits in Kapitel 3 dargelegt, sind die quantitativen Angaben nicht repräsentativ. Insgesamt ist davon auszugehen, dass vor allem Interessenvertretungen aus Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen teilgenommen haben, für die das Thema von Interesse und Relevanz ist, sodass bundesweit von einer deutlich geringeren Verbreitung ausgegangen werden muss.

Nach einer Bitkom-Studie (n=854) kommunizieren bisher 13 Prozent aller befragten Unternehmen über ein internes soziales Netzwerk mit ihren Beschäftigten (Hampe 2014); auch diese Zahl liegt aber vermutlich etwas über dem Durchschnitt, wenn davon ausgegangen wird, dass an Bitkom-Studien eher IT-nahe Branchen teilnehmen. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass die Zahl der Unternehmen, die über ein internes soziales Netzwerk kommunizieren, permanent steigt und das Thema in Zukunft noch deutlich an Relevanz und Reichweite zunehmen wird.

Stark vertreten unter den befragten Nutzenden sind, wie bereits in Kapitel 3.2 ausgeführt, die Branchen öffentlicher Dienst (38), Telekommunikation (36), chemische Industrie (25), Gesundheit (23), Bildungseinrichtungen (19), Datenverarbeitung (11), Forschung und Entwicklung (11) und Elektro (10).

Abbildung 3: Nutzungsgrad nach Unternehmensgröße



Quelle: eigene Erhebung, n = 564

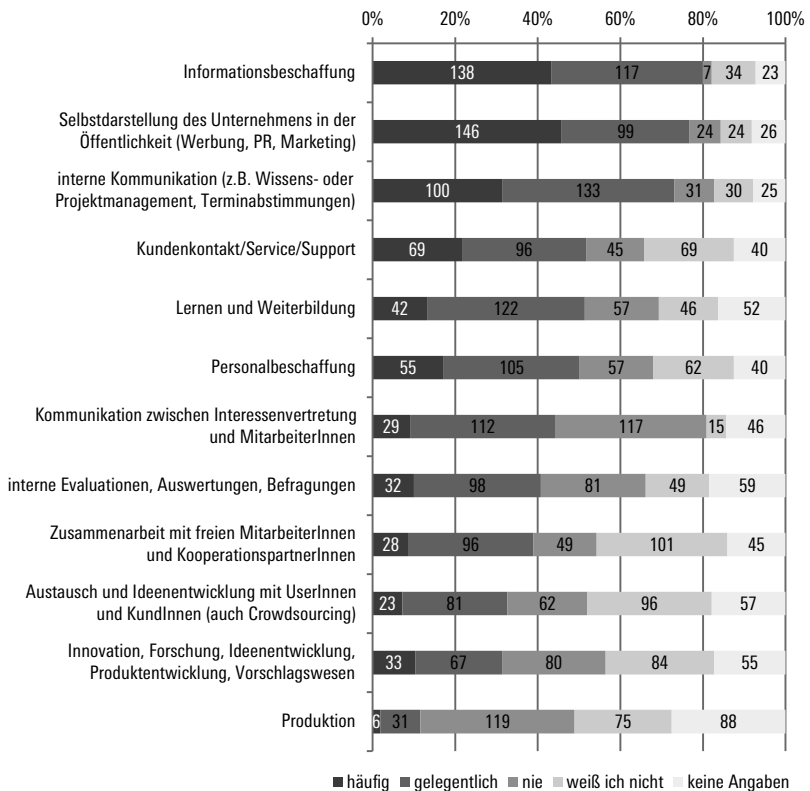
Die Verteilung nach Unternehmensgröße entspricht weitgehend der Sample-Zusammensetzung. Auffällig viele Unternehmen ab einer Größe von 10.000 Beschäftigten nutzen Social Media, weniger als im Durchschnitt sind es bei 100 und weniger Beschäftigten (vgl. Abb. 3).

Am meisten genutzt werden soziale Netzwerke (258 Gremien geben an, dass diese von vielen oder einigen Beschäftigten im Unternehmen genutzt werden), gefolgt von Wikis (239), Video- und Musikplattformen (141) und Umfragediensten (112).<sup>3</sup> Bei den Nutzungsweisen dominieren Informationsbeschaffung mit knapp 80 Prozent, Selbstdarstellung des Unternehmens in

**3 |** Diese Frage befand sich vor der Filterfrage, d.h., es war allen Teilnehmenden möglich, sie zu beantworten (n=564). Dies diente u. a. der Orientierung, was unter Social Media alles verstanden werden kann. Für die Auswertung wird daher auf die Nennung der Prozentzahlen verzichtet.

der Öffentlichkeit (77 %) sowie interne Kommunikation (Wissens- und Projektmanagement, Terminabstimmungen) mit 73 Prozent. Innovation, Forschung, Ideenentwicklung, Produktentwicklung, Vorschlagswesen werden von 31 Prozent der Befragten angegeben. Hinsichtlich der aktuellen Debatte um Crowdwork ist interessant, dass immerhin 39 Prozent angeben, dass Social Media für die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeiterinnen und Kooperationspartnerinnen genutzt werden, sowie 33 Prozent, dass Social Media für Austausch und Ideenentwicklung mit Userinnen und Kundinnen zur Anwendung kommen (Abb. 4).

Abbildung 4: Einsatzgebiete von Social Media



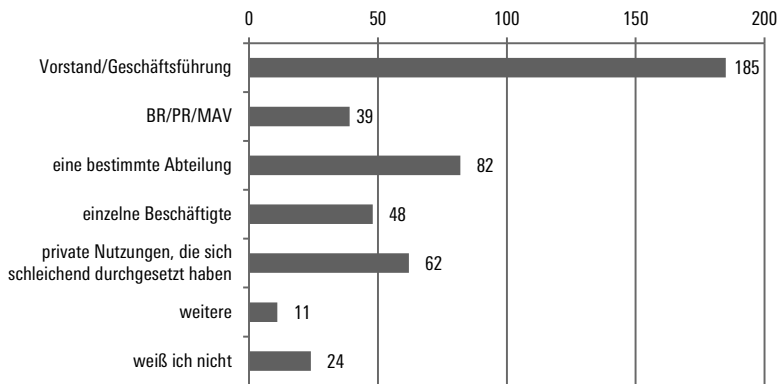
Quelle: eigene Erhebung, n = 319; Mehrfachnennungen möglich



## 5.2 Einführungsprozess, Mitbestimmung und die Rolle der Interessenvertretungen

50 Prozent der Umfrageteilnehmerinnen gaben an, dass es eine Unternehmensstrategie zum Einsatz von Social Media gebe; weitere 30 Prozent beantworteten diese Frage mit »nein«, 16 Prozent mit »weiß ich nicht«. Initiiert wurde die Einführung in den meisten Fällen von Vorstand oder Geschäftsführung (58 %), jedoch auch in 12 Prozent der Fälle zumindest mitinitiiert durch die Interessenvertretungen. 26 Prozent gaben zudem an, dass eine bestimmte Abteilung beteiligt war (Abb. 5). Das folgende Freitextfeld mit der Frage, welche Abteilung(en) dies war(en), ergab vor allem folgende Antworten: Marketing, PR/Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmenskommunikation, Technik/EDV/IT, Personal, Qualitätsmanagement und Konzernabteilungen im Ausland.

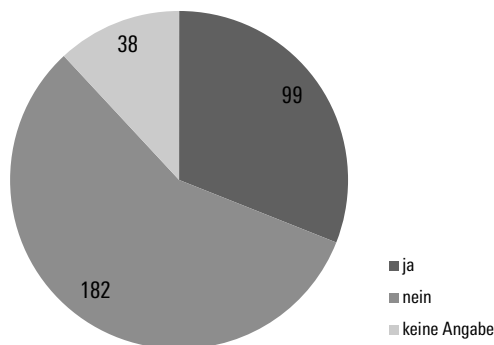
Abbildung 5: Initiative für den Einsatz von Social Media



Quelle: eigene Erhebung, n = 319; Mehrfachnennungen möglich

Bemerkenswert ist, dass immerhin 55 Prozent der befragten Gremien der Aussage zustimmen: »Wir wissen, dass Beschäftigte soziale Medien für die Arbeit nutzen, haben aber keinen Überblick über das Ausmaß.« Weniger als ein Drittel gibt an, an der Einführung von Social Media beteiligt gewesen zu sein, wobei hierbei, wie erwähnt, nicht ausschließlich interne Kommunikationsplattformen abgefragt wurden (Abb. 6).

Abbildung 6: Beteiligung der Interessenvertretungsgremien an der Einführung



Quelle: eigene Erhebung, n = 319

In vielen Fällen findet die Einführung von Social Media demnach ohne Mitbestimmungsbeteiligung statt; Betriebs- und Personalräte sind häufig nicht involviert und haben wenig Überblick über die Verbreitung im Unternehmen. Klier (2014: 278) bemängelt die zu späte Beteiligung der Gremien:

»Was die Einführung von Social Software betrifft, werden diese Mitwirkungsrechte oft am Ende eines langen Prozesses wirksam – und leider in der Regel erst dann zu einem Thema für betriebliche Interessenvertretungen, weil diese vorher nicht eingebunden worden waren.«

Auch in den Freitextfeldern wird deutlich, dass die Einführung und Nutzung von Social Media sehr unterschiedlich ablaufen können: Manche der befragten Betriebsräte schildern die Einführung von Social Media als »Wildwuchs« oder »nebulös«, sie wurden nicht beteiligt und spät informiert; andere sind zufrieden oder sogar Treiberinnen des Prozesses (ausführlicher Abschnitt 5.6). Einige haben keinen Einfluss, weil der Social-Media-Einsatz auf höherer Ebene geregelt wird:

»Solche Tools werden auf Konzernebene eingeführt (weltweit) – als BR in einer kleinen deutschen Teilgesellschaft kann man nur auf die Frage der Nutzung zu ›Verhaltens- und Leistungskontrolle‹ Einfluss nehmen – d.h. kann bestimmte arbeitsrechtlich gefährliche Folgen abmildern. Die Frage der Gestaltung der Arbeitsplätze, die entscheidend wäre (ständige Präsenz, Intensivierung, Überlastung statt Arbeitserleichterung), kann man kaum beeinflussen.«

Andere beschreiben, dass sie »regelmäßig zu spät in diese Themen« involviert werden: »Es ist wie ein Dammbruch – an allen Ecken des Unternehmens entstehen solche Anwendungen. Meistens werden wir erst gefragt, wenn der Roll-out ansteht.« Die Unternehmensstrategie zum Einsatz von Social Media wird als »undurchsichtig« beschrieben.

Die Komplexität und die Schwierigkeit, Social Media sinnvoll zu regeln, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und der gesetzlichen Grundlagen, führen bei manchen Betriebsräten zu der Haltung, Regelungen ganz zu vermeiden:

»Solange es keine Vereinbarung gibt, gibt es kein Verbot. Solange es kein Verbot gibt und sich alle an die Verhältnismäßigkeit halten, brauchen wir keine Kontrollen. Wenn es keine Kontrollen gibt, sucht auch niemand nach Sanktionsmöglichkeiten oder Anlässen für Sanktionen.«

Manche wehren sich stark gegen die Auseinandersetzung mit Social Media, weil es andere, dringendere Themen gebe: »Wer sich damit beschäftigt, beschäftigt sich mit ›falschen‹ Dingen; aus Überzeugung sage ich: Wir sind hier, um zu arbeiten!« Ein Betriebsratsmitglied schrieb nach Ausfüllen des Fragebogens in einer anschließenden E-Mail, dass seine Firma gerade nach Osteuropa verlagert werde, er dementsprechend mit Stellenabbau beschäftigt sei und er kein Verständnis dafür habe, dass dem Thema Social Media so viel Aufmerksamkeit geschenkt werde.

Andere Gremien beschreiben die Verunsicherung durch das Thema:

»Internes ›Facebook‹ ist erst 4 Wo. im Betrieb und noch sehr undurchsichtig hinsichtlich evtl. Profilbildung, Datenschutz o. Ä.«

»Es herrscht große Verunsicherung, was erlaubt ist und was nicht. Die Personalvertretung kann die Beschäftigten nicht adäquat beraten.«

Dem gegenüber stehen Betriebsräte, die initiativ und gestaltend engagiert sind, allerdings von Arbeitgeberseite gebremst werden:

»Als Testuser der ersten Stunde und Mitglied des KBR habe ich das Projekt von Anfang an begleitet und unterstützt und auch für die Billigung des KBR geworben, was letztendlich zur Einführung geführt hat. In der Schlussphase gab es allerdings einen Führungswechsel (feindliche Übernahme) und das Thema wurde auf Arbeitgeberseite nicht mehr weiter verfolgt und dümpelt seitdem vor sich hin [...]«

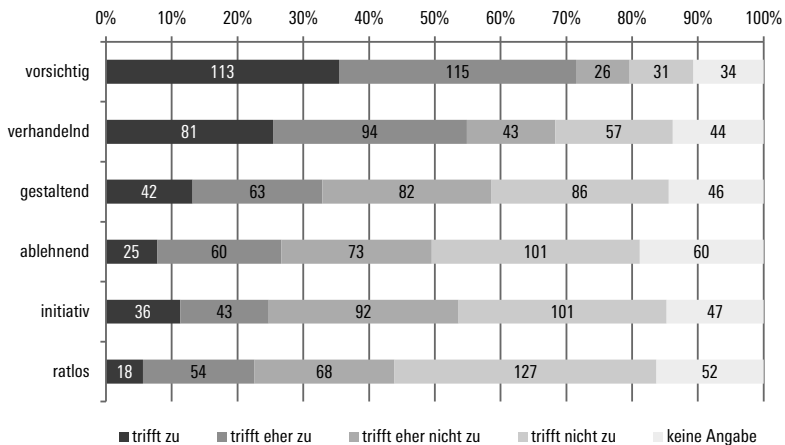
Gerade das mittlere Management habe oftmals Vorbehalte und blockiere die Einführung:

»Soziales Netzwerk (Jive) wurde zuerst von »oben« gefördert, aber nach Führungswechsel vernachlässigt. Einzelne sollten das Projekt anschieben, wurden aber von »Ewiggestrigen« (i. d. R. Führungskräfte) behindert. Große Angst insbesondere bei den Führungskräften, dass Unbequemes im Unternehmen bekannt(er) und kritisch hinterfragt wird.«

Manche Betriebsräte schließlich sehen es als ihre Aufgabe an, an der »positiven Meinungsbildung zur Nutzung der sozialen Medien im Betrieb für die Kommunikation Interessenvertreter und Mitarbeiter« zu arbeiten: »Ich selber erstelle zu verschiedenen Themen Blogs, allerdings nicht offiziell in der Funktion als BR, sondern als Mitarbeiter.«

Über 70 Prozent der befragten Gremien beschreiben sich selbst bei der Einführung von Social Media als (eher) vorsichtig, aber auch immerhin noch mehr als die Hälfte als verhandelnd und nur weniger als ein Viertel als ratlos (Abb. 7).

Abbildung 7: Sicht auf die eigene Rolle im Einführungsprozess von Social Media



Quelle: eigene Erhebung, n = 319; Mehrfachnennungen möglich

Oftmals finden sich diese unterschiedlichen Haltungen im selben Gremium wieder; die Betriebs- und Personalräte haben sowohl begeisterte, befürwortende als auch ablehnende und skeptische Mitglieder: »Die BR sind gespalten, da sehr unterschiedliche Nutzungsgrade von intensiv bis überhaupt und prinzipiell nicht.«

Ein Betriebsratsmitglied aus einem der drei Fallbetriebe weist auf das Problem hin, dass eine Kluft entsteht zwischen denjenigen, die als Betriebsratsmitglieder früh in Ausschüssen gemeinsam mit den Arbeitgebervertreterinnen an dem Thema mitarbeiten, und denjenigen, die unbeteiligt sind:

»Eingehend beschäftigen tun sich ganz wenig Leute mit dem Thema. Sodass dann auch sich so ein Gefälle bildet. Die Leute, die dann diesen Prozess lange begleiten, die werden nicht nur zu Beteiligten, sondern sogar ein Stück weit auch zu Verteidigern dieses Prozesses, und die anderen, für die ist das fremd, und fremd und Veränderungen sind halt Bedrohungen.«

Auch schürt die Auseinandersetzung mit Social Media die Konflikte innerhalb der Gremien um die Interessenvertretung von Produktions- versus Büromitarbeiterinnen:

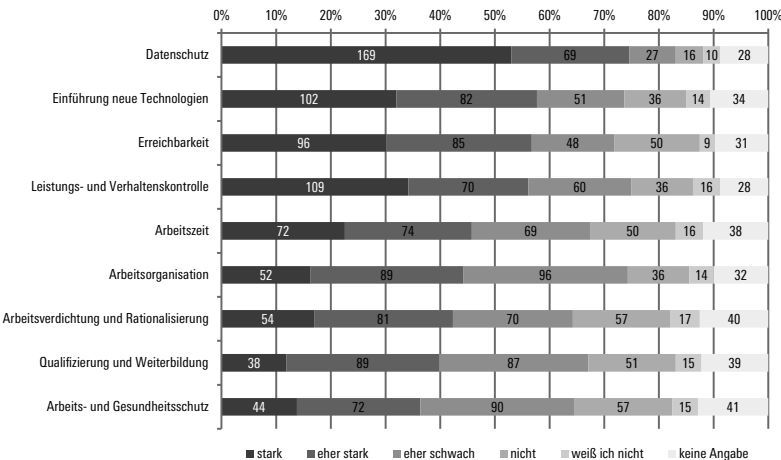
»Und dann gibt es natürlich eben auch immer noch unter den Betriebsräten, jetzt bei [Firma] diese Frage, warum verschieben sich die Diskussionen über unsere Arbeitsprozesse, über unsere Arbeitsmittel, die in der Wahrnehmung irgendwie früher sich auf Produktionsarbeitsplätze und so bezogen haben, warum handelt sich das da jetzt alles um die indirekten Bereiche und die Bürobereiche? Und warum tut sich da jetzt so viel? Sind die jetzt wichtiger als wir, und warum ändert sich da so viel? Und es ist dann schwer damit umzugehen, dass es da eben auch andere Perspektiven und andere Wahrnehmungen von möglichen Bedrohungen und auch Akzeptanz für Veränderungen ergibt.«

Diese Konflikte sind weder neu noch spezifisch für Social Media, allerdings spitzen sie sich an diesem Thema zu.

Bei der Frage, welche mitbestimmungsrelevanten Themen betroffen sind, erhielt »Datenschutz« die meiste Zustimmung, gefolgt von »Einführung neuer Technologien«. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Umfrage zur Zeit der NSA-Enthüllungen von Edward Snowden stattfand. Überraschend wenig Zustimmung (36 %) erhielt das Thema »Arbeits- und Gesundheitsschutz«, obwohl digitale Technologien insgesamt oft im Kon-

text von Belastungen durch Erreichbarkeit, Entgrenzung, Multitasking und Arbeitsverdichtung (Carstensen 2015) diskutiert werden (Abb. 8).

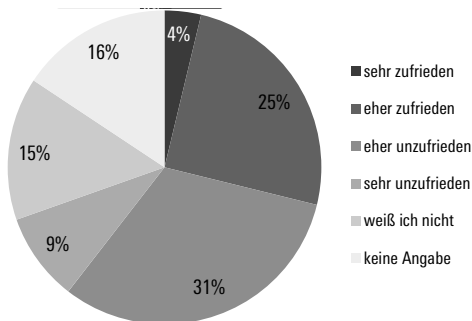
Abbildung 8: Betroffenheit mitbestimmungsrelevanter Themen von Social Media



Quelle: eigene Erhebung, n = 319; Mehrfachnennungen möglich

Insgesamt sehr zufrieden und eher zufrieden mit dem Einsatz sind 29 Prozent der befragten Gremien, 31 Prozent sind eher unzufrieden, und 9 Prozent sind sehr unzufrieden (Abb. 9).

Abbildung 9: Zufriedenheit mit dem Einsatz von Social Media

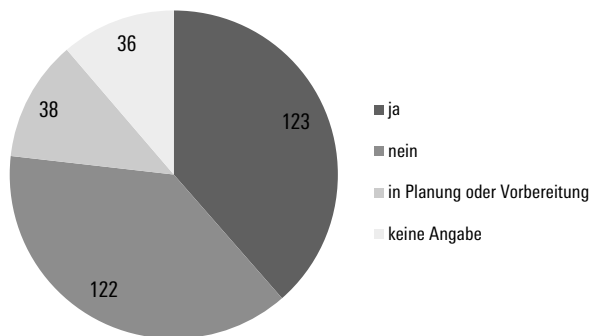


Quelle: eigene Erhebung, n = 319

### 5.3 Regelungen, Guidelines und Vereinbarungen

Die Beurteilung der Frage, inwiefern die Interessenvertretungsgremien bei der Einführung von Social Media mitbestimmen und mitgestalten können, schlägt sich nicht zuletzt in der Existenz und Qualität von betrieblichen Vereinbarungen nieder. In Bezug auf Social Media hat sich daneben die Praxis von Social-Media-Guidelines etabliert, die aber meist einseitig von Unternehmensleitungen formuliert werden, vor allem eine Art Verhaltenskodex für die Mitarbeiterinnen darstellen und dazu dienen, das Unternehmen vor Imageschäden durch unbedachtes öffentliches Social-Media-Verhalten der Mitarbeiterinnen zu schützen. 39 Prozent der befragten Gremien gaben an, dass sie über Vereinbarungen und/oder Guidelines zu Social Media verfügen (Abb. 10).

Abbildung 10: Anteil der Unternehmen mit Vereinbarungen/Guidelines zu Social Media



Quelle: eigene Erhebung, n = 319

In mitbestimmungsstarken Unternehmen scheint die Regelung von Social Media auf den ersten Blick sehr gut an bestehende Regelungen anschließen zu können und wirkt unproblematisch. Gleichzeitig ist die Situation in vielen Betrieben weitaus ungeklärter. Manche der befragten Gremien beklagen die bestehenden rechtlichen Regelungen, sie finden, »die betriebliche Mitbestimmung« sei »veraltet«; »der § 87 Abs. 1 Punkt 6 gibt bei den neuen Medien und ihren Verquickungen mit betrieblichen Anwendungen nicht genug Handlungsspielraum, um wirksame Schutzregelungen für

Mitarbeiter abzuleiten«. Außerdem sei es schwierig, angemessen auf die Geschwindigkeit des technologischen Wandels zu reagieren: »Eine Vereinbarung abzuschließen ist verdammt schwer. Eine zu detaillierte Version ist schon veraltet, bevor sie unterzeichnet ist. Eine zu pauschale BV regelt zu wenig.«

Greve/Wedde (2014) haben die der Hans-Böckler-Stiftung vorliegenden Vereinbarungen und Guidelines ausgewertet und kommen zu dem Ergebnis, dass trotz einer gewissen Routine, die sich in den vergangenen Jahrzehnten bei der Regelung von Informations- und Kommunikationstechnik entwickelt hat, und des daraus resultierenden hohen Standards an vorhandenen Regulierungen die verschiedenen Anwendungen von Social Media »vollkommen unzureichend« geregelt sind. Auch kommen sie zu der Einschätzung, dass die bisher vorliegenden unternehmensinternen Regelwerke und Guidelines wie Betriebs- und Dienstvereinbarungen auf »wenigen im Netz vorhandenen und abgewandelten Textbausteinen« (Greve/Wedde 2014: 13) basieren. Einer großen Anzahl an Guidelines stehen zudem wenige betriebliche Vereinbarungen gegenüber:

»Angesichts der Tatsache, dass erstmals eine Materie geregelt werden muss, die ein in Millisekunden mögliches und in die weltweite Öffentlichkeit hineinreichendes Spontanverhalten von Beschäftigten betrifft, reichen meist jedoch weder Tiefgang noch Spezialisierung der vorhandenen Lösungen aus. Weder die Sicherheit, die Arbeitnehmer brauchen und sich wünschen, noch die Sicherheit des Unternehmens ist so gewährleistet« (Greve/Wedde 2014: 13).

Sie bemängeln, dass oftmals aufgrund der Komplexität des Themas und nicht vorhandener Zeitressourcen die Entwicklung von angemessenen Vereinbarungen hintangestellt oder verzögert wird, teilweise von beiden Seiten.

»Aus dem Wissen um die Regelungsnotwendigkeit entstehen dann kurzfristig die typischen 10-Punkte-Guidelines, die aus Zeitmangel weder auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens noch auf den Mitarbeiterschutz abgestellt werden (können). Es wird sich zeigen, inwieweit die Bearbeitung des Themas Social Media durch die Interessenvertretungen mehr und mehr in den Vordergrund rücken wird« (Greve/Wedde 2014: 20).

Zudem fällt auf, dass kaum eine Einordnung in übergeordnete, kollektivrechtliche Rahmenvereinbarungen stattfindet. Gegenwärtig zeigt der



Stand der betrieblichen Regulierungen in den Unternehmen damit noch sehr großen Nachholbedarf. Zudem ist fraglich, inwiefern der Abschluss von Regelungen im Fall von Social Media ausreicht, da die Entwicklungen zukunfts offen und unübersichtlich sind. Ein interviewter Betriebsrat beschreibt das Unbehagen, das er trotz abgeschlossener Vereinbarungen immer noch hat; er nimmt die Entwicklungen als nicht einschätzbar wahr und sieht sich nicht in der Lage, kompetent zu Social Media Stellung zu nehmen:

»Wie gesagt, es hat sich manches beschleunigt, es hat sich einiges in der Kommunikation vereinfacht einfach über längere Distanzen hinweg, ansonsten eigentlich nichts. Wenn man mit der gleichen Haltung und dem gleichen Optimismus auf diese Vernetzungs- und Zusammenarbeitsmöglichkeiten durch Social Media im Unternehmen guckt, kann man sich eigentlich zurücklehnen, kann sagen: »Wir haben alles geregelt, wir haben eine gute Rahmenbetriebsvereinbarung, wo drinsteht, dass es im Wesentlichen freiwillig ist, dass da verschiedene Möglichkeiten der Kommunikation gefunden werden, dass dort niemand überwacht werden soll, dass es zumindest mechanistisch von Vorgesetzten oder von weiter übergeordneten Stellen keine personifizierten Auswertungen und Rankings geben soll, irgendwelche verdichteten Themen – gut, das ist es halt und so gesehen alles gut, Haken dran, lassen wir es laufen.« Und trotzdem ist so ein Unbehagen da, und das macht die Diskussion spannend und widersprüchlich. Und die Betriebsräte wissen nicht so genau, wo sie stehen, und die Belegschaften, die Kollegen, wenn sie es problematisieren, die sind genauso unsicher und manche andere zucken auch mit den Schultern und sagen: »Ich weiß gar nicht, was ihr habt, ist doch normal.« Und in dieser Gemengelage macht das alles einen schwammigen Eindruck und je nach Naturell, also mir persönlich geht es auch ein bisschen so, ich würde da irgendwie mehr dazu sagen gerne. Aber ich weiß auch nicht genau, was.«

Social-Media-Guidelines hingegen regeln kaum mitbestimmungsrelevante Tatbestände. Sie enthalten vor allem Hinweise, wie soziale Medien zu nutzen sind. Hierbei ist bemerkenswert, wie weitreichend diese versuchen, das Verhalten der Beschäftigten zu regulieren. So finden sich in den von Greve/Wedde (2014) ausgewerteten Vereinbarungen Anweisungen, die sich auf den emotionalen Zustand richten wie »Ich habe Spaß und benutze soziale Netzwerke und Dienste gerne«, »Have fun. If you don't like what you are doing, others will notice it and won't enjoy interacting with you« oder »Don't blog when you're unhappy. Negative tone will come through in your writing«. Ebenso weitreichend wie absurd im Arbeitskontext ist die

Aufforderung »Seien Sie stets authentisch«. Wie weit Aufforderungen zur Eigenverantwortlichkeit gehen können, zeigt der Satz »You should educate yourself on patent risks« (Greve/Wedde 2014: 82 f.).<sup>4</sup>

## 5.4 Umkämpfte Themen

Inhaltlich beziehen sich die Verhandlungen zwischen den Interessenvertretungen und den Unternehmensleitungen bzw. die Hauptanliegen und Bedenken der Gremien auf eine ganze Reihe von Themen, die im Folgenden dargestellt werden.

### Technische Gestaltung

Bei der Einführung von Social-Media-Tools sind zunächst technische Fragen zu klären. Die oftmals extern eingekauften Tools bieten in der Regel eine ganze Reihe an Funktionen, die aus der Mitbestimmungsperspektive problematisch sind. In den Fallbetrieben wie in der Umfrage wurde deutlich, dass verhandlungsstarke Interessenvertretungen das Abschalten bestimmter Funktionen und Profileinstellungen durchgesetzt haben. Umstritten sind häufig die Gestaltung der persönlichen Profile, genaue Zeitangaben unter eigenen Beiträgen sowie Präsenzanzeigen:

»Sobald man im sozialen Netzwerk aktiv ist, wird die Präsenz samt Status (frei, in Besprechung, nicht stören ...) angezeigt. Dies führt zu einer beständigen »Erreichbarkeit« bzw. indirekten Überwachung. Informationsflut – die Masse an Information, Nachrichten, Nachfragen etc führt zu einer Intensivierung der Arbeit. Aufgabenflut – speziell Activity-Programme führen dazu, dass man mit Aufgaben-Items von allen Seiten zugeschüttet wird.«

Ein interviewter IT-Referent schildert, dass es ihnen wichtig war, das Tool so zu gestalten, dass nicht nachvollziehbar ist, wann Mitarbeiterinnen etwas im ISN schreiben:

»... insbesondere bei den Profilen, dass nicht ausgewiesen wird, wer was wann geschrieben hat. Das heißt, ich gehe jetzt rein und verfolge den [Name] jetzt mal

---

4 | Für Empfehlungen zur Entwicklung von Vereinbarungen und Guidelines vgl. Greve/Wedde (2014: 132 ff.).

und gucke mir mal an, und irgendwann frage ich ihn: »Sag mal, hast du nichts anderes zu tun? Du hast hier jetzt sechs Stunden nur solche Kommentare geschrieben oder so was, ist ja ganz schick, und der Vorstand möchte das ja auch, aber irgendwie kannst du auch mal deinen anderen Job machen.« Und das wollten wir nicht. Also die zeitliche Abfolge kriegen wir nicht raus, das ist klar, das macht ja ansonsten keinen Sinn. Aber wir haben jetzt zum Beispiel keine Uhrzeiten mehr dahinter.«

Auch in einem anderen Fallbetrieb waren diese Zeitangaben Gegenstand der Verhandlungen; darüber hinaus wurde erreicht, dass die Funktion des »Dislikens« ausgeschaltet wurde sowie Auswertungsmöglichkeiten eingegrenzt wurden:

»Wir hatten dieses Thema mit dem Like. Man kann ja jetzt nur sagen »gefällt mir«. Das Tool würde ja auch noch Dislike und solche Sachen bieten. Das ist alles verboten. Und auch wenn man sich Dokumente runterlädt, würde man ja sehen, wer hat es wann runtergeladen und so weiter. Diese Funktionen sind unterdrückt. Es gibt aber sehr wohl Metriken, wo halt so Besuche in Communities ausgewertet werden, aber die haben wir halt nur zugelassen auf einer anonymisierten Grundlage. Und da haben wir auch große Stichproben, sodass man den Personenbezug nach Möglichkeit ja nicht hat. Aber das Tool kann das natürlich auch personenbezogen.«

Das vielfach vorgebrachte Argument, die Tools seien fix und ließen sich in ihren Funktionen nicht ändern, erweist sich aus dieser Perspektive als haltlos. Die eingesetzten Tools sind keineswegs unveränderbar; Betriebs- und Personalsräte haben Gestaltungsspielräume bei der Frage, welche Funktionen zugelassen werden. Welche Funktionen nutzbar sind und welche ausgeschaltet werden, ist weniger eine technische Frage als vielmehr – ganz im besten Sinne sozialkonstruktivistischer Ansätze der Techniksoziologie – Ergebnis von Verhandlungen und Spiegelbild der betrieblichen Machtverhältnisse.

### **Datenschutz und Leistungs- und Verhaltenskontrolle**

Ein weiteres zentrales Thema sind der Datenschutz der Beschäftigten und die Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Die technischen Möglichkeiten, Mitarbeiterinnen zu kontrollieren, zu überwachen, ihr Verhalten zu messen und auszuwerten, sind mit den neuen Technologien

immens gestiegen; die Kontrollierbarkeit von Daten- und Persönlichkeitsschutz ist schwierig und unübersichtlich geworden. Den Interessenvertretungen sind diese Gefahren bewusst, sie problematisieren in der Umfrage:

»Sharepoint und Microsoft Lync. – beide sind umstritten, da es Probleme mit dem Datenschutz geben kann und beide geeignet sind, Verhalten und/oder Leistung zu monitoren.«

»Alle Anwendungen, die außerhalb der deutschen Gesetzgebung administriert werden, sind als riskant zu betrachten. Das Bewusstsein dafür ist erst seit dem NSA-Skandal etwas verändert worden, jedoch nicht mit der Auswirkung, dass man wirklich bewusster die sozialen Medien nutzt.«

Die Betriebs- und Personalräte fordern daher, dass die Mitarbeiterinnen wissen müssen, »wer wann Zugriff auf Daten hat und wann arbeitsrechtliche Konsequenzen zu befürchten sind«, und sie verlangen eine Klärung zum »Umgang mit den Daten beim Ausscheiden des Mitarbeiters«. Viele Interessenvertretungen sind desillusioniert: »Leistungs- und Verhaltenskontrolle sind bei unseren sozialen Medien leicht möglich, weil jeder mit seinem Klarnamen auftritt und fast alles für alle Nutzer/innen sichtbar ist.« Dennoch ist es ein Hauptanliegen, Leistungs- und Verhaltenskontrolle auszuschließen. Die befragten Gremien geben als wichtige Regelungsbereiche an: »Überwachung auf Mindestmaß begrenzen«, »L&V, Auswertung auf Personenebene untersagen/verhindern, Umfragen ohne Mitbestimmung verhindern«, »Wer darf was auswerten? Welche Konsequenzen darf eine Veröffentlichung haben?«.

Ein Betriebsratsvorsitzender schildert die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber und macht deutlich, dass sie aufgrund des Umgangs mit dem Thema Leistungs- und Verhaltenskontrolle konfrontativer als üblich mit den Arbeitgeberinnen verhandelt haben:

»Bei uns war halt wirklich das Thema, zu sagen, es darf halt niemandem ein Nachteil erwachsen aus dem Thema. Das haben wir sehr intensiv beobachtet. Ja, es war schon so, dass Auswertungen geplant waren, wo wir gesagt haben: ›Nein, das wollen wir nicht.‹ Und da haben wir uns auch durchgesetzt, weil wir dann damit gedroht haben, dass wir das System gar nicht zulassen, oder dann, als es eigentlich schon in Betrieb war, wir gesagt haben: ›Okay, wir verlangen unter Umständen auch gerichtlich die Abschaltung.‹ Also es ging schon dann mit harten Bandagen, was man normalerweise nicht hat. Also, das ist bei uns eigentlich nicht

üblich, dass man so hart kämpft. Aber das Problem ist halt das, es sind ja zwei Welten. Einmal die IT-Welt, die natürlich die modernste Technik, alle Möglichkeiten präsentieren möchte, durchführen möchte, kein Verständnis hat, dass da irgendwelche Zauderer oder das einfach nicht so haben wollen oder da Bedenken sehen, Bedenkenträger sind und so weiter. Auf der anderen Seite, die Betriebsräte, die sagen, wir haben eine gewisse Fürsorgepflicht für die Belegschaft, die uns auch gewählt hat, und wir sehen da die Möglichkeit eines Missbrauchs. Den Missbrauch einfach nur in einer Zeile auszuschließen reicht nicht, da haben wir zu viele Gegenbeispiele, wo dann doch irgendetwas passiert ist. So, und wobei uns klar bewusst ist, wir werden die harte Linie als Betriebsräte auf Dauer nicht durchhalten können. Das ist gar nicht machbar. [...] Ja. Die aber, weil die Möglichkeiten so viele sind, dass wir sie gar nicht in den Griff kriegen. Aber sich nur darauf zurückziehen, es darf hier mit den Daten keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle gemacht werden und so weiter, das ist auch zu wenig. Das reicht uns auch nicht.«

Es wird deutlich, dass den Interessenvertretungen für den Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle einerseits klare Rechte zur Verfügung stehen; andererseits, dass die technischen Möglichkeiten sozialer Medien die Regelung unübersichtlicher machen und herausfordern.

## Arbeitszeit

Die Nutzung der internen Social-Media-Angebote soll als Arbeitszeit gelten und kein zusätzlicher Aufwand sein, darin sind sich in der Regel beide Parteien einig. Betriebsräte fordern hierzu beispielsweise

»klare Regelungen zur Bewertung der dort verbrachten Zeit als Arbeitszeit oder nicht, da das System auch vom Internet aus erreichbar ist und Tag und Nacht zur Verfügung steht (und Anfangs auch zu allen Zeiten genutzt wurde)«.

Gerade im Hinblick auf Arbeitsverdichtung und schleichende Arbeitszeitverlängerungen sind die Interessenvertretungen aufmerksam und sehen sich in der Pflicht, die Beschäftigten vor Selbstausbeutung zu schützen. In der Umfrage wird folgende Situation geschildert, in der Beschäftigte die neuen Möglichkeiten offensichtlich nutzen, um auch trotz Krankheit zu arbeiten: »Verhinderung der Ausweitung der Arbeitszeit: ein Ausspruch einer jungen Lehrkraft nach der Moodle-Fortbildung: »Jetzt kann ich meine SuS [Schülerinnen und Schüler] mit Unterrichtsstoff versorgen, auch wenn ich krank bin!« An anderer Stelle wird beschrieben, dass soziale Me-

dien bereits jetzt zu Mehraufwand und Überstunden führen (hierzu auch Kapitel 6.1):

»Einige Kollegen müssen unglaublich viel Zeit mit den sozialen Medien verbringen. Zum einen geht das von der Arbeitszeit ab, die normalerweise für andere Zwecke genutzt werden sollte, zum anderen investieren viele Beschäftigte unentgeltlich viele private Stunden in den sozialen Netzwerken, also Aufwände, die eigentlich in Zusammenhang mit der Arbeit zu sehen sind.«

Hierzu gehören auch die Begrenzung von Erreichbarkeitserwartungen (»Schutz der Privatsphäre, dauernde Erreichbarkeit verhindern«) und eine klare Abgrenzung von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen (»Die Interessen der Beschäftigten zu wahren – speziell auch auf medienfreie Zeit«). Eine wichtige Forderung der Gremien besteht daher darin, dass für die Mitarbeiterinnen keine Verpflichtung zur Einsicht in das Tool in ihrer Freizeit bestehen darf. Dass diese Grenzen zur Disposition stehen, macht folgendes Betriebsratsmitglied deutlich:

»Viele Kolleginnen sind eher misstrauisch. Im Raum stehen z. B. die Verpflichtung zur Einsichtnahme in der Freizeit, die Anordnung von zusätzlicher Arbeit aus der Freizeit heraus. Es bestehen eher weniger Möglichkeiten, selbst auf seine Dienstzeiten Einfluss zu nehmen.«

Das Thema Arbeitszeit in Bezug auf Social Media ist eingebunden in die größere Herausforderung der Gestaltung von Entgrenzung und Erreichbarkeit. Nach Greve/Wedde (2014: 19 f.) sind »die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit und die steigende Arbeitsbelastung« das Thema, das »mit Sorge beobachtet« wird: »Wahrgenommen wurden aber auch Fragen aus der Belegschaft, warum überhaupt noch Regelungen nötig seien – schließlich sei es »normal«, ständig online zu sein.«

### **Klare Regeln zu erlaubten/nicht erlaubten Inhalten und privater Nutzung**

Großen Klärungsbedarf sehen einige Interessenvertretungen auch hinsichtlich der Frage, welche Inhalte und Nutzungsweisen erlaubt, welche nicht erlaubt sind. Die Forderungen hierzu lauten: »Konkretisieren der Anwendungsbereiche (d. h. für welche Zwecke die verschiedenen Plattformen benutzt werden)«, »Klärung des Verhältnisses privater und betrieb-

licher Nutzungen«, »Themenbegrenzung (keine politischen Diskussionen in einem Firmenblog usw.)«.

Von besonderem Interesse ist die Frage, inwiefern private Nutzungsweisen erlaubt sind. Diese Frage stellt sich hier ähnlich wie schon bei der beruflichen E-Mail-Nutzung. Klare Regeln sind auch wichtig, um widersprüchliche Erwartungen zu vermeiden. Viele Unternehmen gestatten auch private Kommunikation, weil dies zu ungezwungener Social-Media-Nutzung dazugehöre; direkte Vorgesetzte hingegen kritisieren diese häufig. Beschäftigte stehen oftmals vor einem Balanceakt, bei dem sie selbst darauf achten müssen, wie viel und was sie posten. Gleichzeitig lassen sich Berufliches und Privates manchmal gar nicht mehr eindeutig trennen, beispielsweise verabreden sich Beschäftigte im internen sozialen Netzwerk für die Betriebslaufgruppe, oder Ingenieurinnen diskutieren Technikthemen aus persönlichem Interesse. Um hier Konflikten und Abmahnungen vorzubeugen, sollten konkrete Beispiele definiert werden, was genau erlaubt, was verboten ist (Böker et al. 2013: 45 f.).

Ein anderes Problem besteht darin, dass nicht immer eindeutig bestimmbar ist, ab wann eine Idee veröffentlicht werden kann:

»Es ist ja auch, wenn man eine Entwicklung hat oder ein Entwicklungsergebnis hat, darf ich es da reinschreiben oder darf ich es nicht da reinschreiben? Also in dem Moment, wo ich es reinschreibe, ist es ja öffentlich, und zumindest sollten wir uns überlegen, wie wir das regeln. Ab wann ist es denn veröffentlichbar, ab wann ist es nicht veröffentlichbar? Also klare Regeln da einzubringen. Das ist uns aber auch noch nicht so richtig gelungen. Weil eigentlich soll man ja Themen einbringen und diskutieren, aber andererseits könnte das auch eine Idee sein, die jemand anders vielleicht aufgreift und weiterentwickelt und etwas anderes daraus macht. Also da sind wir schon auch ein bisschen ... ich denke mal, da sollten klare Regeln vom Betriebsrat erstellt werden. Wobei mir nicht klar ist, wie die bestehen können so. Da hängen wir halt auch noch ein bisschen in der Luft.«

Eindeutige Regelungen werden daher als notwendig erachtet, damit sich die Beschäftigten nicht in Grauzonen bewegen müssen.

## **Freiwilligkeit**

Eine wichtige Forderung vieler Gremien bei der Einführung von Social Media ist, dass Nutzung und Umfang freiwillig sein müssen. Verhandlungs-

starke Gremien haben dies durchgesetzt, teilweise mit Einschränkungen für bestimmte Projekte oder Abteilungen; teilweise wurden bisher keine Vereinbarungen abgeschlossen, weil genau zu diesem Punkt keine Einigkeit erzielt werden konnte. In der Online-Befragung finden sich beispielsweise folgende Statements:

»Wichtig ist uns immer, daß die Nutzung tatsächlich freiwillig ist. Das heißt, daß den MA [Mitarbeiterinnen] keine negativen Konsequenzen bei Nichtnutzung drohen.«

»absolute Freiwilligkeit der Anwendung für den einzelnen Benutzer, sofern er nicht Teil einer Fachabteilung ist, die sich mit diesen Plattformen von Berufes wegen befasst (Communications, HR, IT) oder die Verwendung sonstwie Teil der Stellenbeschreibung ist«

»Nichtnutzung darf nicht zu Nachteilen führen (soweit dies möglich ist), kein Direktionsrecht zur Teilnahmeverpflichtung (Du hast fünf Beiträge im Monat zu schreiben etc.)«

Teilweise bezieht sich die Freiwilligkeit allerdings auch nur auf bestimmte Nutzungsbereiche. Ein Betriebsratsreferent aus einem der Fallbetriebe beschreibt das Verhandlungsergebnis folgendermaßen:

»Also von daher, wozu ich nicht gezwungen bin ist, mein Profil einzurichten, also irgendwelche persönlichen Daten preiszugeben, Foto reinzustellen und diese ganzen Geschichten. Ich muss auch nicht Freundschaftsanfragen annehmen. Der kann dann zwar bei mir mitlesen, aber ich bin dann trotzdem nicht offiziell verknüpft. Ich muss auch nichts schreiben. Ich muss ja nichts auf meinem Profil reinstellen von mir, von meiner Arbeit. Also insofern ist es weitgehend freiwillig.«

Regelungen oder zumindest Übereinkünfte zu Freiwilligkeit scheinen weit verbreitet zu sein, so stimmen auch nur insgesamt neun aller befragten Gremien der Aussage zu, dass die Nutzung von Social Media im Unternehmen verpflichtend sei. Wie die Freiwilligkeit in der betrieblichen Praxis gelebt wird, wird ausführlicher in Abschnit 6.3 dargestellt.

### **Zugang/Spaltung**

Die Frage des Zugangs zu relevanten Informationen impliziert die Forderung, dass alle Beschäftigten Zugang zum Unternehmensnetzwerk haben sollen. Hierzu sind die Erfahrungen der befragten Betriebsräte unter-



schiedlich. In manchen Unternehmen ist der Zugang zu sozialen Medien bzw. die Erlaubnis, sie zu nutzen, ein Privileg für wenige. In der Online-Befragung schreibt eine Person: »teilweise ist die Nutzung nur wenigen Kolleginnen und Kollegen gestattet !!!!!!!!!!!!!!!«

Besonders problematisch sind dabei die Zugangsmöglichkeiten der Produktionsmitarbeiterinnen: »Der Einsatz von Social Media spaltet die Belegschaft« derzeit in solche, die das Medium nutzen können und solchen, die derzeit als »Blue Collar Worker« keinen Zugang haben.« Aber auch unterschiedliche Kulturen, Generationen und Kommunikationsbedürfnisse führen zu einer betrieblichen Spaltung, in der die Social-Media-Userinnen im Vorteil sind. So schreibt ein Betriebsrat in der Online-Befragung:

»Social Media spaltet die Belegschaft – das ist für mich einer der wichtigsten Aspekte. Einige Mitarbeiter finden es ganz toll, dass sie während (und ausserhalb) der Arbeitszeit munter weiter Twittern und das firmeninterne Facebookpendant nutzen können. Sie vernachlässigen damit ihre eigentliche Arbeit. Andere Mitarbeiter sind genervt, dass sie die schlechtere Arbeit anderer kompensieren müssen, während die Kollegen für ihre Social Media Aktivitäten auch noch gelobt, oder gar befördert werden. Wer nicht mitmacht, gehört über Kurz oder Lang nicht mehr zum Team, wird schlecht beurteilt und landet auf dem Abstellgleis. Dies geschieht offensichtlich völlig losgelöst vom eigentlichen Arbeitsergebnis. Ein gut vernetzter Social Media Mitarbeiter ist offensichtlich schon allein deshalb mehr wert.«

Weitere Gremien beschreiben, einen »Gruppendruck« mitzumachen, sonst würde man »Außenseiter/Verlierer«. In einem der Fallbetriebe war die Forderung eines »echten« Zugangs für alle zentraler Bestandteil der Verhandlungen. Hier sind zwar bisher noch keine Lösungen gefunden, wie Beschäftigten in der Produktion Zugang ermöglicht werden soll, es gibt aber eine Verpflichtung, dies innerhalb einer Frist zu realisieren:

»Es war von uns die klare Forderung, wenn wir das einführen, erwarten wir, dass jeder Mitarbeiter, der will, es nutzen kann, dass es keine Zweiklassengesellschaft gibt. Derzeit haben wir eine Zweiklassengesellschaft. Mitarbeiter in Produktion, Lager, haben nicht die Möglichkeit, darauf zuzugreifen, die haben auch keinen Computeraccount, können sich gar nicht einloggen. Währenddessen die natürlich, ob das Entwicklung ist, Verwaltung, die können, oder auch Führungspersonal in der Produktion, die haben das. [...] In der Produktion, wir haben versucht, auch in [Stadt] einen Pilotbetrieb zu fahren, haben in den Pausenräumen

PCs aufgestellt, der auch nutzbar ist. Allerdings, als wir den Piloten dann starten wollten, speziell für richtige Produktionsleute, war sofort die Frage: ›Ja, das ist ja Freizeit.« Das dürfen sie nur in der Freizeit machen. Und dann habe ich gesagt: ›Nein, gleiche Möglichkeit für alle.« Das heißt also, wenn es der Entwickler in der Arbeitszeit machen, müssen es auch die ... ›Ja, die produzieren ja dann nicht.« So. Habe ich gesagt: ›Eben, mag ja sein.« So, und damit war das Thema, wenn man so will, gestorben. Es gibt weitere Versuche, da Piloten zu machen und so weiter. Das Ganze ist ein bisschen im Gären, aber man sieht, wo die Probleme eigentlich liegen. Der in der Produktion hat zu produzieren, dafür wird er bezahlt, und wenn er das nicht macht, das ist entweder seine persönliche Pause oder es ist Freizeit. Das kann es nicht sein. So. Also diese Zweiklassengesellschaft liegt uns sehr im Magen.«

Für betriebliche Spaltung gibt es zudem diverse weitere Gründe – Sprache, Alter, die Möglichkeit, frei über die eigene Arbeitszeit zu verfügen etc. –, die ebenfalls in den folgenden Kapiteln noch ausführlicher behandelt werden (insbesondere Kapitel 7.6).

### **Sensibilisierung und Medienkompetenz**

Viele Gremien sehen es zudem als ihre, aber auch als Aufgabe der Arbeitgeberinnen, das Bewusstsein der Beschäftigten zu schärfen, sie über Gefahren aufzuklären und ihre Medienkompetenz zu stärken. Als Aufgaben geben sie an:

»Sensibilisierung der Kolleginne[n] für den Datenschutz und ihre informelle Selbstbestimmung. Sensibilisierung für den möglichen Missbrauch ihrer Informationen durch Dritte.«

»Medienkompetenz, gesundes Maß an Misstrauen, Vorsicht bei der Freigabe von persönlichen Informationen, Gedankenspiele, für was Metadaten verwendet werden können.«

Gleichzeitig wird deutlich, dass Schulungs- und Weiterbildungsangebote oftmals fehlen.

