

COMPUTER UND ARBEIT

5
2011



Vernetztes Wissen für Betriebs- und Personalräte



Entgrenzung

Neue Technologien lassen Arbeit und Freizeit immer mehr ineinander fließen – mit Vorteilen für beide Seiten **Seite 4**

Demografie

Die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze sichert langfristig die Beschäftigungsfähigkeit nicht nur älterer Mitarbeiter **Seite 15**

Öffentlichkeitsarbeit

Ein Betriebs-Blog kann sehr wirksam auf Missstände aufmerksam machen und ist selbst für unerfahrene PC-Nutzer einfach einzurichten **Seite 28**

Schwerpunkt: Web 2.0 – Chancen und neue Herausforderungen

In Kooperation mit:

AiB Arbeitsrecht
im Betrieb

Enterprise 2.0 – wenn Netz und Arbeit verschwimmen ...

Alexander Klier // DGB-Bildungswerk Bayern

HIER LESEN SIE:

- wie Technologien die Arbeit entgrenzen können
- weshalb die sozialen Medien besonders dazu geeignet sind
- was sich konkret zur Entgrenzung von Arbeit sagen lässt
- welche Konsequenzen das für die Betriebs- und Personalratsarbeit hat



Technikgeschichte ist immer eine Geschichte über menschliches Zusammenleben, soziale Umgangsformen und gesellschaftlich organisierte Produktion. Gerade an der Entwicklung des Internet, bzw. dem Durchbruch verschiedener kommunikativer Verfahren und Teilnehmungsformen darin, zeigt sich, dass die soziale Einbindung entscheidend für weitere technische Entwicklungen ist. Und diese Entwicklungen verändern wiederum die gesellschaftlichen Organisationsstrukturen. Insofern ist ein Blick darauf, wie das Verhältnis von Technik und Arbeitsorganisation angelegt ist, sehr lohnenswert. Es ermöglicht einen differenzierten Blick auf die empirisch nachweisbare Tatsache, dass sich Arbeit und Leben entgrenzen bzw. soziale Technologien die Arbeitsprozesse revolutionieren (können). Dieser umfangreiche Schwerpunkt beschäftigt sich in mehreren Beiträgen mit diesen veränderten Arbeitsbedingungen und zeigt die Herausforderungen, die auf die Belegschaftsvertretungen zukommen, aber auch die vielfältigen neuen Möglichkeiten, die das Web 2.0 bietet.

Das Netz wird inter-aktiv

„Eine Schlüsselrolle bei dem fundamentalen Wandel spielt das größte Kooperationsprojekt, das es jemals gab: das Internet“.¹

Technologien gibt es nicht „von Natur aus“. Sie dienen bestimmten Zwecken. Und diese können durch realen Gebrauch verändert werden. Als Beispiel hierfür mag die SMS (Short Message Service) dienen: Historisch war der Kurznachrichtendienst als Signali-

sierungskanal der sich neu entwickelnden Mobilfunktechnik konzipiert. Er war quasi ein Nebenprodukt und dazu gedacht, Meldungen über Störungen an die Nutzer weiterzugeben. Der Kanal ist technisch wesentlich weniger aufwendig, als etwa die Übertragung der Gespräche. Deshalb wurde er zu Beginn der Entwicklung auch meist kostenlos von den Netzbetreibern angeboten. Die massenhafte Verwendung führte nicht nur zu einer Weiterentwicklung im Sinne multimedialer Nachrichtenvermittlung (MMS = Multimedia Messaging Service), sondern auch zur Veränderung des

Sprachgebrauchs: SMS steht mittlerweile nicht mehr für den Dienst, sondern für die Nachricht selbst. Das „SimSen“ ist alltäglicher Bestandteil kommunikativen Geschehens geworden und bietet die Möglichkeit, auf eine flexible Art zu kommunizieren.

