© Goodluz, Fotolia

Ihre Datenbank
CuA-online
Zeitschriften-Archiv und Zusatzinfos
In Ihrem Abo enthalten – einfach registrieren
und online recherchieren unter:
» **www.cua-web.de**

Magazin 2

EU-Gesetzgebung | Veranstaltungen 2
Neue Technik | Ergonomie 3

IT + Mitbestimmung 4

cua-web.de **Titelthema** **Vernetzte Organisation,** *Alexander Richter, Alexander Klier* 4
»Power to the People«, *Siegfried Lautenbacher* 9
Zeitschriftenblick *(Neues in Medien aus dem Bund-Verlag)* 12
cua-web.de **Titelthema** **Demokratie 2.0,** *Alexander Klier* 13
Demokratiebildung am Arbeitsplatz, *Alexander Klier* 17
Handlungshilfe Social Media, *Ulrich Klotz, Karl-Hermann Böker* 20
cua-web.de **Gesundheit** **Schluss mit Arbeiten ohne Ende!,** *Bernd Mansel* 24
cua-web.de **Computerarbeitsplätze** **PC-Ergonomie und Mord,** *Andreas Splanemann* 27

Datenschutz + Mitbestimmung 31

cua-web.de **Datensicherheit** **Datenschutz im Betriebsratsbüro,** *Bruno Schierbaum* 31
Bücher + Medien, *Josef Haverkamp* 35
cua-web.de **Tätigkeitsberichte** **Nützliches aus der Datenschutzpraxis,** *Hajo Köppen* 36

BR/PR-Praxis 38

cua-web.de **Joes PC-Werkstatt** **Tipps, Tricks und Tools,** *Joe Meier* 38
App + Web, *Josef Haverkamp* 38/39

Vernetzte Organisation

Wie sich die »Wissensarbeit« verändert

Alexander Richter, Forschungsgruppe Kooperationssysteme, Universität der Bundeswehr München
Alexander Klier, DGB Bildungswerk Bayern

Hier lesen Sie

- wie das Social Web die Kommunikation in der Arbeitswelt verändert
- welche Auswirkungen sich auf die Arbeitsprozesse ergeben
- warum es in den Unternehmen zu einem kulturellen Wandel kommt

© Reinhard Alff

Die »Wissensarbeit« wandelt sich zur »Kommunikationsarbeit«. Die Ursache liegt in den neuen Mitmachnetzen, die den Austausch von Informationen und das Vernetzen von Mitarbeitern vereinfachen. Das Social Web hält somit auch in der Arbeitswelt Einzug. Soziale Netzwerke schaffen Transparenz, helfen Informationshierarchien abzubauen und unterstützen die Zusammenarbeit. Diese Entwicklung rüttelt aber auch mächtig an der Firmenkultur. So bringt der stetige Wandel eines traditionellen, stark hierarchisch organisierten Unternehmens in ein vernetztes Unternehmen auch Unsicherheiten in der Belegschaft mit sich – etwa durch die Datenflut oder die vielfältigen Kommunikationskanäle. Die neuen Herausforderungen zu meistern, ist auch Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretungen. Denn ihnen kommt eine Schlüsselrolle bei der Einführung des Social Web zu.

Wir leben in einer zunehmend stark vernetzten Welt. Ohne großen Aufwand können wir heute mit Freunden und Bekannten in Kontakt bleiben, uns mit Gleichgesinnten in spezialisierten Communitys austauschen oder neue Ideen und Projekte planen und umsetzen.[1]

Die sozio-technischen Veränderungen der letzten Jahre ermöglichen damit neue Formen der Interaktion und das In-Kontakt-Bleiben mit Personen, die oftmals tausende Kilometer entfernt und in anderen Zeitzonen leben. Gleichzeitig ermöglichen die neuen Plattformen des sogenannten Social Web, dass Menschen sich über Produkte und Dienstleistungen austauschen, mit Unternehmen in einen direkten – manchmal auch kritischen – Dialog treten oder sich Kampagnen für oder gegen Unternehmen anschließen. Viele Unternehmen sind aus diesem Grund im Social Web präsent und versuchen so, näher an Kunden, Partner und auch Wettbewerber heranzutreten.

Langer Weg zum vernetzten Unternehmen

Aber auch die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens kann durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), die auf denselben Prinzipien aufbauen, verbessert werden. Neben einer zielgerichteten Kommunikation ermöglichen diese Technologien eine bessere Vernetzung und damit auch einen effizienteren Wissenstransfer von Mitarbeitern.