### **Arbeits- und Gesundheitsschutz, Belastungen, Leistungsverdichtungen**

Obwohl Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Abfrage der mitbestimmungsrelevanten Themen die geringste Zustimmung erhalten haben (vgl. Abb. 8), be-

steht bei einigen doch ein klares Bewusstsein über die Belastungsgefahren. Einige Gremien fordern:

»Bewusstsein bei Ma [Mitarbeiterinnen] schaffen bzgl Arbeitszeiten etc, Gesundheitsschutz, Selbstausbeutung, burn out, immer erreichbar«

»Leistungsverdichtung ausschließen«

Auch Themen wie Soft- und Hardwareergonomie werden als Regelungsbe-  
reiche genannt, um gute Nutzungsmöglichkeiten zu etablieren. Insgesamt  
scheinen gesundheitliche Belastungen allerdings bei der Gestaltung von  
Social Media nicht oben auf der Agenda zu stehen.

### **Persönlichkeits- und Urheberrechte**

Nicht besonders prominent, aber von einigen Gremien gefordert werden  
klare Regelungen zu Urheberrechten und Persönlichkeitsrechten:

»Schutz intellektueller Leistungen«

»Einzelfallbegleitung (z. B. bei »shitstorming«)«

»Recht auf das eigene Bild«

»der gesamte Themenkomplex der Ideenentwicklung und des Wissensaufbaus  
wird von der Belegschaft kritisch gesehen, weil die Gefahr der Ersetzbarkeit ver-  
mutet wird. Außerdem ist bei einem global aufgestellten Unternehmen die Ge-  
fahr gegeben, dass aufgrund von kulturellen Unterschieden die Loyalität auf die  
einzelne Person (ich) begrenzt wird, d. h.: »Nimm so viel Know-how mit, wie du  
nur kannst.«

### **Haftungsfragen**

Auch relevant zu regeln ist aus Sicht einiger Gremien, inwiefern Beschäftigte  
für falsches Verhalten in sozialen Medien haftbar gemacht werden können, sie  
fordern »Risikominimierung für die Arbeitnehmer bei falschem Verhalten«.

### **Kommunikationskultur/Umgang miteinander**

Forderungen nach klaren Regeln im Umgang miteinander kennen viele Gre-  
mien bereits seit der Einführung des Internets. Die Dynamiken in sozialen

Medien sind noch brisanter, daher ist auch dies ein Anliegen der Betriebs- und Personalräte:

»Beiträge sollen gut überlegt sein, andere respektvoll und wertschätzend behandeln, verständliche Sprache, kurze Texte, Fehlerbehebung, Kommentare sind namentlich abzugeben.«

»Board für Schlichtung (falls Texte/Beiträge nicht der Etikette entsprechen), freie Sprachwahl, Schulungskonzepte, Klarnamenanmeldung (verhindert Fäkal Sprache)«

Manche Gremien berichten von problematischen Situationen bis hin zu Kündigungen:

»Es gibt erste Fälle, bei denen Anwender von Vorgesetzten angegangen wurden, weil sie mit den Falschen kommuniziert haben. (Öffentlicher Austausch mit Betriebsräten.)«

»Eintragung in facebook gab anlass zur kündigung.«

### **Crowdsourcing/Öffnung nach außen**

Einige Gremien verhandeln bereits heute über die Öffnung der internen Social-Media-Plattformen für Externe, z. B. Kundinnen oder freie Mitarbeiterinnen. Die Gefahren dieser Öffnung formuliert ein Betriebsratsmitglied in der Online-Befragung so:

»Gefahr des Arbeitsplatzverlustes in Deutschland, Mittel zum Drücken der Gehälter bzw. nur noch freischaffende Mitarbeiter – aber auch zur Zukunftsfähigkeit der Firma«

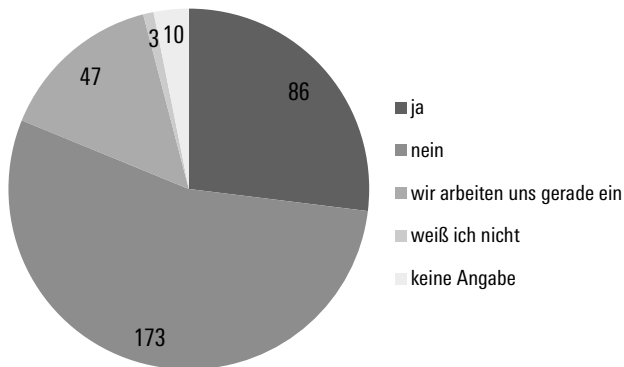
Auch in den Fallbetrieben ist diese perspektivische Öffnung bereits Thema (hierzu ausführlicher in Kapitel 8.3).

Viele der hier angesprochenen, aus Sicht der Interessenvertretungen umkämpften und problematischen Themen sind auch im Arbeitsalltag der Beschäftigten von Bedeutung und werden in Kapitel 6 aufgegriffen. Interessant ist allerdings, dass in den Interviews mit den Beschäftigten in den Fallbetrieben deutlich wurde, dass diese wiederum kaum konkrete Anliegen und Forderungen an den Betriebsrat haben. Aus Beschäftigtensicht wird das Thema Social Media als relativ unkritisch oder gut geregelt wahrgenommen.

## 5.5 Social Media in der Arbeit als Betriebs-/Personalrat

Ein eigener Punkt, der in weiteren Forschungen vertieft werden sollte, in der vorliegenden Studie allerdings nur am Rand gestreift wurde, betrifft die Nutzung von Social Media für die Betriebs-/Personalratsarbeit selbst. Hinweise zu den Potenzialen und Empfehlungen liegen bereits vor (Demuth/Strunk/Lindner 2012; Klier 2015). Interessant ist, dass im befragten Sample über die Hälfte der Gremien, in denen Social Media im Unternehmen zur Anwendung kommt, angeben, Social Media noch nicht für die Interessenvertretungsarbeit zu nutzen. Angesichts eines Anteils von 15 Prozent der Gremien, die sich gerade einarbeiten, ist aber damit zu rechnen, dass der Anteil der Nutzung in Zukunft deutlich zunehmen wird (Abb. 11).

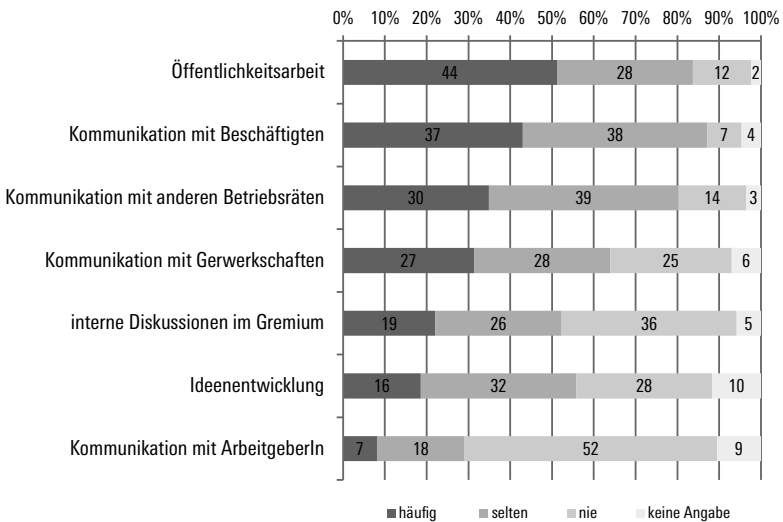
Abbildung 11: Nutzung von Social Media für die Arbeit als Betriebs-/Personalrat



Quelle: eigene Erhebung, n = 319

Die 27 Prozent, die es bereits nutzen, geben vor allem Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation mit anderen Beschäftigten sowie mit anderen Betriebsräten als häufige Nutzungsweisen an. Am seltensten ist die Kommunikation mit den Arbeitgeberinnen über Social Media (Abb. 12).

Abbildung 12: Aufgaben, für die Social Media genutzt werden



Quelle: eigene Erhebung, n = 86; Mehrfachnennungen möglich

Mit der immer häufigeren Nutzung von Social Media im Alltag und der steigenden internen Verwendung ist zu erwarten, dass der Druck auf die Betriebsräte steigen wird, diese Medien zu nutzen. Gleichzeitig schildern einige Betriebsräte in den Fallstudien die Schwierigkeit, sowohl der Notwendigkeit, als Gremium auf der Grundlage von Beschlüssen agieren zu müssen, als auch den Anforderungen an Schnelligkeit dieses Mediums gerecht zu werden.

## 5.6 Betriebliche Konstellationen

Um die Teilnehmerinnen der Online-Befragung auf Muster und Ähnlichkeiten analysieren zu können, wurde mit Statistik-Software SPSS eine Clusteranalyse durchgeführt. Hierzu wurden die 319 Social-Media-Nutzenden Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen aufgrund ihrer Ähnlichkeiten hinsichtlich des Zutreffens folgender Aussagen geclustert (Abb. 13):

*Abbildung 13: Items für die Clusteranalyse zur Frage nach den Veränderungen durch Social Media*

Der Austausch zwischen den Kolleginnen hat sich verbessert.
Der Austausch zwischen Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten hat sich verbessert.
Die zu bearbeitende Informationsmenge ist belastend.
Es kommt öfter zu Missverständnissen.
Der Termindruck hat zugenommen.
Die Ansprüche an Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit sind gestiegen.
Mehrarbeit/Überstunden haben zugenommen.
Es kommt häufiger als früher zu Unterbrechungen im Arbeitsablauf.
Es gibt bessere Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen.
Der Einsatz von Social Media spaltet die Belegschaft.
Die Hierarchien im Unternehmen sind flacher geworden.
Die Arbeitsmotivation ist gestiegen.
Die eingesetzten Medien sind einfach bedienbar.
Die Beschäftigten sind in der Anwendung der eingesetzten Software/Medien geschult.
Es ist klar definiert, wofür Social Media genutzt werden sollen.
Es wird erwartet, dass sich die Mitarbeiterinnen engagiert einbringen.
Private Nutzungen von Social Media während der Arbeitszeit sind erlaubt.
Die Beschäftigten sind aufgefordert, sich mit ihren privaten Accounts an der positiven Außendarstellung des Unternehmens aktiv zu beteiligen.
Es hat schon mal Probleme mit Äußerungen von Beschäftigten in Social-Media-Anwendungen gegeben.
Die Mitarbeiterinnen werden über die sozialen Medien überwacht.
Die Nutzungen von Social Media für Privates und für Berufliches lassen sich nicht mehr unterscheiden.
Der Umgang miteinander innerhalb sozialer Medien ist respektvoll.
Das Engagement in den Social-Media-Anwendungen wird gewürdigt.
Viele Beschäftigte empfinden die Kommunikation über Social Media als Stress.
Soziale Medien stärken die Interessendurchsetzung von Mitarbeiterinnen.
Soziale Medien stärken die Unterstützung der Mitarbeiterinnen untereinander.

Quelle: Fragebogen der Online-Befragung von Interessenvertretungen

Die Zustimmung zu diesen Items variierte teilweise stark. Aufgrund der Clusteranalyse konnten fünf betriebliche Konstellationen unterschieden werden (Tab. 2).

*Tabelle 2: Betriebliche Konstellationen in Bezug auf Social Media aus Sicht der Interessenvertretungen*

»Das können wir nicht beurteilen.«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig Überblick über den Stand zu Social Media im Unternehmen</li> <li>• als Interessenvertretung sehr unzufrieden und unbeteiligt</li> </ul>
»Social Media spielt keine wichtige Rolle und hat nicht viel verändert.«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig Veränderungen trotz Social Media</li> <li>• als Interessenvertretung distanziert, unbeteiligt und unzufrieden</li> </ul>
»Social Media ist eine große Belastung.«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negative Veränderungen überwiegen</li> <li>• Social Media erhöht Stress und Belastungen</li> </ul>
»Social Media verändert alles massiv, mit positiven und negativen Folgen.«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• massive Veränderungen durch Social Media</li> <li>• auffällig viele verschiedene Tools kommen zur Anwendung</li> <li>• als Interessenvertretung stark beteiligt, aber ambivalent in der Haltung und Einschätzung</li> </ul>
»Social Media bietet viele Chancen.«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen und positive Veränderungen überwiegen</li> <li>• als Interessenvertretung zufrieden und beteiligt</li> </ul>

Quelle: Ergebnisse der Clusteranalyse auf Grundlage der Daten der Online-Befragung

### **»Das können wir nicht beurteilen.«**

Diese Gruppe an Befragten zeichnet sich durch ihren geringen Überblick über die Entwicklungen zu Social Media im Unternehmen aus. Sie ist sehr unzufrieden und vor allem unbeteiligt am Wandel. Bei den Items zu den Veränderungen wurde sehr viel »weiß ich nicht« angekreuzt. Viel Zustimmung erhält die Aussage »Ich fange gerade an, mich für das Thema zu interessieren«. Im Vergleich zum Gesamtsample der Nutzenden sind sie wenig initiativ (17 % statt 30%), eher ratlos (43 % statt 28%). Mit 31 Prozent haben relativ viele Vereinbarungen oder Guidelines (39 Prozent im Gesamtdurchschnitt). Nur 4 Prozent der Befragten nutzen Social Media für ihre Arbeit als Interessenvertretung. Nach Branchen differenziert, finden sich hier im Vergleich zum



Gesamtsample vor allem chemische Industrie (6), öffentliche Verwaltung (10), Telekommunikationsdienstleister (6) und keine Energiedienstleister.

**»Social Media spielt keine wichtige Rolle und hat nicht viel verändert.«**

In dieser Gruppe überwiegt die Erfahrung, dass Social Media eher unwichtig ist und nicht viel verändert hat. Die Gremien sind eher distanziert, unbeteiligt, dabei aber auch eher unzufrieden. Social Media scheint keine massiven Veränderungen im Unternehmen bewirkt zu haben. Hier wurde weniger »weiß ich nicht« als im vorherigen Cluster angekreuzt, dafür mehr »trifft nicht zu«, gerade auch bei negativen Aussagen. Die Befragten sind vermutlich klarer informiert als im vorherigen Cluster. Bei ihnen findet sich die geringste Zustimmung zu der Aussage »Soziale Medien bieten viele Chancen«. Sie sind kaum initiativ (9 % statt 30 %) und überdurchschnittlich ablehnend (50 % statt 33 %) und zudem sehr wenig beteiligt worden (nur 13 %). Auch diese Gruppe nutzt Social Media nur wenig selbst für ihre Arbeit als Gremien (8 %). Es finden sich keine Auffälligkeiten bei den Branchen, dafür hinsichtlich der Gewerkschaftszugehörigkeit ein leichter IG-Metall-Überschuss (34 % statt 24 % im Durchschnitt) und ein GEW-Überschuss (23 % statt 11 % im Durchschnitt).

**»Social Media ist eine große Belastung.«**

Diese Gruppe ist die mit den negativsten Erfahrungen. Hier findet sich kaum Zustimmung zu positiven Aussagen und viel Zustimmung zu den negativen Aussagen. Besonders betont werden Stress und Belastungen, Entgrenzung, Termindruck, Erreichbarkeit, Mehrarbeit und Unterbrechungen im Arbeitsablauf. Außerdem sind die Gremien dieser Gruppe unterdurchschnittlich beteiligt an der Gestaltung (21 %). Sie sind eher ratlos (39 % statt 28 %), ablehnend (47 % statt 33 %) und unzufrieden. Hinsichtlich der Branchen fällt auf, dass 12 der 22 Gremien aus Gesundheit und Soziales sowie 9 der 35 aus öffentlichen Verwaltungen hier zu finden sind.

**»Social Media verändert alles massiv, mit positiven und negativen Folgen.«**

Diese Gruppe gibt am meisten Zustimmung zu allen angefragten Veränderungen, den positiven wie den negativen. Hier fällt auf, dass viele unter-

schiedliche Tools (u. a. viel Microblogging, Editoren, Weblogs) zum Einsatz kommen, viele Veränderungen als ambivalent wahrgenommen werden und die Interessenvertretungen sich mitten im Wandel befinden. Auch die Verbindlichkeit der Nutzung ist höher als bei den anderen Gruppen, die Aussage »Die Beschäftigten sind aufgefordert, soziale Medien für ihre Arbeit zu nutzen« (40 % statt 31 %) erhält überdurchschnittliche Zustimmung. Auch die Einsatzgebiete sind vielfältiger als bei den anderen, überdurchschnittlich werden Crowdsourcing, Social Media in der Zusammenarbeit mit Kundinnen, für Innovation, Ideenentwicklung und Produktion genannt.

38 Prozent dieser Gruppe (statt 30 % im Durchschnitt) sehen sich selbst als Gremium als initiativ, 16 Prozent (statt 12 %) haben den Einsatz mit initiiert. 38 Prozent nutzen Social Media für die eigene Arbeit, weitere 20 Prozent arbeiten sich gerade ein. Unter den beteiligten Gremien finden sich viele, die auch als Gesamtbetriebsräte, teilweise auch Konzernbetriebsräte oder Europäische Betriebsräte geantwortet haben. Zehn der Gremien stammen aus der chemischen Industrie, neun aus Telekommunikationsdienstleistungsunternehmen. Hingegen findet sich nur eine Bildungseinrichtung in dieser Gruppe.

### **»Social Media bietet viele Chancen.«**

In dieser letzten Gruppe finden sich alle Gremien, die vor allem die Chancen betonen und positive Veränderungen sehen. Im Vergleich zu den anderen werden hier die positiven Aussagen eher zustimmend beantwortet (u. a. zum respektvollen Umgang, zur Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen, zur Unterstützung untereinander). Hier findet sich auch überdurchschnittlich viel Zustimmung für die Aussage »Soziale Medien bieten viele Chancen«, ebenso zur Aussage »Ich kann mir meinen Alltag ohne soziale Medien nicht mehr vorstellen«.

37 Prozent (statt 30 %) beschreiben sich als initiativ, 58 Prozent gestaltend (statt 39 %), nur 15 Prozent (statt 28 %) als ratlos und kaum als ablehnend (12 % statt 33 %). 60 Prozent (statt 31 %) waren an der Einführung beteiligt, 27 Prozent sogar an der Konzeption (Schnitt: 13 %), 41 Prozent an der Testphase (Schnitt: 18 %), Schulung 24 Prozent (Schnitt: 12 %). 57 Prozent statt 39 Prozent im Durchschnitt haben Regelungen.

Diese Gruppe ist damit die am positivsten eingestellte, am stärksten an der Einführung beteiligt und am zufriedensten. Wenig überraschend nutzen 46 Prozent Social Media daher auch für die eigene Arbeit. Insgesamt finden sich hier eher die großen Unternehmen, immerhin 7 der 22 mit mehr als 20.000 Beschäftigten. Branchen, die herausstechen, sind Bildung (7), chemische Industrie (7), öffentliche Verwaltung (8) und Telekommunikationsdienstleister (11); zudem finden sich viele Gesamtbetriebsräte in dieser Gruppe.

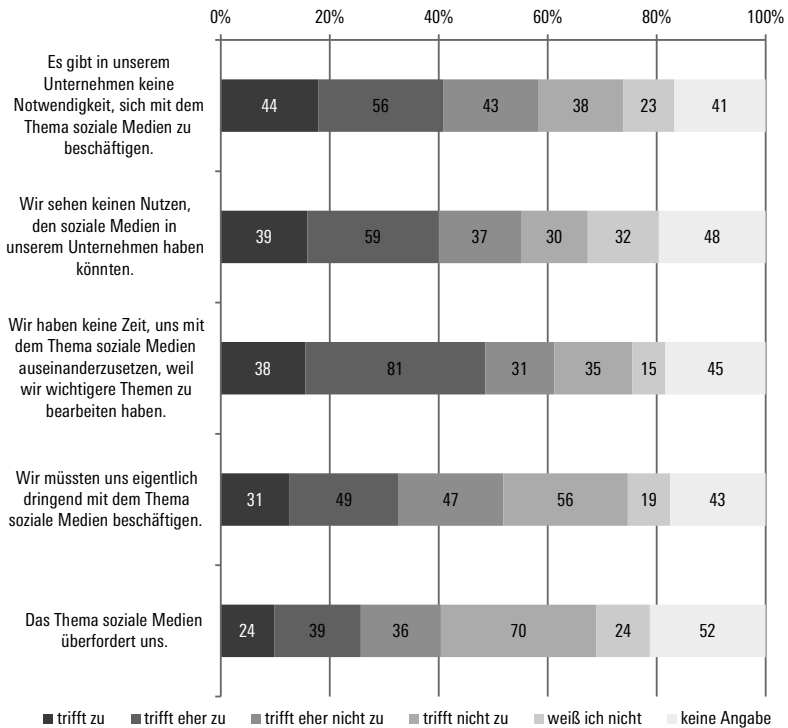
Auch wenn die betriebliche Realität im Detail hinter den abgefragten Items versteckt bleibt, lassen sich anhand dieser Differenzierungen die groben Unterschiede betrieblicher Konstellationen gut erkennen. Gut aufgestellte, mitbestimmungsstarke Betriebsräte in großen Unternehmen sind in den Prozess involviert, gestalten diesen mit und sind dementsprechend zufrieden. Ihnen gelingt es, zumindest der eigenen Wahrnehmung nach, die Vorteile von Social Media zu nutzen und die Gefahren zu begrenzen. Andere sind unzufriedener, von den Herausforderungen eher überfordert und pessimistisch. Und wieder andere tangiert das Thema kaum.

## 5.7 Nicht-Nutzung

Abschließend soll noch ein kurzer Blick auf die Nicht-Nutzenden geworfen werden: 245 Gremien gaben zu Beginn des Fragebogens an, dass keine sozialen Medien im Unternehmen genutzt werden bzw. sie sich nicht sicher sind. Dieser Gruppe wurden anschließend noch einige gesonderte Fragen zur Situation im Unternehmen gestellt. Hierbei gaben nur 5 Prozent an, dass ein Einsatz in Zukunft geplant ist, 33 Prozent verneinten diese Frage, und 54 Prozent gaben an, dies nicht zu wissen. Hier zeigt sich eine hohe Intransparenz aufseiten der Unternehmensleitungen zu diesem Thema.

49 Prozent stimmten der Aussage zu, dass sie keine Zeit hätten, sich mit dem Thema zu beschäftigen, weil sie wichtigere Dinge zu tun hätten, 41 Prozent sagten, es gebe keine Notwendigkeit, sich mit dem Thema zu beschäftigen, und nur 33 Prozent stimmten der Aussage zu, sie müssten sich eigentlich dringend mit dem Thema beschäftigen (Abb. 14).

Abbildung 14: Aussagen zur Nicht-Nutzung



Quelle: eigene Erhebung; n = 245

In den Freitextfeldern werden ergänzend folgende Gründe für die Nicht-Nutzung genannt: »Firmenpolitik«, »Bisher keine Erfahrung«, »Der Chef lehnt »das Internet« ab«, »Die Notwendigkeit ist nicht da«, »Social Media werden von der IT-Sicherheit höchst kritisch gesehen, kaum oder nicht unterstützt bzw. ganz oder weitestgehend unterbunden«, »viel Arbeit, wenig Personal, keine Zeit für soziale Netzwerke während der Arbeit« und »Wir haben in unserer Arbeitszeit kaum die Möglichkeit am Computer zu arbeiten. Außerdem stehen 14 Mitarbeitern nur ein veraltetes Model zur Verfügung!«.

Die Ursachen der Nicht-Nutzung liegen oftmals bei den Arbeitgeberinnen oder im Zeitmangel und in der fehlenden Dringlichkeit, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

## **6 Arbeiten mit Social Media**

### **Erfahrungen von Beschäftigten**

---

Der Einsatz von Social Media hat für einen Teil der Beschäftigten bereits heute spürbare Konsequenzen in ihrem Arbeitsalltag und für ihr konkretes Arbeitshandeln. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Studie, dass die Effekte hierbei extrem ambivalent und gegensätzlich sind. Während in Teilen der Arbeitswelt »Social Collaboration«, »Enterprise 2.0«, Arbeiten in »Communities« und Vernetzung bereits zum Arbeitsalltag gehören, sind andere Teile der Arbeitswelt davon noch weit entfernt. Bemerkenswert ist dabei, dass diese digitale Spaltung nicht nur zwischen Branchen verläuft, sondern sich zurzeit mitten durch viele Unternehmen zieht, wie an den Fallbetrieben sichtbar wird.

Auch die Erfahrungen, die Beschäftigte bei der Nutzung von intern genutzten Social-Media-Plattformen machen, sind äußerst gegensätzlich: Social Media in der internen Zusammenarbeit erzeugt eine Reihe von Spannungsfeldern, die im Folgenden dargestellt werden.

### **6.1 Arbeitserleichterung oder Zusatzbelastung?**

Ein zentrales Anliegen für die Einführung interner sozialer Netzwerke ist die Hoffnung auf Zeitersparnis, effektivere Informationsbeschaffung, schnelles Finden von Expertinnen, schnelle Antworten auf Fragen und Problemlösungen und auf eine Reduzierung des hohen E-Mail-Aufkommens. Die Erwartung wird in der betrieblichen Praxis teilweise erfüllt, wie die Interviews zeigen. Einige Beschäftigte beschreiben begeistert die Möglichkeiten sozialer Medien, schneller als auf anderen Wegen Antworten zu bekommen:

»Im Zweifel poste ich das nur an ein paar interne Gruppen und dann bahnt sich der Weg in der Regel von einem zum anderen und irgendwann kriegt man schon relativ zügig eine Rückmeldung, schneller und vor allen Dingen mit weniger Arbeit, als wenn ich täglich an der Strippe hängen würde und rumtelefonieren würde.«

Solche Situationen werden von vielen Beschäftigten geschildert. Während früher viele Telefonate, Gespräche und E-Mails nötig waren, um eine Person oder eine Antwort zu finden, die bei der Lösung eines Problems helfen könnte, machen viele Beschäftigte im internen sozialen Netzwerk die Erfahrung, dass sie dort in sehr kurzer Zeit das finden, was sie brauchen, um ihre Arbeitsaufgaben zu bewältigen. Für die Informationsbeschaffung empfinden viele Beschäftigte das ISN als sehr praktisch:

»Infobeschaffung mache ich fast nur noch übers ISN, außer ich weiß ganz bewusst, das steht irgendwo da im Intranet. Geht auch fix. Also wenn man genug Leute hat, die einem folgen, und in den passenden Gruppen ist, dann schreibt man »Ich habe mal hier irgendwelche Fragen«, und das wird relativ schnell beantwortet.«

Gerade für technische Fragen erkennen viele Beschäftigte den Nutzen und finden schnelle Hilfe im internen Netzwerk:

»So, aber das Grundsätzliche vom ISN ist halt: Wir haben eine Plattform, wo wir unser Wissen [...] bündeln können. Das heißt, ich habe eine Frage, und innerhalb von kürzester Zeit bekomme ich sie in irgendeiner Art beantwortet. Und das ist der riesengroße Vorteil. Weil dadurch spare ich viel Zeit [...] Und das sind die großen Vorteile von diesen sozialen Netzwerken, wo unser ISN halt auch dazuzählt.«

Eine weitere Arbeitserleichterung schildert beispielsweise ein Mitarbeiter aus dem Bereich Unternehmensentwicklung; für ihn bietet das interne soziale Netzwerk Arbeitersparnis bei Aufgaben der Informationsverteilung. Wenn er sonst viele einzelne Gespräche führen musste, um für Themen Aufmerksamkeit zu schaffen, kann er diese heute im Netzwerk veröffentlichen:

»Eine Zeitersparnis habe ich noch dadurch im Zweifel, dass ich meine Sachen veröffentliche, also Projekte oder Inhalte, und weiß, die werden von X Leuten gesehen, und somit habe ich schon mal bei X Leuten Aufmerksamkeit für das Thema geschaffen, die ich sonst einfach darauf hinweisen müsste und im Gespräch das da verbreiten würde, woran ich arbeite oder woran wir arbeiten.«

Diesen Zeitersparnissen stehen allerdings diverse Erfahrungen gegenüber, dass die Nutzung der internen sozialen Medien (zurzeit noch) Mehrarbeit, Aufwand und Zusatzbelastung darstellt. Bisher ist es nur selten so, dass sich die E-Mail-Anzahl durch das interne Netzwerk reduziert hat, damit ist es zunächst ein »Add-on«, das zurzeit noch keine Arbeitserleichterung bringt. Ein wichtiges Problem besteht darin, dass die Zeit zur Aneignung und zur Einarbeitung fehlt. Sich mit dem Medium auseinanderzusetzen ist im Einstieg ein Mehraufwand, den viele in ihrem Arbeitsalltag nicht leisten können:

»[M]an muss sich vielleicht mal einen Tag Zeit nehmen, und das fehlt einfach im täglichen Geschäft, weil hier die Leute inzwischen auch sehr viel einfach Arbeit haben, die sie, glaube ich, gar nicht geschafft bekommen.«

Auch Beschäftigte, denen die Möglichkeiten der Arbeitserleichterung potenziell bewusst sind, wissen oftmals nicht, wann sie sich – und sei es auch nur kurz – die grundlegenden Funktionen des Netzes aneignen können:

»Und ich habe jetzt einfach noch nicht so die Zeit gehabt, mich da einfach mal einzudenken und einzuarbeiten ins ISN. Als ich mich angemeldet hatte, habe ich natürlich am Anfang mal geguckt, wie funktioniert das und so, fand, vielleicht hat es sich mittlerweile geändert, viele Sachen noch ein bisschen umständlich zu finden und ja, unverständlich einfach. Und das ist dann für mich gleich so ›Och nee, habe ich jetzt keine Zeit dafür, mich damit zu befassen.« [...] Aber so dienstlich habe ich jetzt noch nicht so dieses ›Oh, ich muss ja, um richtig arbeiten zu können, muss ich das jetzt haben.« Und so denke ich einfach: Das ist durch die Masse an Arbeit ist das einfach nur was on top, was man dann auch noch machen muss, bedienen muss und ja, das funktioniert dann nicht.«

Eine hiermit verbundene Forderung ist, dass – wenn der Eindruck besteht, dass der Vorstand das Thema pusht und vorantreibt – dafür auch Extra-Zeit zur Verfügung gestellt und andere Aufgaben reduziert werden müssten, um den Zeitkonflikt zwischen ISN und Projektaufgaben zu lösen, wie es in den folgenden beiden Zitaten formuliert wird:

»[V]ielleicht müsste man den Leuten irgendwie so ein Zeitfenster geben, wo man sagt ›Beschäftige dich jetzt mit den ISN«, und denen auch wirklich mal die restliche Arbeit nehmen, die sie sonst noch haben. Die Projektarbeit zur Seite schieben, zu sagen: ›Pass auf, lass das jetzt mal sein, du kriegst jetzt mal ein Zeitfenster,

ich weiß nicht, eine Stunde pro Woche, und da setzt du dich hin und guckst im ISN, was für deine Arbeit sinnvoll sein könnte.«

»Dann haben die hier wirklich ein Problem mit Überlastung der Mitarbeiter. Also die, die sagen, sie haben keine Zeit dazu, kann ich verstehen, den Leuten auch wirklich Zeit geben, um das ISN zu nutzen, also andere Arbeiten wegnehmen, damit sie es auch wirklich in ihren Arbeitsalltag integrieren können.«

Hinzu kommt, dass es bereits viele mediale Anwendungen in den Unternehmen gibt, die zum einen konkurrierend nebeneinanderstehen und zum anderen in den letzten Jahren in kurzen Abständen eingeführt wurden, sodass das Einarbeiten in neue Medien zu einer permanenten Zusatzanforderung geworden ist. Ein Referent des Betriebsrates beobachtet bei vielen Beschäftigten, dass sie dem technischen Wandel immer etwas hinterherhinken:

»Mich ständig wieder in neue Technik einzuarbeiten erfordert einigen Aufwand. Die sagen auch: »Was brauche ich das?« Die sind also eigentlich immer einen Schritt noch zurück. Das heißt, immer wenn ein neues Medium kommt, dann haben sie sich gerade mal in das alte halbwegs reingefunden – und dann kommt schon wieder das nächste. Die Geschwindigkeit ist einfach viel zu hoch.«

Mit der Vielzahl an Tools sinkt nicht nur die Motivation, sich immer neu einzuarbeiten, es wird zudem nicht unbedingt ersichtlich, worin der Nutzen dieses neuen Mediums liegt, weil viele Funktionen schon anderweitig abgedeckt sind. So erscheint manchen Beschäftigten das interne Netzwerk als lediglich ein weiteres Medium, das man »kontrollieren« muss und das sich in eine lange Reihe der Einführung neuer Tools einreicht:

»Weil früher hat man ein Tagebuch gehabt, hätte ich beinahe gesagt, oder einen Kalender, Terminkalender. Dann hat man irgendwann das E-Mail-System gehabt und dann hat man da schon zwei, und dann hat man vielleicht noch einen privaten Kalender. Heutzutage hat man ja auch schon mal ein Smartphone oder was, und da ist es ähnlich. Man hat halt zusätzlich noch mal ein Medium, das auch irgendwie gepflegt werden muss. [...] das [ISN] ist ja wieder was, was du kontrollieren musst.«

Ein Hauptproblem besteht darin, dass Aktivitäten im ISN zurzeit noch kaum dazu führen, dass an anderer Stelle Informationen oder Kommunikation reduziert oder ersetzt werden. Vielmehr ist das ISN ein weiteres Medium:



»Die Anzahl der Mails reduziert sich nicht, nur dass ein zusätzliches Medium geschaffen wurde, das ich jetzt auch noch beglücken muss. Und die große Frage, die sich mir hier stellt auch, wir sind alle dermaßen angespannt im Arbeiten unterwegs, und der Termindruck ist enorm. Die Kundenprojekte laufen immer schneller, immer schneller in kürzerer Zeit mit weniger Leuten, und man kriegt die Zeit nicht, sich dann auch mit den Sachen zu beschäftigen.«

Dieses Zitat macht nicht nur deutlich, dass durch interne soziale Medien die Kommunikation über andere Kanäle nicht abnimmt und beispielsweise E-Mails ersetzt, es zeigt auch den verdichteten und durch Zeit- und Termindruck geprägten Arbeitsalltag, der keine Möglichkeiten bietet, sich mit dem neuen Medium überhaupt zu beschäftigen.

»Ich habe jetzt im Moment auch keine Zeit [...] Ich kriege pro Tag schon, ich weiß nicht, 150, 200 E-Mails, die kriege ich nicht abgearbeitet. [...] Das ist, glaube ich, die große Idee dahinter, dass das Mailsystem abgeschafft wird und man dann alles über das ISN macht. Aber das wäre, wenn es das wirklich wäre, ich wäre da dabei. Das fände ich cool. Weil dann hat man quasi da ja auch seinen Posteingang und kann auch mit Eins-zu-eins-Beziehungen seine E-Mails teilen oder eins zu n. Aber man hat halt dann auch gleichzeitig noch das andere nebensache, dieses, was das Social Media ausmacht.«

»Man bekommt seine Arbeit in zehn Stunden – kommt nicht mehr durch. Dann haben wir gesetzliche Bestimmungen, die da sagen, nicht mehr wie zehn Stunden. Und das ist die Gratwanderung die man jeden Tag dann aufs Neue vollführt, dass man hier nach 9,8 oder 9,7 fluchtartig die Firma verlässt. Und es ist ja nicht so, dass ich in der Zeit nichts mache, sondern: Wo soll ich denn da jetzt noch ISN unterbringen?«

Dabei geht es kaum um Ablehnung, Desinteresse oder Skepsis gegenüber dem neuen Medium, ganz im Gegenteil, es überwiegen Haltungen, »man müsste sich eigentlich mal« damit beschäftigen. Ein Mitarbeiter, der beschreibt, dass er es während der Arbeitszeit nicht schafft, sich mit dem ISN zu befassen, gibt an, er nehme es sich immer wieder vor, am Wochenende »mal reinzugucken«, hat aber auch da bisher keine Zeit gefunden. Deutlich wird dabei auch, dass die inhaltliche Arbeit offensichtlich effektiver ohne ISN erledigt werden kann, dass es aber als erstrebenswert empfunden wird, Zeit dafür zu haben und über den Tellerrand des Tagesgeschäfts hinauszublicken:

»Also wo es vielleicht interessant wäre, dass man sagt ›Okay, drüber hinausgehend, man tauscht sich aus, man erweitert so irgendwo seinen Horizont‹, dafür bleibt einfach die Zeit nicht. Da ist einfach das alles viel zu eng gesteckt.«

Das ISN nehmen viele Beschäftigte inmitten ihres von Zeitdruck, Arbeitsdichte, hoher Auslastung und Arbeitsbelastung geprägten Arbeitsalltags also lediglich als »nice to have« wahr.

Dazu kommt noch das Problem, dass Beschäftigte unterschiedlich frei in der Gestaltung ihrer Arbeitszeit sind (die Mitarbeiterinnen in der Produktion stellen hierbei, wie gesagt, eine besondere Herausforderung dar, die später ausführlicher behandelt wird). Teilweise müssen Beschäftigte ihre Tätigkeiten und Aufgaben eng getaktet abrechnen, sodass sich die Frage stellt, wann das ISN überhaupt genutzt werden kann und darf und wie es zu verbuchen ist.

»Wenn ich genügend Zeit hätte, da wäre das überhaupt kein Problem, dann kann man das machen. Aber da alles budgetiert ist und limitiert und reglementiert, sind die Fragen einfach unklar. Wenn ich jetzt eine Stunde rumsurfe in dem ISN oder gucke mir da die unterschiedlichen Communities an, wo schreibe ich denn das drauf?«

»Aber in welcher Zeit macht man denn das? Also ich weiß nicht, wir haben ja so ein Kostenstellensystem, so ein Abrechnungssystem und wenn ich für ein Projekt arbeite, dann werde ich von dem Projekt bezahlt, und wenn mich aus China einer fragt: ›Wie geht denn das?‹, dann brauche ich da auch zwei, drei Stunden dafür, das zu erklären. Und wo rechne ich es denn hin? Also wann habe ich die Zeit dazu? Ich kriege sie ja nicht. Ich denke mir, das ist schon ein Hauptproblem. Wenn es mal in so fünf bis zehn Minuten erklärt ist. Aber manchmal sind die technischen Probleme ja nicht ganz so einfach, und dann muss man noch was raussuchen und einen Link schicken und noch ein Bild zeichnen. Also es ist halt einfach nicht gut geregelt, glaube ich, wie man das jetzt machen kann von der Zeit her.«

Außerdem werden manche Funktionen als störend im Arbeitsablauf empfunden. Online-Präsenzanzeigen führen dazu, dass man permanent ansprechbar ist, was zu belastenden Arbeitsunterbrechungen führen kann. Gleichzeitig finden sich hier auch selbstbewusste Abgrenzungsstrategien, die sich Erreichbarkeitserwartungen widersetzen:

»Das ist auch beim Thema Instant Messaging zum Beispiel, wo meine Kollegin auch gesagt hat: ›Ich habe das Ding ja nie an, weil dann muss ich ja antworten.‹ Wo ich auch sage: ›Ja, weiß ich nicht, ob du antworten musst.‹ Also man muss sich Spielregeln überlegen. Wenn man sagt, man will konzentriert arbeiten, sagt man halt ›Do not disturb‹ und fertig. Und auf der anderen Seite, wenn da was aufpoppt, es heißt ja nicht, dass ich wirklich instant antworten muss. Das ist auch eine Kultur, die sich irgendwie so ein bisschen entwickeln muss, wenn es hier auch durchgängig ausgerollt ist.«

Manche Beschäftigte sind genervt davon, dass sie zu viele Benachrichtigungen aus dem ISN per E-Mail erhalten. Dabei scheint nicht immer klar zu sein, dass man solche Funktionen auch ausstellen bzw. selbst gestalten kann, zu welchen Informationen man benachrichtigt werden möchte:

»Ja, ich denke, was ein bisschen stört, ist manchmal, dass man einfach eine Info wieder bekommt, dass jetzt der und der mit dem wieder in Kontakt getreten ist und so weiter, und das nervt ein wenig, aber da habe ich jetzt einen Kollegen gefunden, und der hat mir gesagt, das kannst du ausschalten [...] Der hat mir das jetzt genauer gezeigt. Ich bin ja auch nicht so der IT-Profi. Da haben wir ja Leute hier in der Abteilung, und der hat gesagt: ›Das kannst du alles ausblenden. Das lässt du dir nicht mehr schicken. Nur wenn einer noch was von dir will oder wenn du von einem was willst, die lasse ich mir noch anzeigen. Alles andere ist unwichtig.‹ Weil da ist mein Abteilungsleiter, kommt aus Ungarn, der hat da zig Kontakte und immer wieder ist – da habe ich gesagt: ›Das interessiert mich nicht.‹ Das hab ich immer gleich ausblenden müssen. Das war ein bisschen nervig, ja, muss ich sagen.«

Zudem wird auch die Usability der Netzwerke von manchen als unpraktisch, aufwendig und umständlich empfunden. Ein Problem ist, dass die Benutzeroberflächen der verschiedenen Tools uneinheitlich sind:

»Es gibt da keine Standards für die Benutzeroberfläche, sondern das ist halt irgendwie da, irgendwie was, was man selbst macht. Und irgendwann wird es halt unpraktisch oder unbequem zu sagen: ›Ah, wie funktioniert jetzt dieses Tool, da habe ich diese Benutzerführung, und beim nächsten ist es so, und beim nächsten ist es so.‹ Und diese Landschaft ist in unserem Unternehmen extrem zerklüftet. Also man hat praktisch für jeden Prozess ein anderes Tool. Die haben nichts miteinander zu tun.«

Das habe zur Folge, dass man sich jedes Mal neu einarbeiten müsse und nicht »vom Look and Feel« das Gefühl habe, »das kenne ich und dann kann

ich damit umgehen«. Die Beschäftigten empfinden dies als ineffizient. »Ist dann eher etwas, was belastet in der Arbeit. Also da wäre eine einheitliche gut durchdachte Oberfläche über alle verschiedenen Medien und Tools hinweg sehr praktisch.« Auch Social-Media-Verantwortliche machen die Erfahrungen, dass sich die Mitarbeiterinnen »schwertun«, sich auf das Medium einzulassen, weil u. a. die erste Version »nicht sehr selbsterklärend« war: »Viele Dinge hat man nicht wirklich gefunden. Die Suchfunktion hat auch nicht so richtig funktioniert.« Auch IT-affine Beschäftigte beklagen, dass das ISN nicht eingängig und intuitiv ist. Eine Ingenieurin beschreibt, wie wenig sie sich innerhalb des ISN zurechtfindet:

»Ich habe jetzt kürzlich gehört, dass das ISN aufgrund des ersten Feedbacks des ersten Jahres stark überarbeitet werden soll. Und finde ich sehr begrüßenswert, weil ich mir ein bisschen doof vorkam bei der Benutzung von dem Zeug. Ich finde da nichts, ich raffe das überhaupt nicht, wie das alles funktioniert. Wollte mir aber nicht den Stiefel anziehen, dass es an mir liegt, weil ich bei Facebook und anderen Seiten, das ist intuitiv relativ gut bedienbar. Und das ISN finde ich nicht intuitiv, nicht besonders. [...] Wie kriege ich überhaupt irgendwas auf die Reihe? Das Profil von einer anderen Person gefunden, und wenn ich dann mal auf einer Seite gelandet bin, wo bin ich da jetzt eigentlich und wo wird da Information angeboten und wo nicht und so Sachen? Und auch Bedienung, selbst etwas anlegen, habe ich mich noch nicht sehr damit beschäftigt, aber so beim ersten Hin- und Herklicken dachte ich schon: ›Aha, also ohne ein bisschen Unterstützung wird es wohl nicht so einfach gehen.« Wenn man es gezeigt bekommt, wo die Funktionen versteckt sind, wie zum Beispiel ob man jetzt Newsletter täglich, wöchentlich, überhaupt nicht oder ständig zugeschickt haben will, dann finde ich es nicht so unmittelbar zu finden.«

Trotz der geschilderten Hindernisse überwiegt bei vielen Mitarbeiterinnen die Einschätzung, dass die internen sozialen Netzwerke prinzipiell das Potenzial bieten, Arbeit zu sparen und zu erleichtern. Viele gehen davon aus, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis das Netz zu einer Arbeitserleichterung wird.

»Für uns ist es, in dem Sinne Arbeitserleichterung – jein. Im Moment noch ›jein‹ weil einfach, wir benutzen das als zusätzlichen Informationsträger, aber wir haben durch dieses ISN kein anderes Tool ersetzt. Also es ist etwas Zusätzliches. Ich weiß, wenn ich Dokumente suche, wenn sie dann dort abgelegt sind, wo ich sie finden kann, ja. Weil wir das mal so festgelegt haben. Aber jetzt als Erleichterung neutral. Also ja, neutral, nein, würde ich sagen, im Moment neutral. Aber das

wird sich wohl in den nächsten Jahren ändern in dem Sinn, dass halt das ganze Office, dass das ganze Intranet und ISN miteinander verschmelzen, und da sehe ich dann schon Erleichterungen, auf jeden Fall.«

Dass diese Hoffnung im Moment noch nicht eingelöst wird, liegt nach Ansicht der Beschäftigten auch daran, dass bisher zu wenige Kolleginnen im Netzwerk sind, sodass der Aufwand, diese für eine Beteiligung zu gewinnen, sehr hoch ist und die Zeitersparnis auffrisst:

»Also für mich ist es Arbeitsersparnis zum Beispiel, wenn ich Aufgaben zentral oder an der Agenda zentral ablege und ich weiß, jeder hat Zugriff darauf und jeder in seiner eigenen Verantwortung sich darum zu kümmern und selbst reinzugucken und sich zu informieren und seinen Beitrag zu leisten. Für mich ist es keine Zeitersparnis, wenn die restlichen Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, oder wenn ein Teil nur in der Lage dazu ist und ein Teil sich dem verweigert, weil er es nicht kann, nicht möchte oder nicht kann, was auch immer, dann hat man einen Zusatzaufwand, die erst mal reinzuholen, zu schulen in Anführungsstrichen, das zu erklären.«

Ein Interviewter gibt an, bereits jetzt »so dreißig Prozent« seiner Kommunikation über das ISN zu machen. Auch er sieht die Grenzen insofern, dass dies allerdings »nur mit den Leuten, die da auch drin sind und es auch regelmäßig lesen« geht. Die anderen müsste man, will man sie erreichen, nach wie vor auf anderen Wegen kontaktieren.

Aufwendig ist zurzeit auch noch das Einrichten von Communities. Gleichzeitig lassen sich hiermit Aufgaben anders verteilen, Kolleginnen anders einbinden, sodass aus Sicht der Einzelnen sich Arbeit an bestimmten Punkten reduzieren lässt – wobei dies, wie im folgenden Zitat deutlich wird, offensichtlich nur dadurch realisiert wird, dass die Arbeit an andere abgegeben wird:

»Am Anfang habe ich festgestellt, dass es mehr Arbeit ist. Im Moment, wo ich es für mich ins Laufen gebracht habe, das als Kommunikationskanal zu nutzen in einer Community. Nehmen wir mal nur die Community, habe ich die Aufgabe dezentralisiert. Früher habe ich Artikel erstellt, die gingen durch meine Feder. Heute haben wir da so eine Art Newsrubrik. Jeder, der in dieser Community drin ist von den sechshundert, ist Autor und Redakteur. Ich habe das dahin gebracht: ›Ihr erzählt die Geschichten. Ich mache das nicht mehr. Dann müsst ihr es eben schreiben.« Und das ist eben weg von diesem zentralistischen ›Ich habe alles unter Kontrolle‹. Ich habe diese Kontrolle abgegeben, und ich hab das gesagt: ›Ihr macht

das, und ich beobachte das.« Und wir schreiben dann zweimal im Jahr Newsletter, und dann ziehe ich nur noch Highlights da raus für die, die noch nicht in der Community sind, wir sind ungefähr fünfzig Prozent im Moment, die da drin sind, aber ich will ja immer noch ein paar Reste erwischen, und dann spreche ich von Highlights, teaser die an und verweise dann auf dieses Netzwerk in der Hoffnung, die gehen da rein und lesen. Also da habe ich weniger. Ich nutze alles, was man dezentralisieren kann. Ich mache auch keine Abfragen mehr, die ich sonst über Mail gesteuert habe. [...] Und dann möchte ich aber nicht das Feedback in meinem Posteingang haben, ich möchte das da drin haben.«

Hier deutet sich zumindest an, inwiefern sich das E-Mail-Aufkommen sinnvoll reduzieren lässt. Bei Abfragen von Meinungen können die Antworten alle an einem Ort gesammelt werden, statt einzeln in den E-Mail-Postfächern zu landen. Gerade diejenigen, die versuchen, Communities und die aktive Nutzung des ISN voranzutreiben, betonen oft, wie mühsam und aufwendig dies zurzeit noch ist:

»Das heißt, da kann man mal schnell eine Frage reinschreiben und kann dann auch hoffen, dass irgendjemand aus der Community das sieht und dann auch entsprechend beantwortet. Diese Sachen sind aber auch sehr schwer in Gang zu bringen. Ganz einfach, weil die Kolleginnen und Kollegen eine hohe Auslastung fahren. Das heißt, sie müssen fast jede Stunde buchen, und dementsprechend wird leider bei manchen das Ganze als, wie soll ich sagen, als zusätzlicher Aufwand gesehen. In Wirklichkeit kann man aber dadurch sehr viel Zeit sparen. Also es ist natürlich ein Geben und Nehmen. Das heißt, jemand, der eine Frage stellt, der muss auch mal eine Frage beantworten, ja? Und meistens schälen sich dann so ein paar raus, die dann relativ aktiv sind, aber die große Masse ist eben eher zuhörend, sage ich jetzt mal. Und man kann sie, in gewisser Art und Weise kann man sie ein bisschen dazu zwingen, in die sozialen Medien abzutauchen, indem man einfach per E-Mail schreibt, pass mal auf, da ist was, das steht aber da drin, ja?«

Wenn bei viel Engagement und intensiven Bemühungen, das ISN zu nutzen, Diskussionen und Austausch in Gang zu setzen, wenige Rückmeldungen kommen und der Nutzen unklar ist, stellen sich die Mitarbeiterinnen erst recht die Frage, ob sich der Aufwand lohnt:

»Ja, da passiert halt nicht so viel. Ich stelle ab und zu mal wieder was da rein, wo ich denke: ›Ach, vielleicht könnte ja jemand das diskutieren.‹ Passiert wenig bis gar nicht. Ist auch das Problem, dass ich denke, wenn nicht alle gleichzeitig anfangen, das Ding, die Rakete zum Abheben zu bewegen, ist das halt schwierig.