Dies wiederum war der Grund, warum sich die Technologie, obwohl technisch fast schon anachronistisch, so enorm entwickelt hat: Immerhin wurden 2009 knapp 34 Milliarden SMS verschickt. Nicht zuletzt bietet der Dienst Twitter eine ähnliche Funktion wie SMS für das Internet – allerdings als öffentliche Nachricht. Doch langsam ändert

sich dieses kommunikative Verhalten: Es wird ergänzt oder auch ersetzt durch mobiles Internet via Handy oder Facebook per „App“ (Application) auf dem Smartphone.

Ähnlich kann man die Entwicklung des Internet betrachten und letztlich ist der Begriff Web 2.0 ein neuer Ausdruck für das menschliche Bedürfnis, sich auszutauschen und zu kommunizieren. So sollte man jedenfalls die Debatte um das Web 2.0 verstehen. YouTube, MySpace und StudiVZ erreichen im Internet Millionen von Menschen. Die Möglichkeiten, die sich über Facebook, Xing, Twitter, Blogs und Wikipedia ergeben, sind allesamt interaktive Formen der Beteiligung. Betrachtet man diese enorme kommunikative Erweiterung und Flexibilisierung, so ist es nicht verwunderlich, dass sich „die meisten Deutschen [...] ein Leben ohne Web nicht mehr vorstellen“ können.²

Das spiegelt sich auch in der Entwicklung offener Anwendungen im Internet wider. Kursorisch kann man die Entwicklung im Internet so charakterisieren: In einer ersten Phase, dem Arpanet als Vorläufer des Internet, ging es um die Lösung von Kommunikations- und Vernetzungsproblemen. Ein dezentrales Netzwerk sollte sicherstellen, dass die Informationen der für das US-Verteidigungsministerium forschenden Universitäten auch in einem Krisenfall übermittelt werden konnten. In einer zweiten Phase wurde diese Entwicklung durch eine Dominanz der einseitigen Präsentation von Inhalten (Web 1.0), vor allem von großen Unternehmen, geprägt.

In der dritten Phase kommt es wieder zu einer offenen Entwicklung, in der die aktive Beteiligung der Menschen eine zentrale Rolle spielt. Das Interaktive, also die neue Form des sozialen Netzwerks, wird dadurch hergestellt, dass die Benutzer nicht nur konsumieren, sondern von sich aus Inhalte bereitstellen. Im einfachsten Fall sind dies Bewertungen à la „gefällt mir“ (Facebook), geht über die Kennzeichnung mit Schlüsselbegriffen (Tags) und die Bewertung gekaufter Artikel bis hin zum Schreiben von Artikeln – und damit der Bereitstellung von Informationen – in Wikipedia.

Die interessante Frage für Unternehmen wird nun, wie sich diese sozialen Medien für Geschäftsprozesse nutzen lassen – und für die Belegschaftsvertretungen die Frage,

wie sich dabei möglicherweise die Arbeitsbedingungen verändern.

Vom Web 2.0 zum Enterprise 2.0

„Die Themenschwerpunkte [...] zeigen ganz deutlich in eine Zukunft, in der Konzepte sozialer Netzwerke in Geschäftsprozesse einfließen, in der Mitarbeiter auf andere Weise zusammenarbeiten, als man das von E-Mail und Filesharing her kennt“.³