Auch dadurch haben soziale Netzwerke in den letzten Jahren innerhalb vieler Unternehmen verstärkt an Bedeutung gewonnen. Aus Sicht der Mitarbeiter kann

1 Zur vereinfachten Lesbarkeit wird nachfolgend ausschließlich die männliche Form verwendet.

ein soziales Netzwerk zu einem Sprachrohr und Rückkanal werden und damit zum Abbau von Informationshierarchien beitragen, aber auch die hierarchie- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit, beispielsweise in Projekten und Teams, unterstützen. Ebenso wird die globale Vernetzung der Mitarbeiter zu einem Katalysator auf dem Weg zu einer neuen Arbeitskultur.

Es ist offensichtlich, dass es sich hierbei nicht nur um eine rein technische Entwicklung handelt, sondern um einen sozio-ökonomischen Prozess, der in der Konsequenz die schrittweise Veränderung von einem traditionellen Unternehmen zu einem vernetzten Unternehmen bedeutet.

Dieser Prozess ist in aller Kürze so zu beschreiben: Die Orientierung am tatsächlichen Arbeitsfluss (Workflow) soll die historisch entstandene tayloristische Zergliederung von Betriebsorganisationen rückgängig machen. Nicht zuletzt deshalb liegt die Betonung auf der schnellen und fehlerfreien Abwicklung von Prozessen. Anstelle der Hierarchie und Linienorganisation tritt dabei immer mehr eine Koordination der Abläufe und Flüsse durch Gruppen und Teams. Einzelne Personen, Gruppen und Projekte erhalten in diesem Zusammenhang eine relative Autonomie.

Die neuen Arbeitsstrukturen bewirken nicht nur eine Zunahme an innerbetrieblicher, sondern vor allem an zeitlicher Komplexität – und zusätzlichen kommunikativen Aufgaben der Wissensarbeiter. Für einen gelungenen Workflow sind flache Hierarchien und Dezentralisierung notwendig. Mittels der damit verbundenen neuen Instrumente der betrieblichen Leistungspolitik (Zielvereinbarungen) verlieren dabei die Zeit und die hierarchischen Strukturen als Notwendigkeit der Produkt- oder Leistungsherstellung ihre traditionelle Bedeutung.

Diese Entwicklung hat zwangsläufig Rückwirkungen auf das Management und die Führung von Mitarbeitern. Aufgabe von Führung ist es nun, das innerbetriebliche Handeln kommunikativ auf die Unternehmensziele auszurichten. Dies muss vor allem durch entsprechende Strukturen und Abläufe erreicht werden. In Bezug auf Social Software weisen Führung und Organisationsstruktur deshalb einen engen Zusammenhang auf: In der formellen Kultur (Kommunikations-, Vertrauens- oder Anwesenheitskultur) spiegelt sich in der Organisation das jeweilige formale Führungsverständnis wider. Der tatsächliche Führungsstil muss dabei zu den Technologien passen, soll das Ganze erfolgreich sein.

Empirische Erkenntnisse über Social Software

Im Zeitraum von April 2007 bis September 2012 hat die Forschungsgruppe Kooperationssysteme an der Universität der Bundeswehr München[2] die Nutzung von Social Software in Unternehmen systematisch qualitativ und quantitativ untersucht. Die für diesen Beitrag verwendeten Daten stammen von mehr als zwanzig Organisationen. Vor allem von großen, global operierenden Unternehmen wie Allianz, Bosch, EADS, SAP und Siemens, aber auch einigen kleinen Organisationen wie Communardo oder dem Deutschem Skiverband.[3]

Neben Interviews war die Gruppe auch eng angebunden an mehrere Einführungsprojekte. Deshalb war es in mehreren Fällen möglich, auf der Plattform ausgetauschte Nachrichten im Rahmen einer Kommunikationsgenreanalyse auf wiederkehrende Kommunikationsmuster hin zu untersuchen und ein Verständnis von den vorherrschenden Kommunikationspraktiken zu gewinnen.[4]

Auf Basis des Datensatzes lassen sich verschiedene Trends der Zusammenarbeit ableiten und in die Zukunft projizieren. Die dabei erhobenen Trends werden nun näher beleuchtet. Im Anschluss werden daraus zwei mögliche Lösungsansätze für betriebliche Interessenvertretungen abgeleitet, wie sie mit den Trends umgehen können, vorgeschlagen.