[...] Zum Beispiel: Wir waren auf einer Tagung. Das haben wir dann reingestellt, den Tagungsbericht. Den habe ich also auch mal so verschickt. Aber eben, so haben wir es verschickt an den Verteiler, unseren Manager und so. Aber da haben es dann auch noch andere gelesen, und dann haben manche auch ›I like‹ geklickt. Aber fünf oder sechs Leute. Ja. Weiß man nicht, ob das jetzt so den Aufwand wert ist.«

Die zentrale Funktion von Technik im Arbeitsprozess – Arbeitersparnis – wird somit nach den beschriebenen Erfahrungen bisher kaum eingelöst. Viele erleben das interne soziale Netzwerk als etwas Zusätzliches und Aufwendiges. Gleichzeitig machen die Interviewpassagen deutlich, dass auch ohne Social Media der Arbeitsalltag bereits verdichtet und eng getaktet ist. Anforderungen an Erreichbarkeit am Arbeitsplatz, an Multitasking und an den Umgang mit Arbeitsunterbrechungen haben zugenommen; die Zeit, die es früher zum »Rumspielen« und Aneignen neuer Software gab, fehlt zurzeit, sodass das Netzwerk teilweise einfach ignoriert wird. Usability und der geringe Nutzungsgrad machen die Nutzung des internen sozialen Netzwerks unpraktisch.

## 6.2 Mehrwert oder Nutzlosigkeit?

Ein ähnliches Spannungsfeld lässt sich hinsichtlich des Nutzens von internen Social-Media-Anwendungen ausmachen. Hierbei steht weniger die zeitliche Dimension bzw. die mögliche Arbeitersparnis im Vordergrund, sondern mehr der qualitative Nutzen, viele Interviewte sprechen von »Mehrwert«. Die Erfahrungen der Beschäftigten reichen von positiven Erfahrungen, in denen die internen sozialen Netzwerke von hohem Nutzen waren/sind, bis hin zu einer grundlegenden Infragestellung des Nutzens dieser Tools. Insgesamt wird deutlich, dass die internen sozialen Netzwerke bisher noch eine »untergeordnete Rolle«, so ein Betriebsrat, spielen.

Einzelne »Leuchtturm«-Beispiele verweisen auf das Potenzial, das die Netzwerke haben könnten. So werden mehrfach beispielsweise Gruppen wie »Sekretariatsgruppen« genannt, an denen der Mehrwert bei der Einarbeitung neuer Kolleginnen deutlich wird:

»Wir haben zum Beispiel letztes Jahr eine Sekretariate-Gruppe aufgemacht, weil wir festgestellt haben, dass es so schlimm ist für eine Sekretärin, wenn sie hier

neu einsteigt, Ansprechpartner zu finden, zu finden, wo ist der Catering-Katalog, wer sind da die Ansprechpartner, oder was muss ich beachten, wenn ich eine Veranstaltung außerhalb der Firmenräumlichkeiten und so weiter buche und brauche. All diese Infos findet sie im Intranet leider nicht. Denn im Intranet ist die Suchfunktion nicht so, wie sie im Facebook beispielsweise ist, so ist sie nämlich auch im ISN. Du gibst was ein, du wartest den Layer ab, und da poppt alles auf, was irgendwie verschlagwortet ist, und dann poppt dann, keine Ahnung, so ein Katalog oder dieses und jenes auf, und schon bist du fündig geworden innerhalb von Sekunden. Und das hast du im Intranet einfach nicht. Da musst du schon wissen, unter welchem Begriff könnte es wirklich abgelegt sein, und vielleicht gab es einen Intranet-Artikel, oder es gab einen Fachauftritt oder, oder. [...] Und das ist halt toll, dass nämlich die Sekretariate-Gruppe mittlerweile nicht nur die Sekretariate selber nutzen, sondern alle anderen Menschen auch. Weil nämlich auch ich zum Beispiel musste mal irgendwann Catering bestellen und wusste jetzt nicht, weil bei uns ändert sich ja auch ständig irgendwie jeder Lieferant oder der Dienstleister, und dann habe ich auch gesagt: ›Mensch, jetzt habe ich gar keine Ahnung, jetzt guckst du da rein oder fragst einfach mal da.‹ Und dann habe ich da einfach eine kleine Frage reingestellt, und schon kam die Antwort.«

Als Vorteile werden das Auffinden von Expertinnen und Spezialinformationen genannt. Das ISN sei beispielsweise sinnvoll für langfristige Themen, weil es manchmal eine Zeit lang dauere, bis eine Antwort komme, was aber nicht unbedingt ein Problem darstellen müsse:

»Also ich habe mal die Frage gestellt, ob wir Know-how zu [...] Brasilien haben? Das heißt, ob wir die im brasilianischen Markt – und da hat sich auch lange Zeit nichts getan. Aber weil die Frage dann einmal jetzt drin steht und ich weiß nicht, wie jemand darauf gekommen ist, [...] viel später, hat er eine Antwort dazu gegeben. So, und jetzt habe ich wiederum noch eine Antwort dazu gekriegt. Das scheint sich so zu entwickeln, und das heißt, gerade für so Themen, die nur sich ganz langsam weiterentwickeln, da bietet sich halt dann schon die Möglichkeit, dass da ein Netz entstehen kann. Weil da stehen all die Leute, sind dann ja zu sehen, die sich dann an dem Gespräch schon beteiligt haben.«

Andere berichten, dass gerade die Suche nach schnellen Antworten mit dem ISN leichter geworden sei. In großen Unternehmen ist die Themenvielfalt groß, und die Kompetenzen sind sehr verteilt, sodass man auf der Suche nach Problemlösungen auf andere angewiesen ist. Dabei ist das ISN eine Unterstützung:



»Dann natürlich auch die fachliche Hilfe, die spielt ja hier auch eine Rolle, wenn irgendwo Fragen sind. Weil unsere Themenvielfalt hier mit den Produkten und Leistungen, die ist ja doch so groß, dass einer alleine das kaum noch beherrschen kann, und dann ist natürlich immer interessant, wenn ich dann ein Problem habe, wo ich sage ›Oh, ist neu, kenne ich noch gar nicht‹, dann schreibe ich das kurz da rein und ja, meine Erfahrung ist, weil ich ja jetzt als einer der Ersten auch im Unternehmen da mitmache, die Antworten sind recht fix da.«

Ein anderer Mitarbeiter schildert, wie sich die Kolleginnen untereinander im Umgang mit einer Software austauschen und sich im sozialen Netzwerk berichten, welche Funktionen sie an dieser entdecken, und sich dabei gegenseitig unterstützen:

»Das sind ja Abläufe die, ich sage jetzt mal, wie ich zum Beispiel, wir haben so Messdaten-Erfassungssysteme, und da haben wir unterschiedliche Software im Einsatz, und die Software ist zum Teil, ja, die kann viel mehr, als wir eigentlich momentan ausreizen. Und immer wieder mal erklimmt ein Mitarbeiter, ich sage jetzt mal: eine weitere Stufe, wo er sagt: ›Mensch, das ist ein tolles Tool, das ist also wirklich super, und das habe ich noch nie vom anderen gehört.‹ Und da haben die auch so ein Forum, wo sie sich austauschen, und dann stellt er das ein, und die nehmen es dann auch an und sagen: ›Mensch, super, toll.‹ Und da gibt der mal was rein und der andere mal was rein, und da entsteht dann schon irgendwie der Teamgedanke. Also nicht bloß einer streut seine Infos in einer Einbahnstraße, sondern jeder arbeitet da mit, und jeder bringt die Infos rein, und ich sage jetzt mal, das kann für die Firma eigentlich nur gut sein. Weil es gibt manchmal Fälle, da sitzt er einen Tag davor und weiß nicht, wie er das Problem lösen soll. Und der andere hat es schon in das ISN eingestellt, als Beispiel.«

Für solche unterstützenden Informationen, insbesondere zu technischen und Software-Fragen scheint das ISN eine große Hilfe zu sein, so auch bei der Einführung von SAP:

»Wir haben dort quasi unsere Abteilung, die uns unterstützt, die das Schulungswesen macht und so weiter, stellt quasi die ganzen Hilfen und so weiter über das ISN ein. Die tauschen sich da aus, und dann kann man auch die Schulungen zum Teil schon runterladen zu den einzelnen Themen. Das finde ich jetzt zum Beispiel nicht schlecht. [...] Wenn ich jetzt eine Bestellung habe, es gibt ja, ich sage jetzt mal, fünfzehn verschiedene Bestellarten, ob ich jetzt eine externe Bestellung mache und eine interne Bestellung mache oder was für ein Teil ich bestelle, in welchem Werk bestelle ich und so weiter. Also und dann kann ich, zu jedem Fallbeispiel hat die Abteilung, die für uns zuständig ist, was hinterlegt, wenn es das

gibt, und dann kann ich da reingehen und ziehe das einfach runter. Und habe die Info, habe dann so eine Anleitung, wie ich dann zum Ziel komme, ja. [...] Genau, PDFs, wo ich dann, wo dann genau die Seiten beschrieben sind, was ich alles anklicken muss, dass ich nichts vergesse und so weiter. Der Ablauf ist da genau drauf.«

Die Beispiele bestätigen allerdings auch, dass interne soziale Netzwerke bisher vor allem einen Nutzen für Tätigkeitsbereiche wie IT, Kommunikation und Personalentwicklung haben und der Arbeitsweise der dort Beschäftigten am ehesten entsprechen. Es gibt aber auch einzelne Beispiele für weitere Anwendungsbereiche, teilweise sogar aus der Produktion. In einem Fall wird die Schichtübergabe im ISN organisiert. Ein Betriebsrat beschreibt diese »flexiblere« und selbstorganisierte Arbeitsorganisation als positiv:

»Aber es gibt eben auch positive Beispiele. Es gibt ein Beispiel, wo die Leute über ISN diese Schichtübergabezeiten halt flexibel gestaltet haben. Also das ist ja ganz starr. Eine Schichtübergabe ist mit Übergabeprotokoll und so was. Und ein Beispiel, die konnten das flexibilisieren und sprechen sich da halt immer auch selbst über ISN ab, wie sie die Schichtübergabesysteme besser hinkriegen.«

Und auch für die Alltagsorganisation rund um die Erwerbsarbeit, beispielsweise die Organisation des Arbeitswegs, kann das ISN von Nutzen sein:

»[I]ch habe auch eine Anwendung, wo ich sage: »Mein Gott, endlich hat es jemand gefunden und eine Mitfahrbörse da reingemacht«, sodass jeder sich eintragen kann, und wenn jemand Neues dazukommt, kriegt man automatisch eine Nachricht, wenn da jemand in meinem Bereich 17, Zone 17 sich neu einträgt, dann kriege ich eine Mail. Das ist ja fantastisch. Habe ich die ganze Zeit darauf gewartet.«

Und manche geben an, dass sie das ISN vor allem zur Abwechslung nutzen, in kleinen Pausen, »statt Spiegel Online«, oder wenn es ihrer Meinung nach gerade nichts Wichtigeres zu tun gibt.

Diesen positiven Erfahrungen stehen vielfältige Zweifel und Fragen gegenüber. Auch Mitarbeiterinnen, die grundsätzlich sehr aufgeschlossen gegenüber Social Media sind, fehlt teilweise die Idee, wie sie es sinnvoll nutzen könnten:

»Nein, das ist auch immer so, ich bin eigentlich auch nur privat Facebook und so, ja. Ich bin auch nicht so der Typ, der sich gegen so was sträubt. Bloß im Arbeitsumfeld ist es für mich was Zusätzliches, wo ich für mich im Moment noch nicht

sehe, dass mir das die Arbeit erleichtert. Und das ist eigentlich so, ich sage mal, gerade in dem Job muss man natürlich auch viel arbeiten und lange und immer erreichbar sein und, und, und. Und da versucht man ja, sich die Arbeit besser zu strukturieren, zu erleichtern, Möglichkeiten zu finden, wie kriege ich die Arbeit schneller hin et cetera? Und ISN ist für mich ist etwas Schönes, Nettes, aber ich sehe den Mehrwert für mich in meiner Rolle noch nicht so. Wir nutzen es ja vom Team her, um Dokumente et cetera einzustellen. [...] Für mich ist es einfacher, dann schnell mir die Sachen auf dem Laufwerk zu suchen, die ich für den Chef brauche für die Meetings.«

Viele beschreiben, dass das ISN für sie bisher noch keine Bedeutung habe. Es habe sich »noch nicht ergeben«, die Kolleginnen würden es auch nicht nutzen, im Team gebe es keine sinnvollen Anwendungsfelder, es fehlten die für sie relevanten fachlichen Themen, das ISN sei noch nicht richtig »in Gang gekommen«. Die Stimmung sei eher »mau«, es seien immer dieselben Kolleginnen, die etwas reinstellen; man habe »noch keinen praktischen Nutzen davon gehabt«. Teilweise fehlen die Vorstellungen von sinnvollen Anwendungsfällen:

»Also mein persönliches Empfinden ist, wir müssen irgendwie jetzt auch so was machen. Aber mir fehlt so ein bisschen der Anwendungsfall. Also was soll da genau passieren? Was ist die Idee dahinter, die große ganze? Das habe ich jetzt noch nicht erkennen können für mich.«

Ein weiterer Hinderungsgrund ist, dass das ISN für Mitarbeiterinnen, die viel von unterwegs aus arbeiten, nicht hilfreich ist:

»Ich bin den ganzen Tag auf den Beinen, nicht im Stuhl. [...] Und da nutzt man den ... ich habe zwar einen eigenen Rechner, aber den nutze ich sporadisch. Das nützt mir dann auch nichts, wenn mein Computer dasteht und ich draußen arbeite und ich im Auto drin bin, dann nützt mir ISN einfach nichts.«

Hierbei wird auch die Schnelligkeit des Medium zum Problem: Wer nicht regelmäßig am Rechner sitze, könne nicht sinnvoll mitdiskutieren: »Was nützt mir dann ein Chat, wenn ich von sieben Stunden zwanzig Minuten am Computer bin?« Manche sehen im ISN vor allem die Funktion, dass der Vorstand an die Beschäftigten schreibe – was sie nicht interessiere und nicht betreffe. Sie beklagen die ihrer Meinung nach sinnlosen und wenig zielgerichteten Diskussionen, es würden zu viele banale und belanglose

Dinge ausgetauscht, das ISN würde zu unspezifisch und zu unbedacht eingesetzt. Der Informationsgehalt sei oft nur mäßig.

Eine weitere Erfahrung, die häufig genannt wird, ist, dass zu viele Tools und Medien parallel genutzt würden, alle Funktionen bereits durch andere Tools abgedeckt seien und diese den Zweck besser erfüllen: Um Informationen bereitzustellen, böten sich eher Dokumentationstools an; auch E-Mails, Terminkalender, Instant Messenger und Doodle würden gut funktionieren – und oftmals ginge einfach Telefonieren schneller:

»Habe ich noch nicht so genutzt. Dann rufe ich mal schnell eine Kollegin an: »Weißt du, wie das geht?« [...] Also man hat schon sein Netzwerk, sein Netzwerk, seine Leute; ich weiß, wo ich anrufen muss oder wen ich fragen muss, um schnell was zu bekommen.«

Auch um Dateien zu teilen, brauche man das ISN nicht. Ein Betriebsratsreferent kritisiert daher die Kosten, die das ISN verursacht habe:

»Da haben wir aber auch schon wieder ein Programm dafür eigentlich schon eingeführt, SharePoint. Das ist also ein Datei-Teilprogramm wo ich auch in Dateien arbeiten kann. Also im Grunde bietet der ISN keinen wirklichen Mehrwert. Das ist eben das Problem. Eigentlich fast alle Funktionen von ISN haben wir schon in anderer Form. Das heißt, wer sich technisch auskennt, nutzt das in bisheriger Form. Wer sich technisch nicht so gut auskennt, geht ans Neue gar nicht erst ran. Und das war eigentlich auch unsere Kritik, als das Programm eingeführt wurde, dass wir gesagt haben, die Firma gibt hier viel Geld aus, bringt das wirklich was?«

Für Werkshallen wäre zudem das »Schwarze Brett« nach wie vor zweckmäßiger. Ein Betriebsrat an einem produktionsorientierten Standort, der die Einführung mitverhandelt hat, kommt dementsprechend zu einer ernüchternden Bilanz, was den Verhandlungsaufwand angeht:

»Also ich denke, es ist ein bisschen standortspezifisch. Das hat auch sicherlich was mit der Struktur der Belegschaft zu tun. Also an Standorten, wo es eine wesentlich höhere, zum Beispiel Ingenieursdichte, die den ganzen Tag vor der Klapperkiste sitzen, wird automatisch mehr damit gemacht. Während hier habe ich den Effekt, dass mindestens 50, 60 Prozent der Leute ihre eigentliche Arbeitstätigkeit, die hat nichts mit dem Computer zu tun. [...] Da muss man wirklich sagen, den Aufwand, den wir in den Verhandlungen oder ich ganz persönlich getrieben haben, steht in keiner Relation zu der Resonanz. Und mal ganz nüchtern gesagt,

wenn ich das für Betriebsratsarbeit optimiert hätte nach dem Motto ›Wahlchancen erhöhen‹, hätte ich dieses Thema nicht bearbeiten dürfen. Weil ich habe das mal hochgerechnet, das hat mich mindestens zwei Monate komplette Arbeitszeit in Summe über die Jahre gekostet. Die zwei Monate hier in direkte Betreuung im Betrieb investiert [...], hätte ich wahrscheinlich mein Standing noch weiter verbessert.«

### 6.3 Freiwilligkeit und Offenheit oder Unklarheit?

Viele Unternehmen haben geregelt, dass die Nutzung der internen Social-Media-Tools freiwillig ist. Auch in der Online-Befragung geben nur 3 Prozent der Betriebs- und Personalräte an, dass die Nutzung im Arbeitsalltag verpflichtend für die Beschäftigten ist. Aufseiten der Arbeitgeberinnen steht dahinter die Idee, dass sich der Nutzen sozialer Medien, wie er bei Facebook und Wikipedia beobachtet werden kann, nur in einer Atmosphäre der Freiwilligkeit und einer vertrauensvollen Diskussionskultur entfalten kann. Soziale Medien, so die Idee, leben von Partizipation und Offenheit und repräsentieren – wenn auch oft uneingelöste – Ideale von Hierarchielosigkeit und Demokratie. Damit diese Potenziale bei der unternehmensinternen Nutzung nicht verloren gehen, versuchen Arbeitgeberinnen, die passende Kultur zu schaffen:

»Der Erfolg eines Social Intranets ist maßgeblich von den Nutzern, deren Akzeptanz und freiwilliger Teilnahme abhängig. Ihr Potenzial kann nur voll ausgeschöpft werden, wenn sich im Unternehmen und im Führungsstil eine Kultur der Offenheit, des Wissensaustauschs und der Vernetzung wiederfindet« (Breuch/Mirbach 2013: 167).

Dies unterstreichen auch diejenigen Betriebsräte, die das Thema Social Media vorantreiben wollen. Auch wenn sie hoffen, dass möglichst viele Beschäftigte das interne soziale Netzwerk nutzen und keine »Zweiklassengesellschaft« entsteht, betonen auch sie die Bedeutung der Freiwilligkeit:

»Ich habe selbst in meinem Team, in meinem Team gibt es ein, zwei, drei, wo ich nur die Augen rolle: ›Da melde ich mich nicht an‹, ›Verstehe ich nicht‹. Habe ich gesagt, [...] ich will keinen zwingen, ich kann keinen zwingen. Ich glaube, da muss man Leidenschaft entwickeln für so was. Also jemandem zu sagen ›Das musst du jetzt machen‹, das ist für mich kein Ansatz.«

Es sei nicht zielführend, die Kolleginnen ins ISN zu »locken«, indem man bestimmte Unterlagen nur noch dort einstellt und sie damit zur Benutzung nötigt. Weit verbreitet ist die Ansicht, dass die Beschäftigten selbst begreifen müssen, »dass es wirklich einen Mehrwert darstellt, und dann macht das jeder freiwillig auf seine Art und Weise. Dahingeschubst zu werden, das wird nicht funktionieren«. Aus Sicht einer Personalverantwortlichen wird dabei betont, dass es auch wichtig sei, mit möglichst wenigen Regeln und möglichst offen zu starten, damit die Hemmschwellen der Nutzung nicht noch größer werden. Wenige Vorgaben zu machen bedeutet aber auch, zulassen zu müssen, dass der Austausch nicht auf die Arbeit bezogener Beiträge eventuell überhandnimmt:

»[W]as bei uns vielleicht auch eine Besonderheit ist, was ich im Vergleich zu anderen erlebt habe, ist, wir können dieses ISN, ist auch die Frage, in welche Richtung darf es genutzt werden, oder in welchem Umfang darf es genutzt werden? Und es ist bei uns so, dass es nicht wirklich begrenzt ist. Also es sind Spielregeln festgelegt, also keine Anonymität, fair, man soll sozusagen Formulierungen so treffen, keine Vorwürfe, keine Beschuldigungen, nicht als Plattform in dem Sinne missbrauchen. Es ist aber nirgends zum Beispiel ein Verbot jetzt hinterlegt, dass ich das nicht als Tauschbörse für meine CDs oder weiß ich nicht was nutzen dürfte. Und da gibt es derzeit keine Regelungen, und das ist insofern eine sehr offene Herangehensweise, und ich persönlich bin mal gespannt, wie lange das gut geht.«

Auch in einem anderen Fallbetrieb wird billigend in Kauf genommen, dass das ISN für private Belange genutzt wird; auch hier wird die Annahme vertreten, dass diese Offenheit notwendig sei, um auch den fachlichen Mehrwert zu bekommen:

»Das Einzige, was uns auffällt, dass halt in diesen Social Medien nicht groß Fachliches diskutiert wird, sondern meistens auf der Tonspur irgendwas anderes, also irgendwas Privates so oder irgendwas, oder Vereinbarungen, wann man sich mal zum Sport wieder trifft nach der Arbeit oder so was. Und vielleicht noch ein bisschen Mitarbeiter-Fahrbörse war, glaube ich, irgendwann mal als Thema gewesen, aber nie so groß. [...] Na ja, so richtig gewollt sind die natürlich nicht, aber verhindern kann man es halt auch schlecht. Weil es ist halt offen. Es ist schon gewollt, dass die fachlichen Themen ausgetauscht werden, aber ich glaube, wenn man das Private aber nicht zulässt, kommt es fachlich auch nicht in die Gänge so. Ist schwierig.«

Gleichzeitig war gerade die Freiwilligkeit oftmals Gegenstand harter Verhandlungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Auch wenn wie eben beschrieben das Grundverständnis, dass man Social-Media-Engagement nicht erzwingen kann, auf beiden Seiten geteilt wird, war die (technische) Ausgestaltung oftmals konfliktreich – im Übrigen nur »ein deutsches Thema«, wie eine Zuständige für interne Kommunikation betont; in den anderen Ländern »wird mit dem Tool einfach gearbeitet. Bei Outlook wurde auch nicht gefragt, ob wir das wollen«.

So war beispielsweise ein Problem, dass in einem Fallbetrieb das ISN so konstruiert war, dass automatisch für alle Beschäftigten ein Profil angelegt war, »und da waren schon einige ziemlich sauer darüber, dass sie da überhaupt reingekommen sind, obwohl sie gar nicht wollten«. Der Betriebsrat wollte daher sicherstellen, dass die Beschäftigten, die das ISN auf keinen Fall nutzen wollen, dies auch deutlich sichtbar signalisieren können, damit ihnen nicht gefolgt wird, ihnen keine Nachrichten auf ihre Pinnwände geschrieben werden, auf die sie keinen Einfluss haben und die sie nicht lesen werden etc. Von Unternehmensleitungsseite aus war dieses sichtbare Stilllegen von Profilen wiederum nicht erwünscht, weil befürchtet wurde, dass es keine gute Wirkung habe, wenn das ISN voller sichtbarer »toter« Profile sei. In diesem Fallbetrieb habe dies »eine Menge Diskussion gebraucht«.

Hier wird deutlich, dass eine frühe Einbeziehung der Betriebsräte viele Umwege und Kosten sparen kann, weil viele Maßnahmen in einem frühen Stadium noch technisch gut umgesetzt werden können (vgl. Kapitel 5.4). So kann das ISN zum Beispiel so programmiert werden, dass Profile erst aktiv angelegt werden müssen, statt bereits vorab zu existieren; es ist beispielsweise möglich, die Funktionen so anzulegen, dass niemand anderen folgen kann, ohne dass diese das aktiv annehmen. Auf diese Weise können Freiwilligkeitsvereinbarungen sinnvoll unterstützt und ermöglicht werden.

Allerdings finden sich in den Fallbetrieben auch Einschränkungen der Freiwilligkeit, zum Beispiel, wenn es um Projektarbeit geht: »Wenn der Vorgesetzte und die Führungskraft sagt, das nutzen wir jetzt, dann wird das genutzt« – auch wenn einige Betriebsräte damit nicht einverstanden waren. Ein Betriebsratsreferent hierzu: »Ich hätte das alles [die Nutzung] freiwillig gemacht. Aber gut, es war halt nicht durchsetzbar.« Gleichzeitig fragt er sich, ob es nicht unbedeutend ist, mit welchem Tool die Projektarbeit unterstützt wird: »Ich meine mal ganz ehrlich, wenn man in einer

Entwicklungsumgebung arbeitet, man ist weltweit vernetzt, ob man jetzt das eine Programm nutzt oder das andere, ist den Leuten eigentlich ziemlich wurscht.« Sowieso ist Freiwilligkeit im Erwerbsarbeitskontext nur begrenzt umsetzbar und meist nur eingeschränkt gegeben. Das sehen auch die Betriebsräte:

»Weil innerhalb dieser Social Media gibt es, ich sage es mal, den sozialen Teil, aber auch den Arbeitsteil. Das heißt, der Arbeitsteil ist naturgemäß nicht freiwillig. Weil wenn Ingenieure über eine Plattform irgendwelche Daten austauschen, kann nicht jemand sagen: ›Damit arbeite ich nicht.«

Teilweise wird die Freiwilligkeit in verschiedenen Abstufungen gelebt. Unumstrittener ist beispielsweise, dass niemand zur Preisgabe persönlicher Daten und Angaben gezwungen werden kann:

»Also von daher, wozu ich nicht gezwungen bin, ist, mein Profil einzurichten, also irgendwelche persönlichen Daten preiszugeben, Foto reinzustellen und diese ganzen Geschichten. Ich muss auch nicht Freundschaftsanfragen annehmen. Der kann dann zwar bei mir mitlesen, aber ich bin dann trotzdem nicht offiziell verknüpft. Ich muss auch nichts schreiben. Ich muss ja nichts auf meinem Profil reinstellen von mir, von meiner Arbeit. Also insofern ist es weitgehend freiwillig.«

Aus Sicht der Beschäftigten stellt sich diese Freiwilligkeit unterschiedlich dar. Ein Teil genießt diese Regelung und betont, dass sie keinen Druck haben möchten, das ISN zu nutzen. Sie nehmen die Nutzung als wirklich freiwillig wahr, fühlen sich also auch nicht unerschwert gedrängt. Die Beschäftigten beschreiben, dass die Aufforderungen zur Nutzung sehr gemäßigt daherkommen:

»Also es kam schon mal eine Info: ›Wir machen jetzt ein Protokoll der Gruppensitzung im ISN.« Also so zwei, drei Hinweise gab es schon. Ich habe auch schon mal was reingeschrieben. Aber ist jetzt noch nicht der Druck da, irgendwie: ›Du hast ja jetzt nichts geschrieben« oder so. Da kam noch nichts.«

Manche kennen das ISN nur vom Hörensagen, und wissen, dass es erwünscht ist, Beiträge zu posten, hatten aber noch nichts mit dem ISN zu tun und fanden dies auch nicht problematisch. Selbst eine ablehnende Haltung zu haben ist für manche unproblematisch. In einem Fall wird dabei das Alter angeführt:



»Ein Problem ist das nicht. Da nützt mir vielleicht auch mein Alter, da wird man schon ein bisschen belächelt. [...] Ich glaube, junge Menschen hätten es schwieriger da, wenn die sich da schwertun oder verweigern.«

Gleichzeitig werden in vielen Interviews Probleme mit der Freiwilligkeit und Offenheit angesprochen. Das erste Problem ist, dass zwar geregelt ist, dass alle wichtigen Informationen auch auf anderen Wegen verteilt werden müssen, dennoch berichten Beschäftigte, dass ihnen Informationen entgehen, wenn sie nicht im ISN sind:

»Nein, Druck nicht. Also wie gesagt, ich habe jetzt keine Gruppe oder keine Termine oder wie auch immer, wo ich reinmuss und mir die Unterlagen zu holen, das habe ich nicht, das wäre für mich so das, wo ich sage: ›Oh, da habe ich Druck, ich muss.‹ [...] Also ich muss sagen, ich hatte das erste Mal jetzt, wo ich gesagt habe, ›Huch, ach die machen was jetzt beim ISN‹, das war, glaube ich, die Anmeldung für die Weihnachtsfeier, die war im Dezember und da, ich weiß nicht, ob da mal eine Mail kam. Da kommt ja meistens, man soll sich schon anmelden, dass die vorab so ein bisschen einschätzen können, wie viele kommen, und da hatte ich nur eine Bekannte getroffen, die das auch mit organisiert hat: ›Hast du dich schon angemeldet?‹ Und ich sage dann so: ›Wo mache ich das?‹ ›Auf ISN.‹ [...] Ich so: ›Hä? Gar nichts gesehen.‹«

Außerdem wird die Freiwilligkeit in der betrieblichen Praxis oft unterlaufen. Eine Betriebsrätin berichtet, dass Teamleiterinnen ihre Mitarbeiterinnen ins ISN zwingen, indem sie bestimmte notwendige Unterlagen nur noch dort ablegen;

»Es ist ganz klar bei uns im Unternehmen: Die Nutzung von ISN ist freiwillig. Und es gibt immer wieder Teamleiter, die ihre Mitarbeiter zwingen wollen, das ISN zu benutzen. Das hilft nicht gerade dabei, Vertrauen zu erwecken. Die legen bestimmte Unterlagen nur im ISN ab und sagen dann: ›Wenn ihr da dranwollt, müsst ihr euch anmelden.‹ Da haben wir als Betriebsrat immer ein To-do, weil denen müssen wir regelmäßig erklären: ›Nein, es ist freiwillig‹ und ›Legt die Unterlagen woanders ab.‹«

Die Betriebsrätin sagt, für die Mitarbeiterinnen sei dies ein größerer Konflikt, weil sie sich an den Betriebsrat wenden müssten und dadurch negativ auffallen. Ihre Einschätzung für die Zukunft ist zudem, dass

»das für die Leute, die es wirklich nicht nutzen wollen, dass die da ein echtes Problem auch in Zukunft haben werden, weil es vermehrt genutzt werden wird,

was zwar immer noch alles freiwillig ist, aber da schon ein gewisser Druck aufgemacht wird.«

Es wird eine »gewisse Erwartungshaltung« wahrgenommen, beispielsweise bei der Umstellung auf eine neue Software alle relevanten Nutzerinnenhinweise eigenständig dort nachzulesen, zunächst als Angebot, später dann aber als eigenverantwortlich zu leistende Holschuld: »Die sagen, wir stellen das jetzt mal in ISN rein. Am Anfang haben sie noch die Links verschickt, aber irgendwann werden sie die Links nicht mehr verschicken. Da heißt es halt: ›Grundsätzlich im ISN drauf zugreifen‹.«

Dass bereits heute ein »gewisser Druck« besteht, ist die Wahrnehmung vieler der Interviewten. Sie beschreiben, dass »schon mehrfach aufgerufen« wurde, »man sollte doch sein Profil da pflegen«; sie nehmen eine »Erwartungshaltung von der Geschäftsleitung, dass man das macht« wahr. Dass die Unternehmensleitung es wünschenswert fände, dort mehr zu machen, wissen die meisten Beschäftigten. Auch wenn man im Moment »noch gut dran vorbei[kommt]«, werden die Aufforderungen merklich mehr. So werden Mitarbeiterinnen beispielsweise aufgefordert, bestimmte Informationen doch auch im ISN einzustellen:

»Es kommt mehr. Also die kommt schon ab und zu mal. Es gibt so Vorschläge, dass man das doch gleich dann ins ISN reinschreibt. Und dann sage ich dann immer: ›Na, aber da muss ich es ja auf alle Fälle reinschreiben, und dann im ISN wäre es dann praktisch das zweite Mal, wo ich es dann reinschreiben müsste.‹ Aber das wird schon, glaube ich jetzt, mehr versucht und gepusht, dass man da Mitteilungen reinschreibt und da auch Informationen vertreibt und auch da nur Informationen rauskriegt.«

Auf Sitzungen werde immer öfter darauf hingewiesen, dass man die Informationen hinterher im ISN nachlesen könne. Außerdem entstehe ein gewisser Gruppendruck, weil »halt viele drin [sind], die sich irgendwo da reinklicken«. Bisher sind es aber meist nur einzelne sehr Aktive im Umfeld, die auffallen, die meisten würden eher nur lesen. In einigen Fällen sind es die direkten Vorgesetzten, die »ganz leichten Druck« ausüben:

»Ganz leicht vielleicht gerade vom Gruppenleiter, weil er es eben gerne nutzen möchte [lacht]. Aber es noch nicht so genutzt wird. Und ansonsten eher so, weil jetzt halt einzelne Standortfunktionen anfangen, immer mehr da drin zu machen. Die Personalabteilung macht mittlerweile viel da drin, und da merkt man

schon, dass die verschiedenen Bereiche eigentlich gerne möchten, dass man es mehr nutzt. Aber jetzt gedrängt dazu fühle ich mich nicht«.

Oder es wird beobachtet, wie in anderen Abteilungen die Verpflichtung zur Nutzung steigt:

»Auf der anderen Seite, ich sehe im IT-Bereich, da wird das sehr, sehr stark genutzt. Die nehmen es auch für ihre Projekte her und verpflichten auch die Leute dazu, mit dem ISN zu arbeiten, weil da auch die Projekt-Dokumentation reingestellt wird und so weiter und so fort.«

In manchen Fällen ist der Druck etwas expliziter, es wird beispielsweise in Zielvereinbarungen für außertarifliche Mitarbeiterinnen festgelegt, dass man sich im ISN engagieren soll, wie ein Angestellter berichtet, der zugleich in seinem Unternehmen »Experte« für ein Thema ist. Er sagt:

»Ja gut, es wird jetzt schon Druck aufgebaut, das habe ich jetzt ganz vergessen. Insofern, es gibt Zielvereinbarungen für außertarifliche Mitarbeiter, und da gibt es zum Beispiel durchaus die Zielvorgabe nun seit Neuestem, eine gewisse ISN-Usage zu haben oder zu generieren. Bei seinen Mitarbeitern oder bei einem selbst.«

Er empfindet dies als »kontraproduktiv«, da seine »Aversionen« steigen würden, wenn man zur Nutzung gedrängt würde. Aufgrund dieser Anforderung versucht er, als Experte »auch so ein bisschen aktiv« zu sein.

»Deshalb versuche ich, dieses ISN auch so ein bisschen zu nutzen, und versuche, da einen Sinn darin zu sehen und das anzuwenden, so krampfhaft ab und zu mal so, dass man dann halt Informationen streut. Ich bin zum Beispiel aufgefordert, eben mein Profil im ISN zu aktualisieren, also überhaupt anzulegen und zu führen.«

Andere nehmen den Druck eher als Anforderung an Selbstinszenierung wahr, man müsse zeigen, dass man »hip« und »nicht von gestern« ist: »sondern einfach nur so ja, man muss da jetzt was machen, die Geschäftsleitung erwartet das ja. Das ist ja jetzt so. Man muss sich da zeigen einfach, dass man hip ist und jung und auf der Höhe der Zeit.«

Die Freiwilligkeitsregelungen werden damit an verschiedenen Ecken und Enden angetastet und untergraben, zum Teil durch subtile oder explizite Aufforderungen, zum Teil durch die Arbeitsorganisation in Projekten, zum Teil durch Gruppen- oder Inszenierungsdruck.

Während ein Teil der Beschäftigten dieses Unterlaufen von Freiwilligkeit bemängelt, ist ein anderer Teil der Beschäftigten unzufrieden mit genau der Offenheit, die durch Freiwilligkeitsregelungen entsteht. So existieren oftmals widersprüchliche Erwartungen, sich einerseits engagiert an Social Media zu beteiligen (dieser Aussage stimmen immerhin 53 Prozent aller befragten Betriebs- und Personalräte zu), andererseits dabei aber das Kerngeschäft nicht zu vernachlässigen. Hiermit bleibt es den Beschäftigten überlassen, eigenverantwortlich zu entscheiden und auszubalancieren, wie oft, wie lange und mit welchen Inhalten sie sich einbringen. Bei vielen überwiegt der Eindruck, »man solle das ISN nutzen«, es sei aber völlig unklar, wie.

Im Gegensatz zum Ansatz der Offenheit, wie er zu Beginn beschrieben wurde, vermisst ein ehemaliger Projektleiter eher eine klare Ansage, was in Bezug auf das ISN gewünscht, gewollt und erwartet wird: »Also ich mag das eigentlich nicht. Ich mag lieber klare Ansagen.« Manche wünschen sich klarere Anwendungsfälle und Vorgaben »von oben«, auch hinsichtlich der privaten Nutzung:

»Also deswegen wäre das gut, wenn es von oben vorgegeben wird: ›Wir wollen das nutzen.‹ Natürlich sollte da nicht jeder Quatsch, aber das ist ja festgelegt, dass man da nicht, weiß ich nicht, eine Segelgruppe gründet. Ich meine, das gibt es trotzdem. Aber eigentlich sollte man das nicht machen. Steht irgendwo in den Nutzungsbedingungen, dass man es für private Sachen, glaube ich, für privaten Austausch nicht benutzen soll. Ich weiß gar nicht, ob sich das jetzt noch mal ändert. Weil die haben ja auch jetzt für die private Nutzung das freigegeben.«

Unsicherheiten darüber, was genau ins ISN gehört und was lieber woanders geschrieben wird, finden sich bei verschiedensten Personengruppen im Unternehmen, so auch bei den Auszubildenden, wie ein Betriebsratsreferent schildert:

»Wenn ich jetzt meine Jugendlichen da oben angucke, die sagen natürlich: ›Oh cool, jetzt haben wir Facebook auch im Geschäft, und es wird bestimmt voll cool, wenn es mal alle nutzen.‹ Aber sind auch total unsicher, wie man es denn nutzt. Das habe ich schon oft gehört: ›Ja, darf ich das jetzt auch nutzen, um mal einen Kollegen anzuschreiben, oder soll ich das dann doch lieber per E-Mail, und wer liest denn da alles mit?‹ Also da ist schon die Unsicherheit auch noch da.«

Aus diesen Worten wird auch deutlich, dass die Lockerheit, die den Mehrwert von Social Media im Privaten ausmacht, nicht eins zu eins auf den betrieblichen Kontext übertragen werden kann und dann dort reibungslos funktioniert:

»Ja, und da denke ich auch, also warum es, glaube ich, im Unternehmen keine große Rolle spielt, ich meine, wenn man, wenn man Facebook anschaut, die tiefgründigen Themen, die da diskutiert werden, das denke ich, interessiert einfach im Betrieb keinen, weil jeder sagt, ja, ich bin in der Projektarbeit drin oder egal in welcher Arbeit, also das ist jetzt nicht die Zeit für Smalltalk, und das ist einfach in Facebook trotzdem, also. Ich meine, da steht halt oft drin: »Bin gerade zu Hause angekommen, hab den Kühlschrank geöffnet«, keine Ahnung. Also klar finden auch andere Gespräche drin statt, aber das ist einfach das Lockere, denke ich, was das Facebook ausmacht, und das ist im Betrieb nicht gegeben. Weil eben da auch bewusst ist, dass man am betrieblichen System dranhängt.«

Hinzu kommen Unklarheiten hinsichtlich sensibler Themen und (patent-) rechtlicher Fragen. Ein Mitarbeiter sagt, für ihn habe das ISN gar keinen Nutzen, weil er nur an »geheimem Zeugs« arbeite, und das dürfe er dort grundsätzlich nicht veröffentlichen. Andere arbeiten an technologischen Entwicklungen, die nicht zu früh veröffentlicht werden dürfen. Hier wird das ISN als starker Widerspruch zur sonstigen Arbeitskultur wahrgenommen, die von begrenztem Zugriff auf ausgewählte Informationen geprägt sei, von langer Geheimhaltung und geschützten Systemen. Deutlich wird auch, wie stark der Konkurrenzdruck der Standorte untereinander ist. Hier ist die Sorge groß, dass andere Standorte (in anderen Ländern) die eigenen Ideen nutzen und damit die Arbeitsplätze am eigenen Standort gefährdet werden. Dies steht im Widerspruch zum bisherigen, sehr vorsichtigen Umgang mit der Veröffentlichung von Zwischenergebnissen.

Obwohl es laut Aussagen anderer Mitarbeiterinnen eigentlich klare Regelungen gibt, welche Informationen wo veröffentlicht werden dürfen – »Bildrechte müssen beachtet werden«, »Sachen, die zu Patenten oder Erfindungsmeldungen gehören, dürfen zum Beispiel gar nicht rein« –, ist es in der Praxis offenbar manchmal schwer, zu entscheiden, welche Informationen für das ISN geeignet sind. Social-Media-Zuständige appellieren hierbei an die Eigenverantwortung der Beschäftigten:

»Also eigentlich sollte es jeder wissen, was sind das für Inhalte, die ich bearbeite, aber ist oft nicht der Fall. Einfach selber Augen und Ohren offen halten. Und

wenn wir was sehen, dann bei uns im Team darüber sprechen, und dann haben wir auch schon Sachen einfach geschlossen. Also da einen geschlossenen Bereich daraus gemacht.«

Und nicht zuletzt besteht Unklarheit hinsichtlich des gewünschten Umfangs des Engagements im ISN. Es ist eher eine Sorge als eine reale Erfahrung, dass Kolleginnen oder Vorgesetzte sagen könnten, man habe wohl ansonsten nicht genug zu tun, wenn man viel im ISN arbeite. Die Interviewten sehen, dass man ohne Probleme viel Zeit im ISN verbringen könne, bezweifeln aber, dass es das ist, was die Firma wolle. Auch diesbezüglich wünschen sie sich Klarheit. Die Abwägung wird vor allem dann zu einer unauflösbaren Aufgabe für die Beschäftigten, wenn Vorgesetzte jeweils andere Erwartungen haben:

»Und dann ist natürlich noch die Gefahr, dass vielleicht die Erwartungen von den Vorgesetzten unterschiedliche sind. Dass manche vielleicht erwarten, dass dort täglich was gemacht wird, und andere erwarten, dass man so wenig wie möglich reinguckt. Da muss man dann vielleicht auch noch so die Erwartungshaltung ein bisschen abgleichen. Nicht dass da einem Mitarbeiter ein Strick draus gedreht wird, weil er es halt nicht so gerne nutzt.«

Teilweise reagieren Kolleginnen, die in ihrer Tätigkeit sehr ausgelastet sind, ungehalten auf Kolleginnen, die beispielsweise viel bloggen:

»Also da waren auch von Leuten, die, was weiß ich da, zig Blogs geschrieben haben, davon berichtet haben, dass sie zig Blogs haben, und dann war dann die Reaktion der Kollegen: »Haben die sonst nichts zu tun?« Also teilweise rührt das daher, dass die Kollegen, mit denen ich jetzt da drüber heute gesprochen habe, die sind in ihrer Arbeit quasi Land unter. Und dann kann ich mir vorstellen, dass dann solche Reaktionen kommen. Man sagt: »Hier« oder »Wieso haben die Zeit dafür?«.«

Teilweise blockieren sogar gerade die Vorgesetzten aktiv die Nutzung. Ein Mitarbeiter schildert die Anstrengungen, die ihn das gekostet hat:

»Ja, mich hat mal genervt, das war jetzt in der Anfangszeit, als das Ganze noch nicht ISN hieß, als einige Führungskräfte das mal versucht hatten, bei ihren Mitarbeitern in Teams aktiv zu blockieren. Das war am Anfang auch, weil die dachten, die gehen da so einer Art dienstlichen Freizeitbeschäftigung nach, als das noch nicht so erkannt wurde, was da an Potenzial hintersteckt, und viele wussten auch vermutlich nicht, dass das vom Vorstandsvorsitzenden selber aufs Gleis ge-

schoben wurde, und da gab es einige Konfliktsituationen, die wir dann mal aktiv bereinigen mussten, und wir haben das auch gemacht. Und es gab von Anfang an Regeln über das Verhalten am ISN und so weiter, und das war auch von Anfang an vom Vorstandsvorsitzenden gewünscht, dass keiner ausgeschlossen wird, und da haben wir uns dann auch immer dann darauf berufen. Das war am Anfang eine etwas stressige Zeit, diese Auseinandersetzungen, aber da ist dann eben auch so ein bisschen Stehvermögen verlangt von den Leuten, die an die Sache glaubten, und da gehöre ich auch zu, und da mussten halt mal ein paar Widerstände ausgehalten werden. Aber heute wissen wir, dass sich das alles gelohnt hat.«

Auch sind Beschäftigte teilweise irritiert durch unterschiedlichste Nutzungsweisen, die in international agierenden Unternehmen durch kulturelle Unterschiede in der Social-Media-Nutzung entstehen:

»Also die Asiaten nutzen das, »Hier, ich bin neu«, ein Bild rein, und »Ich bin Backpacker«, [...] und ich suche Gleichgesinnte, mit denen ich loskann, um da Leute zu finden. Würden die in Deutschland nie machen. Niemals. Also da sind also schon mal Riesenunterschiede und wird in Asien viel mehr benutzt als bei uns, also zumindest hier die, ich sage mal Social-Media-Seite.«

Und schließlich bedeutet Freiwilligkeit für diejenigen, die Informationen verteilen wollen, dass sie zurzeit doppelte Arbeit haben, wenn sie das soziale Netzwerk bedienen wollen, da sie, wenn sie sicherstellen wollen, dass alle Beschäftigten die Informationen erhalten sollen, zugleich auch die alten Kanäle bedienen müssen. Viele Anforderungen und Erwartungen bleiben dabei informell und implizit. Aus Sicht vieler Beschäftigter bleibt offen, wie, wann, wie lange und wie oft Social-Media-Anwendungen sinnvollerweise genutzt werden sollen und wie viel privater Austausch beispielsweise akzeptiert wird.

Was an Offenheit aus Sicht der Treiberinnen als Voraussetzung für ein Gelingen von Social Media gedacht ist und aus Sicht der Interessenvertretung als Schutz vor Zwang und Aufforderungen zur betriebsöffentlichen Selbstpräsentation, entpuppt sich zum Teil als Verunsicherung, Balanceakt und Unklarheit für die Beschäftigten. Dies wird verschärft durch unterschiedliche Erwartungen von Vorstand, direkten Vorgesetzten und Kolleginnen. Letztlich bleibt es den Beschäftigten allein überlassen, den Zeitkonflikt zwischen dem Kerngeschäft und Social-Media-Nutzung eigenverantwortlich zu lösen. Entscheidend ist hierbei nicht zuletzt die Möglich-

keit – als Freiheit und Pflicht –, selbstorganisiert über die eigene Arbeitszeit zu verfügen und selbstbestimmt zu arbeiten.

Die befragten Betriebsräte, die dieses Spannungsfeld von Freiwilligkeit und Unklarheit beobachten, denken inzwischen über Konkretisierungen der Freiwilligkeitsregelungen nach. Zum einen, um Klarheit zu schaffen, zum anderen, um Doppelarbeit zu reduzieren für diejenigen, die neben dem ISN auch immer noch die alten Kanäle bedienen müssen, wenn sie alle erreichen wollen: So kann es sinnvoll sein, Freiwilligkeit zu differenzieren. Beispielsweise könnte vereinbart werden, dass bestimmte Informationen ausschließlich im sozialen Netzwerk zu finden sind und die Beschäftigten damit verpflichtet sind, sich diese Informationen dort abzuholen. Dies könnte die Doppelarbeit reduzieren. Hierbei könnten Informationen im Social-Media-Tool über verschickte Links abrufbar sein, ohne dass Beschäftigte sich einloggen bzw. anmelden müssen. Gleichzeitig merken sie, dass es immer schwieriger wird, sich dem ISN als verpflichtendem Arbeitsmittel zu verweigern. Allerdings muss es freiwillig bleiben, sich aktiv in betriebsöffentlichen Diskussionen zu beteiligen. Einen Zwang zur Selbstdarstellung und öffentlichen Äußerung darf es nicht geben:

»Ich würde das Thema, also erst mal, mein Grundgedanke ist, das ist eine neue Maschine, die Firma kauft eine Maschine, und natürlich muss jeder Mitarbeiter an dieser neuen Maschine arbeiten, erstens. Zweitens, der muss dafür geschult werden. So, dann würde ich sagen, das ist eben nicht freiwillig. Das heißt: ›Ihr müsst da reingehen, müsst euch damit auseinandersetzen und müsst auch gucken unter der Überschrift Ort von informeller Information, was es da gibt. Aber ihr müsst nicht da drin, wenn ihr nicht wollt, euch sozusagen zur betriebsöffentlichen Person machen.‹ Es muss einen Kommunikationskanal geben unter vier Augen, E-Mail klassischerweise.«

Zudem könnte noch deutlich unterschieden werden, was inoffizielle, was offizielle Information ist.

»Also ein Thema wie Schichtpläne und so was, das sind offizielle Informationen, die muss die Firma offiziell steuern. Das kann nicht sein, dass ich da irgendwo nachsuchen muss: Wo ist das? Ja. Das würde ich trennen. Also diesen offiziellen Charakter hat eigentlich im Social Media eigentlich nichts zu tun, nichts zu suchen.«



Und auch Betriebsräte schauen teilweise kritisch auf die private Nutzung des ISN, da sie sehen, dass die Mitarbeiterinnen dort eigentlich permanent gegen ihre arbeitsvertraglichen Verpflichtungen verstoßen:

»So, und dann muss man halt gucken, wir haben jetzt reingeschrieben: »Nur zum betrieblichen Nutzen.« Wir haben es reingeschrieben, damit halt irgendwie klar ist, dass es nur während der Arbeitszeit genutzt wird. Für uns war halt damals wichtig, dass es eben nicht zur Ausweitung von Arbeitszeit führt. Betrieblicher Nutzen ist gleich Arbeitszeit. Aber gleichzeitig nutzten die Leute das natürlich für alles Mögliche. Also wie gesagt, Darth-Vader-Community, die Gebrauchtwagenbörse. Im Prinzip könnte man den Leuten alle am Zeug flicken. Ich könnte sagen: »Du verletzt deine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen.« Umgekehrt heißt es aber, wenn ich es nicht einschränke und sage, es ist nicht der betriebliche Nutzen, es ist nicht Arbeitszeit, dann steht natürlich sozusagen Von-zu-Hause-Arbeiten an der Stelle eben, unentgeltlich von zu Hause arbeiten, eben auch Tür und Tor offen. Auch blöd. Weiß ich jetzt, habe ich keine Idee dazu.«

Zum einen wird Freiwilligkeit für die Motivation und das Funktionieren des ISN als zentral erachtet und programmatisch großgeschrieben; andererseits produziert es, wie gezeigt, eine Reihe von Unklarheiten und lässt die Beschäftigten mit einer Reihe von Fragen allein. Gleichzeitig gibt es einige Einschätzungen, dass die Freiwilligkeit nur eine Übergangslösung darstellt und es lediglich eine Frage der Zeit ist, bis interne soziale Netzwerke verpflichtend für die Mitarbeiterinnen werden.