Auf betrieblicher Ebene erfolgt heute in vielen Bereichen die Abkehr von tayloristischen Betriebsstrategien und fordistischen Regulierungen.⁴ Dies bedeutet, auch in Fragen der Prozesssteuerung möglichst flexibel zu werden und geht einher mit dem Versuch einer umfassenden Dezentralisierung von Arbeit. Flache Hierarchien und Prozessmanagement sind hierfür wichtige Begriffe. Gegenüber einem hierarchischen System (z.B. von Stelleninhabern in der Linienorganisation) ergibt sich daraus etwa eine Ablösung möglichst detaillierter und standardisierter Abläufe in Betrieben, sowohl zeitlich als auch in der Sozialorganisation. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien stellen dabei die zentrale Grundlage für eine zunehmende Entgrenzung betrieblicher Organisationen zur Verfügung. Das Ansinnen, die Produktion oder Dienstleistungen möglichst dynamisch und variabel an die Nachfrage anzupassen, gleicht der gedachten Skalierbarkeit von Cloud Computing.⁵ Und ein Netzwerk aufzubauen bzw. zur Verfügung zu stellen, in dessen Rahmen die Produkte verkauft oder Dienstleistungen angeboten werden können, ist dem Gedanken der Internet Community nicht unähnlich. „Im Web werden zunehmend Anwendungen angeboten, die einzelne Benutzer oder Gruppen für Textverarbeitung, Berechnungen, Projektmanagement oder zur Unterstützung von Kerngeschäftsprozessen nutzen können – als Alternative zur Software, die auf eigenem Rechner oder im Unternehmensnetzwerk ausgeführt wird“.⁶

Ob Computer, Internet oder Cloud Computing: Die sozialen Medien senken die Transaktionskosten⁷ für Unternehmen

dramatisch. Das ermöglicht und beschleunigt Konzepte wie Outsourcing und Offshoring. Besonders Letzteres führt dazu, dass mittlerweile auch qualitativ hochwertige Arbeit, wie Programmier Tätigkeiten, global verteilt organisiert werden können. Bemerkenswert dabei ist nicht nur, dass nun Technologien, die von Personen entwickelt oder für Endverbraucher konzipiert wurden, zurück in die Betriebe eingeführt werden. Vor allem bedeutet der Einbau der sozialen Medien in die Wertschöpfungsketten im Rahmen eines Enterprise 2.0, dass die Zusammenarbeit, wie eine Projektkoordination oder die Implementierung eines Wissensmanagementsystems, auf eine völlig neue betriebliche Grundlage gestellt werden kann.

Die Kombination ist jedoch nur dann funktional, wenn die neuen Medien für die Organisationszwecke verwendet werden können. Beim betrieblichen Einsatz kommt also zum rein kommunikativen Aspekt hinzu, dass am Ende fertige Produkte, die verkauft werden können, stehen müssen. In diesem Kontext werden die kollaborativen Möglichkeiten des Web 2.0, also das gemeinsame Bearbeiten von Aufgaben oder der kommunikative Austausch darüber, entscheidend. Auch im betrieblichen Einsatz geht es deshalb nicht um grundsätzlich neue Technologie. Was sich ändert sind die Formen der Anwendung und vor allem die neu möglichen betrieblichen Organisationsprinzipien.

Mitmach-Medien, virtuelle Unternehmen und reale Arbeitsprozesse

„Die Arbeit der Beschäftigten wird nicht mehr direkt in Form detaillierter Arbeitsanweisungen (Detailsteuerung) gesteuert, sondern durch die Vorgabe von Rahmenbedingungen ...“.⁸

Hierarchische und formelle Strukturen werden gegenüber prozessualen Organisationsformen deutlich an Bedeutung verlieren. Das legt die Auseinandersetzung um vernetzte, fraktale oder virtuelle Organisationen nahe. Grundsätzlich bedeutet das, Betriebe ganz praktisch als System fluider und temporärer Strukturen und Prozesse

zu sehen. Im idealtypischen Fall wird dabei die komplette Wertschöpfungskette räumlich und zeitlich entkoppelt. „Im Zentrum steht dabei die Illusion der unendlichen Ressourcen, die völlig frei ohne jegliche Verzögerung an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden können“.⁹