Neue Struktur und Führungskultur

Es gibt in den untersuchten Unternehmen einen Strukturwandel auf verschiedenen Ebenen. Zum einen verändern sich die einem Wissensarbeiter zur Verfügung stehenden Technologien. Aus Kollaborations-Werkzeugen, die einzelne Aufgaben unterstützen, werden Kollaborations-Infrastrukturen, die den Arbeitsalltag eines Mitarbeiters – und der Gruppen oder Projekte – als Ganzes unterstützen und ihn flexibler und wenn notwendig schneller auf Bedarfe reagieren lassen. Die Tatsache, dass Kommunikation bedarfsgerecht zwischen den Wissensträgern stattfinden muss, begünstigt die Auflösung von bestehenden, oft wohl etablierten Informationshierarchien und vor allem -asymmetrien.

Kommunikationsmedien sind allgegenwärtig.

© Forschungsgruppe Kooperationssysteme

2 Die Website und weitere Informationen der Forschungsgruppe Kooperationssysteme München ist unter der Adresse zu finden: www.kooperationssysteme.de

3 In über 200 Interviews und mehr als 20 eintägigen Fokusgruppen-Treffen mit Plattform-Verantwortlichen und Nutzern ging es in der Regel darum, bestehende Arbeitspraktiken und damit verbundene Nutzungsweisen der IKT umfassend zu analysieren und in einem Rahmenwerk zu abstrahieren. Die Interviews fanden größtenteils vor Ort und persönlich statt, jedoch wurden auch einige telefonische Interviews mit Teilnehmern unter anderem in Frankreich, Indien und Spanien, geführt. Die Interviews dauerten zwischen 40 und 75 Minuten, wurden digital aufgenommen, vollständig und wörtlich transkribiert sowie qualitativ ausgewertet. Einen ausführlichen Bericht (Richter et al. (2012): aperto, Band 2) über das entstandene Rahmenwerk gibt es unter der Website www.soziotech.org/schriften/band2/ kostenlos zum Download.

4 Der notwendige Datenschutz wurde dabei beachtet.

Unterscheidungsmerkmale von Nutzergruppen

Technik	*Organisation*	*Mensch*
Zugang zu mobiler Lösung (beispielsweise Blackberry)	Hierarchie / Ebene, Aufgaben und Funktion	Jahrgang (Altersklassen)
Remote-Zugang (VPN)	Organisationseinheit (Sprache, Kultur)	IT-Affinität (zum Beispiel Erfahrung im Web)
Einschränkungen bei der Nutzung (Barrierefreiheit)	Arbeitszeitmodell (zum Beispiel Heimarbeit, Erreichbarkeit)	Motivation und Ziele
	Standorte und Region (Arbeitszeiten, Zeitverschiebung)	Vorwissen und Erfahrungswissen

Die mit dieser Entwicklung zunehmende Transparenz, aber auch die zunehmend dynamischeren Arbeitsweisen machen eine neue Führungskultur in den Unternehmen notwendig. Aus »Management« wird so kommunikative Führung. Diese steuert über indirekte Vorgaben, um das Unternehmensziel – das ja nach wie vor die grundlegende Prämisse ist – zu erreichen.

Wandel der Kommunikationspraktiken

Die Zunahme der zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle stellt die Mitarbeiter in steigendem Maße vor sogenannte Medienwahlprobleme. Das heißt aufgrund fehlender Vorgaben und der zugrunde liegenden Freiheit ist unklar, welches Werkzeug für welchen Kommunikationszweck zu nutzen ist. Die Kollaborations-Plattformen, die sehr vielfältige parallele Nutzungsmöglichkeiten aufweisen, erschließen sich den Beschäftigten oft erst im Laufe der praktischen Aneignung oder Verwendung.

Weiter entsteht bei den Mitarbeitern, aber auch den Gruppen – ebenfalls aufgrund fehlender Vorgaben – Unsicherheit darüber, wann, was und auf welche Weise kommuniziert werden soll. Darüber hinaus steigt mit der Zunahme der Kommunikationsanforderungen, die über verschiedene Kanäle erfüllt werden können, sowie durch den leichteren Zugang zu Informationen und durch die enorme Zunahme nutzergenerierter Daten auch die Gefahr einer Datenflut, und in dieser Folge einer Informationsüberflutung der Mitarbeiter.