## **6.4 Transparenz und Selbstpräsentation oder Überwachung, Kontrolle und Datenschutzbedenken?**

Ein weiterer Gegensatz zum Umgang mit internen Social Media wird am Thema Transparenz vs. Überwachung deutlich. Mit Social Media sind Praktiken der öffentlichen Selbstdarstellung und der Preisgabe privater Daten für viele Menschen zur Normalität und zu alltäglicher Praxis geworden (Carstensen 2014). Transparenz wird von manchen positiv bewertet; wer Wissen, Erfahrungen, Erlebnisse und Gefühle mit der Community teilt, bekommt im Gegenzug Wertschätzung, Zugehörigkeit und wird über die Sichtbarkeit überhaupt erst anerkanntes Subjekt. Sich selbst online als Persönlichkeit zu inszenieren wird von vielen nicht nur als Anforderung, sondern auch als Bedürfnis wahrgenommen, als »desire to share about one-

self« (Kairam et al. 2012: 1070). Teile netzpolitisch Aktiver vertreten daher offensiv die Position, dass Privatsphäre sowieso nicht mehr zu schützen sei, sie sprechen von »postprivacy« (Heller 2011).

Dem stehen massive Datenschutzbedenken und Überwachungsängste anderer Beschäftigter gegenüber, die sich auf die Snowden-Enthüllungen beziehen, Facebooks Umgang mit Daten kritisieren sowie vermuten, dass die Arbeitgeberinnen die neuen technischen Möglichkeiten nutzen, um die Arbeitsleistungen zu überwachen bzw. auszuwerten und Bewerberinnen vorab im Internet zu googeln. Das Bewusstsein für die technischen Möglichkeiten ist ausgeprägt, die Haltungen ebenso wie die Praktiken gehen allerdings auseinander.

Auf den unternehmensinternen Plattformen werden diejenigen, die sich dort äußern, mit Kompetenzen, Meinungen und Positionen sichtbar. Wer auf internen Plattformen arbeitet, dessen Tätigkeiten werden beobachtbar und transparent. Interne soziale Netzwerke fordern zu Selbstdarstellung auf, es können Persönlichkeitsprofile ausgefüllt werden, Beiträge gepostet oder kommentiert werden. Einige Beschäftigte genießen diese neue Transparenz oder akzeptieren die Anforderung an Sichtbarkeit als selbstverständlich, sie empfinden es als Vorteil, dass die Arbeit anderer sichtbar wird, dass man besser sehen kann, was die anderen machen, an was sie arbeiten; ebenso wie es positiv empfunden wird, dass die eigene Arbeit sichtbar wird.

Auch aus der Sicht des Beobachtens wird die Sichtbarkeit positiv beschrieben, wenngleich manchmal ohne besonderen Zweck oder Arbeitsbezug. Ein Laborleiter schildert, wie er schaut, was die anderen machen, wer mit wem vernetzt ist und wer was postet:

»Ich bin mal rein Spaßhalber und habe mal geschaut, wer ist mit wem in Kontakt, und das sind halt ewig lange Listen und so weiter. Ist schon interessant, aber die Leute kennst du dann auch gar nicht mehr, und mit denen hast auch nichts am Hut.«

Aus Untersuchungen der Internetforschung gibt es den Begriff »Lurken« (Stegbauer/Rausch 2001), das Beobachten von Online-Diskussionen, ohne selbst etwas zu schreiben, d.h. ohne selbst sichtbar zu werden. Neben der im vorangegangenen Zitat sichtbaren Orientierung am Spaß lassen sich aber auch strategische Umgangsweisen ausmachen. Manche Beschäftigte

gehen davon aus, dass das Engagement in den sozialen Medien der Karriere nützt, weil sich dort Reputation aufbauen lässt:

»Ja, das ist so eine Sorge der Betriebsräte, die natürlich sagen, wer sich gut artikulieren kann, der viel aktiv ist, der gewinnt an Sichtbarkeit, und Sichtbarkeit ist karrierefördernd. So. Das ist jetzt nirgendwo aufgeschrieben, aber wir wissen beide, dass es einfach so ist.«

Gleichzeitig werden die Profilierungsmöglichkeiten von anderen als begrenzt beschrieben; es brauche »schon eine schwache Führungskraft, die da im Endeffekt auf so was einsteigt«. Am Ende zähle doch die Arbeitsleistung. Außerdem seien diese Möglichkeiten der Leistungsbeurteilung nicht neu; die Vorgesetzten können sich online wie offline immer, auch trotz abgeschlossener Betriebsvereinbarungen, einen Eindruck verschaffen: »Das ist aber wie im realen Leben, der kann auch dreimal am Tag in mein Büro reingucken und gucken, was ich tue.«

Positiv bewertet wird, dass sichtbar wird, wie viel und an was man arbeitet, um Doppelarbeit besser vermeiden zu können. Auch scheint es möglich, eine neue Fehlerkultur zu etablieren, in der ein offenerer Umgang mit Scheitern möglich wird:

»[W]ir haben jetzt Diskussionen, wo es darum geht, wie stehen wir zu unseren eigenen Fehlern? Also wenn ein Produkt jetzt gescheitert ist, weil wir sehr aktuell mehrere Produkte und Dienstleistungen einstellen, und früher haben wir das klammheimlich gemacht als Unternehmen. Jetzt haben wir wenigstens sehr offen gesagt: »Wir stellen es ein.« Aber es fängt ein Diskurs darüber an, wie gehen wir damit um? Also peinigen wir uns dann, oder wird transparent eigentlich, was dort gemacht worden ist, damit wir lernen können?«

Gleichzeitig kritisieren manche Beschäftigte die Kultur der Selbstdarstellungen; sie sind genervt von der »Lobhudelei«, die über das Kommentartool stattfindet, und lehnen es ab, dass sich in sozialen Medien alle als »toll« darstellen und sich zu »überbieten« versuchen:

»Und es sind von Leuten, die anderen Leuten oder einer großen Zahl von Leuten zeigen wollen, was habe ich Tolles gemacht? Was habe ich toll und welche tollen Aktivitäten, und ich habe noch tollere und noch, noch tollere. Und es ist nur ein »Ich bin viel besser als du«, und da muss der andere nachlegen, und das ist so eine Überbieterei mit diesem ganzen Facebook-Krempel.«

Zudem fällt es nicht allen gleichermaßen leicht, sich (betriebs-)öffentlich zu äußern, mit Meinungen und Inhalten zu positionieren. Die Vorstellung, dass man für viele Kolleginnen sichtbar wird, ist unangenehm und mit Angst verbunden:

»Und das Zweite ist dann, das ist aber, glaube ich, nicht unbedingt eine Kompetenz, es ist eher eine Haltung, dass sie nicht wollen, nicht können. Nein, nicht: nicht wollen. Dass sie nicht öffentlich kommunizieren wollen und Angst haben, dass es sichtbar ist für andere Leute, und sich dann auch sehr unwohl fühlen. Und sie glauben, gut, wenn ich jetzt Hallo schreibe, sehen das 10.000 Menschen, was sollen die von mir denken? Das ist sicherlich bei einigen noch ein Problem. Nicht ein Problem, das ist eine Herausforderung.«

Es koste »Überwindung«, etwas öffentlich zu schreiben. Außerdem bestehe das »Bewusstsein, dass das jetzt alle lesen«, man wolle »ja keinen Mist schreiben, wo sich dann alle drüber totlachen«: »Weil es ist ja auch die eigene Visitenkarte irgendwo.«

Eine für Social Media Zuständige kann diese Hemmschwellen nachvollziehen; sie beschreibt, dass man erst einmal die Erfahrung machen müsse, dass »nichts Schlimmes« passiert, wenn man sich öffentlich äußert:

»Ich konnte es gut nachvollziehen. Ich habe auch in einer Runde mal so gesagt: »Ich hatte auch erst eine Hemmschwelle«, ja? Das geht, glaube ich, jedem so. In dem Moment, wo man weiß, das könnten rein theoretisch 150, 180.000 Mitarbeiter weltweit sehen, rein theoretisch, ist da die Hemmschwelle erst mal da, ja? Da muss man einmal erlebt haben, dass es nicht explodiert, dass niemand um die Ecke kommt mit dem Gewehr. Man muss es einmal gefühlt haben.«

Ein Betriebsratsmitglied befürchtet, dass Mitarbeiterinnen, die Meinungen zu einer Fragestellung oder Problemlösungen anbieten, »isoliert« werden könnten, wenn ihre Position nicht der »Gemeinschaftsmeinung« entspricht. Daher finde er es verständlich, wenn Mitarbeiterinnen Vorgehensweise und Vorschläge lieber weiterhin am Telefon besprechen:

»Man kann da Blogs machen und Foren, und jetzt weiß ich immer gar nicht, welches da jetzt das Bessere ist, und wenn ich dann anfangen, das zu tun, auszuprobieren, stelle ich fest, oh, da kommt man ganz schnell so an die Psyche des Menschen heran. [...] Zum Beispiel das Thema, da stellt jemand eine Frage. Wir treffen uns auch so gelegentlich. So, wenn jetzt einer der Fachkollegen eine Frage stellt, da ist da häufig auch eine Aussage damit verbunden. Wenn der mich irgendwas fragt:

»Na, Kollegen, wie macht denn ihr das? Ich mache das so und so.« Auch selbst wenn er es nicht gleich schreibt, am Ende, wenn viele geantwortet haben, wird es ein Ergebnis geben, sozusagen eine Gemeinschaftsmeinung. Und die Gefahr ist die, dass der, der die Frage gestellt hat, eigentlich anderer Meinung ist und er damit dann isoliert dasteht und so. [...] Weil man vertritt ja auch ein Projekt, und dann steht das Projekt auf einmal quasi als das Looser-Projekt da. Alle anderen machen es richtig, und nur ich oder wir machen es verkehrt. Dass die Leute da sagen: »Nee, das versuche ich gar nicht auf dem Weg, da mache ich das lieber wie bisher, mit Telefonieren und Fragen, ist nicht gleich dokumentiert.«

Er ruft dazu auf, beim Umgang mit internen sozialen Netzwerken »strategisch« zu denken, da nicht geklärt sei, was es bedeute, einen Beitrag zu liken, und wie solche Aktivitäten ausgewertet werden.

Die Einschätzungen, ob man den Vorgesetzten und der Unternehmensleitung vertraut oder vermutet, dass Überwachung stattfindet, variieren stark. Manche machen sich keine Sorgen, der Chef sei »nett«; andere, auch Betriebsräte, sind misstrauisch trotz bestehender Vereinbarungen, die Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausschließen:

»Ich glaube, wir haben da, glaube ich, in der Betriebsvereinbarung, ich weiß gar nicht, in der Pilotvereinbarung oder in der endgültigen, steht ja eigentlich schon drin, dass diese Dinge nicht Einfluss finden in das Mitarbeitergespräch oder in die Leistungsbeurteilung. Dass nicht irgendeiner auf die Idee kommt, ich gucke mir mal an, wie viele Likes hat denn der [Name]? Dann kriegt er einen Sonderpunkt, keine Ahnung. So auch da, Papier ist halt geduldig. Wenn ich Vorgesetzter bin, komme ich da drauf, ist doch klar. Aber formal haben wir versucht, das auszuschließen.«

Eine ganze Reihe von Mitarbeiterinnen teilt die Sorge der Betriebsräte. Die Beschäftigten sehen in den sozialen Netzwerken nicht vor allem positive Möglichkeiten für Transparenz und Sichtbarkeit, sondern äußern massive Überwachungsängste und Datenschutzbedenken. Sie sind zurückhaltend und haben »Bedenken, dass man ein bisschen im gläsernen Haus sitzt dann, wenn man da zu viel macht«. Bemerkenswert ist, dass das Bewusstsein über die Aufzeichnungs-, Überwachungs- und Auswertungsmöglichkeiten stark ausgeprägt ist, allerdings zu unterschiedlichen Strategien führt. Trotz Zurückhaltung, Skepsis und der Sorge, was mit den Daten gemacht wird, empfinden manche die Nutzung als unvermeidbar.

Die Bequemlichkeit und die Vorteile überwiegen oftmals die Bedenken, obwohl man gegen eigene Prinzipien handelt: »Aber es ist natürlich alles nicht konsequent. Wenn ich konsequent wäre, würde ich da gar nichts machen.« Widersprüche zwischen Einstellung und konkreten Praktiken äußern viele; sie geben an, dass man eigentlich keine einzige E-Mail ohne Verschlüsselung schreiben dürfe, und finden WhatsApp »höchst dubios«; gleichzeitig nutzen sie beispielsweise Facebook. Ein Grund für dieses widersprüchliche Verhalten ist, »vernetzt bleiben« zu wollen: »Also wenn du halt vernetzt bleiben willst? Ja, ich meine, da zahlst du ja dann mit deinen Daten. Das muss einem klar sein.«

Zum Teil wird das Verhalten mit bestimmten Strategien gerechtfertigt, die Kontrolle und Datenschutz ermöglichen sollen:

»Gut, auf der anderen Seite, also bei Facebook haben wir eine geheime Gruppe eingerichtet, sieht also niemand außer uns. Also nicht nur geschlossen, sondern geheim. Und ich muss halt einladen, damit die Leute halt dabei sind. So habe ich es auch eingerichtet, und so habe ich eine gewissen Kontrolle auch da drüber, was da geschrieben wird.«

Eine andere Strategie richtet sich gegen die Nutzung von Präsenzanzeigen; manche achten darauf, dass online nicht sichtbar wird, ob sie gerade am Arbeitsplatz sitzen:

»Gut, insofern wird das da zwangsläufig genutzt, und da ist es auch so, wenn ich mich dazu einlogge, also da muss man sich separat anmelden und einen Button drücken, aber anmelden, aber dann sehe ich auch in der Leiste alle, die ich als Kontakte drin habe. So wie im Facebook sehe ich da: ist online oder nicht. Also das ist halt auch so, wo ich mich generell auslogge. Ja also, mache halt keine Aussage dazu, ob ich jetzt gerade am Arbeitsplatz bin oder was ich jetzt da gerade tue, und will ich nicht haben, dass da jederzeit sichtbar ist, ich bin jetzt gerade da oder dort.«

Dass man permanent Datenspuren hinterlässt, ist den meisten bekannt und bewusst; Einzelne versuchen, möglichst wenige Datenspuren zu produzieren, im Alltag außerhalb der Erwerbsarbeit wie im internen sozialen Netzwerk: »Aber ich sehe einfach nicht ein, dass ich allzu viel hinterlasse [...]. Ich verwende auch selten irgendwelche so Payback-Karten oder so was.«

Diese Sorgen beziehen sich vor allem auf Angebote wie Facebook, WhatsApp, Amazon und Google, übertragen sich aber auch auf das ISN: »Und du musst halt immer damit rechnen, dass es jeder auch mitliest von deinen Arbeitskollegen und so was. Weil du kannst dich da nicht abschotten.« Manche reagieren sorgloser und »unbefangen«, weil sie bezweifeln, dass ihre Beiträge von Interesse sind; zudem sehen sie Handlungsspielräume, beispielsweise die Bedeutung ihrer Beiträge später abzustreiten:

»Und die Leute, glaube ich, wenn die das so üben, und vielleicht ist der eine ja so ein bisschen vorsichtiger und sagt halt: ›Ach Mensch, das kann jetzt gleich die ganze Welt hören.‹ Ich bin da, glaube ich, unbefangen, und ich denke mir so: ›Pf, hey, wer soll den Schrott da durchlesen, was ich da so alles reinschreibe?‹ Und vor allen Dingen kann ich hinterher immer noch behaupten, ich habe es ganz anders gemeint.«

»Und wenn jemand meint, meine E-Mails lesen zu müssen, na ja, Gott, also so interessant sind die nicht.«

Nicht-Nutzung wird nicht als Alternative wahrgenommen, da in der Konsequenz eigentlich gar keine Kommunikationstechnologien genutzt werden dürften, man müsste sich »komplett abschirmen«.

Hinsichtlich der Wahrnehmung, gegen wessen Überwachung man sich schützen müsse, gibt es Unterschiede in den Interviews. Einige befürchten Überwachung durch die (zukünftigen) Arbeitgeberinnen:

»Na ja, also ich habe da auch mal, deswegen wollte ich ja auch gar nicht rein, weil ich wollte da jetzt – ich war ein bisschen sensibilisiert, ich hatte ja noch keinen Job quasi, das war noch im Studium. Und da hat man immer gehört: ›Ja, die schauen da rein, die Arbeitgeber, und wenn da ein peinliches Bild ...‹, deswegen sehe ich das ja eher ein bisschen kritisch da, wenn die Leute alle mit ihren Handys da auf Partys Fotos machen und das da hochladen. Also, ja.«

Die Überwachung durch die NSA wird abgeklärt verhandelt, die meisten behaupten, dass die Enthüllungen sie nicht überrascht hätten: »Nein, das war mir vorher schon klar, dass das alles mitgeschrieben wird.« Es habe sich nur bestätigt, was man schon geahnt habe: »Weil wenn man genau ist, den Verdacht hatten wir immer schon, dass es möglich ist und so weiter. Es war halt nur eine Bestätigung eigentlich.« »Ich denke, da hat sich nicht viel

verändert. Vielleicht ein bisschen Ohnmachtsgefühl. So quasi, egal was wir tun, es ist trotzdem möglich.«

Für die Gestaltung des ISN sei aber die Entscheidung, dass der Server in Deutschland stehen müsse, wichtig gewesen. Gleichzeitig sei, so ein Betriebsratsmitglied, nicht die Überwachung durch die NSA die Hauptsorge, sondern die durch das Unternehmen. Er geht davon aus, dass man diese nie ganz ausschließen könne:

»Das war klar, deswegen steht in den Vereinbarungen drin, dass der Server in Deutschland steht. Gibt, wie gesagt, keinen hundertprozentigen Schutz, das wissen wir auch. So ganz aus der Welt sind wir auch nicht. Aber es macht es denen etwas schwieriger. Nein, also solche Sachen. Weil die NSA nicht unsere Hauptzielgruppe ist, sondern viel interessanter ist hier eigentlich eher, wenn Vorgesetzte wirklich Bewegungsmuster machen wollten, und deswegen war es auch wichtig, so was zumindest – in der Vereinbarung ist das auch geregelt, dass die ganzen Überwachungen eigentlich nicht zulässig sind. [...] Man kann es nicht wirklich ausschließen.«

Auch an diesem Thema spaltet sich offensichtlich die Belegschaft. Begeisterung für offene und transparente Kommunikation stehen Zurückhaltung, Kritik und Überwachungsorgen gegenüber. Für diejenigen, die die neuen Formen des Zusammenarbeitens befürworten, sind Transparenz und Sichtbarkeit positiv konnotiert; sie genießen, mitzubekommen, was andere denken, und haben Spaß an öffentlicher Kommunikation und Selbstdarstellung. Für Datenschützerinnen ist Transparenz eher ein Bedrohungsszenario. Die Beschäftigten befürchten, dass ihr Verhalten ausgewertet wird oder dass sie später für öffentliche Äußerungen verantwortlich gemacht werden; viele Betriebsräte gehen davon aus, dass trotz Vereinbarungen über den Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle Auswertungen möglich sind.

Die NSA-Enthüllungen scheinen vor allem diskursiv verarbeitet worden zu sein; die meisten reagieren auf- und abgeklärt. Verhaltensänderungen haben diese nach Aussagen der Interviewten nicht bewirkt. Und die Strategien, sich vor Überwachung zu schützen und möglichst wenige Datenspuren zu hinterlassen, könnten unterschiedlicher nicht sein – die einen lehnen Amazon ab, die anderen Google, weitere Facebook, nutzen aber WhatsApp usw. Das interne Firmennetzwerk empfinden die einen dabei eher als Schonraum, der jenseits der US-amerikanischen Internet-Angebote



genutzt werden kann, die anderen befürchten vor allem die Überwachung durch die eigenen Arbeitgeberinnen.

Inwiefern öffentliche Selbstdarstellung zu einer neuen Anforderung an die Beschäftigten geworden ist und inwiefern dies zu einer Belastung und zu einem Stressfaktor werden kann, wird in Kapitel 7.4 weiter behandelt.

Nicht thematisiert werden in den Interviews Potenziale von Social Media zur Steigerung der Sichtbarkeit von Mitarbeiterinnen, die beispielsweise aufgrund von Sorgeverpflichtungen für Kinder weniger körperlich im Unternehmen anwesend sein können, wie es u.a. in einer Studie von Paulitz/Goisauß/Zapusek (2014) bereits für E-Mail-Kommunikation deutlich wird. Präsenz zeigen zu können, ohne im Büro sein zu müssen, könnte eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen; diese Perspektive wird allerdings in den Interviews nicht erkennbar.

## 6.5 Wissen teilen oder Wissen schützen?

Dass ein wesentliches Anliegen der Unternehmensleitungen bei der Einführung von Social Media im Wissensmanagement über Abteilungen und Standorte hinweg, in einem breiten Informationsfluss und -austausch sowie im sogenannten Abbau des Silodenkens besteht, wurde bereits in Kapitel 4 ausgeführt. Die Beschäftigten sind aufgefordert, ihr Wissen und ihre Ideen offen zu teilen und verfügbar zu machen. Dieses Thema wird auch von den Beschäftigten in den Interviews aufgegriffen, dabei zeigen sich gegensätzliche Erfahrungen. Insbesondere die Treiberinnen des Prozesses sehen hier noch viel Handlungsbedarf, der sich auf das nicht genutzte Wissen im Unternehmen richtet:

»So glaube ich, dass wir irgendwann auch dahin kommen müssen als [Firma], die Schätzchen, die wir in der Belegschaft haben, zu heben. Wir haben, glaube ich, unendlich viele Leute, die nicht im direkten Kundenservice sind, aber über Know-how und Expertise in Themen verfügen, die man eigentlich unseren Kunden zur Verfügung stellen müsste.«

Es gebe »so viele Köpfe«, die verteilt und verstreut an Aufgaben arbeiten, deren Wissen man besser zusammenbringen müsse. Ähnliche Projekte müssten füreinander sichtbar werden, auch um Doppelarbeit zu vermeiden, wie in Kapitel 6.1 bereits deutlich wurde:

»Wir arbeiten in unterschiedlichsten Segmenten, die zum Teil auch kulturell sehr stark auch voneinander getrennt sind. Das hat sich schon gebessert. Aber ich finde, es ist trotzdem noch sehr weit weg. Wir arbeiten in allem an tausenden Projekten. Man kann davon ausgehen, dass fast jedes Projekt, was es so irgendwo gibt, außer diese ganz großen Top-Projekte, irgendwo schon mal angefasst wurde. Die haben keine Sichtbarkeit. Weil bis ich das ganz hoch, das müsste alles über den Vorstand gehen die Information, dass wir wissen, was in den USA oder in der EU läuft. Und wir könnten aber wahnsinnig voneinander profitieren. Das heißt, was wir in unserem Fachbereich machen, dafür zu sorgen, dass die wichtigsten Projekte alle in dem ISN abgebildet sind. So hat theoretisch jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, zu gucken, wenn er die wichtigsten Stichwörter eingibt, wen gibt es denn da schon und was macht der schon, was wurde schon gemacht, um Doppelarbeiten zu vermeiden? Also die Transparenz von Projekten und somit die Möglichkeit, Geld zu sparen, Ressourcen zu sparen.«

Das Potenzial ist den meisten Mitarbeiterinnen auch bewusst, allerdings beschreiben die wenigsten bereits Erfahrungen, in denen es gelingt, Wissen zu teilen; sie beschreiben vor allem das ungenutzte Potenzial. Einige beschreiben erste Ansätze von gelungenem Austausch und gegenseitiger Unterstützung:

»Also ein paar schreiben schon was rein. Und was mir auch aufgefallen ist so, das, was ich gerne hätte, ist schon zwei-, dreimal passiert, dass einer aus Japan geschrieben hat, das ist jetzt allerdings kein Japaner, sondern der war vorher hier, und der hat dann geschrieben: ›Ja, ich habe da eine Frage‹, und dann wurde das auch beantwortet von jemand anders. Also so, wenn wir das Commitment haben, also das kann man alles reinschreiben, und man kommuniziert das, ich glaube, dann könnte es schon gut laufen.«

Einzelne positive Beispiele zeigen, wie »Geben und Nehmen« funktionieren kann, beispielsweise technische Probleme schnell gelöst werden können, wenn Wissen geteilt wird:

»War ein Kollege, ich weiß nicht mehr, woher, der hat ein gleiches Laptop bekommen wie wir hier im Team, und der hatte Probleme mit dem Kartenlesegerät und: ›Was soll ich tun? Ein neues Gerät und direkt schon kaputt.‹ Ich wusste es aus unserer Erfahrung hier, eine Charge wurde ausgeliefert, wo defekte Kartenlesegeräte drin waren. Das habe ich dem geschrieben, so und so, er soll sich keine Mühe machen, das Ding funktioniert da nicht, die Helpline anrufen und dementsprechend entweder den ganzen Laptop oder halt dieses Lesegerät austauschen lassen. Und er hat sich bedankt, hat es gemacht, und er hat innerhalb kürzester

Zeit eine Antwort gehabt, und sein Gerät ist dann auch nach kurzer Zeit wieder gelaufen. So. Und das sind halt die großen Vorteile, die ich halt in diesem Netzwerk hier sehe. Hier geht es auch dann um technische Sachen wie Telefonanlagen zum Beispiel. Da fragt dann einer: »Wie ist die anzuschließen?« Und dann bup, bup, bup, innerhalb kürzester Zeit halt ganz viele Antworten. Und das sind die riesengroßen Vorteile, die ich da drin sehe und auch immer mehr.«

Ein Mitarbeiter schreibt begeistert von den Möglichkeiten virtueller Zusammenarbeit, gerade mit Kolleginnen, die man vielleicht niemals persönlich kennenlernen wird.

Neben den bereits in anderen Abschnitten benannten Hinderungsgründen (fehlender Nutzen, fehlende Zeit) steht dem Teilen von Wissen insbesondere entgegen, dass es problematisch sein kann, Wissen zu früh zu teilen. Einige Beschäftigte und auch Betriebsräte äußern massive Bedenken, auf einer international einsehbaren Plattform Zwischenstände von Projekten zu veröffentlichen, bei denen die unterschiedlichen Standorte in Konkurrenz zueinander stehen. Sie sorgen sich darum, dass andere zu ihren Ungunsten einen Vorteil haben könnten:

»Einerseits fände ich es wichtig, dass möglichst viele Zugriff haben. Weil, jetzt hat man halt oft das Problem, man muss erst mal irgendwas beantragen, bis man da was sehen kann. Und es gibt unterschiedliche Ablageorte. Aber ich sehe natürlich auch das Problem, dass, wenn man das zu offen macht, vielleicht in einer frühen Phase ... Klar traut man den Mitarbeitern, aber klar, man kann nie wissen. Es dringen immer mal wieder Informationen nach außen, kriegt man so mit. Also irgendeiner erzählt doch mal was.«

Zudem seien sie an eine Kultur mit hohen Sicherheitsstandards gewöhnt, die in einem Gegensatz zu der Arbeitsweise im sozialen Netzwerk steht:

»Und das heißt, wir sind nicht geprägt von diesem Trial and Error. Wir sind eher so ein bisschen vorsichtig unterwegs, und wir haben immer ein bisschen Sorge, dass wenn wir jetzt auf den falschen Knopf drücken, dass da eine Explosion ausgelöst werden könnte. Und dann sind wir noch in einem sicherheitsrelevanten Geschäftsbereich, das darf man auch nicht unterschätzen. Wir sind von der Mentalität tendenziell, wir sichern uns doppelt und dreifach ab, denn wir haben es mit Sicherheitssystemen zu tun. Also nicht ich jetzt, aber meine Kollegen in der Entwicklung, die sind geprägt eigentlich: »Null Fehler«. So. Und das geht natürlich schon irgendwann ins Blut über.«

Ein Mitarbeiter gibt als Grund für die zögerliche Nutzung an: »Bei uns weiß keiner so richtig, was wir da reinschreiben dürfen« und mit wem das Wissen geteilt werden dürfe.

Eine Studie der Bitkom (2013: 22) kommt zu dem Ergebnis, dass eine klare Mehrheit der Beschäftigten gern Ideen und Informationen mit Kolleginnen teilt. Rund ein Drittel gibt an, einen solchen Austausch nur zu pflegen, wenn es notwendig ist bzw. als notwendig angesehen wird. 42 Prozent geben an, »dass ihnen ein solcher Austausch persönliche Nachteile bringt. Eine ganz konkrete Angst: Das Teilen von Ideen und Wissen führt dazu, dass andere davon profitieren und man selbst leer ausgeht. Diese Sorge teilt jeder dritte Befragte« (Bitkom 2013: 23).

Diese Sorge wird verstärkt durch die permanente Angst vor Personalabbau. Die Standorte eines Konzerns werden untereinander als konkurrierend wahrgenommen, was das Teilen von Wissen in einem Netzwerk, das international von allen Standorten eingesehen werden kann, verhindert:

»Also vielleicht ein Punkt, den ich noch gar nicht so, am Rande vielleicht nur angesprochen habe, die Angst abbauen, dass man damit Kompetenzen abgibt. Also bei uns steht hier Personalabbau oder -umbau, ist immer ein Thema. Und vielleicht haben auch manche Leute Angst davor, wenn sie in ISN ihr Wissen preisgeben, was man an manchen Stellen ja tut, dass es dann andere Leute von Indien, Russland oder so was leichter aufgreifen können.«

Insgesamt sind die Mitarbeiterinnen eher zurückhaltend damit, ihr Wissen und ihre Ideen betriebsöffentlich zu teilen. Die bemerkenswerte Bereitschaft, freiwillig und ehrenamtlich das eigene Wissen in Projekte wie Wikipedia oder Diskussionen auf Facebook einzubringen, lässt sich offensichtlich nicht ungebrochen in den betrieblichen Kontext übertragen. Zu diesem Ergebnis kommen auch andere Untersuchungen zur Nutzung sozialer Plattformen am Arbeitsplatz:

»The findings show a tendency for individual drivers and work practices to triumph over collective priorities. Employees approach other individuals and computer systems that will help them get their own work done. How, then, can it be that individuals contribute content to distributed networks (e.g., Wikipedia) in their spare time without getting economic incentives in return? There are two main differences between the workplace and distributed networks: paychecks and traditional hierarchies« (Pettersen 2014: 36).

Social Media sind, vergleichbar mit früheren Wissensmanagement-Ansätzen, mit der Herausforderung konfrontiert, dass es Anreize braucht, um die Beteiligten zur Wissensbereitstellung zu motivieren (Weiß 2015: 213 ff.). Lin (2010) macht als Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement mit Social Media u. a. Identitäts- und Reputationsmanagement aus, d. h. es wird die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen genutzt, sich gegenüber der Betriebsöffentlichkeit ein »Image als Kompetenzträger zu erarbeiten« (ebd.: 39), außerdem Beziehungs- und Kollaborationsmanagement, d. h. es wird versucht, ein »Wir-Gefühl« zu entwickeln. Ähnliche Probleme, Leiden-schaften oder emotionale Bindungen können die Bereitschaft, Wissen zu teilen, verstärken (ebd.: 40). In den Fallbetrieben sind diese Faktoren entweder wenig gegeben oder durch die beschriebenen Sorgen um Arbeitsplatzabbau oder Standortschließung überlagert.

Letztlich sind auch hier die Anforderungen an die Beschäftigten widersprüchlich: Einerseits fordern soziale Medien gemeinschaftliche, an der Produktion von Kollektivgütern orientierte Praktiken, andererseits machen verschärfter Wettbewerb und erhöhte Konkurrenz die Beschäftigten zu vereinzelter »Arbeitskraftunternehmern«. Unter diesen Bedingungen Wissen zu teilen ist heikel, und so verwundert die Zurückhaltung nicht (ausführlicher hierzu auch Kapitel 7.3 und 7.5).

## 6.6 Wertschätzung oder Konflikte?

Unterschiedlich sind auch die Erfahrungen zur Kommunikationskultur und zum Umgang miteinander im sozialen Netzwerk. Einige berichten von sehr positiven Erlebnissen, in denen sie viel Anerkennung und Wertschätzung erfahren haben:

»Ich bin jetzt wirklich lange dabei und habe da auch sehr viel Wertschätzung erfahren in diesem Netzwerk von vielen Menschen, die ich vorher überhaupt nicht kannte, die ich ohne das auch wahrscheinlich nie kennengelernt hätte, und ja, wir haben uns auch zu recht vielen Themen ausgetauscht. Also das reichte wirklich hier vom internen Journalismus bis zu meinem eigenen Fachbereich.«

Die Vernetzung geht so weit, dass man Kolleginnen von anderen Standorten, die man erst über das ISN kennengelernt hat, auf dem Weg in den Urlaub besucht, wie ein Mitarbeiter schildert. Die Diskussions- und Kom-

munikationsatmosphäre wird als angeregt und angenehm beschrieben. Es gäbe Möglichkeiten, auch hierarchieübergreifend produktive, durchaus kontroverse, aber wertschätzende Diskussionen zu führen. Ein Mitarbeiter aus dem Kundenservice erkennt an, dass die Treiberinnen des Prozesses auf die Kommunikationskultur geachtet hätten und dass ihn dies zum Weitermachen bewogen habe:

»Die Menschen, die das aufgebaut haben, die haben auch sofort eine spezielle Kommunikation verwendet. Also nicht so diese Schimpfkanonaden, sondern eher so dieses: ›Wir suchen mal nach Lösungen, damit wir das Problem in den Griff kriegen, wenn irgendwas ist.‹ Eine sehr freundschaftliche, umgängliche Sprechweise oder Schreibweise eben. Das muss ich sagen, das haben wir sehr, sehr gut hinbekommen diesen Bogen, dass wir also eine wirklich sehr wertschätzende Kommunikation haben im ISN, das hat mich auch bewogen, immer weiterzumachen und immer mehr Menschen das bekannt zu machen.«

Diese wertschätzende und vertrauensvolle Atmosphäre hat ihr Fundament allerdings vor allem in der entsprechenden Unternehmenskultur. Ist diese gegeben, können auch »peinliche« Fragen gestellt werden:

»Weil ich sehe es auch genauso, ich habe hier Freundinnen gewonnen fürs Leben. Und ich glaube, das gibt man nicht mehr so einfach her, und das nutzt man eben, wo man kann, und eben, genau auch, wenn ich nicht weiterkomme, habe ich früher immer natürlich nur meine Freundinnen angerufen und gesagt: ›Du, kannst du mir vielleicht, weil ist ja peinlich, ich weiß das gerade nicht, und so. Das braucht man heute nicht mehr. Heute kannst du wirklich reingehen und sagen: ›Eigentlich ist es doch völlig egal, ob die Frage jetzt peinlich ist, ich stelle sie rein, und irgendjemand wird schon antworten, und der, der die Augen rollen will, der soll sie halt rollen.‹ Also, eben genau das sozusagen: ›Ich bin hier auch ein wertiges Mitglied dieses ganzen Konstrukts und nicht nur ein kleines Licht am Ende des Tunnels.‹«

Konkrete Konflikte gibt es kaum; vereinzelt wird von Situationen berichtet, in denen sich Mitarbeiterinnen über Profile anderer lustig gemacht hätten oder in denen Unternehmensentscheidungen kontrovers und emotional diskutiert werden. Insgesamt überwiegt gerade bei den Treiberinnen aber die Einschätzung, dass Offenheit und wenige Regeln dennoch – oder gerade – der beste Weg sind, die Stimmung im Social Network positiv zu halten, sowie die Erfahrung, dass die »Unternehmenscrowd« Konflikte untereinander regelt, ohne dass es eines Eingreifens von oben bedürfe.

»Also, was ich, wie gesagt, gut finde, waren diese Begrenzungen auf wenige Spielregeln, die für alle Medien gleich sind [...] Der richtige Ton ist vorgegeben [...] Und ja, insofern finde ich es gut, es erst mal möglichst weit anzufangen und an jeden Einzelnen zu appellieren und dann mit so ein paar Spielregeln. [...] Also, da hatte ich mal gefragt, die Aussage ist aber jetzt eineinhalb Jahre her, da gab es bei uns noch keine nennenswerten arbeitsrechtlichen Probleme, Streite, Rechtsstreitigkeiten, dass irgendeiner da in dem Sinne ausfällig geworden wäre oder da irgendwas vor Gericht gelandet wäre.«

In einem Unternehmen hat sich ein Kreis aus Personen aus Unternehmensleitung, Social-Media-Abteilung und Betriebsratsmitgliedern gegründet, der im Fall von Konflikten zusammentritt. Dieser wurde bisher in einem Fall, einem beleidigenden Kommentar, gebraucht. Hierbei wurde entschieden, dass der Kommentar gelöscht werden müsse, die Autorinnen wurden ermahnt, die Vorgesetzten aber nicht informiert.

Manche beklagen allerdings auch eine Verschlechterung der Kommunikationskultur. Persönliche Treffen seien unbedingt weiter erforderlich:

»Das wurde sehr stark gefördert auch. Allerdings sind die dann im Laufe der Zeit doch auch wieder ein bisschen zurückgerudert, weil die Erfahrungen nicht so gut waren. Auch meine persönlichen waren nicht so gut, muss ich sagen, weil über diesen Kommunikationsweg einiges an Kommunikationsqualität auf der Strecke bleibt, denke ich. Also man hat, selbst wenn man eine Bildübertragung mit dabei hat, hat man eine eingeschränkte Wahrnehmung der nonverbalen Kommunikation. Also das ist, denke ich, schon ein Problem. Nach meiner Einschätzung ist es unbedingt notwendig, wenn man so arbeiten muss, ist ja oft der Fall, dass man dem auf alle Fälle vorher ein persönliches Treffen spendiert sozusagen, dieser Zusammenarbeit. Dass man sich mal trifft, dass man sich mal kennenlernt, mal weiß, wie das Gegenüber so agiert oder kommuniziert, und weiß ungefähr, wie man ihn zu nehmen hat. Und dann baut man auch, denke ich, irgendwie so Schwellen ab, jemanden zu kontaktieren, den man jetzt vielleicht noch nicht so gut kennt. Also das, denke ich, ist absolut wichtig und notwendig.«

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass durch unbedachte Nutzung die Qualität der Inhalte abgenommen habe:

»Also da werden einfach auch banale und belanglose Dinge ausgetauscht. Das ist ja mittlerweile mehr ein Zeiträuber als ein Tool, das einem die Arbeit erleichtern soll, finde ich. Also das ist einer der Hauptpunkte, die mich daran stören, diese Omnipräsenz von solchen Kommunikationsmedien, dass die einfach sehr unspe-

zifisch und unbedacht eingesetzt werden. Und damit eigentlich so eine Informationsflut entsteht, die keine hohe Qualität hat. Also wenn man eine fokussiertere Art der Kommunikation pflegen würde, würde man mehr Zeit sparen. Also man könnte da wesentlich effizienter vorgehen, denke ich.«

Entgegen den Erfahrungen von sozialen Netzwerken außerhalb von Unternehmen, in denen Shitstorms regelmäßig vorkommen, sind die Erfahrungen mit den unternehmensinternen sozialen Netzwerken weniger dramatisch. Nicht alle sind überzeugt von der Qualität der Kommunikation, gleichzeitig kommt es kaum zu problematischen Auseinandersetzungen. Hoos (2013: 202) bescheinigt betrieblichen Online-Foren eine entlastende Funktion der Dissensbearbeitung; diese ermöglichten eine kontrollierte Kanalisierung von Themen und Konflikten. Eine glaubwürdige und authentische Themenbe- und -abarbeitung bewirke einen »insgesamt ausgeglicheneren kommunikativen Unternehmenshaushalt« (Hoos 2013: 202).

### **6.7 Willkommene Abwechslung oder Veränderungsmüdigkeit?**

Ein weiterer Gegensatz in der betrieblichen Realität zeigt sich an den Haltungen zu Social Media als Veränderung und als (weiteres) Reorganisationsprojekt. Vor dem Hintergrund permanenten Wandels in vielen Unternehmen reagieren die Mitarbeiterinnen sehr gegensätzlich.

Manche begrüßen das ISN sehr, für sie bedeutet es Spaß, Begeisterung, willkommene Abwechslung und positive Herausforderung:

»Was begeistert mich an der Sache? Es ist einfach ein neues Werkzeug, wo ich was geben kann und was nehmen kann. Und es hat halt diesen Vorzug: Es lebt. Es lebt, ich kann was geben, ich kann was nehmen, und das ist das, was mir an der Sache Spaß macht – und es ist was Neues. Es ist halt nicht jetzt speziell unser ISN die Zukunft, aber diese Netzwerke werden die Zukunft sein, und wenn ich da nicht mitmache, bin ich irgendwann nicht mehr aktuell. Ist einfach so. Und ja, ich komme aus der Technik. Ich mache das gern. Und ja, es macht einfach Spaß. Und wenn es dann noch ein Teil meiner Arbeit ist, macht es ja dann auch umso mehr Spaß. Deswegen mache ich das Info-Management oder dieses Ganze, das mache ich seit 2006. Genau. Ja, und es macht mir immer noch Spaß. Und es ist auch gut so, dass jetzt das ISN dazugekommen ist, weil es ist so ein bisschen – der Alltag hat sich eingestellt, und das ISN ist immer so ein Jungbrunnen, wo man sich so auch noch mal einarbeiten kann und so weiter und so weiter. Genauso,



wenn ein neues Betriebssystem kommt, dass man sich da irgendwo einarbeiten kann. Weil es einfach was Neues ist, ob es besser ist, lassen wir dahingestellt sein, aber einfach, man wird gefordert.«

Die Bedeutung eines »Jungbrunnens« hat das ISN auch für andere; sie betonen, dass sie das ISN zum Anlass nehmen, sich mit Neuem zu beschäftigen und aus den üblichen Abläufen herauszukommen:

»Ach, ich bin neugierig auch mal auf neue Dinge. Das hat sich einfach für mich ergeben, dass da mal einfach was ganz Neues kam, wo ich mich damit beschäftigen kann. Irgendwann ist man ja immer mal so in seinem Trott so drin. Also das ist eine Persönlichkeitsgeschichte, dann einfach zu sagen: »Mach es einfach mal anders. Nimm es einfach mal an. Nimm dir die Zeit.« Also, das ist es eigentlich nur. Also ich war da nicht incentiviert oder irgendwas. Das hat mich an der Stelle interessiert und mal aus meinem Trott rausgeholt.«

Dem gegenüber stehen viele Beschäftigte, die Veränderungen negativ finden und keine Motivation haben, sich auf das neue Tool einzulassen. Als wesentlicher Grund wird genannt, dass sich die Einführung in eine lange Reihe anderer Reorganisationsprozesse im Unternehmen einreihet, von denen manche sich als sehr kurzlebig erweisen, weshalb sich die Strategie des Aussitzens bewährt habe:

»Also es gibt schon natürlich eine Menge Leute, die davon einfach genervt sind. Aber der alte [Firma]-Mitarbeiter hat inzwischen auch gut gelernt, das dann einfach nur ein bisschen auszusitzen. Der Hype wird schon irgendwann nachlassen.«

Eine Führungskraft aus dem Bereich der Kundenkommunikation gibt zu bedenken, dass es dabei um »viel Existenzangst« gehe, »mit der ich da wirklich seriös und vernünftig umgehen muss. Klassischer Change-Prozess«. Auch ein Mitarbeiter aus der internen Unternehmenskommunikation gibt zu bedenken, dass es Beschäftigte gibt, bei denen Veränderung überhaupt Widerstand hervorruft:

»Da könnte man natürlich auch sagen, ist auch eine Verantwortung der Führung und ihrer Kommunikation. Da gibt es sicherlich auch Schwächen und dann, ist vielleicht platt, aber jeder Wechsel, der ansteht, verursacht einfach bei vielen Leuten, die das nicht mögen, auch einfach bestimmten Widerstand.«

Auch in der Frage, ob Veränderungen positiv oder negativ zu beurteilen seien, sind also Beschäftigte gespalten. Umgang mit Wandel ist für viele Beschäftigte zu einer alltäglichen Anforderung geworden (hierzu ausführlicher auch Kapitel 7.2).

## **6.8 Flache Hierarchien und Netzwerkkultur oder Zweiklassengesellschaft?**

Social Media sind mit der Hoffnung verknüpft, Hierarchien aufbrechen und gleichberechtigte Kommunikation ermöglichen zu können. Diese Hoffnung erstreckt sich auch auf die Verwendung im Betrieb. Ein Betriebsratsreferent beschreibt, dass der Vorstand seines Unternehmens »mehr Kommunikation, flachere Hierarchien, Netzwerkkultur« versprochen habe. Die Treiberinnen des Prozesses sehen Indizien für einen Abbau von Hierarchien beispielsweise in Möglichkeiten, die Blogbeiträge des Vorstands direkt zu kommentieren oder Diskussionen jenseits von Abteilungen und Ebenen führen zu können. Dies berge Potenzial für eine neue Unternehmenskultur, so eine Social-Media-Zuständige:

»Ja, wenn sie mal selber spüren, was das mit einem macht, wenn man für einen Blog fünf, sechs Likes kriegt, dass da schon so ›Oh‹ erfolgt, was es macht, wenn man einen guten Kommentar zu seinem Beitrag bekommt, eine tolle Ergänzung, einen wertschätzenden Hinweis bekommt, ja? Wenn Sie das beobachten, was es mit der Organisation macht, wenn ein Beitrag, der vielleicht auch kritisch war, trotzdem eine Wertschätzung erfolgt und womöglich andere aus der Hierarchie sich da positiv noch weiter einbringen? Dann, wenn so was passiert, dann haben wir viel gewonnen.«

Manche teilen die Einschätzung, dass die Kommunikation im Netz leichter, weil entspannter und offener ist:

»[S]o auf der arbeitskulturellen Ebene, dadurch dass man sehr schnell interagiert miteinander und kommuniziert und es einfach typisch ist in sozialen Netzen, anders zu kommunizieren, wird es eine ein bisschen entspanntere Kultur oder ein entspannterer Dialog, sagen wir mal so. Weil man tritt einfach mal in Austausch und in Dialog mit Menschen, die man vielleicht aus Respekt gar nicht ansprechen würde, wenn sie in einer Kantine sitzen und man denkt: ›Oh, das ist der und der.‹ Und das ist, ich weiß nicht, warum, in sozialen Netzen nehme ich das als deutlich

einfacher wahr, dass Menschen – also es scheint für Menschen einfacher zu sein, und sie sind offener dafür. Und das finde ich extrem förderlich, weil wir sind auch eine sehr, an vielen Stellen noch eine sehr formalistische Arbeitskultur haben, eine sehr hierarchisch orientierte, und das bricht das auf eine sehr gesunde Art auf, wie ich finde.«

Diesem Idealbild hierarchiefreier Kommunikation stehen allerdings diverse betriebliche Erfahrungen und Bedenken gegenüber, die deutlich machen, dass ein gleichberechtigter Austausch zwischen allen Beteiligten keine Realität ist. Pfeiffer/Schütt/Wühr (2012: 365) weisen darauf hin, dass die betrieblichen Organisationsformen einer hierarchiefreieren Arbeitsweise entgegenstehen und dass es nicht ausreiche, lediglich eine Enterprise-2.0-Plattform einzuführen:

»Es ist dieser seit Längerem bestehende Widerspruch zwischen einerseits den realen Anforderungen an konkrete Arbeit, die verstärkte Partizipation und Autonomie der Beschäftigten verlangen, und andererseits betrieblichen Organisationsformen, die von Kontrolle nicht lassen wollen, der zum eigentlichen Hemmschuh bei der Einführung von Enterprise 2.0 wird – zumindest aber in den Diskursen über sie besonders evident wird« (Pfeiffer/Schütt/Wühr 2012: 365).

In den Fallbetrieben geht es zudem um die Frage, wer überhaupt »drin« ist und wer durch diese Art der Kommunikation ausgeschlossen wird. Das erste Problem sind zurückhaltende Mitarbeiterinnen, die engagiert arbeiten, deren Arbeitsweise allerdings dem Gebot der öffentlichen Kommunikation nicht entspricht:

»So, was passiert mit den Stillen? Und wir haben natürlich auch viele Stille. Wir haben viele Ingenieure ganz einfach, viele Tüftler und Denker, nicht unbedingt solche Unternehmenskommunikatoren.«

Ein weiteres, bereits angesprochenes Problem ist der Zugang für die Mitarbeiterinnen der Produktion. Hier kritisieren Betriebsräte insbesondere das fehlende Interesse der Unternehmensleitungen an einer Beteiligung dieser Beschäftigtengruppe:

»Weil ich meine, die Büromitarbeiter, da sagt man: ›Ja, die müssen sich ja vernetzen, um ihre Arbeit zu machen.‹ In der Produktion: ›Nein. Die kriegen ihre Anweisungen. Fertig.‹ Die sollen halt arbeiten. Ob man so einen Zusammenhalt

in der Firma fördert, ist eine andere Frage. Ich glaube aber nicht, dass wir da besonders schlecht sind. Ich glaube, das ist bei anderen Firmen genauso.«

Nicht eingebunden sind in den Fallbetrieben auch die Auszubildenden. In einigen Fällen organisieren sich Produktionsbeschäftigte oder Azubis selbst in eigenen Facebook- oder WhatsApp-Gruppen und schaffen sich auf diese Weise ihr eigenes Kommunikationsnetzwerk.