Dies hat zwangsläufig Rückwirkungen auf das Management und die Führung von Mitarbeitern. Im Fall der virtuellen Führung wird Führung durch die organisationalen Strukturen, das heißt durch technische Bedingungen, vorgegebene Arbeitsabläufe oder aber die Zielvorgaben der Teams und Ressourcenausstattung der Projekte, geregelt. Erfolgreiche Führung in einem solchen Verständnis wird am Erreichen der vorgegebenen Ziele gemessen, nicht mehr am erbrachten zeitlichen Arbeitsaufwand. Insofern spielen indirekte betriebliche Steuerungsformen eine zentrale Rolle bei der Organisation virtueller Strukturen, in denen nach wie vor reale Arbeitsprozesse stattfinden müssen. Mittels dieser neuen Instrumente der betrieblichen Leistungs politik verliert auf jeden Fall die abstrakte

Uhrenzeit, verstanden als Maßstab des Aufwands zur Herstellung eines Produkts, seine traditionelle Bedeutung.¹⁰

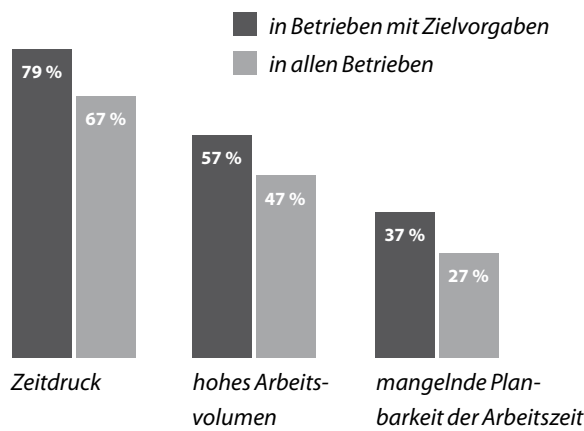
Eine indirekte Steuerung ist nicht gleichzusetzen mit einer Reduzierung von Regulierung und Steuerung in Betrieben. Sie wird nur anders, meist indirekter und komplexer, vor allem jedoch bisher überwiegend individuell organisiert. Es werden beispielsweise verstärkt Führungsaufgaben durch die Gruppen und Projekte selbst wahrgenommen. Hierfür bieten sich natürlich die partizipativen Elemente der Entwicklung des Web 2.0 geradezu an. Angesichts der sich global verändernden Produktionsbedingungen steht dabei die tayloristische Betriebs- und Zeitorganisation selbst zur Disposition.

Eine Koordination betrieblicher Prozesse durch Gruppen und Teams gilt – genauso wie eine indirekte Steuerung durch marktliche Mechanismen (Zielvereinbarungen oder Ergebnisorientierung) – in den meisten neueren Modellen als organisationaler

Fortschritt. Die Einführung von Projektororganisation im betrieblichen Kontext bedeutet eine zunehmende Differenzierung und – auf die gesamte Organisation hin bezogen – zusätzlichen Koordinationsaufwand. Diese zusätzliche Koordinationsleistung wird jedoch nicht von der Hierarchie oder dem Management erbracht, sondern – sys-

Beschäftigte und ihr Verhalten bei Zielvereinbarungen

So viele Betriebsräte geben an, dass die Arbeit in ihrem Betrieb geprägt ist durch ...



Angaben der Betriebsräte; repräsentativ für Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten und Betriebsrat; Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008 (Hans-Böckler-Stiftung 2009)

temtheoretisch gedacht – über die „Selbststeuerung“ in die Eigenverantwortung der Beschäftigten, Gruppen und Teams gelegt. Für diese bleibt die zunehmende Organisationsarbeit dann meist eine nicht anerkannte Leistung, eine Voraussetzung, dass die eigentlich erwarteten Ziele der Kernarbeit erreicht werden.