Die Allgegenwärtigkeit von Kommunikationsmedien, die mittlerweile ja weit über das bisher normale Maß an verfügbaren Kommunikationsmedien hinausgeht (vor allem dank mobiler Endgeräte und öffentlich zugänglicher Informationsterminals), führt dabei unter anderem auch zu einer veränderten persönlichen Interaktion (vergleiche die Abbildung auf Seite 5) und in der Folge dann zu einem generellen Wandel der angewandten Kommunikationspraktiken.

Individualisieren des Arbeitsumfelds

Im Rahmen des oben erläuterten Wandels der Kommunikationspraktiken werden die Arbeitsstile zunehmend individueller. Die Anforderungen der Gruppen- und Teamarbeit führen zu unterschiedlichen Anforderungen in einer bisher nur zum Teil darauf vorbereiteten und (un-)flexiblen Arbeitswelt.[5]

Aus diesem Grund ist eine Berücksichtigung unterschiedlicher Nutzergruppen und ihrer Unterscheidungsmerkmale (so wie in der Tabelle oben exemplarisch aufgeführt) notwendig, wenn es darum gehen soll, auf die individuellen Anforderungen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu reagieren und neue Technologien bedarfsgerecht zu entwickeln und einzusetzen.

Es zeigt sich dabei, dass der demografische Wandel in Unternehmen zwar eine wichtige Herausforderung darstellt. Doch der konkrete Umgang mit Kommunikationswerkzeugen hängt von einer Vielzahl von weiteren Unterscheidungsmerkmalen ab, die den individuellen Arbeitsstil prägen. Insofern ist dies nicht nur eine Frage der Generationszugehörigkeit.

Auflösen von Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit

Aufgrund der zunehmenden und allgegenwärtigen Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien im Beruf und im Privatleben kommt es schließlich zu einer Auflösung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit.[6]

Obwohl in der Regel sowohl im Beruf, als auch im Privatleben die gleichen Kommunikationskanäle genutzt werden, gibt es selten klare Regeln und Vereinbarungen in den Unternehmen. Eine solche beträfe beispielsweise die Frage, ob es erlaubt ist, im Büro privat zu surfen, Mails zu empfangen oder zu telefonieren. Neben den Plattformen oder Kanälen nimmt auch die Anzahl der Werkzeuge zu, insbesondere der Einsatz mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets.

Bei den im Arbeitsalltag eingesetzten Geräten handelt es sich nicht zufällig zum Teil um die privaten Geräte der Mitarbeiter (»Bring your own device«, beispielsweise das private Tablet). Immer mehr setzt sich diese Entwicklung auch (von den Unternehmen häufig ungewollt) bei den genutzten Diensten fort (»Bring your own service«[7], beispielsweise beim Arbeiten mit der Dropbox), so dass die Betroffenen rund um die Uhr dieselbe Kommunikationsinfrastruktur nutzen.

Zudem findet aufgrund des Vernetzens der Mitarbeiter auch über Unternehmensgrenzen hinaus eine Öffnung der Unternehmensgrenzen statt, die eine andere Art der Kommunikation mit Externen ermöglichen kann. Aber auch im selben Unternehmen arbeiten Projektteams über Disziplinen und territoriale Grenzen hinweg zusammen. Die aufgrund der

5 Eine völlige Flexibilität ist ohnehin nicht organisierbar. Mit anderen Worten: Nur Struktur und Verlässlichkeit auf der einen Seite erlaubt Flexibilität auf der anderen. Insofern bedeutet ein Fokus auf die kommunikativen Strukturen eben auch zu beleuchten, welche Sicherheit und Verlässlichkeit der Arbeitsstrukturen für eine solche notwendig ist.

6 Siehe dazu auch grundlegend Klier, Enterprise 2.0 – wenn Netz und Arbeit verschwimmen …, in: CuA 5/2011, 4 ff.

7 Der Trend zu »BYOD« war Schwerpunktthema in der CuA 10/2011, 4 ff.

steigenden Leistungsanforderungen entstehende oder notwendige durchgängige Erreichbarkeit erleben viele Mitarbeiter als Fremdbestimmung und einseitige »Landnahme« der Arbeit gegenüber dem Privatleben.