»Eine Arbeitskollegin hat bei Facebook auch eine private Gruppe, da bin ich auch mit dabei. [...] Da sind also überwiegend Leute aus der Produktion, weil sie ursprünglich aus der Produktion kommt. Und die Leute aus der Fertigung, die sehen sich also längst schon als – also zumindest die, die da aktiv sind, das sind über hundert Leute, [...] die Arbeiter im engeren Sinne, also jetzt weniger Meister, Techniker, die sehen sich schon abgekoppelt. Da gibt es immer wieder so Sprüche nach dem Motto ›Na ja, wir sind ja eh nur zweite Klasse und so weiter, wir bekommen ja eh nichts mit, und uns wird es immer als Letztes mitgeteilt.«

Eine weitere Gruppe, die einen erschwerten Zugang zum Netzwerk hat, sind die Mitarbeiterinnen, die außerhalb der Firma unterwegs sind und nicht ihre überwiegende Arbeitszeit im Netz verbringen. Bisher sei das ISN vor allem etwas für »Leute, die immer ihren Laptop unter dem Arm haben und das W-Lan in der Firma nutzen«.

Relevant für die Frage nach Beteiligung sei auch das Alter; ältere Kollegen würden anders mit neuen Technologien umgehen. Ein Betriebsratsmitglied beschreibt die Unterschiede in der Umgangsweise:

»Die nächste Sache ist, ich gehöre zu den Dinosauriern. Liegt einfach dran, dass ich eben schon die fünf vorne stehen habe. Und diejenigen, die im Moment die zwei vorne stehen haben, sicherlich eine ganz andere Sichtweise der Dinge haben in solchen. Die gehen damit ganz anders um. Ob sie besser damit umgehen, weiß ich nicht, das ist jedem selbst überlassen. Aber ja, für die ist dann selbstverständlich, dass die auf dem Weg zur Arbeit in der Straßenbahn oder so was eben mal schnell ihr Smartphone ziehen.«

Gleichzeitig gibt es unterschiedliche Erfahrungen; manche sind sich sicher, dass Jüngere im Vorteil seien, andere beobachten, dass die Jüngeren auch unsicher und zögerlich sind, da sie nicht wissen, wie sie das ISN nutzen dürfen – auch wenn sie sich freuen, dass es »so etwas wie Facebook« auch im Unternehmen gibt. In abgeschwächter Form schildern auch Büromitarbeiterinnen Erlebnisse, in denen sie Informationen verpasst haben, weil

sie nicht im ISN geguckt haben. Diese Erfahrung ist für einige Anlass, die Nutzung des ISN zu intensivieren.

»Also ich habe jetzt schon gemerkt, »Hoppla, da kommen ja auch Informationen her«. Also grade hier Betriebsrat und hier Geschäftsleitung hier im Haus, da kommt schon einiges rüber und auch die Vorstände. Jetzt im Dezember war ich in [Stadt] und haben die da alle von den Blogs da im ISN erzählt. Habe ich gedacht, »Hoppla, da geht auch was an mir vorbei.« Und das war aber dann auch im Dezember, wo ich dann mal dann nachgeschaut haben, und seitdem folge ich dem Herrn [Name], ich folge dem Herrn [Name], jetzt dem Herrn [Name], dem Herrn [Name], unserem Chef, ich bin ja von der [Firma] IT, also unserm Chef, also denen folge ich jetzt. Ja, aber halt eben aus Angst, dass mir da was verloren geht.«

Problematisch daran ist, dass eine Ungleichheit hinsichtlich des Informationsstandes entsteht, vor allem wenn gleichzeitig die »alten« Kommunikationswege wie Aushänge reduziert werden. Auch die Tatsache, dass ein bedeutender Teil der Kommunikation auf Englisch stattfindet, wirkt abschließend:

»Das ist halt schon ein Unterschied, ob ich jetzt einen Zugang zum Rechner habe, es wird immer mehr im Intranet auch veröffentlicht, nicht nur auf ISN. Das heißt, ich kriege vieles gar nicht mehr mit. Dann kommt noch dazu die englische Sprache, es wird immer mehr mit der Brechstange durchgesetzt. Das verstehen die Leute auch nicht. Das ist ganz schlecht. Die kriegen mittlerweile schon Arbeitsanweisungen auf Englisch, die Aushänge sind ziemlich dürr. Es gibt wenig Aushänge. Und es ist halt ganz wenig Platz. Das heißt, ich kriege tatsächlich, wenn ich in der Fertigung bin, sehr wenig mit von dem, was läuft. Und das ist nicht gut, und da muss sich die Firma irgendwann mal überlegen, ob sie das so weiter pflegen will.«

Das Sprachproblem war in einem Fallbetrieb Gegenstand längerer Verhandlungen, wie ein Betriebsrat schildert:

»Ja gut, also ein Abstrich war, was eine längere Diskussion war, ist einmal das Thema Sprache. Also von daher ist der Anspruch von uns deutschen Betriebsräten, dass also jedem deutschen Mitarbeiter sämtliche EDV-Sachen in deutscher Sprache zur Verfügung gestellt werden. Was natürlich an der einen oder anderen Stelle fürs Unternehmen zugegebenermaßen auch schwierig ist. Es ist auch ein politisches Problem, weil der Vorstand der Meinung ist, Englisch ist die Konzernsprache. Da kann er auch sagen, die Betriebssprache ist trotzdem Deutsch, weil

es ist ein Unterschied. Die Manager können sich so viel auf Englisch unterhalten, wie sie wollen, solange sie mit den Mitarbeitern auf Deutsch reden. Das ist der Unterschied zwischen Konzern- und Betriebssprache. Das ist also zum Teil ein politisches Problem bei einigen Entscheidern, die natürlich dann auch, weil sie einfach auch vieles auf Englisch machen, zum Teil denen das Verständnis fehlt. Muss man auch fairerweise sagen, das ist nicht eine Bösartigkeit, sondern manchmal fehlt ihnen einfach das Verständnis dafür. Und das andere muss man natürlich auch sagen, viele EDV-Sachen werden nur auf Englisch erst mal erstellt, und müssen mit einem sehr hohen Aufwand dann umprogrammiert werden. Das muss man fairerweise sagen. Also an der Stelle hatten wir natürlich den einen oder anderen Kampf bei der Einführung.«

In dem Problem, dass zwei Kulturen bzw. eine Zweiklassengesellschaft im Unternehmen entstehen, sehen viele Betriebsräte für die Zukunft ein besonderes Aufgabenfeld der Interessenvertretungen. Sie sorgen sich »um die, die auf der Strecke bleiben« (hierzu auch Kapitel 8.3).

### 6.9 Was bleibt: Ambivalenzen

»Die Zukunft ist schon da. Sie ist bloß noch nicht gleichmäßig verteilt.«

*(William Gibson).<sup>1</sup>*

Vergleicht man die Ergebnisse der Interviews mit den Unternehmerdiskursen und -hoffnungen, fällt zunächst auf, dass die Einführung von Social Media inzwischen mit der harten Realität konfrontiert wurde. Die Hoffnungen der Arbeitgeberseite auf Verbesserungen von Zusammenarbeit, Wissens- und Projektmanagement, Aktivierung der Mitarbeiterinnen, Effizienzsteigerungen und Wettbewerbsfähigkeit werden zurzeit vermutlich kaum eingelöst. Zwar finden sich in der betrieblichen Praxis diverse Ansätze von Erfahrungen, in denen Social Media die erhofften Effekte zeigen – Arbeitserleichterungen, Mehrwert beispielsweise durch geteiltes Wissen, »lebendigen« Austausch, wertschätzende und anerkennende Situationen des Gebens und Nehmens sowie einzelne Erfahrungen von Kommunikationsstrukturen jenseits von Hierarchien –, allerdings stehen diesen Erfahrungen diverse Problemlagen gegenüber, in denen sich interne Social-Me-

---

1 | [https://en.wikiquote.org/wiki/William\\_Gibson](https://en.wikiquote.org/wiki/William_Gibson), Übersetzung der Verfasserin.

dia-Plattformen als zusätzliche Belastungen, Ursache für Mehraufwand, Ort schlechten Umgangs miteinander und als Verstärker sozialer Ungleichheiten innerhalb der Arbeitsorganisation erweisen. Zudem wird die Idee der Freiwilligkeit unterschiedlich stark gelebt; Beschäftigte sind daher mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert. Und nicht zuletzt die höchst unterschiedlichen Positionen zu Datenschutz, Öffentlichkeit und Privatsphäre führen zu kontroversen Wahrnehmungsweisen von Transparenz und Sichtbarkeit. Die Erfahrungen und Sichtweisen der Beschäftigten sind extrem polar.<sup>2</sup>

In Kapitel 2 wurde ausgeführt, dass Technik im Arbeitsprozess zwar stets die Funktionen hat, für Arbeitersparnis, Effektivitätssteigerung und Prozesskontrolle zu sorgen (Pfeiffer 2010), gleichzeitig arbeits- und industriesoziologische Studien seit vielen Jahren auf die ambivalenten Folgen des Technikeinsatzes hinweisen und zeigen, dass Technik Arbeit nicht nur ersetzt, erleichtert und berechenbar macht.

Der interne Social-Media-Einsatz zeigt diese Ambivalenzen sehr ausgeprägt. Die aus Arbeitgebersicht erhofften Produktivitätssteigerungen werden (zurzeit noch) von umständlichen Umgangsweisen, in denen zu viele Medien nebeneinander genutzt werden, konterkariert. Interne soziale Netzwerke sind vielmehr ein »Add-on«, das von denjenigen Mitarbeiterinnen, die die Bereitschaft zu Engagement haben, vor allem durch Mehrarbeit genutzt wird.

Hinsichtlich der Prozesskontrolle fällt auf, dass zwar einerseits immense Auswertungsmöglichkeiten von Arbeitstätigkeiten entstehen, die die Kontrolle von Arbeit auf eine neue Stufe heben; andererseits die konkreten Arbeitsprozesse durch Social Media und die für die Nutzung erforderliche Offenheit eher an Steuerbarkeit verlieren. Auch Effekte der Standardisie-

---

2 | Vgl. auch Bitkom (2013: 22): »Grundsätzlich stehen die Beschäftigten dem Einsatz von Social-Media-Tools in Unternehmen positiv gegenüber. Rund die Hälfte der Befragten glaubt, dass sie die Kommunikation erleichtern, knapp ein Drittel glaubt das nicht. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage, ob die Zusammenarbeit dadurch effizienter wird und sich Ideen und Wissen besser austauschen lassen. Dabei spielen bei dieser grundsätzlichen Offenheit Social Media gegenüber weder Alter noch Geschlecht eine Rolle. Die Skepsis bei rund einem Drittel der Beschäftigten zeigt allerdings zugleich, dass die Einführung von Social-Media-Instrumenten bei der internen Kommunikation kein Selbstläufer ist, sondern entsprechend vorbereitet werden muss.«

rung oder Automatisierung, die Technik oftmals auf Arbeitshandeln hat, kehren sich mit Social Media eher ins Gegenteil; die neuen Tools führen vielmehr zu einer Vervielfältigung der Arbeitspraktiken.

Aus Qualifizierungsperspektiven ist damit eher mit einer Aufwertung von Tätigkeiten und Berufen, die Social Media nutzen, zu rechnen, da die auszuführenden Aufgaben und Anforderungen eher zunehmen als weniger werden. Und nicht zuletzt wird an den Ergebnissen deutlich, dass sich vor allem unternehmenskulturelle Themen an den Auseinandersetzungen mit Social Media spiegeln.

In diesem Kapitel, das im Wesentlichen die Sicht und die Erfahrungen der Beschäftigten auf Social Media behandelt hat, wurde an vielen Stellen deutlich, dass der Umgang mit Social Media eine Reihe zusätzlicher Leistungen der Beschäftigten erfordert und neue Anforderungen an die Beschäftigten stellt. Die höchst unterschiedlichen individuellen Umgangsweisen mit diesen Anforderungen sind bereits deutlich geworden. Welche Anforderungen und Umgangsweisen dies im Detail sind, wird im nun folgenden Kapitel ausführlicher behandelt.



## 7 Neue Anforderungen

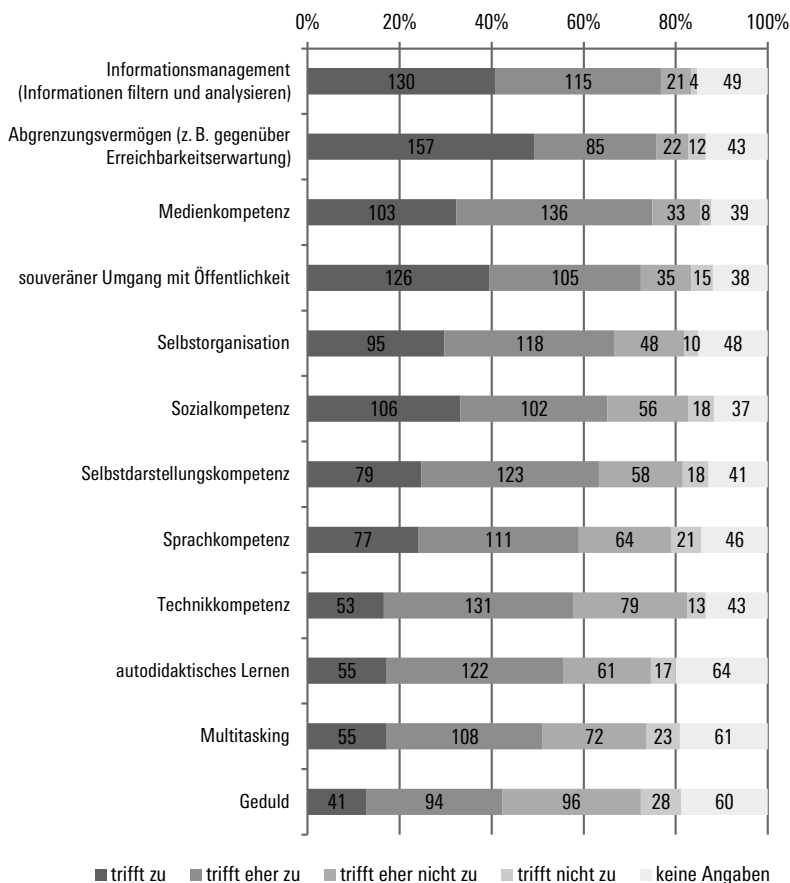
### »Arbeitskraftunternehmer 2.0«?

---

Neue Technologien und veränderte Arbeitsbedingungen gehen in der Regel mit neuen Anforderungen an die Beschäftigten einher. Damit sind sie nicht lediglich unterstützende Faktoren, sondern machen neue Tätigkeiten erforderlich, oftmals auch das Erlernen neuer Kompetenzen. Technologien haben – als materielle Artefakte und durch ihre Einbindung in soziale Kontexte – einen Aufforderungscharakter, legen bestimmte Verhaltensweisen nahe; sie werfen Probleme auf, irritieren, stören und unterstützen. Es stellt sich dementsprechend die Frage, welche konkreten (neuen) Anforderungen intern genutzte Social Media an die Beschäftigten stellt und welche Kompetenzen diese für einen Umgang mit sozialen Medien brauchen.

Bereits in der Online-Befragung der Interessenvertretungen wird deutlich, dass diese die Anforderungen und erforderlichen Kompetenzen im Umgang mit Social Media als hoch einschätzen. Die meisten der vorgeschlagenen Kompetenzen erhalten viel Zustimmung. An erster Stelle steht Informationsmanagement mit knapp 77 Prozent, direkt gefolgt von Abgrenzungsvermögen mit 76 Prozent. Medienkompetenz, souveräner Umgang mit Öffentlichkeit, Selbstorganisation und Sozialkompetenz sind weitere als wichtig erachtete Kompetenzen. Diese Abfrage unter den befragten Gremien macht bereits deutlich, wie unterschiedlich gelagert die Anforderungen an die Beschäftigten im Umgang mit Social Media sind.

Abbildung 15: Erforderliche Kompetenzen im Umgang mit Social Media



Quelle: eigene Erhebung; n = 319

Noch deutlicher werden die wahrgenommenen Anforderungen in den Interviews mit den Beschäftigten in den drei untersuchten Fallbetrieben. Die Schilderungen, die auf die Frage nach den erforderlichen Kompetenzen und neuen Anforderungen folgen, thematisieren im Wesentlichen vier Anforderungsfelder:

1. Selbstmanagement, Selbstdisziplin und Selbstkontrolle
2. Offenheit für Wandel
3. Entwicklung eines Verständnisses für die Logik sozialer Medien
4. Öffentliche Selbstdarstellung

Diese – auffällig wenig technikzentrierten – Anforderungsfelder werden im Folgenden nacheinander vorgestellt.

## **7.1 Selbstmanagement, Selbstdisziplin und Selbstkontrolle**

Die Interviewten benennen eine Reihe von Anforderungen im Umgang mit Social Media, in denen sie gefordert sind, eigenverantwortlich und selbstdiszipliniert mit den Herausforderungen von Social Media umzugehen. Dies betrifft vor allem den Umgang mit der Entgrenzung von Zeit und mit Informationsfülle sowie das Kommunikationsverhalten. So ist beispielsweise der Umgang mit Arbeitsunterbrechungen durch Social-Media-Aktivitäten eine neue Herausforderung. Hierbei gibt es wenige Vorgaben und bisher keine eingespielten Routinen. So sind die Beschäftigten beispielsweise gefordert, die richtige Balance zwischen erwartetem Social-Media-Engagement auf der einen Seite und Kernaufgaben auf der anderen Seite eigenverantwortlich zu finden. Dies erfordert klare Zeitdisziplin, insbesondere wenn die Autonomiespielräume begrenzt sind, wie beispielsweise bei diesem Call-Center-Mitarbeiter:

»Ich sage mal so, ich mache es so, ich konzentriere mich erst mal so auf die wichtigen Aufträge, habe so meine speziellen Zeiten. Also wenn ich zum Beispiel Telefonzeit hatte, eine Stunde oder zwei, je nachdem, wie lange ich dran war, dann mache ich erst mal so ein paar Momente abschalten, um dann mal so fünf bis zehn Minuten im ISN gucken, ist was drin, wo ich helfen kann, oder auch von den Leuten, denen ich folge, ob die interessante Beiträge eingestellt haben, und dann mache ich mit meiner normalen Arbeit weiter. Und häufig mache ich es so, dass ich so zum Tagesausklang, wenn so meine normale Arbeit abgewickelt ist, dass ich dann sage, okay, jetzt noch mal so halbe Stunde am Strang noch mal durchgucken, dass ich so auf dem Stand der Dinge bin. Also ist schon so, dass ich ja mir meine Zeiten auch schon einteilen muss, weil sonst könnte ich mich auch drin verlieren. Das ist das Risiko dabei, wie in anderen privaten Netzwerken auch. Irgendwann muss ich sagen, okay, jetzt ist Ende, jetzt gehe ich auch raus.«

Ein Mitarbeiter führt an, dass es zwar noch keine Probleme mit Vorgesetzten gegeben habe, macht aber deutlich, dass er sehr darauf achtet, wann er das ISN für was nutzt, und dass er nachvollziehen könnte, wenn Vorgesetzte Kritik an übermäßiger Nutzung hätten:

»Also ich habe jetzt, in der Zeit, wo ich jetzt dieses Ganze mache, noch nichts mitbekommen, dass in irgendeiner Art irgendein Kommentar gekommen ist, dass ›Moment, wie sieht es denn mit der Arbeit aus?‹ Also die privaten Sachen im ISN sollte man dann auf die Mittagspause verlegen oder so. [...] Ja, genau. Mittagspause ist ja auch da. Und wir dürfen ja auch das Internet benutzen, und deswegen ist das schon gegangen. Nur halt, wenn ich dann aber sehen würde, also als Vorgesetzter, anhand vom Zeitstempel, von morgens acht bis mittags um vier alle Viertelstunde ein Eintrag im ISN, würde ich dann halt nicht öffentlich, sondern auf die Person zugehen und würde dann sagen: ›Hey, auf die Mittagspause beschränken.‹ Aber mir ist da noch nichts bekannt.«

Oftmals ist die Nutzung von internen Social-Media-Anwendungen vom Vorstand und bestimmten Abteilungen erwünscht und erlaubt – gleichzeitig steht diese im Konflikt zu anderen Aufgaben und skeptischen Abteilungsleiterinnen und Kolleginnen (vgl. Kapitel 6.3). Beschäftigte agieren oftmals inmitten widersprüchlicher Erwartungen, Aufforderungen und Zeitkonflikte. Beschäftigte, die sich in den Social-Media-Angeboten engagieren, sind manchmal mit dem Vorwurf konfrontiert, »wohl ansonsten nicht genug zu tun zu haben«. Daher wird das eigene Zeitmanagement als zentrale Anforderung erachtet:

»Ja, also das wäre jetzt aus meiner Sicht – also das würde ich nicht so sagen, dass das – das Problem ist eher, man müsste sich überlegen, wie viel Zeit man dafür aufwenden will. Wie so oft im Leben ist es so, man kann da sehr, sehr, sehr viel Zeit dabei verbringen, ohne dass es einen wirklich sinnvoll nach vorne bringt, man kann aber auch irgendwie einen Blog betreiben oder so was, der vielleicht sehr sinnvoll ist, aber extrem viel Zeit kostet. Gerade diese Wiki-Geschichten oder so was. Sicherlich für jemanden, der das brauchen kann anschließend, eine sehr interessante Sache, aber kostet halt Zeit. Da muss man dann halt genau hingucken. Also ein bisschen Zeitmanagement braucht man schon dafür, also auch für sich selbst.«

Neben diesem Ausbalancieren widersprüchlicher Erwartungen erfordert der Umgang mit der gestiegenen Informationsfülle kompetentes Management von Nachrichten, Antworten und Kommentaren. Die Anforderun-

gen, Überblick über die relevanten Informationen zu behalten, sind immens und bedürfen ausgefeilter Kompetenzen:

»Da kommt viel. Ja. Ich sage mal, ich könnte minütlich da reingucken und nach interessanten Sachen schauen. Die neuen Funktionen sind so, dass wir also jetzt wieder so eine Art Postfach abgebildet haben ähnlich wie Outlook. Das heißt also, es gibt tatsächlich einen Strang, der nennt sich Posteingang, und der ist fast so aufgebaut wie Outlook. Also ich sehe eine Zeile mit einem Betreff oben drin, und dann auf dem halben Bildschirm beginnt dann das Vorschauenfenster, wo dann schon die ersten Sätze sichtbar sind, und da kann ich schon sehen, aha, interessiert mich das Thema oder nicht? Und ich kriege auch ständig angezeigt, wie viele neue Eingänge da sind und dann so Top-Themen, die ich selber markieren kann, die kriege ich auch noch zweimal wöchentlich als E-Mail zugeschickt. Und dann sehe ich schon hier die Kreise, denen ich folge oder wo ich als Gruppe drin bin, dann kriege ich eine E-Mail dazu, und dann sehe ich schon: Aha, da ist das und das passiert in dem Bereich. Ich habe das mal auf zweimal die Woche begrenzt, weil täglich ist mir auch ein bisschen viel, und da sehe ich dann schon irgendwo die interessanten Stränge. Also es gibt ja dann natürlich am Anfang erst mal diesen Aufbau von Folgern und Leuten, denen ich folge. Und dann ergibt sich so nach und nach das Netzwerk. Ich meine, ich habe mich da ein bisschen weit aufgestellt, weil ich auch sehr weit interessiert bin privat und auch im Beruf hier, und da habe ich dann schon geguckt so die interessanten Themen, auch das, was in den entscheidenden Bereichen hier passiert, Vorstand, interne Kommunikation und auch, was das ISN selber angeht, dass ich da mit den entscheidenden Gruppen sofort verknüpft bin. Wenn irgendwas ist, dann sehe ich das sofort.«

Daten und Informationen müssen sinnvoll abgelegt werden, um auch auffindbar und sinnvoll verwendbar zu sein, auch dies erfordert Disziplin:

»Ja, die Disziplin. Also wenn man wirklich versucht, dass die Daten auch – dass das, was da drinsteht, auch was bringen soll, dann muss die Ablage systematisch erfolgen. Da müssen die Leute wissen, was sie wie reinschreiben, und damit die anderen eben auch was finden können. Und das funktioniert ja bisher überhaupt nicht.«

Für manche Mitarbeiterinnen bleibt ungeklärt, wie man sinnvoll relevante und qualitätsvolle Informationen findet und von unbrauchbaren unterscheidet:

»Allerdings sinkt damit auch der Wert dessen, was da so reinkommuniziert wird. Das ist halt schwierig, da dann auch wieder zu trennen. Weil das wird ja immer

mehr, was da dann drin ... Irgendwann ist da alles drin, und ich frage mich jetzt zum Beispiel bei unsrem ISN – das ist eher so eine technische Frage: ›Wie soll ich da den Schrott von dem Sinnvollen rausfiltern?‹ Und ich glaube nicht, dass die Leute, die das bei uns so von Softwareseite, also Programm, dieses ISN da unterstützen, dass die im entferntesten, nur ansatzweise überhaupt eine Ahnung haben, wie die da sinnvolle Daten wieder rausfiltern wollen.«

Auch ein Betriebsrat weist auf die hohen Anforderungen im Umgang mit Informationsfülle hin:

»Ich glaube, das ist ähnlich wie im Internet, man muss lernen, mit einem Überangebot an Informationen umzugehen. Ich glaube, das ist wirklich das größte Problem: Zeiteinteilung und den Filter ›Was will ich machen?‹. Weil die Möglichkeiten nehmen einfach dramatisch zu, auch: Mit wem kann ich alles kommunizieren? Und da muss man sicherlich auch eine gewisse Selbstdisziplin – weil auch wenn in der Betriebsverhandlung drinsteht: ›Nutzung des Internets ist Arbeitszeit, wenn man nicht mehr dazukommt, seine, ich nenne es mal Kernarbeit zu schaffen, dann hat man natürlich irgendwann ein Gespräch mit seinem Vorgesetzten. Und da nützt auch die Aussage ›Ich darf das aber‹ – das ist zwar formaljuristisch richtig, aber das wird zum Problem. Also ich denke, Selbstdisziplin ist das Erste, wirklich. Weil man muss wesentlich mehr als der normale Werker, ich sage das mal ganz kurz, der normale Werker, als in der Vergangenheit selber entscheiden, wie ich meine Zeit in der Arbeitszeit verbringe. Und eben tatsächlich die Filterfunktion: ›Was will ich da eigentlich?‹ Also rein theoretisch kann ich mir über das interne Netz die Geschäftsberichte von den letzten vier Jahren runterladen, ich kann mir sämtliche Organigramme des Konzerns runterladen, ich kann nach x Suchbegriffen irgendwas suchen, und das hat man schon bei dem Vorläufermodell, das sogenannte Intranet – es gibt das geflügelte Wort ›Versteckt im Intranet‹. Und das wird natürlich dann noch eine Nummer stärker.«

Die Verantwortung, sich in der Informationsfülle zurechtzufinden, wird auch durch die Verlagerung von der Bring- zur Holschuld verschärft:

»Andere Anforderungen sind eben auch, dass dieses Push- und Pull-Prinzip halt umgedreht wird. Wie komme ich damit klar? Also wie schaffe ich das, dass ich sozusagen nicht da untergehe, und mein Chef steht da und sagt: ›Ja, hast schon wieder nicht gefunden, steht doch alles im Netz.«

Selbstkontrolle in Form von Selbstbeherrschung ist auch im Kommunikationsverhalten gefordert:

»Also, was man dazu können müsste, sollte, ist ein vernünftiges Kommunikationsverhalten aufbauen, erst mal zu haben. Also ich sage mal, SMS-Style und WhatsApp-Style, was ja noch viel reduzierter ist, oder Chat-Style, noch mal reduzierter, also so ungefähr wie WhatsApp, wird da nicht vernünftig funktionieren. Also da muss man schon, ich sage mal, sicherlich noch eine Ecke loser, also eine E-Mail, aber ich sage mal, den Charakter eines Geschäftsbriefes hat es nicht. Das ist dann doch noch mal wieder eine andere Welt. Also ich sage mal, ein vernünftiges Kommunikationsverhalten sollte schon da sein und Selbstbeherrschung. Ich sage mal, Selbstbeherrschung aus dem Grunde, dass, wenn einer tatsächlich irgendwie sich angeschossen fühlt aus dem, dass man vielleicht dann doch erst mal eins, zwei, drei eine Nacht überschläft eher und dann vielleicht erst antwortet. Weil, da ist schnell viel Porzellan zerschlagen, glaube ich.«

Ein Betriebsrat stellt die Einführung von Social Media und die damit verbundenen Anforderungen in einen größeren Zusammenhang und problematisiert die Unklarheit, welche Kompetenzen zu erlernen seien, und vor allem, ob sie überhaupt zu erlernen seien:

»Abgrenzung: also auch diese Abgrenzung der eigenen Rolle, also Abgrenzung abhängiger Beschäftigter zu eben Unternehmer. Das ist den Leuten ja bisher eigentlich abgenommen worden. [...] Das löst sich halt damit auf. Und damit umzugehen, das muss man lernen. Wobei das halt, glaube ich, auch spannend ist. Kann man das überhaupt lernen, oder was muss man da lernen?«

Selbstmanagement und noch mehr »Selbermachen« werden auch dadurch befördert, dass konkrete Tätigkeiten, die früher andere Bereiche innerhalb der Firma übernommen haben, selbst erledigt werden müssen. So müssen zum Beispiel Tätigkeiten, die früher ein Sekretariat übernommen hat, nun von den Mitarbeiterinnen selber erledigt werden. Dies ist aufwendig auch deshalb, weil die Mitarbeiterinnen diese Aufgaben nicht routiniert erledigen können:

»All diese Themen eigentlich, da gibt es irgendwo im Intranet eine Seite, wo das zu machen ist, um diese Stammdaten selber zu pflegen. Das sind so Kleinigkeiten, wo der Mitarbeiter oft an der Grenze ist. Er macht das vielleicht einmal in fünf Jahren. So, wenn er nicht fit ist, ein bisschen ein Gefühl hat dafür, tut er sich verdammt schwer. [...] Genau. Das ist das, was mir ein bisschen Sorgen macht. Das Thema ist ja das, wie schnell geht dieser Weg nach vorne, und können die Mitarbeiter mitziehen diesen Weg, und bleiben sie auf der Strecke, oder

bleibt dann ein Großteil auf der Stecke? Das ist das, was mir schon Sorgen macht dabei.«

Ein Betriebsratsvorsitzender fordert, dass die Eigenverantwortung, sich mit relevanten Informationen zu versorgen, begrenzt werden müsse. Offizielle Informationen müsse das Unternehmen so bereitstellen, dass sichergestellt sei, dass alle Beschäftigten, die sie betreffen, sie auch erhielten.

Eigenverantwortung und Selbstmanagement gelten bereits seit einiger Zeit als Anforderungen der gewandelten Arbeitswelt. Projektförmige Arbeit, Führen über Ziele und neue Steuerungsmodelle erhöhen die Autonomie der Beschäftigten, übergeben ihnen dabei allerdings auch die Verantwortung für das Gelingen der Projekte. Als »Arbeitskraftunternehmer« (Voß/Pongratz 1998) managen sie ihre Arbeitszeit und ihre Arbeitsaufgaben. Social Media verstärken diese Anforderungen. Informationsmanagement, Zeitmanagement und der Umgang mit Zeitkonflikten, Balanceakte zwischen widersprüchlichen Erwartungen, Erreichbarkeitserwartungen, Arbeitsunterbrechungen und Entgrenzung erfordern ein kompetentes Grenzmanagement, Abgrenzungsvermögen, Selbstreflexion und Selbsteinschätzung, zudem Kritik- und Konfliktfähigkeit und ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Letztlich sind die hier verhandelten Anforderungen keine wirklich neuen, aber sie intensivieren sich mit Social Media und sind im Umgang mit den neuen Technologien unabdingbar.

Keine Rolle spielten in den Interviews im Übrigen Praktiken und Diskurse zu »self-tracking« und »quantified self«, also der Nutzung digitaler Technologien zur Messung des eigenen Verhaltens. Die hohe Bereitschaft, im Alltag außerhalb der Erwerbsarbeit eigene sportliche Leistungen, körperliche Eigenschaften, Kalorienverbrauch und tägliche Schrittzahl zu messen, hat sich – zumindest in den Fallbetrieben – noch nicht auf das eigene Messen der Arbeitsleistung übertragen. Einziger Hinweis auf die Nutzung digitaler Messmöglichkeiten, um den eigenen »Erfolg« einschätzen zu können, ist die Freude über die Anzahl der Klicks oder Likes unter eigenen Beiträgen.



## 7.2 Offenheit für Neues und Wandel

Die Einführung von Social Media stellt einen (erneuten) Wandel der Arbeitsorganisation dar. Dunkel/Kratzer/Menz (2010) konstatieren, dass in vielen Unternehmen permanenter Wandel zum Arbeitsalltag gehört; einem Reorganisationsprozess folgt der nächste. In immer kürzerer Zeit und in immer kürzeren Abständen finden aufgrund ökonomischer Einschätzungen Umstrukturierungen statt, Betriebsteile werden verkleinert, ausgelagert, geschlossen, ein- und ausgegliedert, von anderen Abteilungen getrennt und mit anderen neu zusammengelegt, neu definiert. Für Beschäftigte bedeutet dies, mit permanentem Wandel umzugehen. In den Interviews wird deutlich, dass dies eine bestimmte Haltung erfordert, die als »Offenheit für Neues« beschrieben wird. Die Aneignung der Technik scheint weniger ein Problem der Medien- bzw. Technikkompetenz zu sein als vielmehr eine Frage der Einstellung:

»So ein Punkt, wie soll ich es denn nennen? Also erst investieren und so ein bisschen innovativ denken ist, glaube ich so, und nicht: ›Das war schon immer so.‹ Das ist schwierig. Aber so richtige Kompetenzen, um das bedienen zu können, also man muss sein Passwort eingeben können, und danach ist es nicht mehr schwierig. Da steht: ›Möchtest du eine Diskussion starten – ja oder nein?‹ Also leichter kann es nicht sein. Ist leichter, als eine E-Mail zu schreiben. [...] Also jedenfalls, so wie wir es hier machen, setzt es kein großes Wissen voraus. Sondern es setzt ein Wollen voraus und auch ein bisschen die Lust an Neuem.«

»Man muss sich erst mal damit beschäftigen. Es ist anders. Ja, es kostet ein bisschen Zeit. Ja, man muss sich damit beschäftigen und halt auch annehmen. So sehe ich es immer wieder. Annehmen, dass es anders ist, dass es neu ist und dass man sich da anders bewegt, anders verhält und dass es eine andere Plattform ist.«

Ein Betriebsratsmitglied weist darauf hin, dass es ein »Umdenken« erfordere und dass dies manchen schwer falle, auch wenn das Tool technisch sehr einfach zugänglich und verständlich sei. Es gebe immer Mitarbeiterinnen, die Angst vor Veränderungen hätten:

»Eine gewisse Offenheit für neue Themen muss schon da sein, also auch, um neue Kommunikationswege zu gehen. Da müssten ein paar Mitarbeiter umdenken. [...] Also eigentlich gerade hier im IT-Umfeld müsste man in der Lage sein, das so zu nutzen. Es wird auch nicht erschwert, das zu nutzen, im Gegenteil, das ist eine

ganz einfache Web-Adresse bei uns im Intranet, kann jeder sofort nutzen, kann jeder sofort einsteigen. Ist intuitiv gestaltet. [...] Also es gibt immer so Leute, die gerne, die Angst vor Veränderungen haben, so, und bei denen wird sich auch ISN schwertun zu etablieren.«

Ein Verantwortlicher für eine Community of Practice weist auf die Relevanz der Kategorie Alter hin, die Einfluss auf Affinität und Offenheit habe:

»Ich denke, die ganzen Medien sind für einige schon noch relativ neu. Es ist nicht jeder unbedingt so ganz affin dazu. Man muss ja überlegen, dass wir halt auch Mitarbeiter haben, die Mitte fünfzig bis Mitte sechzig sind, und für die ist das schon noch mal ganz was anderes. Ich meine, in der Beziehung bin ich auch schon alt, ja? Aber wie gesagt, ich habe halt eine gewisse Affinität zu den Sachen so, und dann passt das schon. Aber das ist halt eben nicht bei jedem der Fall.«

Vor dem Hintergrund diverser vorangegangener, teilweise permanenter Umstrukturierungen in den vergangenen Jahren wird den Beschäftigten auf dieser Ebene ein hohes Maß an Flexibilität und Offenheit abverlangt. Wenn Abwechslung für einen Teil der Beschäftigten eine positive Herausforderung, Spaß und Motivationssteigerung darstellt, ist die diffuse, informelle Erwartung an die richtige Haltung der Mitarbeiterinnen im Kontext von Reorganisation, Zeitdruck und Angst vor Stellenabbau für andere eine Zumutung. Anforderungen an die »richtige« Haltung, eine positive Einstellung, Neugier und Leidenschaft verlangen zudem subjektiviertes Arbeitshandeln, das weit über die arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitsleistungen hinausreicht. Ähnlich wie in 7.1 sind dies aber keine qualitativ neuen Anforderungen; Social Media steigert und intensiviert bereits vorhandene Anforderungen, die in der Arbeitswelt an die ganze Person gestellt werden (Kleemann/Matuschek/Voß 2003).

### 7.3 Die Logik von Social Media verstehen

Von einem engen Verständnis von Medienkompetenz aus betrachtet, das sich auf das Erlernen der Bedienung der neuen Technologie konzentriert, scheint es nicht besonders schwer, sich soziale Medien anzueignen. Nur von einigen Beschäftigten wird die Bedienbarkeit bemängelt und als nicht intuitiv beschrieben, wie u. a. in Kapitel 6.1 beschrieben wurde. Überwiegend wird das ISN als leicht bedienbar und verständlich beschrieben, viele

finden es »beherrschbar«. Man müsse sich »einfach ein bisschen Zeit nehmen«, »einfach mal auch ein bisschen da rumspielen und so weiter, und dann kommt man schon rein. Also das ist schon keine große Herausforderung, wenn man ein bisschen was draufhat«.

Die Usability von sozialen Netzwerken und Weblogs erscheint als weitgehend zufriedenstellend. Die Anforderungen an Medienkompetenz, die von den Interviewten genannt werden, liegen auf anderen Ebenen. Ein Aspekt ist, die »Logik« sozialer Medien zu verstehen; die neuen Technologien fordern von den Beschäftigten, zu verstehen, wie man eigentlich sinnvoll mit Social Media umgeht, d.h. wie man postet, veröffentlicht, teilt, verlinkt, liket, kommentiert, den richtigen Ton trifft, Diskussionen anstößt und am Laufen hält und mit Shitstorms umgeht.

»Also dieses ›Like‹ oder dieses ›Gefällt mir‹, was bedeutet denn überhaupt das, wenn ich noch nie in Facebook war, weiß ich nicht, was bedeutet das eigentlich? Also einfach diese, ja, diese Begrifflichkeiten, die da einfach mitkommen mit diesen Medien.«

Auch muss gelernt werden, wie man etwas sucht und wie man die eigenen Beiträge auffindbar macht, z.B. sinnvoll verschlagwortet. Wie das erlernt werden kann, bleibt unklar, einige sprechen davon, man müsse »ein Gefühl« für Social Media entwickeln, was darauf hinweist, dass die Lernanforderungen informell sind.

Deutlich wird, dass hierbei Aktivität von den Beschäftigten gefordert ist. Paulitz (2005) zeigt bereits für das frühe Internet, dass dieses mit der Aufforderung verbunden war, als Userin aktiv zu sein und sich zu vernetzen. Mit dem Web 2.0 haben sich diese Aktivierungen, sich zu vernetzen und in der Community aktiv zu sein, noch intensiviert. Soziale Medien fordern permanentes Engagement, man müsse wissen, wie man Diskussionen anstößt, etwas Interessantes schreibt, wie man sich informiert hält und die Diskussionen am Laufen hält:

»[D]u musst eigentlich die Freude daran haben und dich eigentlich auf bestimmte Bereiche fokussieren, wo du sagst: ›Okay, da bleibe ich dran.‹ Und da muss man auch suchen und sagt: ›Okay, da kann ich was beitragen, oder da habe ich Interesse, und da muss ich dranbleiben am Ball.‹ [Man] muss sich halt aussuchen. Und ich bin eigentlich mit dem ISN unter Beobachtung, sagen wir so.«

Die Möglichkeiten und gleichzeitigen Aufforderungen, sich gegenseitig Feedback zu geben und die eigene Arbeit diskutierbar zu machen, stellen einen deutlichen Wandel der Arbeitsweise dar und müssen erst einmal verstanden werden:

»Eine andere Form des Zusammenarbeitens. Also wie jetzt bei Wikipedia zum Beispiel haben wir ja unsere Wikis, dass einfach Inhalte, die ich reinstelle, von jedem weiterbearbeitet werden können. Ich muss offen sein, Sachen einfach zu teilen. Und auch irgendwie damit halt umgehen können, dass jeder im Prinzip sehen kann, was ich eigentlich tue.«

»Das heißt, ist auch vom Selbstverständnis im Vergleich zu früher, würde ich mal sagen, früher ist sehr viel, sehr stark Information-Hiding betrieben worden, so ›Das ist meine Burg, na? ›Ich weiß das, ja? Und dieser Arbeitsstil, dass man sagt, ›Ich arbeite jetzt völlig transparent, was ich tue, stelle ich zur Verfügung, ja? Diesen Schritt, den zu gehen, das ist schon schwer für einige, ja?«

Eine neue Anforderung besteht darin, zu teilen, die Bereitschaft zu entwickeln, Informationen und damit eventuell auch Macht abzugeben:

»Ja, also das ist glaube ich, ist wirklich auch so ein Knackpunkt: dieses Umdenken, dass jetzt der Trend nicht mehr dazu geht von wegen ›Ich habe alle Infos und ich weiß alles, sondern es ist viel besser, ich teile das, was ich habe. Das ist ein Umdenken. Also ganz extrem auch bei Leuten, die eben heute, sagen wir, Macht haben oder so und jetzt eben auch ein Stück weit, das abzugeben. Das hat auch mit Abgeben zu tun, indem ich einfach alle anderen auch teilhaben lasse.«

Gerade der Like-Button ist gewöhnungsbedürftig; und im Arbeitskontext stellt sich die Frage, welche Reichweite das Liken von Beiträgen hat und inwiefern man strategisch mit dieser Funktion umgehen sollte:

»Das ist ja auch schnell mit dem, dass man da darauf klickt. ›I like, das ist ja leicht zu verstehen. Und ja, die Wirkung [...] in erster oder zweiter Ableitung davon, das ist natürlich, weiß ich nicht, ob ich das schon durchschaut habe, dieses Ding, ob das jetzt halt gut ist, wenn man da draufdrückt [...]. Man muss ja auch strategisch denken. Und zum Beispiel will ich dafür sorgen, dass Informationen wiedergefunden werden. Ich weiß nicht, ob das dafür benutzt wird, also mit diesem ›Like? Ob das einfach jetzt für mich nur ein Feld ist, was die da reinprogrammiert haben, weil die das bei Facebook auch haben, oder auch bei uns in dem ISN auch eine Funktion damit verbunden ist? [...] Wird das dann beim Suchen höher gewertet als eine Seite, die nicht geliked worden ist, oder einen Artikel, der nicht

geliked worden ist? [...] Vielleicht haben Leute, die da Ziele darauf haben auf Likes. Aber weiß ich nicht. Ich zumindest nicht [...] Ja zum Beispiel jetzt, wenn ich jetzt irgendwas like, [...] »Ich habe es gelesen und fand es jetzt nicht total zum Kotzen.« Drücke ich jetzt einfach darauf »I like«. Wenn jetzt andere da irgendwelche Ziele darauf haben [...], wie viele Likes sie haben, dann muss ich mir schon überlegen, ob ich jetzt von jemand anderes was like, obwohl ich es eigentlich nur so »na ja« finde. Und im Augenblick klicke ich ganz oft quasi auf alles, was ich gesehen habe, was ich gelesen habe und was ich nicht vollkommen überflüssig finde. Einfach, um auf die Leute, die sich da drin bemühen, was reinschreiben, dass die auch sehen, dass das gelesen worden ist.«

Eine weitere Anforderung, die mittlerweile zentral im Umgang mit Social Media ist, sind Sozialkompetenz bzw. Konfliktfähigkeit, Empathie, der Umgang mit Unterschiedlichkeit, z. B. der Umgang mit unterschiedlichen Kommunikationsstilen. Ein Betriebsratsmitglied beschreibt beispielsweise die Unterschiede im Umgangston von Produktions- und Bürobeschäftigten, die im Arbeitsalltag weniger Berührungspunkte haben. Er wirbt dafür, sich Zeit zum Üben miteinander zu nehmen und dabei auch mit Fehlern leben zu können:

»Das ist so eine Geschichte, das muss man, glaube ich, einüben auch ein bisschen mit Versuch und Irrtum. Ich glaube, auch wenn neue Benutzergruppen größer ist, wird auch der eine oder andere etwas deftigere Kommentar sicherlich auftauchen. Weil im Produktionsbereich wird ja auch untereinander etwas deftiger gesprochen als in Büros üblicherweise. Da wird es sicherlich den einen oder anderen geben, der dann so schreibt, wie man redet. Und dann wird man dem sicherlich mal freundlich zu verstehen geben müssen, dass man vielleicht Vorgesetzte nicht als Arschloch und kriminelle Leute bezeichnet, was in Pausenräumen durchaus nicht so selten ist.«

Auch in der Online-Befragung der Betriebs- und Personalräte werden ähnliche Kompetenzen genannt, hier werden »Onlinekompetenz« und die Kompetenz, mit »virtuellen« Situationen umzugehen, genannt. Schulungen und Sensibilisierung werden als erforderlich erachtet, man müsse den »Knigge lernen«, verstehen, was man im ISN macht und was nicht. Dazu gehört auch, sicherzustellen, »dass sich jeder darüber im Klaren ist, dass da halt jeder mitliest. Und da vielleicht noch ein bisschen sensibilisieren und eben die Leute auch schulen, die sich da noch nicht so auskennen.«

Eine zentrale Anforderung im Umgang mit Social Media, die ein Umdenken im Umgang mit Informationen und Zusammenarbeit erfordert, ist wie gesagt die Umkehr von der »Bringschuld« zur »Holschuld«. Eine Social-Media-Verantwortliche beschreibt, wie dabei die Eigenverantwortung der Angesprochenen adressiert wird:

»Es ist ganz wichtig, du delegierst da nicht, sondern du bist erstens mal verantwortlich für das, was du da einstellst, für den Content bist du verantwortlich, weil du bist immer mit deinem Namen drin. Und wenn du ein Dokument nimmst und sagst: ›Okay, da muss jetzt was passieren dazu«, dann teilst du das ja in der Regel, weil du keine Verteilerlisten anlegen kannst, so wie nämlich im Outlook.«

Ein Betriebsratsvorsitzender problematisiert an der Holschuld, dass arbeitgeberseitig nicht sichergestellt werden kann, dass alle die Informationen erhalten, die sie brauchen, und befürchtet die Herausbildung von Ungleichheiten:

»Und sie [die Unternehmensleitung] will natürlich auch Kosten sparen, indem sie sozusagen sagt: ›In den Communities, es gibt Informationsräume, da steht alle Information drin, ihr müsst euch das Zeug nur da rausholen.« [...] Das denke ich halt, eben auch schon ganz schön heiß, weil wie stelle ich denn eigentlich als Firma sicher, dass immer jeder die richtige Information hat, wenn ich das nicht mehr aktiv verteile? Also im Prinzip ist das ja so ein Selektionsprozess. Da bleiben halt die Pfliffigen übrig, und die weniger Pfliffigen die fallen halt eines Tages mal auf. [...] Andere Anforderungen sind eben auch, dieses Push-und-Pull-Prinzip halt umgedreht werden. Wie komme ich damit klar? Also wie schaffe ich das, dass ich sozusagen nicht da untergehe und mein Chef steht und sagt: ›Ja, hast schon wieder nicht gefunden, steht doch alles im Netz.«

Um sich gut und sicher in sozialen Netzwerken bewegen zu können, ist zudem ein gewisses Maß an Schreibkompetenz nötig: »Also wie gut kann ich schreiben, ist mal das erste Thema. Wie gut kann ich mich ausdrücken? Werde ich immer sauber verstanden?« Die Beiträge sollten, so ein Betriebsratsvorsitzender, nicht zu lang, nicht zu kurz, sondern prägnant sein. Zudem wird Englisch als wichtige Voraussetzung zur Beteiligung angesehen, eine Anforderung, der sich viele Interviewte nicht gewachsen fühlen:

»Und wo es auch, glaube ich, über standortübergreifenden Dialog eine Hemmschwelle gibt, ist, dass von [Firma] generell erwartet wird, dass die Kommuni-

kation auf dieser Ebene in Englisch stattfindet. Da gibt es eine ganze Menge Menschen, die da ein Problem haben, vielleicht nicht im Leseverständnis, aber in der Frage, sich da selber auszudrücken, und da vielleicht gerne noch was beitragen würden, aber entweder unsicher sind, wie sie das machen sollen, bis zu dem Punkt, dass es in vielen Zusammenhängen in der Kommunikation ja nicht nur die einfache Kompetenz braucht, sich da verständlich zu machen, sondern dass sie ja auch Dinge im Ausdruck, in der Darstellung, sie sind ja dann auf das Schriftliche beschränkt, sie können sich ja nicht mehr von Angesicht zu Angesicht gegenüber sitzen, einfach, manche Botschaften rüberzubringen. Weil das ist halt eben nicht mit Schulenglisch dann getan, sondern da braucht es mehr. Und diese Spracherfahrung, diese Sprech- und Schreiberfahrung, die haben die allerwenigsten. Und das ist auch mit einer der, aus meiner Sicht, eine der Haupt Einschränkungen dieses Tools.«<sup>1</sup>

Nicht zuletzt wird »Zeit« als wichtige Voraussetzung genannt, gerade in Bezug auf Social Media mache es »keinen Sinn, das unter Hochdruck zu probieren und auf Biegen und Brechen einen Blog zu schreiben«.

Die Anforderungen, soziale Medien sinnvoll bedienen zu können, liegen weniger im Bereich der Aneignung technischer Funktionen, vielmehr sind soziale Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit, Schreib- und Sprachkompetenzen sowie Eigenverantwortung gefordert. Diese Anforderungen gehören nicht für alle Mitarbeiterinnen eines Unternehmens zu den dem Tätigkeitsprofil entsprechenden Kompetenzen, die auf jeden Fall gefordert sind. Für viele Beschäftigte sind dies zusätzliche Anforderungen, mit denen sie sich im Umgang mit Social Media auseinandersetzen müssen.