Die Grafik oben zeigt, wie sich die Belastungen in Betrieben mit Zielvorgaben gegenüber solchen ohne Zielvorgaben unterscheiden. Es ist bemerkenswert, dass sowohl Zeitdruck, als auch hohes Arbeitsvolumen und eine mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit bei Zielvorgaben deutlich zunehmen. Zielvorgaben stellen jedoch nur ein Instrument indirekter Steuerung dar. Besonders wichtig ist, dass es sich dabei um ein sehr ambivalentes Verhältnis handelt, denn die dahinter liegende Eigenverantwortung der Beschäftigten wird sowohl positiv hervorgehoben, als auch als wichtigster Grund für die Belastungen genannt.¹¹

Für Unternehmen ist nicht nur der Ausgangspunkt interessant: Die neuen Steuerungsformen wurden zum ersten Mal bei dem Elektronikkonzern IBM unter der Pressemeldung „IBM schafft die Stempeluhr ab“ in Tarifverhandlungen eingeführt.¹² In einem solchen Sinn gehen Virtualisierung von Unternehmen und das Cloud Computing, in Kombination mit den dezentralen Steuerungsformen, weit über eine reine „Virtualisierung“ von Abläufen und Prozessen hinaus. Dass in Folge dieser Entwicklung Berufs- und Privatleben nicht mehr klar trennbar sind, zeigen folgende Zahlen¹³:

Per E-Mail, Telefon oder Smartphone sind bis zu 85% der Beschäftigten auch in ihrer Freizeit für Chefs, Kollegen oder Kunden erreichbar.

95% dieser Erreichbarkeit wird über die genannten Geräte sichergestellt. Ein Hinweis auf die Bedeutung der Kommunikation in diesem Kontext.

Diese Erreichbarkeit ist zu einem großen Teil freiwillig, also nicht auf konkrete Anweisung oder Wunsch der Kunden. Das jedenfalls geben 65% der befragten Beschäftigten an. Bereits 43% der Beschäftigten

nutzen das Internet privat – während der Arbeitszeit (und mit Erlaubnis). Ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Entgrenzung durchaus einen zweiseitigen Prozess darstellt.

Herausforderungen für die Betriebsrats- bzw. Personalratsarbeit

„Es handelt sich – so unsere These – um nichts Geringeres als um die Einführung einer geschichtlich-neuen Form von Herrschaft: die Indirekte Steuerung.“¹⁴

Das Verhältnis neuer Steuerungsformen im Betrieb, die auf eine funktionierende technische Infrastruktur angewiesen sind, ist äußerst ambivalent. Zum einen beurteilen die meisten Beschäftigten die Arbeitsbedingungen als gut bis sehr gut.

Hintergrund ist sicher, dass es nun reale Freiräume in der Art und Weise, die Ver-

einbarungen zu erreichen, gibt, die bisher nur höchstbezahlten leitenden oder technischen Angestellten vergönnt war. Auf der anderen Seite nimmt dabei die Belastung gerade aufgrund der Eigenverantwortung deutlich zu.

Doch nicht nur das: Die kommunikative Basis der sozialen Medien bewirkt, dass sich die Beschäftigten selbst um die notwendigen Regelungen bemühen, die betrieblicherseits nicht mehr vorgegeben werden. Sie sind notwendig, um überhaupt Arbeitsleistung erbringen zu können. So müssen, um etwa den globalen Austausch von Teams in „Echtzeit“ zu bewältigen, kommunikative Rahmenbedingungen vereinbart werden. Das setzt zum Teil Erreichbarkeitszeiten voraus, die in der traditionellen Industrie undenkbar waren. Und bewirkt ganz generell, dass die Organisationsarbeit, die zur Produkterstellung notwendig sind, zur Kernarbeit hinzukommt. Der Tendenz nach ergeben die Werkzeuge des sozialen Netzes damit die Möglichkeit, Autonomie und Selbststeuerung breit zu verankern. Doch mit enormen Konsequenzen für die betrieblichen Interessenvertretungen. Dies lässt sich

am negativen Beispiel der „interessierten Selbstgefährdung“ deutlich zeigen.¹⁵

Die in der Grafik rechts dargestellten unterschiedlichen Arbeitsbelastungen haben sicher verschiedene Gründe. Dennoch lassen sich sowohl Termin- und Zeitdruck, als auch Verantwortungsdruck und zu hohes Arbeitsvolumen, also die drei Spitzenreiter in der Grafik, zu einem großen Teil auf die neuen Steuerungsformen zurückführen. Eine Folge und freiwillig gesuchter Ausweg ist die Entgrenzung der Arbeit bis weit in den Bereich der „Freizeit“ hinein. Aber auch, wenn auch deutlich seltener, der Freizeit in die Arbeit hinein.¹⁶

