

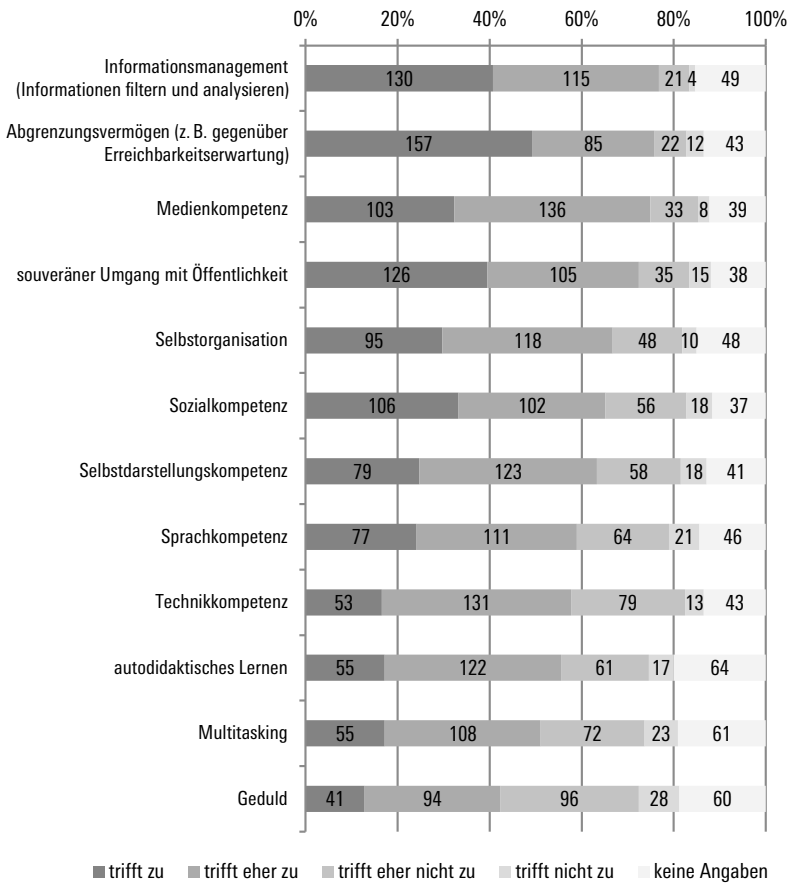
7 Neue Anforderungen

»Arbeitskraftunternehmer 2.0«?

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

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

Abbildung 15: Erforderliche Kompetenzen im Umgang mit Social Media



Quelle: eigene Erhebung; n = 319

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

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

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

7.1 Selbstmanagement, Selbstdisziplin und Selbstkontrolle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Selbstkontrolle in Form von Selbstbeherrschung ist auch im Kommunikationsverhalten gefordert:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.2 Offenheit für Neues und Wandel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.3 Die Logik von Social Media verstehen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.4 Öffentliche Selbstdarstellung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.5 Social und public: »Arbeitskraftunternehmer« reloaded

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

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

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

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

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

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

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

Quelle: Bitkom 2013: 32

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

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

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

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

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

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

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

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

7.6 Vielfalt der Praktiken – Eigensinnige Userinnen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