Im Vergleich zu den beiden Anforderungen Selbstmanagement und Offenheit gegenüber Wandel lassen sich an den in diesem Abschnitt vorgestellten Anforderungen einige neue, Social-Media-spezifische Charakteristika ausmachen: Der Umgang mit sozialen Medien erfordert über

---

1 | Offensichtlich existieren für dieses Problem aber auch bereits technische Lösungen. Ein Betriebsrat: »Und die nächste Version hat einen automatischen Übersetzer, also in die acht [Firma]-Sprachen wird das übersetzt. Weil, es gibt ja eine Betriebszeitung, [...], in Papier, und die wird ja auch in acht Sprachen übersetzt. Da haben wir das abgeleitet, und wenn ihr das da könnt, dann könnte das Ding auch ein ordentliches Übersetzungsprogramm beinhalten, dass es auch übersetzen kann. Und diese Barriere mit der Sprache zu überwinden, was schon eine große Barriere ist, auch wenn es jetzt offiziell keiner zugibt. Wir können ja alle so supertoll Englisch.«

Medienkompetenz hinaus vor allem die Bereitschaft, sich auf die Logik von Posten, Sharen und Liken einzulassen, soziale Kompetenz und eine Orientierung auf andere. Mehr als früher geht es – ganz dem Begriff *Social Media* entsprechend – um *Zusammenarbeit*, um Austausch, Teilen, Geben, Nehmen, Sich-Vernetzen, Kommunizieren, Diskutieren, »Beziehungs- und Kollaborationsmanagement« (Lin 2010: 71). Ein Betriebsrat bringt es auf den Punkt: »Man muss zusammenarbeiten wollen, das wäre so eine Kompetenz. Dieser Egoist funktioniert nicht, also Einzelkämpfer.«

## 7.4 Öffentliche Selbstdarstellung

Eine wesentliche und neue Anforderung, die von den Interviewten thematisiert wird und die bisher wenig Aufmerksamkeit als herausfordernder Faktor der Erwerbsarbeit erfahren hat, betrifft die Erwartung, sich (betriebs-)öffentlich selbst darzustellen, sich zu äußern und sich zu positionieren. Hierzu gehört, sich zu überlegen, welche Informationen man posten, wie man sein Persönlichkeitsprofil ausfüllen und die Privatsphäre-Einstellungen pflegen sollte. Als größter Schritt wird allerdings geschildert, überhaupt öffentlich zu werden. Viele der Interviewten haben hierbei Bedenken oder schildern, dass sie bei anderen Hemmschwellen beobachten, erkennbar und transparent zu werden:

»Dass da auch viele Bedenken sind [...], wird mir eventuell vielleicht doch was angelastet. Aber ich glaube, da muss man sich dann auch ein Stück weit von frei machen. Das ist auch wirklich so gewünscht, dieser offene Austausch. Muss natürlich erst eine Hemmschwelle überwunden werden.«

»[...] was mir so auffällt ist – ja, oder wo ich denke, dass es vielleicht eine Hemmschwelle ist, dass man plötzlich unter dem eigenen Namen auch schreibt. Sonst ist meistens irgendwie hinter irgendeiner Abteilung oder hinter irgendeinem System sozusagen [...] und das ist da eben plötzlich anders. Da gehe ich unter meinem Namen rein, schreibe meinen Kommentar dazu und stehe auch dafür ein, ein Stück weit. Das ist, glaube ich, auch für viele noch eine Hemmschwelle.«

Dieser Prozess des Öffentlichwerdens wird als »Outen« empfunden: »Da steht ein Name, und da steht die Meinung daneben, und zurückrudern ist



schwer.« Auch hier wird deutlich, dass es weniger um konkret erlernbare Kompetenzen geht, sondern vielmehr um einen Einstellungswandel und ein Umdenken, die von den Beschäftigten gefordert werden:

»Ja, man muss auch überhaupt bereit sein zur Kommunikation, Dinge von sich preiszugeben. Wobei gut, na klar, man kann auch nur reingehen und konsumieren und stiller Leser sein. Aber wenn man wirklich mitmachen will, dann muss man ja auch bereit sein, selber da aktiv zu werden. Na ja, wenn vielleicht auch so ein bisschen in der Kultur sich ändern.«

Ein Gesamtbetriebsratsvorsitzender macht deutlich, dass hierbei die Anforderungen an Eigenverantwortung steigen:

»Ich bin selbst sozusagen in der Verantwortung, was will ich eigentlich reinstellen, ja? [...] Also da bin ich selbstbestimmt zu sagen: Was will ich eigentlich von mir preisgeben?«

Gefordert sind demnach die professionelle Selbstpräsentation mit Kompetenzen und Fähigkeiten, das Managen der Grenzen zwischen dem, was in die Betriebsöffentlichkeit gehört, und dem, was nicht veröffentlicht werden sollte, die Kompetenz, selbstbewusst Position zu beziehen, und nicht zuletzt Mut oder Überwindungskraft. Den Anforderungen an öffentliche Selbstdarstellung stehen zudem wirkmächtige Überwachungs- und Datenschutzdiskurse gegenüber, die Anforderungen hinsichtlich des Schutzes persönlicher Daten stellen. Die schlechten Datenschutzbestimmungen von Facebook und der NSA-Skandal werden hierfür als Referenzpunkte angeführt. Die Anforderungen sind dementsprechend widersprüchlich; gleichzeitig sind damit auch gegensätzliche Positionen legitimierbar, wie in Kapitel 7.6 noch gezeigt werden wird.

## **7.5 Social und public: »Arbeitskraftunternehmer« reloaded**

Zu Beginn dieses Buches wurde in Kapitel 2.4 beschrieben, wie sich die Arbeitswelt in den vergangenen Jahren verändert hat und inwiefern im Zuge dieser Veränderungen die Anforderungen an die Beschäftigten gestiegen sind. Selbstorganisation und Eigenverantwortung werden zur Handlungsnorm. Als »Arbeitskraftunternehmer« vermarkten sie ihre eigenen Fähigkeiten und Leistungen, auch innerhalb von Betrieben (Selbst-Ökono-

misierung); organisieren ihren Alltag durch (Selbst-Rationalisierung); und planen, steuern und überwachen die eigenen Tätigkeiten (Selbst-Kontrolle) (Voß/Pongratz 1998). Permanente Restrukturierungen fordern zudem den Umgang mit Wandel.

Die Anforderungen durch Social Media sind ähnlich gelagert; auch Social Media erfordert ein hohes Maß an Selbstmanagement, Selbstdisziplin, z. B. im Umgang mit Zeit und Informationen. Soziale Medien sind zum einen die passende Technologie für den »Arbeitskraftunternehmer« (Carstensen 2012a), indem sie die technischen Tools anbieten, die auf materieller Seite die Praktiken des »Arbeitskraftunternehmers« unterstützen und teilweise erleichtern. Zum anderen verschärfen und intensivieren sie diese Anforderungen und sorgen damit für weitere Belastungen. Social Media befördert den Wandel der Erwerbsarbeit hin zu Anforderungen an mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Leidenschaft, Einbringen von Persönlichem und mehr Grenzmanagement. Diese Ähnlichkeiten zwischen den Aufforderungen, die die Technik auf der einen Seite und die Transformationen des Sozialen auf der anderen Seite an die Beschäftigten stellen, sind kein Zufall, Technik und Gesellschaft sind gegenseitig konstitutiv füreinander. Weder ist das Internet Auslöser dieser Entwicklungen, noch ist es passiver Spiegel gesellschaftlicher Verhältnisse.

Doch mit Social Media werden nicht nur bereits bestehende Anforderungen verschärft; es kommen weitere hinzu. Die neuen Anforderungen durch den internen Einsatz von Social Media lassen sich auf zwei Punkte zuspitzen: Erstens müssen die Beschäftigten sozial agieren, d. h. sie müssen teilen, geben, nehmen, zusammenarbeiten, sich vernetzen, sich auf andere beziehen und sich gegenseitig bewerten und Feedback geben (Kapitel 7.3); zweitens müssen sie öffentlich bzw. transparent werden (Kapitel 7.4). Ähnlich kommt es auch arbeitgeberseitig in den Regeln, die die Bitkom für eine erfolgreiche Gestaltung von digitaler Arbeit formuliert, zum Ausdruck (Abb. 16).

Einige technik- und medienwissenschaftliche Arbeiten weisen auf verschiedene dieser neuen technologischen Handlungsaufforderungen hin (auch Carstensen 2014; Paulitz/Carstensen 2014): Paulitz (2005) zeigt beispielsweise, dass die Nutzung und Gestaltung des Netzes mit Aufforderungen, Aktivierungen und Adressierungen der Nutzerinnen als aktive, sich zu vernetzende Subjekte einhergehen, die mit Foucault als »Techno-

*Abbildung 16: Regeln für Beschäftigte bei der Gestaltung von digitaler Arbeit*

Regeln für Beschäftigte	
■	<b>Sich selbst managen</b> Flexible Arbeitsmodelle verlangen ein hohes Maß an Selbstorganisation. Effizientes Arbeiten und Verlässlichkeit sind unabdingbar.
■	<b>Sich selber schützen</b> Flexible Arbeit darf nicht zur Selbstausbeutung führen. Engagierte Mitarbeiter setzen Grenzen und halten diese ein.
■	<b>Sichtbar bleiben</b> Wer selten im Büro ist, muss stärker darauf achten, dass seine Arbeitsergebnisse und seine Rolle als Teammitglied wahrgenommen werden.
■	<b>Digitale Kommunikation aktiv und effektiv nutzen</b> Soziale Medien nutzen, um eigene Leistung und Kreativität darzustellen.

Quelle: Bitkom 2013: 32

logien des *sozialen Selbst*« interpretiert werden können. Selbstregierung wird demnach mithilfe von Anregungen, appellierenden Artefakten, pädagogischen Interventionen und normativen Regulierungen gefördert, was die Akteurinnen allerdings nicht als Zwang erfahren, sondern als soziale Handlungsfähigkeit (ebd.: 269).

Reckwitz (2006) thematisiert hingegen insbesondere Navigation und Immersion als Anforderungen an das »Computersubjekt«, das im Umgang mit Interaktivität, Hypertextualität und ständigen Wahlsituationen trainieren muss, permanent Entscheidungen zu treffen. Roth-Ebner (2015) betont vor allem die Anforderungen an Effizienz, die die Neuen Medien trainieren und erforderlich machen.

Reichert (2008) weist darauf hin, dass mit dem Web 2.0 eine Reihe von Selbstpraktiken einhergeht, die mit den gestiegenen Anforderungen an Eigenverantwortung und Selbstmanagement korrespondieren; er bezeich-

net das Web 2.0 daher als »Prototyp neoliberaler Regierungstechnologie« (ebd.: 13). Er beobachtet Praktiken wie Selbstführung und Bekenntnis, Buchführung und akribischen Leistungsvergleich, Selbstinszenierung und die Selbstverständlichkeit, über sich selbst Auskunft zu geben und sich als Objekt der Betrachtung in Szene zu setzen. Die Nutzung dieser Tools bewegt sich dabei im Spannungsfeld zwischen »begeisterter« Selbstdarstellung und »verinnerlichten« Kontrolldiskursen (ebd.: 29).

Herrschaft, so auch Münte-Goussar (2008: 191) »verschwindet im Postulat der Selbstbeherrschung. Genau dies kann man in den Web-Communities trainieren«. Reichert und Münte-Goussar sehen im Web 2.0 eine neue Qualität der Herrschaftstechnologie, die Ausdruck und Trainingsmöglichkeit für diese Selbstpraktiken im Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdführung ist (ähnlich auch Wiedemann 2010).

Auch Leistert/Röhle (2011: 8) betrachten die neuen medialen Konstellationen als Ordnungen, die Subjekte auf eine bestimmte Art und Weise adressieren und bestimmte Anforderungen (re-)produzieren und Techniken der Selbstdarstellung, Selbstverwertung, Selbstkontrolle einüben, die als zentrale Kriterien des beruflichen und gesellschaftlichen Erfolgs unter den Bedingungen des Postfordismus gelten (ebd.: 22).

Einige neuere Veröffentlichungen diskutieren die Praktiken mit sozialen Medien zunehmend auch als Arbeit (Andrejevic 2011; Coté/Pybus 2011). Die Motivation, für die sozialen Netzwerke zu arbeiten, ist hiernach, (wieder-)erkennbar sein zu wollen. Wer es nicht schafft, ständig abzufragen, kann nicht mehr lesbar sein.

Berücksichtigt man diese Perspektiven, wird deutlich, dass die Anforderungen an die arbeitenden Subjekte mit Social Media auf eine neue Stufe gehoben werden. »Arbeitskraftunternehmer« müssen nicht nur selbstorganisiert, selbstkontrolliert und selbststrationalisiert agieren; sie müssen »social« sein und »public« werden. Mit Social Media erfolgt damit die Einübung einer neuen Arbeits- und auch Subjektivierungsweise, die das unternehmerische, selbstkontrollierte, flexible und nun zusätzlich soziale und transparente Selbst hervorbringt. Diese Anforderungen sind nicht zuletzt deshalb herausfordernd, weil sie unter verschärften Konkurrenz- und Wettbewerbsbedingungen gestellt werden, die das Teilen und Veröffentlichen von Wissen zu einer Gratwanderung zwischen strategischer öffentlicher Selbstinszenierung und dem Schutz der eigenen Ideen macht.

## 7.6 Vielfalt der Praktiken – Eigensinnige Userinnen

Gleichzeitig haben unter anderem die Science and Technology Studies gezeigt, dass Anforderungen durch Technik nicht abschließend und determinierend wirken; sie bleiben flexibel und bieten Handlungsspielräume. Userinnen können die technischen Handlungsaufforderungen annehmen, sie aber auch verändern, neu interpretieren, sie ablehnen, ignorieren und zu Nicht-Nutzerinnen werden (Silverstone/Hirsch 1992; Lie/Sørensen 1996; Kline/Pinch 1996; Kline 2003; Oudshoorn/Saetnan/Lie 2002; Wyatt 2003). Auch in Bezug auf das Internet lassen sich abweichende, subversive und widerständige Praktiken ausmachen. Reichert (2008: 42) erwähnt beispielsweise Fake-Identitäten, die versuchen, sich dem Zugriff von Authentizitätsforderungen zu entziehen. Nutzerinnen von Technologien sind definitionsmächtige Subjekte, die trotz aller Materialität von Artefakten und (vermeintlicher) Sachzwänge eigensinnig im Umgang mit Technik agieren, neue Nutzungsweisen erproben und sich Handlungsaufforderungen durch Technik entziehen (vgl. hierzu auch Oudshoorn/Pinch 2003).

Das Gleiche gilt für die Anforderungen der Erwerbsarbeit, die keinesfalls ungebrochen erfüllt werden: Jürgens (2006) zeigt, dass die Beschäftigten durchaus renitent und widerständig gegenüber gesellschaftlichen Anforderungen agieren und sich nicht lediglich anpassen. Sie betont, dass die Beschäftigten sich z. B. gegen die Entgrenzung der Erwerbsarbeit wehren, Grenzen aktiv verteidigen, verschieben und eigensinnig eigene Grenzen ziehen (auch Mayer-Ahuja/Wolf 2005). Bröckling (2007: 288 ff.) identifiziert als Hinweise auf Widerstand gegen das unternehmerische Selbst u. a. Depression, Ironisierung und passive Resistenz. Und Dörre et al. (2011) erkennen rebellische und oppositionelle Subjektivitäten im Umgang mit den Anforderungen des Kapitalismus (auch Frerichs 2014: 55).

Aus der Mediennutzungsforschung liegen diverse Typologien im Umgang mit dem Internet vor. Unterschieden werden dabei beispielsweise »digital Souveräne«, »effizienzorientierte Performer«, »unbekümmerte Hedonisten«, »postmaterielle Skeptiker«, »verantwortungsbedachte Etablierte«, »ordnungsfordernde Internet-Laien« und »internetferne Verunsicherte« (DIVSI/Sinus 2012). Roth-Ebner (2015) unterscheidet in ihrer Studie über die Nutzung digitaler Medien im Büroalltag »Geplagte«, »Medienprofis«, »Skeptikerinnen« und »Optimistinnen«. In einer eigenen Studie zum Um-

gang mit den Anforderungen webbasierter Arbeit wurden Bewältigungsstrategien im Umgang mit Entgrenzung identifiziert; unterscheiden ließen sich: »genussvolles Grenzverwischen«, »sehnsüchtige Mehrarbeit«, »kontrolliert-strategisches Grenzmanagement«, »Umgang mit Entgrenzung als Belastung« und »pragmatische Abgrenzung« (Carstensen/Ballenthien/Winker 2014).

Deutlich wird an diesen Typologien jeweils die Bandbreite zwischen positiven und negativen Einstellungen zur Technik, Handlungsmacht und Überforderung sowie Engagement und Ignoranz. Auch zeigt sich, dass das Internet eine ganze Reihe möglicher Positionen und Nutzungsweisen zulässt. Alltägliche Strategien des Widerstands gegenüber Arbeitsanforderungen, bei denen mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien Grenzen neu gezogen werden, um ein »feeling of autonomy« zu behaupten, indem z.B. Zeiten der Nichterreichbarkeit etabliert werden, beobachtet beispielsweise Ticona (2015) (ähnlich auch Carstensen 2012a). Roth-Ebner (2015) identifiziert u.a. bewusste Entschleunigung als Abgrenzungsstrategie; und Großegger (2015) beobachtet Strategien des »defriending«, »deliking« und »defollowing« (vgl. Stäheli 2013 zu »Entnetzung«).

Auch in der vorliegenden Studie zeigen sich unterschiedlichste »eigen-sinnige« Nutzungsweisen der internen Social-Media-Plattformen sowie heterogene Einschätzungen und Perspektiven. Die Treiberinnen des Prozesses, oftmals aus den Bereichen Kommunikation, IT oder Personal, die Multiplikatorinnen (»Guides«, »Lotsen«), die als »normale« Mitarbeiterinnen die Social-Media-Einführung unterstützen, und diejenigen Mitarbeiterinnen, deren Bedürfnissen die neue Arbeitsweise der Vernetzung und Kollaboration entspricht, sehen vor allem die Potenziale der neuen Technologien, genießen die Möglichkeiten der Arbeitserleichterung und des produktiven Austauschs, freuen sich über die neuen Herausforderungen, weil sie Abwechslung bringen, und haben wertschätzende Erfahrungen mit dem Teilen von Wissen gemacht. Für manche dieser Beschäftigten ist es eine Zumutung und Mehrarbeit, dass sie parallel noch mit den alten Medien arbeiten und mehrere Kanäle doppelt bedienen müssen, weil andere Kolleginnen das soziale Netzwerk noch nicht nutzen.

Unter den Nutzerinnen lassen sich unterschiedliche Motivationen und unterschiedliche Anwendungsfälle ausmachen, die hinsichtlich ihres Bezugs auf die Kerntätigkeit variieren:

- Manche nutzen das ISN fokussiert für die Suche nach Expertinnen und das Lösen von arbeitsbezogenen Problemen – hier sind die technischen Tools Unterstützung für das Kerngeschäft.
- Daneben wird das ISN für Informationsbeschaffung, Austausch und Diskussion von Themen mit indirektem Bezug zur eigenen Tätigkeit (Vorstandsinformationen, Fahrgemeinschaften, Betriebslaufgruppe) genutzt.
- Umstritten, gleichzeitig von manchen Beschäftigten begeistert genutzt, sind Gruppen und Diskussionen im ISN zu Themen, die keinen Arbeitsbezug haben, z.B. die erwähnte »Darth-Vader-Community«, oftmals aber auch technikorientierte Themen, z.B. zum aktuellen iPhone.
- Daneben gibt es eine Reihe von Nutzungsweisen, die eher pragmatisch, nutzen- und projektorientiert sind und die mit keinen großen Hoffnungen auf grundlegende Veränderungen der Organisationskultur verbunden sind.
- Meist werden die Vorteile des ISN vor allem für standortübergreifende Projektarbeit genutzt. Hierzu gehören auch diejenigen Nutzerinnen, die wie beschrieben trotz Freiwilligkeitsvereinbarungen durch Projektarbeit gezwungen wurden, das ISN zu nutzen.

Und nicht zuletzt wird in den Interviews deutlich, dass viele Beschäftigte die interne Social-Media-Plattform nicht nutzen. Hierbei sind manche gleichgültig, sie nutzen das ISN nicht, da sie keinen Nutzen für sich und ihre Tätigkeit erkennen können, und fühlen sich auch nicht gedrängt; andere sind explizit ablehnend und geben hierfür diverse Gründe an (Zeit, bereits genug andere Medien, Datenschutzbedenken, Veränderungsmüdigkeit). Auch absolute Verweigerung scheint (zurzeit noch) möglich zu sein:

»Ich weigere mich einfach. Ich habe des Öfteren schon eine E-Mail bekommen: ›Geh du mal dort hin oder da rein‹, oder das oder jenes. Ich lasse mich nicht überwachen. Sobald ich das Ding einschalte, weiß jeder, ich arbeite am Computer, oder ich arbeite nicht. [...] Wenn die sozialen Medien nicht so sind, wenn ich einschalte, dass ich jedes einzelne Teil im Detail durchlesen muss, was da passiert, und einschalte, sondern wenn das alles automatisch aktiviert ist, also eingeschaltet ist, und ich muss abschalten, werde ich das verweigern und nicht verwenden.«

Hinter diesen Nutzungsweisen stehen diverse strategische Überlegungen, wie in Kapitel 6 bereits deutlich wurde. So wird überlegt, wie man den Like-Button sinnvoll einsetzt, dass man die Präsenzanzeige ausschaltet, um

konzentriert arbeiten zu können, und auch wenn das ISN zur Unterhaltung genutzt wird (»statt Spiegel Online«), wird darauf geachtet, dass dies während der Pausenzeiten oder nicht zu lange stattfindet.

Als Gründe für unterschiedliche Nutzungsweisen und insbesondere für Nicht-Nutzung können folgende identifiziert werden:

- *Zeit, Arbeitsmenge, Arbeitsdichte:* Oftmals fehlt schlichtweg die Zeit, neben den Kernaufgaben auch noch Zeit im Social-Media-Tool zu verbringen, geschweige denn, sich hier aktiv zu engagieren. Um sich nicht zu »verrennen«, nutzen manche Beschäftigte das ISN erst gar nicht: »Man kann gar nicht alles schaffen und sich gleichzeitig an die Arbeitszeit halten.« Auch Pettersen (2014: 36) kommt zu dem Ergebnis: »To make work processes as effective as possible, software or technologies that save time and enhance productivity are chosen over platforms that are time-consuming, as many perceived the enterprise social media platform to be.«
- *Handlungsspielräume und Autonomiegrade:* Die Möglichkeit, interne soziale Netzwerke zu nutzen, variiert mit der Möglichkeit, frei über die eigene Arbeitszeit verfügen und sich die Erledigung der Kernaufgaben selbst einteilen zu können. Für Beschäftigte mit frei verfügbarer Zeit eröffnen Social Media neue Gestaltungsspielräume. Ein IT-Mitarbeiter beschreibt, »dass es [das ISN] eigentlich mehr so mit so die größte Art von Freiheit ist, seine Arbeit selbst zu gestalten, die man hier im Unternehmen hat.« Diese Möglichkeiten variieren stark: »Das ist jetzt ein Umfeld, wo ich auch nicht kontrolliert werde. Je fertigungsnäher das ist, desto strenger ist das überwacht und reglementiert.« Für Beschäftigte mit fest terminierten Tätigkeiten sind die Spielräume, Social Media zu nutzen, nicht vorhanden.
- *erkennbarer Nutzen und konkurrierende Medien:* Ein wichtiger Grund für (Nicht-)Nutzung wird entlang der Frage entschieden, ob am ISN ein Nutzen erkennbar ist. Viele können inmitten der Vielfalt der schon existierenden Tools und Programme keinen zusätzlichen Nutzen im internen sozialen Netzwerk erkennen, da alle Funktionen bereits ausreichend abgedeckt sind. Damit können auch begeisterte Facebook-Nutzerinnen zu Nicht-Nutzerinnen der internen Plattform werden, wenn der Eindruck besteht, dass diese keinen weiteren Nutzen bringt, insbe-



sondere kein Nutzen für die Arbeitstätigkeit erkennbar ist und diese nur ein »isolated island« (Pettersen 2014: 36) außerhalb der eigentlichen Aufgaben darstellt. Die Erfahrungen hierzu sind bisher, dass in der internen Nutzung vor allem IT, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie das Management mit diesen Funktionen unterstützt werden.

- *Vorgesetzte, Führungsstile, informelle Erwartungen:* Deutlich geworden sind auch die entscheidende Rolle der Vorgesetzten und deren Haltung zu Social Media sowie die Frage, wie Zusammenarbeit im jeweiligen Team organisiert ist: »Also da ist ein Vorgesetzter, der ist da selbst aktiv, und dann nutzen auch die Teammitglieder das dann auch entsprechend.« Nach Ansicht einer Social-Media-Zuständigen liegt ein Problem z. B. darin, dass das mittlere Management oftmals nur das IKEA-Regal, das im ISN zum Verkauf angeboten wird, sehe, somit zu dem Schluss komme, das ISN habe nichts mit der zu erledigenden Arbeit zu tun, und das Team daraufhin von der Nutzung abhalte.
- *(kein) Druck, sich als offen, innovativ und flexibel zu inszenieren:* Interessanterweise zeigen sich Praktiken der Nicht-Nutzung sowie ablehnende Haltungen, gepaart mit einer selbstbewussten Gelassenheit bei einigen Beschäftigtengruppen, die man eher als Vielnutzerinnen erwartet hätte, insbesondere bei jüngeren Beschäftigten und technikaffinen Bereichen. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass dieser Gruppe Eigenschaften wie Innovation und Technikkompetenz bereits zugeschrieben sind, sodass sie keinen Druck verspüren, diese Haltung durch eine spezifische Social-Media-Nutzung zur Schau stellen und sich darüber profilieren zu müssen. Damit kann eine selbstbewusst-privilegierte Nicht-Nutzung identifiziert werden. Gleichzeitig funktioniert diese Logik auch andersherum: Ein älterer Beschäftigter geht z. B. davon aus, dass er aufgrund seines Alters Social Media nicht mehr nutzen muss.
- *Widerstand gegen Veränderungen:* In den Kapiteln 6.7 und 7.2 ist bereits deutlich geworden, dass die Beschäftigten auch jenseits sozialer Medien mit vielfältigen innerbetrieblichen Veränderungen konfrontiert sind. Zum einen führt das, wie beschrieben, bei manchen zur Strategie des »Aussitzens« – in der Erwartung, dass sich der »Hype« wieder erledigt. Zum anderen spiegelt sich an der Haltung, mit der innerbetriebliche

soziale Medien aufgenommen werden, das Verhältnis zur Firma. Viele der Interviewten, die misstrauisch und ablehnend auf die neue Technologie reagieren, tun dies weniger aus Gründen, die mit der Technologie zu tun haben, als vielmehr aufgrund von Erfahrungen mit dem eigenen Unternehmen. Frustrierte und enttäuschte Mitarbeiterinnen werden kaum dafür zu gewinnen sein, Extra-Aufwand in ein gemeinschaftlich genutztes Tool zu investieren, um einen Mehrwert für die Firma zu erzielen. Gleichzeitig zeigen diejenigen Mitarbeiterinnen, die sich mit dem Unternehmen sehr verbunden fühlen (manche geben an, es sei wie eine »Familie«) und eine hohe Unternehmensidentifikation haben, eine große Bereitschaft, sich in den sozialen Medien zu engagieren.

- *Technikhaltungen, Datenschutz- und Überwachungskritik:* Viele Technologien haben, gerade in ihrer Anfangsphase, polarisierende Effekte, sind von konkurrierenden Deutungsmustern gerahmt und bringen Befürworterinnen und Gegnerinnen hervor (Carstensen 2007). Internet- und Social-Media-Diskurse bewegen sich zwischen Partizipationsversprechen und Überwachungsbefürchtungen. Diese konkurrierenden und polaren Deutungsmuster prägen auch die Social-Media-Nutzung im Unternehmen. Interessant ist, dass beide Positionen legitim zu sein scheinen; spätestens seit dem NSA-Skandal ist man als Kritikerin von Social Media nicht dem Vorwurf ausgesetzt, Fortschrittsverweigerin zu sein. Auch Kritik an exponierter öffentlicher Selbstdarstellung und ein bewusster Umgang mit den eigenen Daten sind legitime Positionen. Dies ermöglicht Beschäftigten, mit »guten« Gründen die internen Social-Media-Tools abzulehnen.
- *Kompetenzen und soziale Ungleichheiten:* Insgesamt überwiegt in den Ergebnissen der Eindruck, dass es kaum oder nur wenige technische Kompetenzen braucht, um die sozialen Medien bedienen zu können. Gleichzeitig wurde in den Kapiteln 7.1 bis 7.4 deutlich, dass die Nutzung keineswegs voraussetzungsfrei ist, sondern eine Reihe von Anforderungen an die Beschäftigten stellt. Für die Frage, wie sie mit diesen Anforderungen umgehen, sind neben den bisher genannten Faktoren auch persönliche Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen von Relevanz: Neben den schon behandelten Kategorien Alter und Technikaffinität sind u. a. Sprachkompetenz (Ausdrucksvermögen, auch auf Englisch) und Sozialkompetenz zu nennen. Wichtig sind auch, wie an mehreren Stellen

deutlich wurde, Selbstbewusstsein und Mut, um sich zu überwinden, in den öffentlichen Foren des sozialen Netzwerkes aktiv zu werden. Geschlecht als Ungleichheitskategorie scheint hingegen nur indirekt relevant zu sein: Zwar lassen sich keine geschlechtstypischen Unterschiede in der Nutzung von Social Media ausmachen, die auf ein »typisch weibliches« bzw. »typisch männliches« Verhältnis zu Social Media oder auf geschlechtsspezifisch unterschiedliche Kompetenzen schließen ließen. Über die nach wie vor bestehende geschlechtersegregierte Verteilung von Berufen und Positionen variieren allerdings der Zugang zu Social Media und die Möglichkeit, frei über die eigene Arbeitszeit zu verfügen – was unterschiedliche Nutzungsweisen erzeugt.<sup>2</sup>

Die Anforderungen an die Beschäftigten durch Social Media sind informell und implizit – und deswegen durchaus anspruchsvoll. Zur Intensivierung und Verschärfung von Anforderungen an Selbstmanagement, Selbstdisziplin, Selbstkontrolle und Offenheit im Umfang mit Wandel addieren sich Anforderungen an »soziales« und öffentliches Arbeitshandeln. Gleichzeitig gehen viele Beschäftigte eigensinnig mit diesen Anforderungen um, entziehen sich Erwartungen, wollen oder können diese nicht erfüllen – zumal diese Erwartungen widersprüchlich sind, etwa hinsichtlich Nutzungsumfang oder Umgang mit eigenen Daten. Darüber, wie Social Media genutzt werden, entscheiden neben betrieblichen Rahmenbedingungen auch die diskursiven Deutungsmuster, die Social Media rahmen, und individuelle Kompetenzen und Haltungen.

---

2 | Ausführlicher zur Frage nach neuen Geschlechterarrangements im Kontext der Digitalisierung vgl. Wischermann/Kirschenbauer (2015).



## 8 Fazit und Ausblick

---

Anliegen des Buches war, die Erfahrungen mit internen Social-Media-Anwendungen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und der Interessenvertretungen zu analysieren. Eine solche Analyse kann immer nur eine Momentaufnahme darstellen; zu schnell ändern sich zurzeit die technologischen Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit. Es ist gut denkbar, dass sich viele der beschriebenen Phänomene kurz- oder mittelfristig als »Anfangsprobleme« auflösen werden und die hier vorgelegten Erkenntnisse überholt sein werden. Daher werden im Folgenden nicht nur die Ergebnisse der Untersuchung resümiert, sondern auch mögliche Entwicklungsrichtungen skizziert.

### 8.1 Arbeiten mit Social Media

Die euphorischen und erwartungsvollen Diskurse, die Enterprise 2.0 und Social Collaboration arbeitgeberseitig rahmen, bündeln eine ganze Reihe neuer und alter Leitbilder für Arbeit – unter anderem Partizipation, Transparenz, Austausch, Vernetzung und Aktivierung, die sich idealtypisch in den technischen Funktionen der Social-Media-Tools materialisieren und verwirklichen.

Diese Diskurse treffen zurzeit auf eine ambivalente betriebliche Realität. Die Erfahrungen der Beschäftigten schwanken zwischen Arbeitserleichterung und zusätzlichen Belastungen, Mehrwert und Nutzlosigkeit, Freiwilligkeit und unklaren Erwartungen, positiv empfundenem Sharing und Sorge um Konkurrenz, wertschätzender und konflikthafter Kommunikation, Lust auf Veränderung und Abwehr von Veränderungen, Interaktionen jenseits von Hierarchien und Digital Divide. Um die Social-Media-Nutzung etablieren bzw. verfestigen sich divergierende Kulturen und Arbeitsweisen,

die schwer kompatibel scheinen und die den gemeinsamen betrieblichen Alltag spalten.

Gleichzeitig sind viele der an Social Media vorgetragenen Sichtweisen und Erfahrungen – positive Erfahrungen wie Probleme – keinesfalls ausschließlich durch Social Media induziert; vielmehr spiegeln sich im Umgang mit Social Media Unternehmenskulturen, Führungsstile, Arbeitszeitregelungen, Kommunikations- und Umgangsweisen und die Anforderungen einer gewandelten Arbeitswelt. Die Frage, wie Social Media genutzt werden, wird wesentlich entlang sozialer, kultureller, politischer und individueller Faktoren (wie Freiräumen bei der Arbeit, Datenschutzdiskursen, Zugangsmöglichkeiten, Position, Alter) entschieden. An der Social-Media-Nutzung wird deutlich, was sowieso (latent) bereits im Unternehmen an Strukturen und Kulturen existent war. Dies kann produktiv sein insofern, als ungeklärte Problemlagen im Zuge der Social-Media-Einführung offensichtlich werden und bearbeitet werden müssen.

Social-Media-Tools sind aber nicht nur Spiegel der Arbeitsbedingungen und Projektionsfläche für bestehende Konflikte; soziale Medien spitzen Problemlagen zu, intensivieren und dynamisieren Entwicklungen. Bei der Analyse der Anforderungen an die Beschäftigten wird deutlich, dass Social Media ähnliche Kompetenzen verlangt wie die durch Entgrenzung, Subjektivierung, Prekarisierung, Flexibilisierung und Reorganisation veränderte Arbeitswelt.

Die Ambivalenz von Technik, einerseits Arbeit zu erleichtern und zu ersetzen, andererseits den Beschäftigten neue Tätigkeiten abzufordern, zeigt sich auch an den internen sozialen Netzwerken: Zwar erweist sich Social Media aus Sicht mancher Beschäftigter als das passende Werkzeug, den Ansprüchen an standortverteilte, teils internationale Zusammenarbeit gerecht zu werden. Social Media entspricht dem eigenen Bedürfnis, Wissen zu teilen und sichtbar zu machen, dem Anspruch nach vernetztem Arbeiten über Hierarchien hinweg und dem Wunsch nach einer wertschätzenden Feedbackkultur.

Auf diese gewandelten Werte, Wünsche und Ansprüche ist Social Media die technologische, materialisierte Antwort. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass diese neuen Technologien in vielerlei Hinsicht die Anforderungen an die Beschäftigten erhöhen: Sie machen (zurzeit noch) mehr Arbeit, als dass sie Arbeit ersetzen, sie sind in unklare Erwartungsstrukturen eingebunden, durch die Beschäftigte eigenverantwortlich navigieren

müssen, sie sind ein weiterer Teil der Arbeit, der mit Selbstdisziplin und Selbstkontrolle gemanagt werden muss, und sie verlangen erhöhte Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen.

Zu den nun technologisch durch Social Media unterstützten Anforderungen an den »Arbeitskraftunternehmer« treten durch Enterprise 2.0 zwei weitere Anforderungen: (betriebs-)öffentliche Selbstdarstellung und »soziales« Handeln – im Sinne des »social« in »Social Media« – sprich: das Teilen von Wissen, Liken, Feedback, Zusammenarbeit, Austausch und Vernetzung. Diese Anforderungen sind in mehrfacher Hinsicht herausfordernd: Sie sind informell, d. h. es gibt keine explizite Formulierung dieser Anforderungen, sondern die Beschäftigten nehmen sie implizit wahr. Das bedeutet auch, dass hierfür keine besonderen Qualifikationsangebote bestehen, die die Beschäftigten unterstützen könnten.

Zudem wirken diese Anforderungen häufig unter kontraproduktiven Rahmenbedingungen: Viele Beschäftigte berichten, dass sie vor dem Hintergrund von Stellenabbau und Standortkonkurrenz Bedenken haben, ihr Wissen in einem weltweiten Unternehmensnetz zu veröffentlichen. Und nicht zuletzt stellen diese Anforderungen in der Summe eine Verschärfung dessen dar, was den Beschäftigten gegenwärtig in der Arbeitswelt neben dem Kerngeschäft abverlangt wird – und können damit einen weiteren Belastungsfaktor ausmachen.

Deutlich wurde aber auch, ganz im Sinne des techniksoziologischen Konzepts des »Eigensinns«, dass die Beschäftigten diesen Anforderungen keinesfalls immer entsprechen: »Users matter« – sie sind handlungsmächtig und entscheiden über die Art der Nutzung. Wie die Anforderungen der Erwerbsarbeit insgesamt werden auch die der Technik nicht widerstandslos erfüllt. Vielmehr zeigen sich viele sehr zögerliche, teils auch desinteressierte, teils ablehnende Haltungen und Umgangsweisen, die aus Sicht der Treiberinnen enttäuschend sind, mit Sicht auf die Beschäftigten aber Handlungsspielräume aufzeigen.<sup>1</sup> Im betrieblichen Alltag zeigt sich: Wer keinen Nutzen in Social Media erkennen kann, nutzt Social Media nicht.

---

1 | Hierzu auch Siebenhüter (2015): »Deshalb ist zu hoffen, dass die Betroffenen diese mit der Digitalisierung einhergehenden Steuerungsmechanismen durchschauen und dass sich eine neue Solidarität ausbreitet. Für die Beschäftigten heißt dies, aktiv Wege zu suchen, sich innerhalb dieses sozialen Kontrollregimes einen Spielraum zu bewahren: durch den gefürchteten ›Dienst nach Vorschrift«

## 8.2 Betriebliche Zusammenarbeit zwischen analog und 2.0 – Herausforderungen und Handlungsfelder für die Interessenvertretungen

Die Ergebnisse der Online-Umfrage und die Interviews mit den Betriebsräten in den Fallbetrieben zeigen, dass Social Media als weit mehr als nur ein Technik-Thema begriffen wird; vielmehr erweist sich Social Media als »Allround-Thema«, das so gut wie alle mitbestimmungsrelevanten Bereiche betrifft und alle Dimensionen von Arbeit berührt. Verhandelt und geregelt werden müssen der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle, es braucht einen wirksamen Datenschutz, es gilt, Arbeitszeitregelungen zu finden (Wann und wie viel dürfen und sollen Social Media genutzt werden? Gibt es ein Recht auf »Offlinesein«? Wie steht es um Nichtreaktion und Nichterreichbarkeit während der Arbeitszeit?), es braucht klare Regelungen zu erlaubten bzw. nicht erlaubten Inhalten und Nutzungsweisen (Sind private Themen erlaubt?) und Regeln für die Kommunikationskultur und im Umgang miteinander, früher »Netiquette« genannt (u. a. Schwemmlé/Wedde 2012; Greve/Wedde 2014; ver.di-Bereich Innovation und gute Arbeit 2015).

Art und Umfang bisheriger Schulungen und Qualifikationsmaßnahmen reichen nicht aus, um die Beschäftigten für die Nutzung von Social Media vorzubereiten und Medienkompetenz zu entwickeln<sup>2</sup> und sie zugleich für die technischen Hintergründe, beispielsweise die Reichweite der Auswertungsmöglichkeiten, für Datensparsamkeit und informationelle Selbstbestimmung, zu sensibilisieren.

---

oder – den gewerblichen Akkordarbeitern ähnlich – durch eine gruppeninterne Einigung auf einen »prozentualen Akkord«. Für die Unternehmen wird es eine große Herausforderung, ihre Beschäftigten langfristig für *Social Media*-Konzepte zu gewinnen und eine »*Sharing Verweigerung*« zu vermeiden. Gerade hochqualifizierte Experten sind inzwischen auffallend zurückhaltend, ihr Know-how mit Kollegen aus Niedrig-Lohn-Ländern bzw. Freelancern zu teilen. Das Bewusstsein für die digitale Verlagerung der eigenen Stelle wächst ebenso wie die Befürchtung, dass sich Industrie 4.0 als trojanisches Pferd herausstellen könnte, Produktivitätssprünge zu Lasten der Arbeitnehmer zu erreichen.« (Hervorhebungen im Original)

**2 |** Auch Roth-Ebner (2015) weist darauf hin, dass das Thema Medienkompetenz für Unternehmen bisher erstaunlich unterbelichtet ist; sie kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere Reflexionskompetenz zentral für den Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien im Arbeitskontext ist.



Die Nutzerinnenfreundlichkeit der Social-Media-Plattformen ist zu berücksichtigen, ebenso Fragen von Persönlichkeits- und Urheberrechten. Und die vielfältigen – alten und neuen – Anforderungen an die Subjekte zeigen zudem, dass Arbeits- und Leistungsverdichtung und Belastungen auch Social-Media-Themen sind und Social Media damit auch Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes betrifft. Für viele dieser Fragen bietet das Betriebsverfassungsgesetz eine Grundlage, Social Media im Sinne »guter Arbeit« zu gestalten; die Interessenvertretungen haben hier klare Mitbestimmungsrechte.<sup>3</sup>

Besonders hervorzuheben ist die Mitbestimmungspflicht bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, Beschäftigte zu überwachen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Diese Mitbestimmungspflicht bietet den Betriebsräten umfassende Handlungsmöglichkeiten, den Einsatz von Social Media zu gestalten.

Wie mehrfach deutlich wurde, nutzen einige Gremien diese Möglichkeiten auch für eine Mitgestaltung von Social Media im technischen Sinne. Sie verhandeln, dass Funktionen, die die Präsenz anzeigen können, ausgeschaltet werden, dass Informationen wie Zeitangaben nicht sichtbar sind und dass Profile erst aktiviert werden müssen und nicht bereits für alle Beschäftigten angelegt sind. Die techniksoziologische Idee, technische Artefakte seien sozial konstruiert, Ergebnis von Verhandlungen und Ausdruck von Machtverhältnissen, zeigt sich hier konkret an den Verhandlungsergebnissen zwischen Arbeitgeberinnen und Interessenvertretungsgremien.

Die oftmals eingekauften Social-Media-Tools müssen (und sollten) keinesfalls so genutzt werden, wie sie voreingestellt sind; sie lassen sich gestalten, verändern und gegebenenfalls auch ablehnen oder abschalten (hierzu auch Lautenbacher/Klier 2015).

Die starken Mitbestimmungsmöglichkeiten sind zunächst eine Basis, von der aus Betriebs- und Personalräte wirkmächtig agieren können. Die-

---

**3 |** Mittlerweile liegt eine Reihe von Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte vor, die diese Themen vertieft behandeln. Vgl. u. a. Böker et al. (2013), Demuth/Strunk/Lindner (2012), Technologieberatungsstelle beim DGB NRW (2013). Ebenfalls Handlungsempfehlungen enthalten sind in Greve/Wedde (2014) und Klier (2014). Auch von Arbeitgeberseite liegen Leitfäden vor, die sich mit Mitbestimmungsfragen beschäftigen (z. B. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013).

ser »lange Hebel« der Technik-Mitbestimmungsrechte kann theoretisch auch dazu genutzt werden, in den Verhandlungen um Social Media auch andere, von Social Media tangierte Themen (neu) zu verhandeln – seien es Arbeitszeitregeln, Zeitsouveränität oder Kommunikationskultur.

Die weitreichenden Mitbestimmungsmöglichkeiten lösen allerdings nicht das gravierende Problem der gespaltenen Belegschaften. Die Ergebnisse zeigen, wie unterschiedlich die Bedürfnisse und Haltungen gegenüber Social Media sind und wie polar sich damit Arbeitsweisen und -kulturen entwickeln.

Greve/Wedde (2014) schreiben:

»Viele wollen sich in ihrer Nutzung von Social Media nicht reglementieren lassen [...]. Trotzdem müssen die Betriebs- und Personalräte auch hier regelnd eingreifen. Um sich nicht zwischen diesen beiden Fronten – dem Arbeitgeber auf der einen Seite und den Mitarbeitern auf der anderen Seite – aufzureiben, müssen Herangehensweisen gewählt werden, die beiden Seiten verdeutlichen, wie wichtig eine möglichst einvernehmliche Regelung ist« (Greve/Wedde 2014: 136).

Konkrete Lösungen gibt es hierfür bisher nicht: Auf der einen Seite müssen die Mitbestimmungsgremien diejenigen Mitarbeiterinnen, die Social Media ablehnen – sei es aus Datenschutzgründen, aus Arbeitsüberlastung oder aus Scheu –, bis zu einem gewissen Grad schützen und eine Nicht-Nutzung ermöglichen; andererseits muss den Mitarbeiterinnen, die gern mit den neuen Medien arbeiten möchten und für die diese Arbeits erleichterung, Wertschätzung und motivierende Arbeitsumgebung darstellen, diese Arbeitsweise ermöglicht werden.

Wie die Interessenvertretungsgremien diesen Spagat zwischen den unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen bewältigen können – gleichzeitig Treiberinnen und Mitgestalterinnen des Themas zu werden und die nötige Verhandlungshärte bei der Durchsetzung von Freiwilligkeitsvereinbarungen und dem Abschalten von Funktionen an den Tag zu legen –, ist bisher nicht klar, und zumindest in den untersuchten Fallbetrieben kommt es deswegen zu Spaltungen auch innerhalb der Gremien.

Zudem reichen auch die bestehenden starken Mitbestimmungsrechte nicht aus, um Social Media ausreichend zu regeln. Social Media ist nur ein Baustein der grundlegenden Veränderungen von Erwerbsarbeit, die eine gesamtgesellschaftliche Debatte erfordern – und Maßnahmen auf politischer und gesetzlicher Ebene, die die Gestaltung digitaler Erwerbsarbeit

unterstützen. Vorschläge wie eine »Anti-Stress-Verordnung« weisen in die richtige Richtung.

Auch ist davon auszugehen, dass die betrieblichen Regelungsmöglichkeiten von Social Media perspektivisch in ihrer Reichweite begrenzt sind. Der gesellschaftliche Wandel durch digitale Technologien steht erst am Anfang; doch bereits jetzt lässt sich das Ausmaß der Daten, die permanent und überall durch die Nutzung von Internet und mobilen Geräten produziert, erfasst und ausgewertet werden, kaum mehr erfassen. Die Öffnung von Social-Media-Plattformen über Unternehmensgrenzen hinweg steht erst am Anfang; auch Freiwilligkeitsvereinbarungen stellen vermutlich nur eine Übergangsphase auf dem Weg zu Social Media als verpflichtendem Arbeitsmittel dar.

Die Gestaltung von internen sozialen Medien ist damit aufgrund der vergleichsweise guten Mitbestimmungsrechte möglich; gleichzeitig ist zu erwarten, dass die technologischen Entwicklungen in der Zukunft die Mitbestimmung massiv herausfordern werden.

Als Aufgabe für die Interessenvertretungen bedeutet dies, sich nicht mit guten Vereinbarungen zu Enterprise 2.0 zurückzulehnen, sondern wachsame und kritische Begleiterinnen des digitalen Wandels zu bleiben. Der Bedarf an Technologieberatung für Interessenvertretungen wird vermutlich massiv zunehmen.

### **8.3 »Das ist erst der Anfang«: Perspektiven der Digitalisierung von Erwerbsarbeit**

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie lassen sich vier Trends entwickeln, für die die gegenwärtige unternehmensinterne Social-Media-Nutzung – Enterprise 2.0 – die Voraussetzungen schafft. Diese vier – Erschöpfung, Crowdwork, Big Data und Digital Divide – werden nun abschließend diskutiert.

#### **Erschöpfung**

Die gesundheitsbelastenden Auswirkungen der gewandelten Arbeitswelt sind seit Längerem bekannt; entgrenztes, subjektivierte und prekäre Arbeiten und leistungsorientierte Steuerungsmodelle bedeuten nicht nur Autonomiege-

winne und Selbstverwirklichung, sondern als Kehrseite auch Selbstausbeutung. Mit dem Zugriff der Arbeit auf die ganze Person werden die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen aufgehoben, Ruhezeiten reduziert. Gleichzeitig nehmen Zeit- und Leistungsdruck zu (u. a. Dunkel/Kratzer 2014; Neckel/Wagner 2013); Burn-out und Depression werden zu »Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus« (Voß/Weiß 2013); übrig bleibt »das erschöpfte Selbst« (Ehrenberg 2004).

Arbeitnehmerorientierte Untersuchungen, die sich Belastungen allgemein widmen, thematisieren, dass beispielsweise die Entgrenzung von Arbeit und Anforderungen an Erreichbarkeit zunehmen. So zeigt der DGB-Index Gute Arbeit (2012: 23), dass Feierabend- und Wochenendarbeit Stressfaktoren sind. Permanente Erreichbarkeit und Entgrenzung führen zu Belastungen und psychischen Erkrankungen (Einblick 2012: 3). Von 60 Prozent der Beschäftigten wird erwartet, auch in der Freizeit erreichbar zu sein, von einem Drittel von ihnen »sehr häufig« oder »oft« (Buntenbach 2012). Zudem fühlen sich 52 Prozent der Beschäftigten »sehr häufig« oder »oft« gehetzt und unter Zeitdruck (DGB-Index Gute Arbeit 2012: 5).

Auch Technik kann zu einem Belastungsfaktor werden (Carstensen 2015; Wajcman 2015). Erste Untersuchungen zur Social-Media-Nutzung am Arbeitsplatz weisen auf Belastungen durch Entgrenzung, Überlastung und Unsicherheit hin (Bucher/Fieseler/Suphan 2012). Bisher sind die Ergebnisse zu Stress, Belastungen und gesundheitlichen Folgen von Internet und Social Media allerdings durchaus widersprüchlich (Pfeiffer 2012; Hampton et al. 2015). Chesley (2014: 19) schreibt, dass ihre Ergebnisse

»point to technological innovation as a potentially important factor influencing work intensification processes and connect this to employees' levels of work strain and distress. However, the analysis also suggests that the image of the »technologically-tethered« worker or the fragmented, stressful workplace is too limited. ICT [Informations- und Kommunikationstechnologien] use clearly has the potential to influence work processes that are both problematic *and* helpful for employee well-being«.