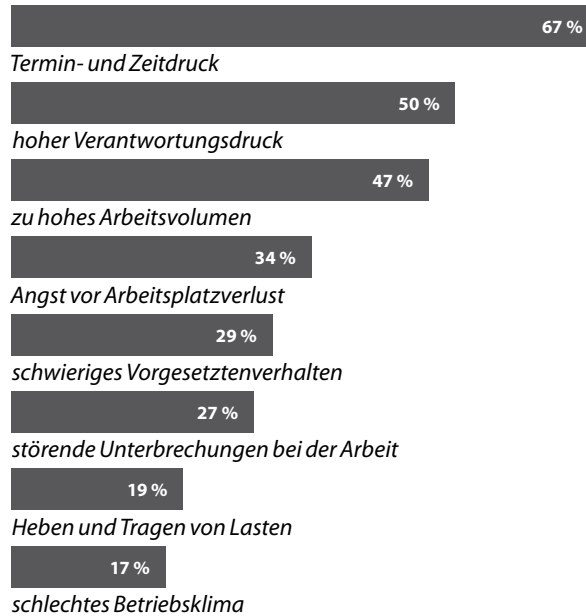
Mit den Beschäftigten, statt für sie

Benchmarking, Profit Center, Zielvereinbarungen, Leistungsentlohnung anhand betrieblicher Kennziffern, Projektarbeit, deren Ergebnis sich am wirtschaftlichen Erfolg

beweisen muss und schließlich eine immer stärkere Orientierung von Arbeitsanforderungen an den Kundenwünschen: Was auf Excel-Tabellen schick daherkommt und eine robuste technische Infrastruktur zur Erfassung von Daten und Informationen voraussetzt, bedeutet in der Konsequenz einen radikalen Bruch mit der tradierten

Steigender Druck auf die Belegschaft

Als Belastung im Betrieb wird wahrgenommen ...



Quelle: WSI-PARGEMA-Betriebsrätebefragung 2008/2009 (Hans-Böckler-Stiftung 2009)

Art und Weise, einen Betrieb oder ein Unternehmen zu führen. Ausgangspunkt ist wiederum die Freiwilligkeit, mit der Beschäftigte z. B. auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten erreichbar sind.

Die Beschäftigten gefährden damit von sich aus ihre Gesundheit: Im Wissen und Wollen um den betrieblichen Erfolg bzw. zur Vermeidung von Misserfolg. Manchmal auch in Verheimlichung oder Verleugnung der Folgen, die sich in der Regel in psychischen Belastungen zeigen. Oft genug jedoch voll bewusst um die Probleme. Gerade „das Spannungsverhältnis zwischen interessanten Herausforderungen und Arbeitsdruck könnte [...] ein Motiv dafür sein, eigene (gesundheitliche) Interessen zu unterlaufen und bestehende gesundheitliche Schutzregelungen zu umgehen.“¹⁷

Die Instrumente der betrieblichen Interessenvertretungen greifen in diesem Falle nicht mehr, denn sie sind überwiegend

dazu konzipiert, die Beschäftigten gegen externe Zumutungen, beispielsweise gegenüber der Hierarchie, zu schützen.

