

4 »Enterprise 2.0« und »Social Collaboration«

Motive und Erwartungen aus Sicht der Unternehmensleitungen

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

(Andrae 2013: 24)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