Die Ergebnisse des Projekts zeigen aber, dass soziale Medien Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung bedeuten und den sowieso schon hohe Termin- und Leistungsdruck noch zusätzlich erhöhen können. Bisher ersetzen sie kaum andere Kommunikationswege, sondern erhöhen die Anzahl der Kanäle und damit die Menge und Dichte von Informationen. Chatfunktio-

nen, Präsenz- und Online-Anzeigen von Social-Media-Tools sorgen zudem für eine permanente Erreichbarkeit während der Arbeitszeit. Dies führt oftmals zu Arbeitsunterbrechungen und erhöht die Anforderungen an Multitasking (Chesley 2014). Die Anforderungen an die Beschäftigten sind mit Social Media eher gestiegen als gesunken; nur ein Teil von ihnen erlebt das Arbeiten mit Social Media als Arbeitserleichterung und Grund für höhere Arbeitszufriedenheit.

Auch Usability kann zur Belastung werden. Oftmals wird die Gestaltung der verwendeten Tools kaum von den Nutzerinnen bestimmt, Ergonomie-Erwägungen zählen bei der Entscheidung für bestimmte Anwendungen kaum, da sich diese vor allem an Geschäftsprozessen und nicht an den Erfordernissen der konkreten Arbeitsebene orientiert (auch Pfeiffer 2012: 20). Stattdessen macht die eingesetzte, starre IT zusätzliche Arbeit und zwingt die Userinnen, sich den vorgegebenen Prozessen anzupassen.

Soziale Medien können aber auch psychische Belastungen erzeugen, etwa durch konflikthafte Situationen in virtuellen Diskussionen, die hohe Eigenverantwortung, mit informellen, unklaren und diffusen Erwartungen umzugehen, und durch den Veränderungsdruck. Zudem kann die Erwartung, sich an der (Betriebs-)Öffentlichkeit beteiligen zu müssen, belastend wirken. Auch Boes/Gül/Kämpf (2011) kommen zu dem Schluss, dass die neuen Öffentlichkeiten im Informationsraum unter dem Einfluss des »Systems der permanenten Bewährung« für die Beschäftigten zu einer dauerhaften Verfügbarkeitserwartung, einem Gefühl des Getriebenseins und der Missachtung eigener gesundheitlicher Grenzen oder, wie Peters es nennt, zu »interessierter Selbstgefährdung« (Peters 2013) führen.

Handlungsansätze betonen bisher häufig die Eigenverantwortung der Beschäftigten; damit wird Belastungs- und Gesundheitsmanagement zur individuellen Aufgabe. Einen Ansatzpunkt für betriebliche Gestaltung der Nutzung digitaler Technologien bietet immerhin das Arbeitssicherheitsgesetz, das Betriebsärztinnen die Aufgabe zuweist, Arbeitgeberinnen bei Fragen des Arbeitsrhythmus und des Arbeitsablaufs zu beraten (ASiG § 3, 1d). Dieses Gesetz böte die Möglichkeit, auch auf die Reduzierung der Kommunikationsdichte und -geschwindigkeit hinzuwirken (vgl. Dunkel/Kratzer/Menz 2010).

Gleichzeitig lässt sich zurzeit beobachten, dass die Bereitschaft steigt, über gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu verhandeln, nicht zuletzt in den Diskursen um Digitalisierung.<sup>4</sup> Neckel/Wagner (2014) beobachten, dass sich im Zuge der Debatten um Burn-out und Erschöpfung die »Rechtfertigungsbedingungen des heutigen Kapitalismus« (ebd.: 541) verändern, und stellen infrage, dass die Versprechen auf Freiheit und Selbstverwirklichung noch genug Anziehungskraft besitzen:

»Schon jetzt finden wir erste Anzeichen [...] in Unternehmen, die gelernt haben, die knappe Ressource qualifizierter Arbeitskräfte nachhaltiger zu bewirtschaften und in denen Maßnahmen für die Förderung der psychischen Gesundheit ergriffen werden. Die Kritik an dem verbreiteten sozialen Leiden am Wachstumsregime vermag so möglicherweise, zu einer Erneuerung der »sustainability« beizutragen. Es sind solche Innovationen des kapitalistischen Geistes, die ihn vor seiner eigenen Erschöpfung bewahren« (Neckel/Wagner 2014: 541).

Größeres mediales Interesse erntete so auch der Vorschlag Ursula von der Leyens im Juni 2012, klare Regeln im Umgang mit Handy und Internet zu Erreichbarkeit und Freizeit einzuführen, um stressbedingten Krankheiten vorzubeugen. Einzelne Unternehmen haben dies bereits getan: Bei BMW, Telekom, Puma und Bayer wird nicht mehr erwartet, dass die Beschäftigten am Wochenende auf E-Mails reagieren. Hier gibt es z. B. Richtlinien zum »Umgang mit mobilen Arbeitsmitteln außerhalb der Arbeitszeit«. Bei Volkswagen werden seit August 2011 auf Initiative des Betriebsrates 30 Minuten nach Arbeitsende keine E-Mails mehr auf die Firmen-Smartphones der Beschäftigten weitergeleitet. Auch ver.di fordert z. B. »Log-off-Rechte« und klare Regelungen zur Erreichbarkeit (Bsirske et al. 2012; ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit 2015).

Offensichtlich haben die gesundheitlichen Gefährdungen durch Arbeitsbelastungen mittlerweile ein Ausmaß erreicht, das gesellschaftlich nicht mehr tragbar erscheint. Dieser Bedeutungsgewinn gesundheitlicher Fragen sollte auch für die Gestaltung digitaler Technologien genutzt werden.

---

4 | Vgl. u. a. den Forschungsschwerpunkt »Arbeit in der digitalisierten Welt« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung: <http://www.bmbf.de/foerderungen/26236.php>

## Crowdwork

Eine weitere Entwicklung, für die intern genutzte Social-Media-Plattformen zurzeit den Weg mitbereiten, ist die »Verflüssigung von Arbeit« (Kawalec/Menz 2013) in Form von Cloud- oder Crowdwork. Die neuen technologischen und organisatorischen Gegebenheiten erleichtern es den Unternehmen, ihre Produktionsprozesse flexibler zu gestalten, abgegrenzte Arbeitspakete stückweise zu verkaufen und diese statt an fest angestellte Beschäftigte an selbstständig oder freiberuflich Arbeitende zu vergeben (Schwemmle/Wedde 2012: 61). Diese fallen aus betrieblichen Regelungen heraus, sind nicht (mehr) Teil der Belegschaft.

Bei Cloud- oder Crowdwork werden oftmals nur noch kleinteilige Aufträge mit Aufgaben über Internetplattformen vergeben, teilweise monoton und schlecht bezahlt (Benner 2015; Irani/Silberman 2015; Leimeister et al. 2015; Strube 2015). Die Crowdworkerinnen arbeiten hochgradig vereinzelt. Sie sind wie andere Freiberufliche auch mit entgrenzten Arbeitszeiten, Existenzängsten, gegebenenfalls schlechter Bezahlung, permanenter Unsicherheit und Vereinzelung konfrontiert (auch Müller-Gemmeke 2015, S. 359; Manske 2007). Verlagern Unternehmen vormals intern erledigte Aufgaben an externe Crowdsourcerinnen, erhöht dies zudem die interne Verwettbewerblichung, u. a. durch gesteigerte Transparenz und Vergleichbarkeit der Arbeitskräfte, und steigert den Druck auf die (noch) fest Angestellten (Kawalec/Menz 2013: 11).

Bereits heute verhandeln erste Betriebsräte über die von Arbeitgeberinnen gewünschte Öffnung der Enterprise-2.0-Plattformen für Externe – Kundinnen oder Freelancerinnen. Die Betriebsräte befürchten, dass zunehmend Arbeitsplätze im Unternehmen abgebaut und in Crowdworking-Aufträge verwandelt werden – und sehen in den aktuell genutzten Social-Media-Plattformen einen »Enabler« bzw. eine Möglichkeit der »Einübung« dieser Entwicklungen.

»Und wenn ich jetzt mal die ganz pessimistische Brille aufziehe, dann dienen diese Tools dazu, zunächst innerhalb des Unternehmens, dann aber auch über die Unternehmensgrenzen hinaus, Arbeit so zu organisieren, dass sich Unternehmens- und Betriebsgrenzen aufweichen, dass Beschäftigungsverhältnisse unsicherer und weniger klar an das Unternehmen gegliedert werden, weil die Unternehmensgrenzen verschwinden. Es wird eine Tendenz erzeugt, diese Übergänge und diese Grenzen total zu verwischen. Das bedeutet, es ist dann schwer als Unterneh-

men, so einen Unternehmungszweck zu definieren außer Geldverdienen und sich auch zu fragen: Wer gehört jetzt dazu, und wer gehört nicht dazu? Und über diese Möglichkeiten, sich da auf diesen Plattformen zu unterhalten und zu organisieren und auszutauschen, wird vielleicht nicht per Schalterumlegen, aber als Tendenz so eine Verwischung und Entgrenzung einmal in dieser Frage der Zugehörigkeit, aber auch in der Frage der Bedingungen – Was ist jetzt Arbeitszeit, was ist nicht Arbeitszeit? Wo sitze ich im Betrieb, wo sitze ich nicht im Betrieb? – auftreten.«

Damit stellt sich die Frage, wie lange Arbeitsorganisationen, die für Mitbestimmungsstrukturen Voraussetzung sind, noch von Bestand sein werden oder ob in Zukunft, gestützt und ermöglicht durch digitale Plattformen, freigesetztes Arbeiten in der Crowd oder Cloud immer stärker neben die »Normalarbeit« treten wird.

### **Big Data**

In Kapitel 8.2 wurde argumentiert, dass die Interessenvertretungen bei der Mitbestimmung von technischen Geräten auf eine gute gesetzliche Grundlage zurückgreifen können, um bei der Einführung von technischen Einrichtungen Leistungs- und Verhaltenskontrolle auszuschließen oder zumindest deutlich einzugrenzen. Dies trifft auch auf Social Media zu. Gleichzeitig werden die Versuche, Überwachung und Leistungs- und Verhaltenskontrolle auszuschließen, zu regulieren und zu kontrollieren, mit digitalen Technologien zurzeit außergewöhnlich herausgefordert.

Mit Social Media etabliert sich Teilen und Veröffentlichen zu einer Handlungsnorm, und diese befördert den »Zwang« zu Preisgabe und Sichtbarkeit in der »Transparenzgesellschaft«, wie Han (2012) sie diagnostiziert. Das totalitäre Transparenz-Szenario, das Dave Eggers (2013) in seinem Roman »The Circle« entwirft (»Secrets Are Lies, Sharing Is Caring, Privacy Is Theft«) mag zugespitzt erscheinen; gegenwärtige Social-Media-Plattformen weisen aber zweifelsohne in eine ähnliche Richtung. Die Bereitschaft, persönliche Daten preiszugeben, ist hoch; dies passiert aktiv, aber in hohem Maße auch passiv – dadurch, dass digitale und mobile Geräte unbemerkt permanent und überall Daten (z. B. Standortangaben) senden und Internetaktivitäten aufgezeichnet und gespeichert werden (Schelske 2012). Hierzu gehört auch die digitale Selbstvermessung und Selbstoptimierung, Stichworte sind »self-tracking« und »quantified self«, bei denen eigene Leis-



tungen und Daten über körperliche Aktivitäten mittels digitaler Technologien aufgezeichnet und ausgewertet werden.

Die Interviews zeigen, dass das Bewusstsein für diese Prozesse bei allen Interviewten vorhanden ist. Die NSA-Enthüllungen werden ab- und aufgeklärt zu Kenntnis genommen – »das wussten wir doch eigentlich vorher schon«. Die Datenpreisgabe wird angesichts der Annehmlichkeiten von Social Media billigend in Kauf genommen. So gewöhnen sich die Subjekte im »sorglosen Umgang« (Bauman/Lyon 2013: 31) an die (unbemerkte) Erhebung personenbezogener Daten.<sup>5</sup>

Diese Unmengen an Daten sind gleichzeitig eine Ware, die von Unternehmen wie Facebook zu Werbezwecken genutzt und teilweise sogar weiterverkauft wird. Die mittlerweile unvorstellbar großen und komplexen Datenmengen werden mithilfe von Algorithmen ausgewertet und ermöglichen Aussagen über Geschmäcker, Vorlieben und Konsumgewohnheiten. Dies ermöglicht Klassifikationen von Personengruppen, denen daraufhin wiederum unterschiedliche Handlungsoptionen (z.B. Kredite) eröffnet oder verschlossen werden können (z.B. Han 2014). Unklar ist dabei, wo diese Daten liegen, wem sie gehören und wer Zugriff auf sie hat. Zudem können auf dieser Grundlage wiederum Vorhersagen darüber gemacht werden, was Nutzerinnen als Nächstes tun; Algorithmen können auf diese Weise das Verhalten lenken und beeinflussen. Überwachung ist also nur die eine Seite, Verhaltenssteuerung die andere:

»Wir können nicht mehr mit der distanzierten *rational-choice* Urteilsmechanik arbeiten, bei der das ›freie Subjekt‹ die Dinge objektiv aussucht, *sondern das Produkt sucht sich bereits selber den Käufer, indem es aufgrund des data-profiling eine Kognition/Emotion-Kopplung anbietet, die die Konsumenten umso bereitwilliger annehmen, als sie darin ihre eigene Kaufbiographien sublim wiedererkennen*« (Priddat 2014: 75; Hervorhebungen im Original).

Priddat (2014) geht davon aus, dass dieser Mechanismus menschliches Handeln verändert; man plant nicht mehr im Voraus, sondern reagiert schnell

---

5 | Diese bereitwillige Produktion von Daten für privatwirtschaftliche Unternehmen wie Facebook ist unter arbeitssoziologischen Perspektiven zudem interessant, da sie unbezahlte Arbeit in Form eines Tauschgeschäfts darstellt – Arbeit, aus der die Unternehmen allerdings Mehrwert produzieren. Hierzu ausführlicher z. B. Terranova (2013); Scholz (2013); Fisher (2012).

auf die Umwelt. Menschliche Prognosen werden ausgeblendet, man lässt sich von Algorithmen beobachten und lenken, ohne noch eigene Urteile zu fällen, er nennt das »sofortness« (Priddat 2014: 114).

Diese durch Social Media provozierten Praktiken finden also statt zwischen individueller Zustimmung und nicht mehr durchschaubarer Fremdsteuerung durch Algorithmen. »Die Herrschaft steigert ihre Effizienz, indem sie die Überwachung an jeden einzelnen delegiert. »Like« ist digitales Amen. Während wir »Like« klicken, unterwerfen wir uns dem Herrschaftszusammenhang« (Han 2015).

Im betrieblichen Kontext sind sowohl die Datenerhebungs- als auch die Auswertungsmöglichkeiten zurzeit vermutlich noch etwas übersichtlicher – zumindest solange noch eigene Tools für die interne Kommunikation genutzt werden und nicht beispielsweise »Facebook at work«. Zukünftig werden sich die Tools vermutlich immer mehr vermischen; schon heute nutzen viele Beschäftigte Facebook und die Enterprise-2.0-Plattform parallel ebenso wie private und berufliche Geräte.

Permanent hinterlassen Beschäftigte aber auch im Unternehmensnetzwerk mit Vorschlägen, Ideen, Positionen, Kommentaren, Likes und Kritik Spuren. Äußerungen von Beschäftigten sind in deutlich größerem Umfang als früher unternehmensweit sichtbar und bleiben meist langfristig abrufbar. Wenn die beschriebenen Entwicklungen auch zunehmend in die Betriebe und Unternehmen hineinreichen, werden die bestehenden Handlungsmöglichkeiten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle nicht reichen. Nötig ist eine politische Debatte darüber, wie wir mit unseren Daten umgehen wollen:

»Heute geht es um Vorgeschichten, Kontakte, Leidenschaften und Aufenthaltsorte; es geht darum, wie außerdienstliches Verhalten, das im Netz recherchierbar ist, die Arbeit beeinflussen kann [...] So etwas muss unsere Gesellschaft diskutieren. Das ist alleine aus dem Betrieb heraus nicht mehr steuerbar« (Schröder 2014: 26).

Die Sensibilisierung der Einzelnen ist dabei eine Aufgabe, die Frage, wie Unternehmen wie Facebook, Google und Amazon reguliert werden können, die weitere. Darüber hinaus braucht es gesetzliche Grundlagen, die es betrieblichen Mitbestimmungsgremien ermöglichen, Datenschutzbestimmungen einzuhalten und technische Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu begrenzen.

## Digital Divide

Ein zentrales Ergebnis der vorliegenden Studie ist die Koexistenz polarer Kulturen in Unternehmen. Heterogene (Nicht-)Nutzungsweisen bilden sich heraus entlang unterschiedlichster Ebenen: Büro/Produktion, Haltung der Vorgesetzten, Möglichkeiten, über die eigene Arbeitszeit selbst zu verfügen, Arbeitsdichte und Termindruck, Zugangsmöglichkeiten zum Computer, eigene Haltung zum Internet, Englisch-Kenntnisse, Alter, Position, Tätigkeit.

Längst geht es bei der Frage nach sozialer Ungleichheit nicht mehr nur um den Zugang zum Internet. Hargittai (2002) untersuchte bereits Anfang des Jahrtausends unter dem Stichwort »second-level digital divide« Ungleichheiten, die über unterschiedliche Nutzungsweisen des Internets entstehen. Noch immer stellt sich im Unternehmen die Frage, wer überhaupt Zugang hat zu Internet und E-Mail; die digitale Spaltung vollzieht sich darüber hinaus entlang der (Nicht-)Nutzung sozialer Medien. Social Media bringen bestimmte Teile des Unternehmens enger zusammen, andere werden »abgehängt«. Das größte Problem sind die ungleiche Verteilung von Informationen, aber auch die Gleichzeitigkeit von neuen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit, vernetztem, transparentem Arbeiten und der Bereitschaft zur Datenpreisgabe einerseits und veränderungsresistenten, abgeklärten, sich auf Datensparsamkeit beziehenden oder überlasteten Beschäftigten andererseits. Social Media wird zu einem Verschärfer der Ungleichheit und befördert eine Polarisierung der Beschäftigten.

Dieser Untersuchung lag das Anliegen zugrunde, die Auswirkungen unternehmensintern genutzter Social Media auf die Arbeitsbedingungen aus Sicht von Beschäftigten und Interessenvertretungen zu analysieren – und dabei die Wirkungen dieser neuen Technologien ernst zu nehmen, ohne in Technikdeterminismus zu verfallen. Die Analyse des betrieblichen Alltags macht deutlich, dass im Umgang mit Social Media vielfältige Handlungs- und Gestaltungsspielräume bestehen, mit positiven und negativen Effekten. Auch zeigt sich, dass viele Phänomene nicht allein durch Social Media zu erklären sind, sondern in engem Zusammenhang mit den grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt der letzten Jahre stehen.

Die Interviews zeigen ein sehr heterogenes Bild von »Enterprise 2.0«; vielen guten bis begeisterten Erfahrungen stehen negative oder gleichgül-

tige Haltungen gegenüber. Der Ausblick am Ende dieses Buches fällt im Verhältnis zum bislang Gesagten vielleicht zu düster aus; man lese ihn als Gegengewicht zu den deutlich wirkmächtigeren euphorischen Diskursen der Arbeitgeberseite.

Dass »der Mensch« bzw. die Belegschaft als Schlüssel zu einer erfolgreichen Nutzung von Social Media wahrgenommen werden, deutet zwar einerseits darauf hin, dass »Enterprise 2.0« und Digitalisierung nur eine weitere Stufe in der Nutzbarmachung individueller Potenziale der Arbeitskraft darstellen. Dass der Mensch in den Digitalisierungsdebatten im Mittelpunkt steht, eröffnet andererseits Chancen für gesellschaftliche und betriebliche Verhandlungen über die Gestaltung guter, gesundheitsförderlicher, sicherer und Persönlichkeitsrechte schützender Arbeitsbedingungen.

Dass es weiterer Forschung bedarf, muss kaum erwähnt werden. Die diesem Buch zugrunde liegende Studie war explorativ angelegt. Die technologischen Grundlagen ändern sich permanent; auch blieben viele Branchen und insbesondere die Situation in nicht mitbestimmten Betrieben in dieser Studie unberücksichtigt. Weitere qualitative Fallstudien in anderen Bereichen und Langzeitstudien, die die Entwicklungen des »Enterprise 2.0« und die Digitalisierung allgemein analysieren, sind dringend erforderlich, um den Wandel mitgestalten zu können.

## 9 Literatur

---

- Akrich, Madeleine (1992): The de-scription of technical objects, in: Bijker, Wiebe E./Law, John (Hg.): *Shaping technology/building society. Studies in sociotechnical change*. Cambridge, Mass./London: MIT Press, 205–224.
- Andrae, Monika (2013): Die Lösung ist nur einen Mausklick entfernt. Con-Next als weltweites Netzwerk bei Continental, in: *Personalführung* 6/2013, 22–27. Online unter: <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/90889/herunterladen> [30.10.2015].
- Andrejevic, Mark (2011): Facebook als neue Produktionsweise, in: Leistert, Oliver/Röhle, Theo (Hg.): *Generation Facebook. Über das Leben im Social Net*, Bielefeld: transcript, 31–49.
- Arns, Tobias/Bentele, Markus/Niemeier, Joachim/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.) (2013): *Wissensmanagement und Social Media – Markterfolg im Innovationswettbewerb. Kongressband zur KnowTech 2013, 15. Kongress zum Wissensmanagement und Social Media in Unternehmen und Organisationen*, Hanau, 8.–9. Oktober 2013, Berlin: Gito.
- Arns, Tobias/Bentele, Markus/Niemeier, Joachim/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.) (2014): *Zukunft der Wissensarbeit: Kongressband zur KnowTech 2014, 16. Kongress zum Wissensmanagement und Social Media in Unternehmen und Organisationen*, Hanau, 15.–16. Oktober 2014, Berlin: Gito.
- Baukrowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Schmiede, Rudi/Will, Mascha (Hg.) (2006): *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*, Berlin: edition sigma.
- Baukrowitz, Andrea/Boes, Andreas/Schmiede, Rudi (2001): Die Entwicklung von Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung, in: Matu-

- schek, Ingo/Henninger, Annette/Kleemann, Frank (Hg.): *Neue Medien im Arbeitsalltag*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 217–235.
- Bauman, Zygmunt/Lyon, David (2013): *Daten, Drohnen, Disziplin. Ein Gespräch über flüchtige Überwachung*, Berlin: Suhrkamp.
- Benner, Christiane (Hg.) (2015): *Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit*, Frankfurt am Main: Bund.
- Bentele, Markus/Gronau, Norbert/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.) (2012): *Neue Horizonte für das Unternehmenswissen – Social Media, Collaboration, Mobility*, Kongressband zur KnowTech 2012, 14. Kongress zum Wissensmanagement in Unternehmen und Organisation, Stuttgart, 24.–25. Oktober 2012, Berlin: Gito.
- Beyreuther, Tabea/Duske, Katrin/Eismann, Christian/Hornung, Sabine/Kleemann, Frank (Hg.) (2012): *consumers@work. Zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0*, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Bijker, Wiebe E. (1997): *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs. Toward a Theory of Sociotechnical Change*, Cambridge/London: MIT Press.
- Bijker, Wiebe/Hughes, Thomas/Pinch, Trevor (Hg.) (1987): *The Social Construction of Technological Systems*, Cambridge, Mass./London: MIT Press, 17–50.
- Bitkom (2013): *Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt*, Berlin, <https://www.bitkom.org/Publicationen/2013/Studien/Studie-Arbeit-3-0/Studie-Arbeit-30.pdf> [30.10.2015].
- Boes, Andreas/Bultemeier, Anja (2010): *Anerkennung im System permanenter Bewährung*, in: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): *Unsichere Zeiten. Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie*, CD-ROM, Wiesbaden: VS.
- Boes, Andreas/Gül, Katrin/Kämpf, Tobias (2011): *Permanente Verfügbarkeit im Informationsraum. Digitale Möglichkeiten und ihr Preis*, Folien zur Tagung »Permanent online!? Betriebliche Herausforderungen der Erreichbarkeitsökonomie« am 29. März in Tutzing, [http://www.isf-muenchen.de/pdf/110629\\_Permanent-Verfuegbar.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/110629_Permanent-Verfuegbar.pdf) [30.10.2015].
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2014): *Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit*, in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 7, H. 1, 5–23, <http://www.ais->

- studien.de/uploads/tx\_nfextarboznetzeitung/AIS-14-01-2Boes-u-afinal.pdf [30.10.2015].
- Bohsem, Guido (2015): Richtungsstreit. Gewerkschaftsbund und Arbeitgeberverbände ringen um die Arbeitsbedingungen der digitalen Arbeitswelt, in: Süddeutsche Zeitung, 2.7.2015, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/digitale-arbeitswelt-richtungsstreit-1.2547729?reduced=true> [30.10.2015].
- Böker, Karl-Hermann/Demuth, Ute/Thannheiser, Achim/Werner, Nils (2013): Social Media – Soziale Medien, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bonin, Holger/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2015): Endbericht. Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Kurzexpertise Nr. 57 für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Mannheim, 14.04.2015, [http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise\\_BM\\_AS\\_ZEW2015.pdf](http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BM_AS_ZEW2015.pdf) [14.12.2015].
- boyd, danah (2014): It's Complicated, New Haven/London: Yale University Press.
- Breuch, Niklas/Mirbach, Jürgen (2013): Die Einführung eines Social Intranets – Ohne Change Management kein Erfolg, in: Arns, Tobias/Bentele, Markus/Niemeier, Joachim/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.) (2013): Wissensmanagement und Social Media – Markterfolg im Innovationswettbewerb. Kongressband zur KnowTech 2013, 15. Kongress zum Wissensmanagement und Social Media in Unternehmen und Organisationen, Hanau, 8.–9. Oktober 2013, Berlin: Gito, 167–174.
- Brinkmann, Ulrich/Dörre, Klaus/Röbenack, Silke/Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Expertise, herausgegeben vom Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bsirske, Frank/Schröder, Lothar/Werneke, Frank/Bösch, Dina/Meerkamp, Achim (Hg.) (2012): Grenzenlos vernetzt? Gewerkschaftliche Positionen zur Netzpolitik, Hamburg: VSA.
- Bucher, Eliane/Fieseler, Christian/Suphan, Anne (2012): The Stress Potential of Social Media in the Workplace, in: Information, Communication & Society, Jg. 10, Nr. 16, 1639–1667.

- Bundesverband Digitale Wirtschaft (2012): 10 Thesen zur Zukunft von Social Media, <http://www.bvdw.org/presse/news/article/bvdw-10-thesen-zur-zukunft-von-social-media.html> [30.10.2015].
- Buntenbach, Annelie (2012): Thema: Immer online – brauchen wir Freizeitregeln für Smartphones und Co.? politik-digital 08.06.2012, <http://politik-digital.de/immer-online-brauchen-wir-freizeitregeln-fuer-smartphones-und-co/> [30.10.2015].
- Carstensen, Tanja (2007): Die interpretative Herstellung des Internet. Eine empirische Analyse technikbezogener Deutungsmuster am Beispiel gewerkschaftlicher Diskurse, Bielefeld: Kleine.
- Carstensen, Tanja (2012a): Die Technologien des »Arbeitskraftunternehmers«. Zur Bedeutung des Web 2.0 für den Wandel der (Erwerbs-)Arbeit, in: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): Transnationale Vergesellschaftungen: Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt am Main 2010, CD-Rom, Wiesbaden: Springer VS, 1–13.
- Carstensen, Tanja (2012b): Struggling for Feminist Design. The Role of Users in Producing and Constructing Web 2.0 Media, in: Zobl, Elke/Drücke, Ricarda (Hg.): Feminist Media: Participatory Spaces, Networks and Cultural Citizenship, Bielefeld: transcript, 170–180.
- Carstensen, Tanja (2014): Öffentliche Selbstdarstellung im Internet als Aufwand. Digitale Subjektwerdung am Beispiel von jungen Menschen in Internetberufen, in: Paulitz, Tanja/Carstensen, Tanja (Hg.): Subjektivierung 2.0. Machtverhältnisse digitaler Öffentlichkeiten, Sonderheft der Österreichischen Zeitschrift für Soziologie, Band 13, Wiesbaden: Springer VS, 83–100.
- Carstensen, Tanja (2015): Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 68, H. 3, 187–193.
- Carstensen, Tanja/Ballenthien, Jana/Winker, Gabriele (2014): Arbeitsalltag im Internet. Umgang mit mehrdimensionalen Entgrenzungen, in: Carstensen, Tanja/Schachtner, Christina/Schelhowe, Heidi/Beer, Raphael (Hg.): Digitale Subjekte. Praktiken der Subjektivierung im Medienumbruch der Gegenwart, Bielefeld: transcript, 29–80.
- Castel, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit, Konstanz: UVK.



- Chesley, Noelle (2014): Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress, in: *Work, Employment and Society*, Jg. 28, H. 4, 589–610.
- Cogneon Wiki (2015): Hauptseite, <http://wiki.cogneon.de/Hauptseite> [30.10.2015].
- Coté, Mark/Pybus, Jennifer (2011): Social Networks: Erziehung zur Immateriellen Arbeit 2.0, in: Leistert, Oliver/Röhle, Theo (Hg.): *Generation Facebook. Über das Leben im Social Net*, Bielefeld: transcript, 51–73.
- Degele, Nina (2002): *Einführung in die Techniksoziologie*, München: Fink.
- Demuth, Ute/Strunk, Jan A./Lindner, Martin (2012): *Soziale Medien in der Kommunikations- und Informationsarbeit der Interessenvertretung*, Frankfurt am Main: Bund.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2013): *Mitbestimmung 2.0. Betriebliche Partizipationsprozesse in Zeiten des Mitmachwebs*. Praxispapier 4/2013, Düsseldorf, <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2013/DGFP-PraxispapierMitbestimmung-2-0.pdf> [30.10.2015].
- DGB-Index Gute Arbeit (2012): *Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen Beschäftigte die Lage*, [https://www.dgb-bestellt-service.de/besys\\_dgb/pdf/DGB501006.pdf](https://www.dgb-bestellt-service.de/besys_dgb/pdf/DGB501006.pdf) [14.12.2015].
- DIVSI/Sinus (2012): *Milieu-Studie zu Vertrauen und Sicherheit im Internet*, Hamburg, [https://www.divsi.de/sites/default/files/presse/docs/DIVSI-Milieu-Studie\\_Gesamtfassung.pdf](https://www.divsi.de/sites/default/files/presse/docs/DIVSI-Milieu-Studie_Gesamtfassung.pdf) [30.10.2015].
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2000): *Krise der NormalArbeit(s) Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik*. WSI-Mitteilungen, Jg. 53, H. 1, 5–17.
- Dörre, Klaus/Hänel, Anja/Holst, Hajo/Matuschek, Ingo (2011): *Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft? Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein im Prozess kapitalistischer Landnahme*, in: Koppetsch, Cornelia (Hg.): *Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus. Zur Transformation moderner Subjektivität*, Wiesbaden: VS, 21–50.
- Dunkel, Wolfgang/Kratzer, Nick (2014): *Zeit- und Leistungsdruck in der Wissens- und Interaktionsarbeit*, in: *Gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung*, Jg. 26, H. 10, 15–18.
- Dunkel, Wolfgang/Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang (2010): »Permanentes Ungenügen« und »Veränderung in Permanenz« – Belastungen durch neue Steuerungsformen, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 63, H. 7, 357–364.
- Eggers, Dave (2013): *The Circle*, New York: Knopf.

- Ehrenberg, Alain (2004): *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*, Frankfurt am Main: Campus.
- Einblick (2012): Klare Regeln für Smartphones, 12/2012, 3.
- Ellul, Jacques (1964): *The Technological Society*, New York: Vintage.
- Feth, Jessica/Buddensiek, Emanuel/Texter, Barabara (2014): Wie können Unternehmen Talente durch eine wertorientierte Netzwerkkultur an sich binden?, Präsentation Women Power Hannover April 11, 2014, [http://files.messe.de/abstracts/56454\\_WS\\_14\\_\\_Wie\\_koennen\\_Unternehmen\\_Talente\\_d.pdf](http://files.messe.de/abstracts/56454_WS_14__Wie_koennen_Unternehmen_Talente_d.pdf) [30.10.2015].
- Fisher, Eran (2012): How Less Alienation Creates More Exploitation? Audience Labour on Social Network Sites, in: *tripleC. Cognition, Communication, Co-operation*, Jg. 10, Nr. 2, 171–183.
- Foucault, Michel (2006): *Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Freimark, Alexander (2013): Continental: Die interne Kulturrevolution, in: *CIO*, 23.05.2013, <http://www.cio.de/a/continental-die-interne-kultur-revolution,2913747> [30.10.2015].
- Frerichs, Melanie (2014): *Innovationsprozesse und organisationaler Wandel in der Automobilindustrie. Eine prozesssoziologische Analyse betrieblicher Machtproben*, Wiesbaden: Springer VS.
- Frey, Carl Benedikt/Osborne, Michael A. (2013): *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization?*, [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) [30.10.2013].
- Friebe, Holm/Lobo, Sascha (2006): *Wir nennen es Arbeit*, München: Heyne.
- Fuchs, Christian (2014): *Digital Labour and Karl Marx*, New York: Routledge.
- Gemke, Jochen (2015): Einblicke ins Zero-E-Mail-Projekt bei Atos, in: *Computerwoche*, 03.04.2015, <http://www.computerwoche.de/a/einblicke-ins-zero-e-mail-projekt-bei-atos,3063957> [30.10.2015].
- Greve, Silke/Wedde, Peter (2014): *Social-Media-Guidelines. Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen*, Frankfurt am Main: Bund.
- Großegger, Beate (2015): Vom »Konnektivitäts-Junky« zum »Defriender«. Auf den Spuren einer neuen digitalen Avantgarde, in: Wischermann, Ulla/Kirschenbauer, Annette (Hg.): *Geschlechterarrangements in Be-*

- wegung. Veränderte Arbeits- und Lebensweisen durch Informatisierung? Bielefeld: transcript, 143–156.
- Hampe, Katja (2014): Wie digital ist unsere Zusammenarbeit heute? Ergebnisse der BITKOM-Studien, Vortragsfolien, Tutzing 23.06.2014, [http://www.kda-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/download/kda/Dokumente/Tutzing/2014/2.\\_Vortrag\\_Hampe\\_Bitkom\\_Wie\\_digital\\_ist\\_unsere\\_Zusammenarbeit\\_heute.pdf](http://www.kda-bayern.de/fileadmin/user_upload/download/kda/Dokumente/Tutzing/2014/2._Vortrag_Hampe_Bitkom_Wie_digital_ist_unsere_Zusammenarbeit_heute.pdf) [30.10.2015].
- Hampton, Keith/Rainie, Lee/Lu, Weixu/Shin, Inyoung/Purcell, Kristen (2015): Social Media and the Cost of Caring. Pew Research Center, Washington, DC, <http://www.pewinternet.org/2015/01/15/social-media-and-stress/> [30.10.2015].
- Han, Byung-Chul (2012): Transparenzgesellschaft, Berlin: Matthes & Seitz.
- Han, Byung-Chul (2014): »Tut mir leid, aber das sind Tatsachen«, in: Die Zeit, Interview mit Niels Boeing und Andreas Lebert, 07.09.2014, <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2014/05/byung-chul-han-philosophie-neoliberalismus/komplettansicht> [30.10.2015].
- Han, Byung-Chul (2015): Wie der Kapitalismus uns zu Selbstausbeutern macht, in: SWR2 Wissen, 11.01.2015, <http://www.swr.de/swr2/wissen/selbstausbeutung-han/-/id=661224/did=14832682/nid=661224/1k09lg6/index.html> [30.10.2015].
- Haraway, Donna (1995): Die Neuerfindung der Natur. Primaten, Cyborgs und Frauen, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Hargittai, Eszter (2002): Second-Level Digital Divide: Differences in People's Online Skills, in: First Monday, Jg. 7, H. 4, [http://firstmonday.org/issues/issue7\\_4/hargittai/index.html](http://firstmonday.org/issues/issue7_4/hargittai/index.html) [30.10.2015].
- Heller, Christian (2011): Post Privacy: Prima leben ohne Privatsphäre, München: Beck.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan (Hg.) (2015): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Berlin: edition sigma.
- Hoos, Sebastian (2013): Konfliktstrategien unterschiedlicher hierarchischer Rollenträger in betrieblichen Online-Foren. Eine gesprächsanalytische Studie informeller Mitarbeiter-Kommunikation, Dissertation zur Erlangung eines Grades des Doktors der Philosophie im Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften an der Technischen Universität Darmstadt, [http://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/3535/8/Publikation2013\\_final.pdf](http://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/3535/8/Publikation2013_final.pdf) [30.10.2015].

- Hörning, Karl H. (2001): Experten des Alltags, Weilerswist: Velbrück.
- Hörning, Karl H./Dollhausen, Karin (1997): Metamorphosen der Technik. Der Gestaltwandel des Computers in der organisatorischen Kommunikation, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Howe, Jeff (2006): The Rise of Crowdsourcing, in: Wired, Juni 2006, <http://www.wired.com/2006/06/crowds/> [30.10.2015].
- Irani, Lilly C./Silberman, M. Six (2015): Turkopticon. Ein Tool, um Arbeiter auf Mechanical Turk sichtbar zu machen, in: Benner, Christiane (Hg.): Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit, Frankfurt am Main: Bund, 131–166.
- Jurczyk, Karin/Schier, Michaela/Szymenderski, Peggy/Lange, Andreas/Voß, G. Günter (Hg.) (2009): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung, Berlin: edition sigma.
- Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung, Wiesbaden: VS.
- Kairam, Sanjay/Brzozowski, Michael J./Huffaker, David/Chi, Ed (2012): Talking in circles: Selective sharing in Google+, in: Proceedings of the ACM Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '12), ACM, New York, NY 1065–1074.
- Kaiser, Olaf (2012): Demokratie im Unternehmen – Utopie, Untergang des Abendlandes oder Befreiungsschlag?, in: Bentele, Markus/Gronau, Norbert/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.): Neue Horizonte für das Unternehmenswissen – Social Media, Collaboration, Mobility, Kongressband zur KnowTech 2012, 14. Kongress zum Wissensmanagement in Unternehmen und Organisation, Stuttgart, 24.–25. Oktober 2012, Berlin: Gito, 411–416.
- Kawalec, Sandra/Menz, Wolfgang (2013): Die Verflüssigung von Arbeit. Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM, in: Arbeits- und Industriosozilogische Studien, Jg. 6, H. 2, 5–23, [http://www.ais-studien.de/uploads/tx\\_nfxstarbsoznetzzeitung/AIS-13-2-2Kawalec-Menzfinal.pdf](http://www.ais-studien.de/uploads/tx_nfxstarbsoznetzzeitung/AIS-13-2-2Kawalec-Menzfinal.pdf) [30.10.2015].
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1970): Industrielarbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.

- Kleemann, Frank/Eismann, Christian/Beyreuther, Tabea/Hornung, Sabine/Duske, Katrin/Voß, G. Günter (2012): Unternehmen im Web 2.0. Zur strategischen Integration von Konsumentenleistungen durch Social Media, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion, in: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit, München/Mering: Hampp, 57–114.
- Kleemann, Frank/Voß, G. Günter (2010): Arbeit und Subjekt, in: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS, 416–450.
- Klier, Alexander (2014): Die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung, in: Richter, Alexander (Hg.): Vernetzte Organisation, Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 278–285.
- Klier, Alexander (2015): Der Betriebsrat als Community. Warum betriebliche Interessenvertretungen eine Social Collaboration forcieren sollten, in: Computer und Arbeit, 6/2015, 9–13.
- Kline, Ronald (2003): Resisting consumer technology in rural America: The telephone and electrification, in: Oudshoorn, Nelly E. J./Pinch, Trevor J. (Hg.): How Users Matter: The Co-Construction of Users and Technologies, Cambridge, Mass./London: MIT Press, 51–66.
- Kline, Ronald/Pinch, Trevor (1996): Users as agents of technological change: The social construction of the automobile in the rural United States, in: Technology and Culture, Jg. 37, 763–79.
- Knoblauch, Jochen (2012): Freiheit statt Gehorsam, in: Frankfurter Rundschau, 21.09.2012, <http://www.fr-online.de/wirtschaft/synaxon-ag-freiheit-statt-gehorsam,1472780,17704226.html> [30.10.2015].
- Knoblauch, Hubert/Heath, Christian (2006): Die Workplace Studies, in: Rammert, Werner/Schubert, Cornelius (Hg.): Technografie. Zur Mikrosoziologie der Technik, Frankfurt, New York: Campus, 141–161.
- Kraft, Andreas (2012): Der Schwarm kommt, in: Mitbestimmung 7+8/2012, 22–27.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin: edition sigma.
- Latour, Bruno (1992): Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts, in: Bijker, Wiebe/Law, John (Hg.): Shaping Technol-

- ogy/Building Society. Studies in Sociotechnical Change. Cambridge, Mass./London: MIT Press, 225–258.
- Latour, Bruno (1996): *Der Berliner Schlüssel. Erkundungen eines Liebhabers der Wissenschaften*, Berlin: Oldenbourg Akademieverlag.
- Latour, Bruno (2002): *Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie*, Frankfurt am Main: Fischer.
- Lautenbacher, Siegfried (2012): »Power to the People« – Beck et al. Service auf dem Weg zur Connected Community, in: Bentele, Markus/Gronau, Norbert/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.): *Neue Horizonte für das Unternehmenswissen – Social Media, Collaboration, Mobility*, Kongressband zur KnowTech 2012, 14. Kongress zum Wissensmanagement in Unternehmen und Organisation, Stuttgart, 24.–25. Oktober 2012, Berlin: Gito, 595–602.
- Lautenbacher, Siegfried/Klier, Alexander (2015): Vom Unbeteiligten zum Change-Agent. Ein kollaboratives Lehrstück über Social Media, in: *Computer und Arbeit*, 6/2015, 14–17.
- Leimeister, Jan Marco/Zogaj, Shkodran/Blohm, Ivo (2015): *Crowdwork – digitale Wertschöpfung in der Wolke. Grundlagen, Formen und aktueller Forschungsstand*, in: Benner, Christiane (Hg.): *Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit*. Frankfurt am Main: Bund, 9–41.
- Leistert, Oliver/Röhle, Theo (2011): Identifizieren, Verbinden, Verkaufen. Einleitendes zur Maschine Facebook, ihren Konsequenzen und den Beiträgen in diesem Band, in: Leistert, Oliver/Röhle, Theo (Hg.): *Generation Facebook. Über das Leben im Social Net*, Bielefeld: transcript, 7–30.
- Levine, Rick/Locke, Christopher/Searls, Doc/Weinberger, David (1999): *the cluetrain manifesto*, <http://www.cluetrain.com/> [30.10.2015].
- Li, Charlene (2010): *Open Leadership. How Social Technology can transform the way you lead*, San Francisco: Jossey Bass.
- Lie, Merete/Sørensen, Knut H. (Hg.) (1996): *Making technology our own? Domesticating technology into everyday life*, Oslo: Scandinavian University Press.
- Lin, Dada (2010): *Wissensmanagement reloaded – Ein Ordnungsrahmen für den systematischen Umgang mit Wissen im Enterprise 2.0.*, Diplomarbeit TU Dresden, <http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/>

- documents/3935/Wissensmanagement%20Reloaded\_Dada%20Lin.pdf [30.10.2015].
- MacKenzie, Donald/Wajcman, Judy (Hg.) (1985): *The Social Shaping of Technology. How the Refrigerator Got Its Hum*, Milton Keynes/Philadelphia: Open University Press.
- Manske, Alexandra (2007): *Prekarisierung auf hohem Niveau. Eine Feldstudie über Alleinunternehmer in der IT-Branche*, München: Hampp.
- Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (Hg.) (2005): *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie*, Berlin: edition sigma.
- Mayring, Philipp (1997): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Weinheim und Basel: Beltz.
- McAfee, Andrew (2006): *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*, in: MIT Sloan Management Review, Jg. 47, H. 3, 20–28.
- Michelis, Daniel/Schildhauer (Hg.) (2012): *Social Media Handbuch. Theorien, Methode, Modelle und Praxis*, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden-Baden: Nomos.
- Molitor, Carmen (2012): *Ins Netz gegangen*, in: Mitbestimmung, 7+8/2012, 10–15, [http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/40639\\_40672.htm](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/40639_40672.htm) [30.10.2015].
- Müller-Gemmeke, Beate (2015): *Wir brauchen soziale Leitplanken in der neuen Arbeitswelt. Was der Wandel von Arbeitsformen für unsere Gesellschaft bedeutet*, in: Benner, Christiane (Hg.): *Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit*, Frankfurt am Main: Bund, 355–364.
- Münker, Stefan (2009): *Emergenz digitaler Öffentlichkeiten. Die sozialen Medien im Web 2.0*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Münste-Goussar, Stephan (2008): *Selber machen. Regierungstechnologien der Freiheit*, in: Meyer, Torsten/Scheibel, Michael/Münste-Goussar, Stephan/Meisel, Timo/Schawe, Julia (Hg.): *Bildung im Neuen Medium*, Münster u. a.: Waxmann, 180–201.
- Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2013): *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft*, Berlin: Suhrkamp.
- Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2014): *Burnout. Soziales Leiden an Wachstum und Beschäftigung*, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 67, H. 7, 536–542.
- Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2010): *Theoriegeleitete Fallstudienforschung. Forschungsstrategien am ISF München*, in: Pongratz, Hans J./Trinczek,

- Rainer (Hg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, Berlin: edition sigma, 119–162.
- Ortmann, Ulf (2014): Der Leistungsanspruch von RFID. Mit Popitz durch die Informationsgesellschaft, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 7, H. 1, 75–86, [http://www.ais-studien.de/uploads/tx\\_nfex/tarbsoznetzeitung/AIS-14-01-6Ortmannfinal.pdf](http://www.ais-studien.de/uploads/tx_nfex/tarbsoznetzeitung/AIS-14-01-6Ortmannfinal.pdf) [30.10.2015].
- Oudshoorn, Nelly E. J./Pinch, Trevor J. (Hg.) (2003): How Users Matter: The Co-Construction of Users and Technologies, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Oudshoorn, Nelly/Saetnan, Ann Rudinow/Lie, Merete (2002): On gender and things: Reflexions on an exhibition on gendered artefacts, in: Women's Studies International Forum, Jg. 25, H. 4, 471–483.
- Paulitz, Tanja (2005): Netzsubjektivität/en. Konstruktionen von Vernetzung als Technologien des sozialen Selbst Eine empirische Untersuchung in Modellprojekten der Informatik, Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Paulitz, Tanja/Carstensen, Tanja (Hg.) (2014): Subjektivierung 2.0. Machtverhältnisse digitaler Öffentlichkeiten, Sonderheft der Österreichischen Zeitschrift für Soziologie, Band 13, Wiesbaden: Springer VS.
- Paulitz, Tanja/Goisauf, Melanie/Zapusek, Sarah (2014): Work-Life-Balance in der Wissenschaft. Schwerpunktprogramm WLB-KFU. Bericht des qualitativen Teilprojekts, unter Mitarbeit von Susanne Kink. Graz, [http://static.uni-graz.at/fileadmin/Koordination-Gender/Allgemeines/PaulitzGoisaufZapusekKink2014\\_WLB\\_KFU\\_Endbericht\\_final.pdf](http://static.uni-graz.at/fileadmin/Koordination-Gender/Allgemeines/PaulitzGoisaufZapusekKink2014_WLB_KFU_Endbericht_final.pdf) [30.10.2015].
- Peters, Klaus (2013): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Abhängig Beschäftigte vor unternehmerischen Herausforderungen, in: Kaudelka, Karin/Kilger, Gerhard (Hg.): Eigenverantwortlich und leistungsfähig: das selbständige Individuum in der sich wandelnden Arbeitswelt, Beiträge und Diskussionen des DASA-Symposiums »Constructing the future of work – Eigenverantwortlich und selbständig: Individuum und Gesellschaft in der sich wandelnden Arbeitswelt«, Dortmund, 8.–9. November 2012, Bielefeld: transcript, 31–40.
- Pettersen, Lene (2014): From Mass Production to Mass Collaboration: Institutionalized Hindrances to Social Platforms in the Workplace, in: Nordic Journal of Science and Technology Studies, Jg. 2, Nr. 2, 29–40.
- Pfeiffer, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung, Wiesbaden: VS.