Der Fall des eigenen Interesses, also etwa das eigenständige aktive Unterlaufen von Schutzbestimmungen, ist hier nicht vorgesehen. In den Fällen, in denen freiwillig länger gearbeitet oder auf Pausen verzichtet wird, helfen auch Appelle, doch z. B. an die Folgen zu denken, nicht wirklich weiter. Sie können nämlich das Problem nicht beseitigen bzw. keine Abhilfe schaffen. Nicht zuletzt berichten auch fürsorgliche Führungskräfte, dass ein Nachhause-schicken kranker Mitarbeiter (unter diesen Steuerungsformen) selten erfolgreich ist.¹⁸ Die Folgen sind sogar noch schlimmer: Es kommt zu einem enormen Spannungsverhältnis zwischen Betriebsräten und den betroffenen Beschäftigten oder Abteilungen. Das berichten jedenfalls sehr viele Belegschaftsvertretungen, die danach befragt werden.

Von der neuen Freiheit zur vollen Autonomie

„Gewerkschaften sind heute auf immer mehr Feldern in die Defensive geraten, weil maßgebliche Teile der Organisationen sich viel zu oberflächlich mit der Frage befasst haben, wie der Computer die Arbeitswelt und die Gesellschaft insgesamt verändert.“¹⁹

Die Beachtung des gegenseitigen Bedingungsverhältnisses von IT-Strukturen und Arbeitsprozessen hat auch im traditionellen Handeln von Interessenvertretungen eine zu geringe Bedeutung. Die gegenseitigen Bezüge der Beschäftigten sowie die gemeinsame Nutzung der sozialen Medien verbinden die Umstellung auf die indirekten Steuerungsformen mit der Evolution des Internet. Eine Lösung gibt es nicht, soweit kann man bisher prognostizieren, durch ein Zurück zu hierarchischen Systemen der Betriebssteuerung.

Vielen Beschäftigten sind die realen Freiheiten der Arbeitsprozesse, die sie auch erfahren, zu wichtig. Dabei ist die Erkenntnis, dass es verstärkt darum gehen muss,

mit den Betroffenen zu agieren und sie zu ermächtigen, ihre Probleme selbst zu lösen, nicht allzu neu oder revolutionär und speist sich auch aus anderen Quellen.

Wenn es eine Lösung gibt, dann im Vorwärts zu einer vollen Autonomie. Was jetzt wichtig wird, ist beispielsweise die Kontrolle über die Ressourcenausstattung oder die personelle Ausstattung zu bekommen. Denn diese indirekte Steuerungsmethode hat einen zentralen Einfluss darauf, wie Gruppen und Teams agieren können, um ihre Ziele zu erreichen. Das ist aber ein Zugriff darauf, was bisher als Direktionsrecht des Arbeitgebers betrachtet wird.

„Aus der Perspektive eines Betriebsrats oder Gewerkschafters stellen sich die neuen Verhältnisse als ein Paradoxon dar, denn die Beschäftigten selber sind es, die die Regelungen unterlaufen und ignorieren, die doch zu ihrem Schutz vereinbart worden sind.“²⁰

Das Begreifen und Fruchtbar-Machen der Paradoxien wird zur Voraussetzung für Betriebs- und Personalräte, um zu einem neuen Handeln zu kommen. Benötigt wird also noch ein weiterer Fortschritt – der „von der Wissensgesellschaft zur Denkgesellschaft“.²¹

Das Durchdenken der eigenen Situation und Entwickeln adäquater Handlungsmuster, gemeinsam mit allen Betroffenen, stellt die Stellschraube für weiteres Handeln der Belegschaftsvertretung dar. Zur Entwicklung kreativer Formen, zu einer vollen Autonomie zu gelangen, indem von den Betroffenen Einfluss darauf genommen wird, welche Ressourcenausstattung ihnen zur Verfügung steht. Und die sozialen Medien dafür fruchtbar zu machen, indem man genau ihre kommunikativen und sozialen Eigenschaften dazu nutzt.²²

Autor

Dr. Alexander Klier ist Pädagogischer Leiter beim DGB-Bildungswerk Bayern, Region München, alexander.klier@bildungswerk-bayern.de, www.dgb-bildungswerk-bayern.de

