

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 Arbeiterleichterung 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 einreihet:

»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 sharen 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 unterschwellig 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 Aufforderung 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 vereinzelt »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).¹

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, 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.²

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.