- Pfeiffer, Sabine (2010): Technisierung von Arbeit, in: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS, 231–261.
- Pfeiffer, Sabine (2012): Die technologischen Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken, in: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012. Berlin/Heidelberg: Springer, 15–21.
- Pfeiffer, Sabine/Schütt, Petra/Wühr, Daniela (2012): Smarte Innovation. Ergebnisse und neue Ansätze im Maschinen- und Anlagenbau, Wiesbaden: Springer VS.
- Pinch, Trevor/Bijker, Wiebe (1987): The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other, in: Bijker, Wiebe/Hughes, Thomas/Pinch, Trevor (Hg.): The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology, Cambridge, Mass./London: MIT Press, 17–50.
- Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hg.) (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, Berlin: edition sigma.
- Priddat, Birger (2014): Homo Dycos: Netze, Menschen, Märkte. Über das neue Ich: market-generated identities, Marburg: metropolis.
- Projektgruppe Automation und Qualifikation (1987): Widersprüche der Automationsarbeit, Berlin: Argument.
- Rammert, Werner/Böhm, Wolfgang/Olscha, Christian/Wehner, Josef (1991): Vom Umgang mit Computern im Alltag. Fallstudien zur Kultivierung einer neuen Technik, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rammert, Werner/Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.) (2002): Können Maschinen handeln? Soziologische Beiträge zum Verhältnis von Mensch und Technik, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Reckwitz, Andreas (2006): Das hybride Subjekt. Eine Theorie der Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne, Weilerswist: Velbrück.
- Reichert, Ramon (2008): Amateure im Netz. Selbstmanagement und Wissenstechnik im Web 2.0, Bielefeld: transcript.
- Richter, Alexander (Hg.) (2014): Vernetzte Organisation, Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

- Rickert, Thomas/Kanis, Edwin (2012): Eine Transformation: von interner Social Software zur Unterstützung von Geschäftsprozessen, in: Bentele, Markus/Gronau, Norbert/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.): Neue Horizonte für das Unternehmenswissen – Social Media, Collaboration, Mobility, Kongressband zur KnowTech 2012, 14. Kongress zum Wissensmanagement in Unternehmen und Organisation, Stuttgart, 24.–25. Oktober 2012, Berlin: Gito, 153–160.
- Ritter, Johannes (2012): Interne soziale Netzwerke. Facebook statt Feuerwehr dürfen dabei keine Rolle spielen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.03.2012, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/interne-soziale-netzwerke-facebook-statt-feuerwehr-11692914.html> [30.10.2015].
- Roland Berger (2014): Wer teilt, gewinnt. Zehn Thesen, wie Digitalisierung und Social Media unsere Unternehmen verändern, [http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_TAB\\_Wer\\_teilt\\_gewinnt\\_20140718.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Wer_teilt_gewinnt_20140718.pdf) [30.10.2015].
- Roth-Ebner (2015): Der effiziente Mensch. Zur Dynamik von Raum und Zeit in mediatisierten Arbeitswelten, Bielefeld: transcript.
- Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas (2015): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg: Haufe-Lexware.
- Schachtner, Christina (1997): Die Technik und das Soziale. Begründungen einer subjektivitätsorientierten Technikforschung, in: Schachtner, Christina (Hg.): Technik und Subjektivität. Das Wechselverhältnis zwischen Mensch und Computer, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 7–25.
- Schelske, Andreas (2012): Informationelle Bewirtschaftung der Identität während computerunterstützter Vergesellschaftung, in: Beyreuther, Tabea/Duske, Katrin/Eismann, Christian/Hornung, Sabine/Kleemann, Frank (Hg.): consumers@work. Zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0, Frankfurt/New York: Campus, 258–265.
- Schildknecht, Martina/Holst, Marcus (2011): Community of Practice funktioniert!, in: Bentele, Markus/Gronau, Norbert/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.): Unternehmenswissen als Erfolgsfaktor mobilisieren!, Berlin: Gito, 575–582.
- Schirmacher, Frank (2009): Payback. Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht tun wollen, und wie wir die Kontrolle über unser Denken zurückgewinnen, München: Blessing.

- Schmidt, Jan (2011): Persönliche Öffentlichkeiten im Social Web und ihre Bedeutung für die Zivilgesellschaft, in: Lange, Dirk (Hg.): Entgrenzungen. Gesellschaftlicher Wandel und Politische Bildung, Schwalbach/Ts.: Wochenschau, 210–215.
- Schnauffer, Hans-Georg (2014): Enterprise 2.0 unplugged, in: Arns, Tobias/Bentele, Markus/Niemeier, Joachim/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.): Zukunft der Wissensarbeit: Kongressband zur KnowTech 2014, 16. Kongress zum Wissensmanagement und Social Media in Unternehmen und Organisationen, Hanau, 15.–16. Oktober 2014, Berlin: Gito, 215–223.
- Scholz, Trebor (Hg.) (2013): Digital Labor. The Internet as Playground and Factory, New York/London: Routledge.
- Schrader, Frank/Wand, Michael (2011): Toolevaluierung Enterprise 2.0 – Der Weg zu einer integrierten Social Media Plattform für die Deutsche Telekom, in: Bentele, Markus/Gronau, Norbert/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.): Unternehmenswissen als Erfolgsfaktor mobilisieren!, Berlin: Gito, 557–564.
- Schröder, Lothar (2014): »Wir werden Herrschaftskonflikte um Daten führen«, Interview, in: Mitbestimmung 6/2014, 26.
- Schütt, Peter (2012): Führen mit sozialen Medien – Wie Führungskräfte davon profitieren, in: Bentele, Markus/Gronau, Norbert/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.): Neue Horizonte für das Unternehmenswissen – Social Media, Collaboration, Mobility, Kongressband zur KnowTech 2012, 14. Kongress zum Wissensmanagement in Unternehmen und Organisation, Stuttgart, 24.–25. Oktober 2012, Berlin: Gito, 25–32.
- Schwemmler, Michael/Wedde, Peter (2012): Digitale Arbeit in Deutschland. Potenziale und Problemlagen, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/09324.pdf> [30.10.2015].
- Scoble, Robert/Israel, Shel (2006): Naked Conversations, Hoboken: Wiley.
- Shirky, Clay (2008): Here comes everybody. The power of organizing without organization, New York: Penguin.
- Siebenhüter, Sandra (2015): Digitale Transformation und Arbeitswelt, Teil 2, in: Managerismus, Nr. 40, <http://www.managerismus.com/themen/arbeitswelt-bwl-consulting/denkzettel-nr-40> [30.10.2015].
- Silverstone, Roger/Hirsch, Eric (1992): Consuming technologies: Media and information in domestic spaces, London: Routledge.
- Stäheli, Urs (2013): Entnetzt Euch! Praktiken und Ästhetiken der Anschlusslosigkeit, in: Mittelweg 36, Jg. 22, Nr. 4, 3–28.

- Stegbauer, Christian/Rausch, Alexander (2001): Die schweigende Mehrheit – »Lurker« in internetbasierten Diskussionsforen, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, H. 1, 47–64.
- Strube, Sebastian (2015): Vom Outsourcing zum Crowdsourcing. Wie Amazons Mechanical Turk funktioniert, in: Benner, Christiane (Hg.): Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit, Frankfurt am Main: Bund, 75–90.
- Suchman, Lucy (1987): Plans and Situated Actions, Cambridge: Cambridge University Press.
- Suchman, Lucy A./Trigg, Randall H. (1991): Understanding Practice. Video as a Medium for Reflection and Design, in: Greenbaum, Joan/Kyng, Morton (Hg.): Design at Work. Cooperative Design of Computer Systems, Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 65–89.
- Surowiecki, James (2005): The wisdom of crowds, London: Abacus.
- Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. (2013): Web 2.0 – Soziale Netze im Betrieb. Handlungshilfe für die betriebliche Interessenvertretung, Dortmund, [http://www.tbs-nrw.de/fileadmin/Shop/Broschuren\\_PDF/Soziale\\_Netze\\_im\\_Betrieb.pdf](http://www.tbs-nrw.de/fileadmin/Shop/Broschuren_PDF/Soziale_Netze_im_Betrieb.pdf) [30.10.2015],
- Terranova, Tiziana (2013): Free Labor, in: Scholz, Trebor (Hg.). Digital Labor. The Internet as Playground and Factory. New York: Routledge, 33–57.
- Ticona, Julia: (2015): Strategies of Control. Workers' Use of ICTs to Shape Knowledge and Service Work, in: Information, Communication & Society, Jg. 18, H. 5, 509–523.
- Trinczek, Rainer (2011): Überlegungen zum Wandel von Arbeit, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 64, H. 11, 606–614.
- van Eimeren, Birgit/Frees, Beate (2014): 79 Prozent der Deutschen online – Zuwachs bei mobiler Internetnutzung und Bewegtbild, in: Media Perspektiven, Jg. 52, H. 7–8, 378–396, [http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie\\_2014/PDF/0708-2014\\_Eimeren\\_Frees.pdf](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie_2014/PDF/0708-2014_Eimeren_Frees.pdf) [30.10.2015].
- ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hg.) (2015): Gute Arbeit und Digitalisierung. Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt, Berlin.
- Voß, G. Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 31, H. 3, 473–487.

- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der »Ware Arbeitskraft«, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, H. 1, 131–158.
- Voß, G. Günter/Rieder, Kerstin (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Voß, G. Günter/Weiß, Cornelia (2013): Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer, in: Neckel, Sighard/Wagner, Greta (Hg.): Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, Berlin: Suhrkamp, 29–57.
- Wajcman, Judy (1994): Technik und Geschlecht, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Wajcman, Judy (2015): Pressed for Time. The Acceleration of Life in Digital Capitalism, Chicago: University of Chicago Press.
- Weiß, Jens (2015): Wissen in öffentlichen Verwaltungen – zwischen Bürokratie und Management, in: Grieger, Rainer/Stember, Jürgen (Hg.): Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Neue Rahmenbedingungen, Instrumente und Pilotprojekte zur Bewältigung des demographischen Wandlungsprozesses, Berlin: LIT, 207–250.
- Wiedemann, Carolin (2010): Selbstvermarktung im Netz. Eine Gouvernementalitätsanalyse der Social Networking Site »Facebook«, Saarbrücken: Universitätsverlag.
- Winker, Gabriele/Carstensen, Tanja (2007): Eigenverantwortung in Beruf und Familie – vom Arbeitskraftunternehmer zur ArbeitskraftmanagerIn, in: Feministische Studien, Jg. 26, H. 2, 277–288.
- Winter, Rainer (2010): Widerstand im Netz. Zur Herausbildung einer transnationalen Öffentlichkeit durch netzbasierte Kommunikation, Bielefeld: transcript.
- Wischermann, Ulla/Kirschenbauer, Annette (Hg.). (2015): Geschlechterarrangements in Bewegung: veränderte Arbeits- und Lebensweisen durch Informatisierung? Bielefeld: transcript.
- Wittenberger, Anja/Schmidt, Tino (2013): Zusammenarbeit & Kommunikation in Unternehmen – Chancen und Risiken der Schatten-IT, in: DOK. Technologien, Strategien & Services für das digitale Dokument, September/Okttober 2013, 6–9.

- Wyatt, Sally (2003): Non-Users also matter: The Construction of Users and Non-Users of the Internet, in: Oudshoorn, Nelly E. J./Pinch, Trevor J. (Hg.): *How Users Matter: The Co-Construction of Users and Technologies*, Cambridge: MIT Press, 67–79.
- Zillien, Nicole/Hauf-Brusberg, Maren (2014): *Wissenskluft und Digital Divide*, Baden-Baden: Nomos.

## 10 Glossar

---

**Algorithmus:** meint zunächst eine eindeutige Handlungsvorschrift zur Lösung eines Problems. Als Grundlage für Softwareprogramme steuern Algorithmen Abläufe und Prozesse, beispielsweise das Ranking bei Google, und nehmen auf diese Weise Einfluss auf menschliche Handlungen und Entscheidungen.

**Big Data:** große und komplexe Datenmengen und die Möglichkeiten, diese Datenmengen auszuwerten. Durch elektronische Kommunikation und Überwachungssysteme ist die verfügbare Datenmenge immens gestiegen; der Zugriff auf diese Daten ist für Wirtschaft und Staat von hohem Interesse. Dies steht zunehmend in Konflikt mit Persönlichkeitsrechten der Einzelnen.

**Blog:** → Weblog.

**CC:** Abkürzung für Carbon Copy; Adresszeile für Empfängerinnen einer E-Mail, die diese nicht als Hauptadressatinnen, sondern nur zur Kenntnisnahme erhalten.

**Community/Community of Practice:** Gruppe von Personen, die im Unterschied zu Abteilungsstrukturen eher informell, selbstorganisiert und aufgabenorientiert zusammenarbeitet.

**Community-Management:** Führung und Moderation einer Online-Community. Mit dem zunehmenden Bedarf an → Social-Media-Präsenz wurden in vielen Unternehmen solche Positionen eingerichtet.

**Crowdsourcing:** die Auslagerung traditionell interner Teilaufgaben an eine Gruppe von Userinnen über das Internet.

**Crowdwork, auch Cloudwork:** Während → Crowdsourcing bezahlt oder unbezahlt geleistet werden kann, bezeichnet Crowdwork die Übernahme von bezahlten Aufträgen, die über Internetplattformen, z. B. Amazon Mechanical Turk, vermittelt werden.

**Digital Divide, auch digitale Kluft oder digitale Spaltung:** soziale Ungleichheit in Bezug auf Zugang zu und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (u. a. Zillien/Hauß-Brusberg 2014).

**Doodle:** Online-basiertes Umfrage-Tool zur Unterstützung gemeinsamer Terminfindung.

**Enterprise 2.0:** der Einsatz von → Social Media in Unternehmen; meist auch verbunden mit organisationalen Veränderungen wie dem Abbau von Hierarchien, Einführung von → Communities.

**folgen/follow:** insbesondere bei Twitter die Bezeichnung dafür, die → Tweets bzw. Aktivitäten eines Accounts zu abonnieren.

**Followerinnen:** Personen, die einem Account → folgen.

**Hashtag:** Verschlagwortung, die vor allem bei Twitter genutzt wird, um eine Nachricht zu markieren. Über die Markierung eines Schlagworts mit dem Raute-Zeichen (#) können Diskussionen themenspezifisch verfolgt und eigene Beiträge zugeordnet werden.

**Hypertext:** Text, der durch Querverweise, im Internet als Verlinkungen, eine netzartige Struktur zwischen verschiedenen Dokumenten herstellt.

**Industrie 4.0:** Einsatz digitaler Technologien in Fertigungstechnik und Logistik, auch als »intelligente Fabrik« bezeichnet.

**Liken:** insbesondere bei Facebook die Möglichkeit, über Klicken eines Buttons zum Ausdruck zu bringen, dass ein Eintrag gefällt.

**Microblogging:** Form des Bloggens (→ Weblog), bei der kurze Nachrichten (bei Twitter beispielsweise 140 Zeichen) veröffentlicht werden können.



**Microsoft Lync:** Anwendung von Microsoft, die u. a. virtuelle Echtzeit-Zusammenarbeit und Videokonferenzen zu einer Anwendungsumgebung zusammenfasst.

**NSA:** Abkürzung für National Security Agency, Auslandsgeheimdienst der Vereinigten Staaten. Seit Sommer 2013 wurde durch Enthüllungen des ehemaligen Geheimdienstmitarbeiters Edward Snowden bekannt, dass die NSA in großem Umfang Telekommunikation und Internet global und verdachtsunabhängig überwacht.

**Retweet:** insbesondere bei Twitter die Möglichkeit, einen → Tweet an die eigenen → Followerinnen weiterzuleiten. Dadurch kann eine Information relativ schnell weite Verbreitung finden.

**Sharepoint:** Webanwendung von Microsoft, die u. a. Zusammenarbeit und Projektmanagement unterstützt und Funktionen → sozialer Netzwerke anbietet.

**Sharing:** Teilen; in Bezug auf → Social Media das Veröffentlichen und Weiterleiten von Informationen.

**Shitstorm:** Bezeichnung für eine Welle negativer Kritik bis hin zu Hasskommentaren gegen Personen oder kollektive Akteure in → Social Media.

**Social Collaboration:** die Zusammenarbeit in Projekten oder Teams mithilfe → sozialer Medien, außerdem: das Kommunikationsverhalten und die Arbeitsstile der beteiligten Menschen bei der Arbeit an gemeinsamen Projekten.

**Social Intranet:** bezeichnet wie → Social Collaboration den Einsatz → sozialer Medien innerhalb von Unternehmen, betont hierbei aber, dass es sich um eine Weiterentwicklung von Intranets handelt. Anders als bei einem herkömmlichen Intranet stehen die dynamische Wissensvermittlung und die gemeinsame kollaborative Zusammenarbeit im Vordergrund.

**Social Media:** digitale Medien und Technologien, die es Nutzerinnen ermöglichen, sich untereinander auszutauschen, mediale Inhalte zu erstellen und zu veröffentlichen.

**Social Software:** Software, die der Kommunikation und der Zusammenarbeit dient.

**soziale Medien:** → Social Media

**soziales Netzwerk:** Online-Dienst, bei dem Userinnen ein Profil anlegen, sich mit anderen Userinnen vernetzen, Inhalte lesen, veröffentlichen, weiterleiten und bewerten können.

**Tagging:** Verschlagwortung, die Userinnen Inhalten in → Social-Media-Anwendungen zuweisen.

**Tweet:** Bezeichnung für eine Nachricht bei Twitter, die bis zu 140 Zeichen lang sein darf.

**Usability:** die von den Nutzerinnen einer Technologie erlebte Nutzungsqualität, auch Benutzerinnenfreundlichkeit.

**Web 2.0:** bezeichnet verschiedene interaktive und kollaborative Elemente des Internets, bei denen die Userinnen selbst Inhalte zur Verfügung stellen können. Der Begriff betont, in Anlehnung an die Versionsnummern von Softwareprodukten, eine »neue Generation« des Webs.

**Weblog:** Kunstwort aus Web und Log, eine Art Online-Tagebuch, in der Einträge chronologisch sortiert veröffentlicht werden, meist kurz: Blog.

**Wiki:** Hypertextsystem für Webseiten, deren Inhalte nicht nur gelesen, sondern online direkt im Webbrowser geändert werden können. Auf diese Weise können gemeinschaftlich Erfahrungen und Wissen gesammelt und dokumentiert werden.

## 11 Anhang

---

### Anhang 1: Online-Fragebogen

Liebe Kolleginnen und Kollegen aus Betriebs- und Personalräten sowie aus Mitarbeitervertretungen,

diese Umfrage richtet sich an betriebliche Interessenvertretungen und untersucht,

- ob und inwiefern soziale Medien innerhalb von Unternehmen zum Einsatz kommen,
- welche Erfahrungen Beschäftigte und Interessenvertretungen mit ihnen machen und
- welche Problemlagen wahrgenommen werden.

Die Umfrage ist Teil des Forschungsprojekts »Arbeit 2.0. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media«, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und an der TU Hamburg-Harburg, Forschungsgruppe Arbeit–Gender–Technik, durchgeführt wird.

#### **»Soziale Medien«**

Als »soziale Medien«, »Social Media« oder »Web 2.0« werden die neueren Internetanwendungen bezeichnet, die der Zusammenarbeit und dem Austausch dienen. Zu den verbreitetsten Anwendungen zählen

- soziale Netzwerke (z. B. Facebook, XING),
- Wikis (z. B. Wikipedia),
- Weblogs,
- Micro-Blogging-Dienste (z. B. Twitter) und
- Musik- oder Videoplattformen (z. B. YouTube).

Hier können Nutzerinnen und Nutzer selbst Inhalte ins Netz einstellen, mit anderen diskutieren, an gemeinsamen Texten arbeiten, Inhalte teilen, kommentieren und weiterempfehlen. Auch wenn ältere Anwendungen des Internets wie Mailinglisten und Diskussionsforen bereits Austausch und Diskussion ermöglicht haben, geht es in dieser Befragung nur um die neueren Angebote.

### **Soziale Medien unternehmensintern**

Diese als User-zentriert und partizipativ geltenden »Mitmach-Medien« kommen aktuell sehr unterschiedlich zum Einsatz. Während sie in einigen Branchen noch keine Bedeutung haben, verändern sie in anderen schon jetzt die Art, wie Informationen zugänglich gemacht, weiterverbreitet und bearbeitet werden, sowie die Art, wie Beschäftigte miteinander kommunizieren. Beispiele sind firmeninterne Weblogs, um Austausch und gegenseitige Beratung unter den Beschäftigten zu fördern, Unternehmenswikis, um Wissen und Ideen zu sammeln, die firmeneigene Facebook-Seite und der Twitter-Account für Marketing und PR oder die Integration von Ideen und Leistungen, die KundInnen und UserInnen im Internet entwickeln (z. B. »Crowdsourcing«).

### **Konsequenzen für die Beschäftigten?**

Ergebnisse zu den Konsequenzen, die der betriebliche Einsatz von Social Media für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen hat, gibt es bisher nur wenig. Die Ergebnisse dieser Umfrage fließen unter anderem in eine Handlungshilfe für Interessenvertretungen ein.

### **Dauer**

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 10–20 Minuten, je nachdem, wie stark soziale Medien bei Ihnen im Unternehmen bereits zum Einsatz kommen. Wenn bei Ihnen soziale Medien noch nicht zum Einsatz kommen, brauchen Sie nur ca. 5 Minuten. Die Umfrage ist bis zum 31.10.2013 aktiv.

### **Datenschutz und Anonymität**

Selbstverständlich behandeln wir Ihre Angaben anonym.

### **Kontakt und Dank**

Bei Fragen können Sie sich gern wenden an Dr. Tanja Carstensen, Mail: carstensen@tuhh.de, Tel: 040/42878–4005. Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

### **Hinweise zum Ausfüllen**

- Bitte antworten Sie als VertreterIn Ihres Gremiums, in Ihrer Rolle als InteressenvertreterIn, für Ihren jeweiligen Mitbestimmungsbereich (Betrieb, Unternehmen, Konzern, Verwaltung etc.).
- Bei den meisten Fragen brauchen Sie lediglich eine Antwort durch Anklicken auswählen.
- Sind Mehrfachnennungen möglich, wird darauf vor der Frage jeweils hingewiesen.
- Sie gelangen auf die nächste Seite auch dann, wenn Sie nicht alle Fragen beantwortet haben. Ausnahme ist die dritte Frage.
- Für Kommentare nutzen Sie bitte jeweils die Felder am Seitenende.

Diese Umfrage enthält 67 Fragen.

### **A. Zur Nutzung sozialer Medien im Unternehmen**

Wenn Sie die Worte »Social Media«, »soziale Medien« oder »Web 2.0« hören, was denken Sie dann?

- ☐ Ich weiß gar nicht genau, was damit gemeint ist.
- ☐ Ich habe ein schlechtes Gewissen, dass ich mich noch nicht intensiver damit beschäftigt habe.
- ☐ Das ist doch wieder nur so ein Hype.
- ☐ Es gibt wirklich wichtigere Themen.
- ☐ Ich fange gerade an, mich für das Thema zu interessieren.
- ☐ soziale Medien bieten viele Chancen.
- ☐ Ich kann mir meinen Alltag ohne soziale Medien nicht mehr vorstellen.
- ☐ Ich halte soziale Medien für gefährlich.
- ☐ Dieses Thema ist doch bereits ein alter Hut.

Was assoziieren Sie darüber hinaus mit den Begriffen »Social Media«, »soziale Medien« und »Web 2.0«? Nennen Sie ein oder mehrere Stichworte, die Ihnen spontan einfallen.

Kommen in Ihrem Unternehmen Soziale Medien zum Einsatz? Wenn Sie sich nicht sicher sind, können Sie sich auch anhand der Tabelle weiter unten orientieren, was mit »Sozialen Medien« gemeint ist. Bitte kreuzen Sie auch »Ja« an, wenn die Beschäftigten Soziale Medien unaufgefordert oder inoffiziell nutzen.

- ☐ Ja, soziale Medien werden offiziell und/oder informell genutzt.
- ☐ Ich bin mir/wir sind uns nicht sicher, inwiefern soziale Medien im Unternehmen genutzt werden.
- ☐ Nein, es werden keine sozialen Medien genutzt.

Welche Tools und Anwendungen werden in Ihrem Unternehmen *aktiv* genutzt (d. h. es wird nicht nur gelesen oder recherchiert, sondern es werden eigene Beiträge, Inhalte, Kommentare eingestellt)? Schätzen Sie bitte ein, von wie vielen Beschäftigten die jeweiligen Anwendungen genutzt werden. Falls Sie bei der vorangegangenen Frage »Ich bin mir nicht sicher« oder »Nein« angekreuzt haben, können Sie diese Frage auch überspringen. [mögliche Antworten: viele Beschäftigte, einige Beschäftigte, wenige Beschäftigte, nein, weiß ich nicht]

- ☐ soziale Netzwerke (firmeninterne oder externe wie Facebook, XING etc.)
- ☐ Microblogging (z. B. Twitter)
- ☐ Umfragedienste (z. B. Doodle)
- ☐ Datenaustauschanwendungen (z. B. Dropbox)
- ☐ Content-Plattform (z. B. Slideshare, Flickr)
- ☐ Wikis (z. B. zum Wissensmanagement)
- ☐ Editoren zur gemeinsamen Arbeit an Texten (z. B. Etherpad)
- ☐ Weblogs
- ☐ Video- oder Musikplattformen (z. B. Youtube)
- ☐ kollaborative Plattformen, die mehrere Tools kombinieren
- ☐ Anderes

Welche anderen Tools sind dies? Bitte nennen Sie diese kurz.

*[Hier endet der Teil, den alle Teilnehmerinnen bekommen.]*

*[Beginn der Fragen, die nur diejenigen erhalten, die »Ich bin mir/wir sind uns nicht sicher, inwiefern soziale Medien im Unternehmen genutzt werden« oder »Nein, es werden keine sozialen Medien genutzt« angekreuzt haben]*

Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?

[mögliche Antworten: trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu, weiß ich nicht]

- ☐ Es gibt bisher in unserem Unternehmen keine Notwendigkeit, sich mit dem Thema soziale Medien zu beschäftigen.
- ☐ Wir sehen keinen Nutzen, den soziale Medien in unserem Unternehmen haben könnten.
- ☐ Wir haben keine Zeit, uns mit dem Thema soziale Medien auseinanderzusetzen, weil wir wichtigere Themen zu bearbeiten haben.
- ☐ Wir müssten uns eigentlich dringend mit dem Thema soziale Medien beschäftigen.
- ☐ Das Thema soziale Medien überfordert uns.

Gibt es weitere Gründe für die Nichtnutzung? Bitte skizzieren Sie diese kurz.

Ist der Einsatz für die Zukunft geplant?

- ☐ ja
- ☐ nein
- ☐ weiß ich nicht

Was genau ist geplant? Beschreiben Sie bitte kurz die Planungen.

Welche anderen Internet-Technologien jenseits von sozialen Medien wurden oder werden im Unternehmen genutzt?

[mögliche Antworten: offiziell, informell, nein, weiß ich nicht]

- ☐ Intranet
- ☐ interne Mailinglisten und E-Mail-Verteiler
- ☐ interne Newsletter
- ☐ Newsletter für die externe Kommunikation
- ☐ interne Foren
- ☐ Foren für die externe Kommunikation
- ☐ Kalendersoftware (z. B. Outlook)

- ☐ Skype
- ☐ Weiteres

Welche weiteren Anwendungen sind das?

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Themen und Handlungsbedarfe beim betrieblichen Einsatz von Social Media?

Haben Sie Kommentare zu diesem Fragenblock?

*[Ende der Fragen, die nur diejenigen erhalten, die »Ich bin mir/wir sind uns nicht sicher, inwiefern soziale Medien im Unternehmen genutzt werden« oder »Nein, es werden keine sozialen Medien genutzt« angekreuzt haben]*

## **B. Angaben zur Nutzung sozialer Medien**

*[Beginn der Fragen, die nur diejenigen erhalten, die »Ja, soziale Medien werden offiziell und/oder informell genutzt« angekreuzt haben]*

Gibt es eine Unternehmensstrategie zum Einsatz von Social Media?

- ☐ ja
- ☐ nein
- ☐ weiß ich nicht

Durch wen wurde die Einführung initiiert?

- ☐ Vorstand/Geschäftsführung
- ☐ BR/PR/MAV
- ☐ eine bestimmte Abteilung
- ☐ einzelne Beschäftigte
- ☐ private Nutzungen, die sich schleichend durchgesetzt haben
- ☐ weitere
- ☐ weiß ich nicht

Welche bestimmte Abteilung?

Welche weiteren sind das?



Was ist zukünftig an Aktivitäten im Bereich soziale Medien geplant? Beschreiben Sie die Pläne kurz.

Welche der folgenden Aussagen sind richtig?

- ☐ Es gibt in unserem Unternehmen offiziell eingeführte Social-Media-Anwendungen.
- ☐ Die Beschäftigten sind aufgefordert, soziale Medien für ihre Arbeit zu nutzen.
- ☐ Die Nutzung sozialer Medien ist verpflichtend für die Beschäftigten.
- ☐ Soziale Medien werden von den Beschäftigten unaufgefordert für die Arbeit genutzt.
- ☐ Wir wissen, dass Beschäftigte soziale Medien für die Arbeit nutzen, haben aber keinen Überblick über das Ausmaß.
- ☐ Die Beschäftigten nutzen soziale Medien während der Arbeitszeit, obwohl dies nicht erlaubt ist.

Bitte geben Sie für die folgenden Aufgaben an, ob hierfür in Ihrem Unternehmen soziale Medien zum Einsatz kommen.

[mögliche Antworten: häufig, gelegentlich, nie, weiß ich nicht]

- ☐ Informationsbeschaffung
- ☐ interne Kommunikation (z. B. Wissens- oder Projektmanagement, Terminabstimmungen)
- ☐ Zusammenarbeit mit freien MitarbeiterInnen und KooperationspartnerInnen
- ☐ Kundenkontakt/Service/Support
- ☐ Austausch und Ideenentwicklung mit UserInnen und KundInnen (auch Crowdsourcing)
- ☐ Selbstdarstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit (Werbung, PR, Marketing)
- ☐ Personalbeschaffung
- ☐ Innovation, Forschung, Ideenentwicklung, Produktentwicklung, Vorschlagswesen
- ☐ Produktion
- ☐ interne Evaluationen, Auswertungen, Befragungen
- ☐ Lernen und Weiterbildung
- ☐ Kommunikation zwischen Interessenvertretung und MitarbeiterInnen

Sind von den genannten Tools (soziale Netzwerke, Weblogs etc.) oder den oben stehenden Anwendungsfeldern welche besonders brisant, umstritten oder problematisch? Welche sind das? Bitte begründen Sie Ihre Antwort stichwortartig.

Haben Sie Kommentare zu diesem Fragenblock?

### **C. Zu Ihrer Rolle als Interessenvertretung**

Sind oder waren Sie als Gremium an der Gestaltung der Nutzung bzw. des Einsatzes sozialer Medien beteiligt?

- ☐ ja
- ☐ nein

In welchen Phasen waren/sind Sie beteiligt?

- ☐ Planung
- ☐ Konzeption
- ☐ Testphase
- ☐ Einführung
- ☐ Schulung

Sehen Sie sich in Ihrer Rolle als Interessenvertretung in der Gestaltung sozialer Medien im Unternehmen eher ...

[mögliche Antworten: trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu]

- ☐ initiativ
- ☐ gestaltend
- ☐ verhandelnd
- ☐ vorsichtig
- ☐ ratlos
- ☐ ablehnend

Beschreiben Sie kurz Ihre Aktivitäten in Bezug auf die Mitgestaltung des Einsatzes sozialer Medien.

Welche mitbestimmungsrelevanten Themen sind Ihrer Einschätzung nach durch den Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen betroffen?

[mögliche Antworten: stark, eher stark, eher schwach, nicht, weiß ich nicht]

- ☐ Arbeitszeit
- ☐ Erreichbarkeit
- ☐ Arbeitsverdichtung und Rationalisierung
- ☐ Arbeitsorganisation
- ☐ Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ☐ Qualifizierung und Weiterbildung
- ☐ Datenschutz
- ☐ Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- ☐ Einführung neue Technologien

Welche weiteren Themen sind betroffen?

Gibt es Guidelines oder Vereinbarungen zum Thema soziale Medien?

- ☐ ja
- ☐ nein
- ☐ in Planung oder Vorbereitung

Welche?

Welche Themen halten Sie bei der Entwicklung von Guidelines bzw. Vereinbarungen für wichtig?

Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz bzw. mit der Nutzung sozialer Medien in Ihrem Unternehmen?

- ☐ sehr zufrieden
- ☐ eher zufrieden
- ☐ eher unzufrieden
- ☐ sehr unzufrieden
- ☐ weiß ich nicht

Nutzen Sie Social Media für Ihre Arbeit als Interessenvertretung?

- ☐ ja
- ☐ nein
- ☐ wir arbeiten uns gerade ein
- ☐ weiß ich nicht

Für welche Aufgaben nutzen Sie als Gremium soziale Medien?

[mögliche Antworten: häufig, selten, nie]

- ☐ Öffentlichkeitsarbeit
- ☐ interne Diskussionen im Gremium
- ☐ Kommunikation mit Beschäftigten
- ☐ Kommunikation mit ArbeitgeberIn
- ☐ Kommunikation mit anderen Betriebsräten
- ☐ Kommunikation mit Gewerkschaften
- ☐ Ideenentwicklung

Gibt es noch weitere Anwendungsfelder?

Haben Sie Kommentare zu diesem Fragenblock?

#### **D. Erfahrungen und Probleme**

Bitte nennen Sie stichwortartig einige Vorteile, die der Social-Media-Einsatz in Ihrem Unternehmen *für die Beschäftigten* hat.

Bitte nennen Sie stichwortartig einige Nachteile, die der Social Media Einsatz in Ihrem Unternehmen *für die Beschäftigten* hat.

Welche Kompetenzen sind für Beschäftigte besonders wichtig, um Social Media aktiv zu nutzen?

[mögliche Antworten: trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu]

- ☐ Sprachkompetenz
- ☐ Technikkompetenz
- ☐ Medienkompetenz
- ☐ Sozialkompetenz
- ☐ souveräner Umgang mit Öffentlichkeit
- ☐ Selbstdarstellungskompetenz
- ☐ Informationsmanagement (Informationen filtern und analysieren)
- ☐ Selbstorganisation
- ☐ Abgrenzungsvermögen (z.B. gegenüber Erreichbarkeitserwartungen)
- ☐ Geduld
- ☐ autodidaktisches Lernen
- ☐ Multitasking

Gibt es noch weitere Kompetenzen, die aus Ihrer Sicht erforderlich sind?

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.

Mit dem unternehmensinternen Einsatz von Social Media haben sich folgende Veränderungen hinsichtlich Information und Kommunikation im Unternehmen ergeben:

[mögliche Antworten: trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu, weiß ich nicht]

- ☐ Der Austausch zwischen den KollegInnen hat sich verbessert.
- ☐ Der Austausch zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten hat sich verbessert.
- ☐ Die zu bearbeitende Informationsmenge ist belastend.
- ☐ Es kommt öfter zu Missverständnissen.

Mit dem unternehmensinternen Einsatz von Social Media haben sich folgende Veränderungen hinsichtlich Arbeitszeit, -ort und -gestaltung im Unternehmen ergeben:

[mögliche Antworten: trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu, weiß ich nicht]

- ☐ Der Termindruck hat zugenommen.
- ☐ Die Ansprüche an Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit sind gestiegen.
- ☐ Mehrarbeit/Überstunden haben zugenommen.
- ☐ Es kommt häufiger als früher zu Unterbrechungen im Arbeitsablauf.

Mit dem unternehmensinternen Einsatz von Social Media haben sich hinsichtlich Einflussnahme, Motivation und Gestaltungsmöglichkeiten folgende Veränderungen im Unternehmen ergeben:

[mögliche Antworten: trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu, weiß ich nicht]

- ☐ Es gibt bessere Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen.
- ☐ Der Einsatz von Social Media spaltet die Belegschaft.
- ☐ Die Hierarchien im Unternehmen sind flacher geworden.
- ☐ Die Arbeitsmotivation ist gestiegen.

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu den Nutzungsbedingungen und Lernmöglichkeiten im Kontext von Social Media:

[mögliche Antworten: trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu, weiß ich nicht]

- ☐ Die eingesetzten Medien sind einfach bedienbar.
- ☐ Die Beschäftigten sind in der Anwendung der eingesetzten Software/Medien geschult.
- ☐ Es ist klar definiert, wofür Social Media genutzt werden sollen.
- ☐ Es wird erwartet, dass sich die MitarbeiterInnen engagiert einbringen.

Mit dem unternehmensinternen Einsatz von sozialen Medien haben sich Kommunikationskultur und der Umgang mit Privatsphäre folgendermaßen verändert:

[mögliche Antworten: trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu, weiß ich nicht]

- ☐ Private Nutzungen von Social Media während der Arbeitszeit sind erlaubt.
- ☐ Die Beschäftigten sind aufgefordert, sich mit ihren privaten Accounts an der positiven Außendarstellung des Unternehmens aktiv zu beteiligen.
- ☐ Es hat schon mal Probleme mit Äußerungen von Beschäftigten in Social-Media-Anwendungen gegeben.
- ☐ Die MitarbeiterInnen werden über die sozialen Medien überwacht.
- ☐ Die Nutzungen von Social Media für Privates und für Berufliches lassen sich nicht mehr unterscheiden.
- ☐ Der Umgang miteinander innerhalb sozialer Medien ist respektvoll.
- ☐ Das Engagement in den Social Media Anwendungen wird gewürdigt.
- ☐ Viele Beschäftigte empfinden die Kommunikation über Social Media als Stress.

Mit dem unternehmensinternen Einsatz sozialer Medien haben sich folgende Veränderungen hinsichtlich Interessenvertretung und Mobilisierung ergeben:

[mögliche Antworten: trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu, weiß ich nicht]

- ☐ Soziale Medien stärken die Interessendurchsetzung von MitarbeiterInnen.
- ☐ Soziale Medien stärken die Unterstützung der MitarbeiterInnen untereinander.

- ☐ Soziale Medien ermöglichen Mobilisierung für Anliegen des BRs/PRs.
- ☐ Es wurden bereits unternehmensinterne Aktionen, Protest o. Ä. mit sozialen Medien organisiert.

Welche weiteren Erfahrungen haben Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Einsatz sozialer Medien gemacht? Beschreiben Sie diese bei Bedarf kurz.

Soziale Medien stärken eher die Einflussmöglichkeiten von

- ☐ Frauen
- ☐ ausgeglichen
- ☐ Männern
  
- ☐ älteren Beschäftigten
- ☐ ausgeglichen
- ☐ jüngeren Beschäftigten
  
- ☐ Beschäftigten mit höherem Qualifikationsniveau
- ☐ ausgeglichen
- ☐ Beschäftigten mit niedrigerem Qualifikationsniveau
  
- ☐ Beschäftigten mit Migrationshintergrund
- ☐ ausgeglichen
- ☐ Beschäftigten ohne Migrationshintergrund
  
- ☐ Beschäftigten mit Behinderung
- ☐ ausgeglichen
- ☐ Beschäftigten ohne Behinderung
  
- ☐ Beschäftigten mit Leitungsaufgaben
- ☐ ausgeglichen
- ☐ Beschäftigten ohne Leitungsaufgaben

Haben Sie Kommentare zu diesem Fragenblock?

*[Ende der Fragen, die nur diejenigen erhalten, die »Ja, soziale Medien werden offiziell und/oder informell genutzt« angekreuzt haben]*

## **E. Noch einige wenige statistische Angaben**

*[diese Fragen erhielten alle Teilnehmerinnen]*

Unternehmensgröße: Wie viele MitarbeiterInnen vertreten Sie?

- ☐ 5 bis 20
- ☐ 21 bis 50
- ☐ 51 bis 100
- ☐ 101 bis 200
- ☐ 201 bis 400
- ☐ 401 bis 700
- ☐ 701 bis 1000
- ☐ 1001 bis 1500
- ☐ 1501 bis 2000
- ☐ 2001 bis 3000
- ☐ 3001 bis 4000
- ☐ 4001 bis 5000
- ☐ 5001 bis 7000
- ☐ 7001 bis 10.000
- ☐ 10.001 bis 15.000
- ☐ 15.001 bis 20.000
- ☐ mehr als 20.000

Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

- ☐ Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling
- ☐ Baugewerbe
- ☐ Bekleidungsgewerbe
- ☐ Bergbau
- ☐ Bildungseinrichtung
- ☐ Börse/Makler
- ☐ Chemische Industrie
- ☐ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung
- ☐ Einzelhandel (ohne Kfz)
- ☐ Elektro
- ☐ Energiedienstleister
- ☐ Erdöl- und Erdgasgewinnung
- ☐ Ernährungsgewerbe



- 
- ☐ Fahrzeughersteller Kraftwagen
  - ☐ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge
  - ☐ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen
  - ☐ Fischerei
  - ☐ Forschung und Entwicklung
  - ☐ Forstwirtschaft
  - ☐ Gastgewerbe
  - ☐ Gesundheit und Soziales
  - ☐ Glas- und Keramikgewerbe
  - ☐ Großhandel (ohne Kfz)
  - ☐ Grundstücks- und Wohnungswesen
  - ☐ Gummi- und Kunststoffherstellung
  - ☐ Holzgewerbe (ohne Möbelherstellung)
  - ☐ Informationstechnikhersteller
  - ☐ Juristische Dienstleistungen
  - ☐ Kirchen
  - ☐ Kohlebergbau
  - ☐ Kreditgewerbe
  - ☐ Kultur, Sport und Unterhaltung
  - ☐ Landverkehr
  - ☐ Landwirtschaft
  - ☐ Leasingunternehmen
  - ☐ Ledergewerbe
  - ☐ Luftverkehr
  - ☐ Maschinenbau
  - ☐ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik
  - ☐ Metallerzeugung und -bearbeitung
  - ☐ Metallverarbeitung
  - ☐ Mineralölverarbeitung
  - ☐ Möbelhersteller
  - ☐ Musikinstrumentenhersteller
  - ☐ Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik
  - ☐ Öffentliche Verwaltung
  - ☐ Papiergewerbe
  - ☐ Personenbezogene Dienstleistung
  - ☐ Postdienstleistungen
  - ☐ Schmuckhersteller

- ☐ Sonstige Verkehrsdienstleister
- ☐ Sport- und Spielwarenhersteller
- ☐ Tabakverarbeitung
- ☐ Tankstellen, Kfz-Reparatur und -Handel
- ☐ Telekommunikationsdienstleister
- ☐ Textilgewerbe
- ☐ Unternehmensbezogene Dienstleistungen
- ☐ Verbände und Gewerkschaften
- ☐ Verlags- und Druckgewerbe
- ☐ Versicherungsgewerbe
- ☐ Wasserverkehr
- ☐ Wasserversorger
- ☐ Sonstiges

Welche Gewerkschaft(en) sind in Ihrem Unternehmen vertreten?

- ☐ IG Metall (IGM)
- ☐ Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)
- ☐ IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)
- ☐ IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU)
- ☐ Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)
- ☐ Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)
- ☐ Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)
- ☐ Gewerkschaft der Polizei (GdP)
- ☐ andere

Welche andere Gewerkschaft ist das?

Welcher Art Gremium gehören Sie an?

- ☐ BR
- ☐ GBR
- ☐ KBR
- ☐ EBR
- ☐ PR
- ☐ MAV
- ☐ JAV
- ☐ anderes

Welche Funktion(en) haben Sie in Ihrem Gremium?

- ☐ Vorsitz
- ☐ stellvertretender Vorsitz
- ☐ Mitglied eines mit Social Media befassten Ausschusses
- ☐ Öffentlichkeitsarbeit
- ☐ einfaches Mitglied
- ☐ Weiteres

Welche weitere Funktion ist dies?

Ihr Alter?

Ihr Geschlecht?

Wie hoch schätzen Sie Ihre Medienkompetenz ein?

Gibt es sonst noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten?

## **Anhang 2: Interviewleitfäden**

### **a) Interviewleitfaden für Beschäftigte**

Mich interessiert der Einsatz von sozialen Medien/Social Media innerhalb Ihres Unternehmens, insbesondere für die interne Zusammenarbeit. Dabei interessiert mich, welche Erfahrungen Beschäftigte mit Social Media machen und welche Veränderungen auf Sie zukommen – hinsichtlich des internen Netzes und auch allgemein hinsichtlich von Social Media (Facebook, Twitter, Google+ etc.).

#### **Einstieg**

- Bitte schildern Sie zunächst Ihre Tätigkeiten und Aufgaben hier im Unternehmen.
- Inwiefern nutzen Sie Social-Media-Anwendungen? Welche Rolle spielen Social Media für Ihre Aufgaben und Tätigkeiten? (auch externe Anwendungen)
- Für welche Tätigkeiten?
- Können Sie mir die Funktionen der Anwendungen beschreiben/zeigen?

- Welche Rolle spielen diese Anwendungen (ISN, aber auch allg. das Internet/SM) in Ihrem Arbeitsalltag? Was nutzen Sie viel, was wenig? Warum?
- Beschreiben Sie bitte eine typische Situation, in der Sie die Social-Media-Anwendung(en) nutzen (z. B. welche Informationen, welche nicht ...).

### **Erfahrungen**

Mich interessieren ganz allgemein Ihre Erfahrungen.

- Wie läuft es, was läuft gut, womit sind Sie nicht so zufrieden?
- Können Sie eine Situation beschreiben, in der Sie begeistert von sozialen Medien waren oder in der die Nutzung Spaß gemacht hat?
- Können Sie eine Situation beschreiben, in der Sie genervt von sozialen Medien waren?
- Was hat sich im Unternehmen verändert, seitdem Sie Social-Media-Anwendungen einsetzen?
- Was hat sich für Sie verändert?
- Wie haben Sie den Einführungsprozess erlebt? Waren Sie in irgendeiner Weise in die Gestaltung miteinbezogen?

### **Anforderungen, Kompetenzen, Umgangsweisen**

- Was sind wichtige Kompetenzen, um mit Social Media umzugehen?
- Was müssen Sie können, um gut/sinnvoll mit den Social Media Anwendungen umgehen zu können? Konnten Sie das vorher, oder mussten Sie das neu lernen?
- Wurden Sie für die Anwendung geschult?
- Welche neuen Anforderungen nehmen Sie wahr?
- Welche Erwartungen gibt es an Sie bezüglich der Nutzung von Social Media?
- Inwiefern erfüllen Sie diese? Wie gehen Sie mit diesen um? Warum?
- Inwiefern erleichtern Social Media Ihre Arbeit?
- Wo erzeugen Social Media Mehrarbeit, zusätzliche Arbeit?
- Was sind neue Belastungen?
- Welche Rolle spielen private Nutzungen im Verhältnis zu den beruflichen?
- Inwiefern sind Social Media auch Anlass für Muße, Unterhaltung, Entspannung während der Arbeit?
- Haben Sie in Bezug auf Social Media Konflikte oder Auseinandersetzungen erlebt? Bitte beschreiben Sie diese.

- Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre Position innerhalb des Unternehmens verändert hat, seit Sie Social Media nutzen?
- Hat sich Ihr Verantwortungsbereich geändert?
- Haben sich Ihre Gestaltungsmöglichkeiten geändert?
- Inwiefern hat sich die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen verändert? Beschreiben Sie bitte eine typische Situation hierfür.

### **Verbesserungsvorschläge**

- Was sind aus Ihrer Sicht gute Rahmenbedingungen für eine sinnvolle Nutzung von Social Media?
- Was müsste dafür getan werden? Was brauchen Sie, damit die Nutzung von Social Media verbessert werden könnte? (technisch, organisatorisch, kulturell, individuell)
- Was erwarten Sie vom Betriebsrat hinsichtlich Social Media? Was hat er bisher getan? Was sollte er Ihrer Meinung nach tun?

### **Weiteres**

- Was fällt Ihnen noch ein? Was ist noch wichtig?

## **b) Interviewleitfaden für Betriebsräte**

### **Einstieg**

Mich interessiert der Einsatz von sozialen Medien/Social Media/Social Business innerhalb Ihres Unternehmens, insbesondere für die interne Zusammenarbeit. Dabei interessieren mich vor allem die Sicht der Beschäftigten sowie die Frage, welche Aufgaben damit auf Betriebsräte zukommen und wie diese agieren.

Zum Einstieg interessiert mich erst mal die aktuelle Situation zu diesem Thema in Ihrem Unternehmen. Wie ist der Stand zum Thema Social Media?

### **Einsatzgebiete**

- Welche Anwendungen werden eingesetzt? (Umfang, Art, technische Ausstattung, Soft- und Hardware etc.)
- Was können die Anwendungen technisch, welche Funktionen haben sie?
- Was sind die Einsatzgebiete?
- Was sind typische Tätigkeiten im Umgang mit diesen Anwendungen?

### **Ziele, Zweck, Absicht, Erwartung**

- Für welche Zwecke werden Social Media eingesetzt? Was ist das Ziel?
- Wer waren die treibenden Akteure, und was war (jeweils) deren Absicht? (Geschäftsführung, BR, etc.)
- Was waren Hoffnungen?
- Was waren Befürchtungen?
- Was hat sich erfüllt?
- Was denken Sie (als BR) darüber?

### **Ablauf des Einführungsprozesses**

- Seit wann kommen die Anwendungen zum Einsatz?
- Wie wurden soziale Medien eingeführt (top down/bottom up, offiziell/informell, für Einzelne/für alle, Rolle Betriebs-/Personalrat)?

### **Rolle als BR**

- Wie ist Ihre Haltung, Ihre Position zu den genannten Anwendungen?
- Können Sie diese begründen?
- Wie waren Sie in den Prozess einbezogen?
- Was waren und sind Ihre Erwartungen?
- Welche Chancen sehen Sie?
- Welche Problemlagen?
- Wie haben Sie gehandelt? Was haben Sie verhandelt? Was waren Streitpunkte, Konflikte?
- Was war das Ergebnis?
- Was ist gut gelaufen, womit sind Sie zufrieden?
- Was wäre schön gewesen, ging aber nicht? Aus welchen Gründen ließen sich Ihre Vorstellungen nicht verwirklichen? Woran ist es gescheitert?
- Welche (formellen und informellen) Regelungen, Anweisungen, Vereinbarungen und Guidelines haben Sie getroffen?
- Was haben Sie gemacht, um den Einsatz mitzugestalten (Infoveranstaltungen, Guidelines, Vereinbarungen)?
- Welche normativen Erwartungen gibt es zum Umgang mit Social Media?
- Welche Regelungen erachten Sie für die Zukunft als notwendig?
- Was wären aus Ihrer Sicht gute Lösungen, was wünschen Sie sich?
- Was müsste passieren, damit diese verwirklicht werden können?
- Welche weiteren Handlungsmöglichkeiten sehen Sie?
- Welche Themen sind den Beschäftigten wichtig?

- Welche Erwartungen haben die Beschäftigten an den BR?
- Können Sie diese erfüllen?
- Sind die Beschäftigten zufrieden damit, wie der BR sich zu Social Media verhält?
- Wie nutzen Sie Social Media für Ihre BR-Arbeit (für die Kommunikation mit den Beschäftigten, Öffentlichkeitsarbeit, Wissensmanagement)?

### **Erfahrungen**

- Was hat sich im Unternehmen verändert, seitdem Sie Social Media Anwendungen einsetzen?
- Wie wichtig ist Social Media für die internen Abläufe?
- Was ist gut, was ist schlecht?
- Welche neuen Anforderungen an Beschäftigte sind damit verbunden? Was sind neue Erleichterungen? Was sind neue Belastungen? Was wird von den Beschäftigten erwartet? Was sind wichtige Kompetenzen, um mit Social Media umzugehen?
- Was machen die Beschäftigten, wie gehen sie mit Social Media und den Anforderungen um? Wie nutzen die Beschäftigten Social Media? (so wie beabsichtigt, eigensinnig, ablehnend?)

### **Resümee**

- Was sind/waren gute Rahmenbedingungen?
- Was hat gefehlt? (kulturell, strukturell)
- Womit sind Sie zufrieden, womit unzufrieden?