Fußnoten

1 Klotz, Schöne neue Arbeitswelt 2.0?, in: Eberspächer/Holtel (Hrsg.), Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, 2010, 1
 2 Huth, Connected Worlds / Wie Lebens- und Technikwelt zusammenwachsen, in: Bitkom (Hrsg.), www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Connected_Worlds_Extranet.pdf, 2010, 8

3 Weber, Get Social. Do Business, in: c't Nr. 5/2011, 54 f. (55)
 4 Unter Taylorismus versteht man normalerweise die betriebliche Umsetzung des Gedankens einer strikten Arbeitsteilung und Fließbandorganisation. Unter Fordismus das darauf aufbauende Modell sozialer staatlicher und tariflicher Absicherung. Auch die (west-)europäischen Gewerkschaften sind ein Produkt des fordistischen Modells
 5 Siehe hierzu ausführlich Sinn, Cloud Computing – ein „Wetterbericht“, in: CuA 12/2010, 5 ff.; die verschiedenen Arten und Angebote des Cloud Computing sind übersichtlich dargestellt bei Brandt, Wolken am Datenschutzhimmel, in: CuA 4/2011, 32 ff. (33)
 6 Alpar/Blaschke/Keßler, Kennzeichen von Web 2.0-Anwendungen, in: Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (Hrsg.), Web 2.0 / Neue erfolgreiche Kommunikationsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen, www.hessen-it.de/mm/Web20.pdf, 2007, 5
 7 Mit Transaktionskosten werden normalerweise die Kosten bezeichnet, die für den (Zu-)Kauf marktlicher Leistungen fällig werden, z.B. das Lösen von Aufgaben anderen zu überlassen und nicht selbst in Angriff zu nehmen; hierzu gehören auch die Kosten für Informationen, Wissen und Kontaktpflege
 8 Ahlers, Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in Betrieben mit ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitsformen, in: WSI Mitteilungen 7/2010, 350 ff. (353)
 9 Wikipedia, Cloud Computing, 12.3.2011
 10 Sauer/Döhl/Kratzer/Marrs, Arbeiten ohne (Zeit-) Maß? Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit- und Leistungs politik, in: Bsirske/Mönig-Raane/Sterkel/Wiedemuth (Hrsg.), Es ist Zeit. Das Logbuch für die ver.di-Arbeitszeitinitiative, 2004, 155 ff.
 11 Ahlers, WSI-Betriebsrätebefragung 2008 – Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb, in: Böckler Impuls Nr. 9/2009, 6, www.boeckler.de/32014_95451.html
 12 Hierzu ausführlich Siemens, Meine Zeit ist mein Leben, Denkanstöße der IG Metall in der IBM, www.club-dialektik.de/Texte:Meine_Zeit_ist_mein_Leben, 1999
 13 Huth, aaO.
 14 Peters/Sauer, Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses, http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP-DS%20Indirekte%20Steuerung.pdf, 2005, 2
 15 Peters, Fallbeispiel Atlasbank / Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung im Finanzdienstleistungsbereich, http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP%20Fallbeispiel%20Atlasbank.pdf, 2009
 16 Ahlers, Arbeit und Gesundheit – aktuelle Daten aus den Betrieben in Zeiten stetiger Effizienzsteigerung und betrieblicher Umstrukturierung, in: Böckler Impuls Nr. 19/2009, 7, www.boeckler.de/pdf/impuls_2009_19_7.pdf
 17 Ahlers, aaO., 354
 18 Peters, aaO., 7
 19 Klotz, aaO., 13
 20 Glibmann, Der neue Zugriff auf das ganze Individuum / Wie kann ich mein Interesse behaupten?, in: Glibmann/Peters (Hrsg.), Meine Zeit ist mein Leben / Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit / Denkanstöße der IG Metall in der IBM, www.hphome.de/cg/texte/glibsmanndocs/wg%20zugriff.htm, 1999
 21 Peters, aaO., 10
 22 Klotz, Die Entmündigten lernen, kreativ zu sein, in: taz vom 7.1.2009