Erkennen von Lösungsansätzen

Um auf die aufgezeigten Trends zu reagieren, lassen sich Ansätze auf verschiedenen Ebenen und mit je unterschiedlichem Aufwand identifizieren. An dieser Stelle seien nur exemplarisch zwei Bereiche genannt, die zum einen auf der Ebene der Individuen und Teams, zum anderen auf der Ebene der sozio-kulturellen Struktur liegen:

Unsicherheit verringern

Die angeführte Unsicherheit bei den Mitarbeitern aufgrund der ungeklärten Medienwahl und der Nutzungsoffenheit der Plattformen lässt sich durch verschiedene Maßnahmen reduzieren. Eine einfache Möglichkeit ist die Sammlung von konkreten Nutzungsbeispielen in Form von Berichten, in denen Nutzer von eigenen Erfolgen mit der Plattform berichten, etwa in Beiträgen in der Mitarbeiterzeitung, als Teil der Online-Dokumentation, in Anwenderblogs oder auch als simpler Post eines Mitarbeiters mit einem Hashtag markiert (zum Beispiel: »#bestpractice«). Etwas aufwendiger, aber unbedingt notwendig, ist es, den großen »Wust« an bestehenden, sich ergänzenden oder überschneidenden Systemen technisch zusammenzuführen (zu integrieren) und idealerweise über einen zentralen Zugangspunkt erreichbar zu machen.

Freiräume schaffen

Eine weitaus wichtigere Möglichkeit, die Mitarbeiter zu unterstützen und auf die Entgrenzung der Arbeit zu reagieren, liegt auf der sozio-technischen Ebene. So ist beispielsweise das Bereitstellen von Möglichkeiten für Mitarbeiter, zeitlich und räumlich unabhängig arbeiten zu können, eine Maßnahme, die nicht nur formal erfüllt sein will.

Um nicht noch weitere Entgrenzungserscheinungen und Überlastungen hervorzurufen, sind diese Maßnahmen in konkrete Diskussionen und Schulungsmaßnahmen einzubetten. Aber eben auch in Selbstverständigungsprozesse über Sinn und Zweck der einzelnen Regelungen zu überführen. Sollen tatsächlich Freiräume für intrinsisch motivierte Mitarbeiter geschaffen werden, so brauchen diese auch eine Möglichkeit sich abzugrenzen – etwa durch »Nicht-Erreichbarkeitszeiten«.

Das bedarf erst einmal der Klärung, ob eine permanente Erreichbarkeit überhaupt notwendig ist. Das dürfte nämlich in eher seltenen Fällen eine echte betriebliche Notwendigkeit darstellen. Hier wäre auch das Thema »Anwesenheitskultur« versus echte zeitliche Flexibilität – bei zuverlässiger Planbarkeit – interessant.

Andererseits muss es klare Verantwortungsbereiche für extrinsisch motivierte Mitarbeiter geben. Ein Coaching zur besseren Wahrnehmung der steigenden Eigenverantwortung und dem Umgang mit derselben kann – nachdem es diese kommunikative Selbstverständigung gab – sehr hilfreich sein. Gleichzeitig hat ein echtes »vernetztes Unternehmen« auch die Verantwortung, die positiven Seiten der Entgrenzung zu leben und zu regeln. Das heißt, dass die privaten Anteile (wie Care-Leistungen oder Erziehungsaufgaben) während der Arbeitszeit nicht nur zugelassen werden müssen, sondern aktiv zu fördern und anzuerkennen sind. Nur so kann die ohnehin stattfindende Entgrenzung auch als etwas Positives wahrgenommen werden.

»Gleichzeitig hat ein echtes vernetztes Unternehmen auch die Verantwortung, die positiven Seiten der Entgrenzung zu leben und zu regeln.«

Ausblick für betriebliche Interessenvertreter

In diesem Beitrag wurden wahrnehmbare Veränderungen in der Wissensarbeit deutscher Unternehmen, darunter der Wandel der Kommunikationspraktiken, die zunehmende Individualisierung, neue Formen der Steuerung und das Phänomen der Entgrenzung aufgezeigt. Aus der Projekterfahrung heraus wurden exemplarisch zwei Möglichkeiten genannt, die genutzt werden können, um auf die Trends zu reagieren.

Es lassen sich jedoch nicht alle entstehenden Herausforderungen so trivial lö-

FORBIT
Beratung und Seminare für Betriebs- und Personalräte

Mitbestimmung bei IT
Seminare für Betriebs- und Personalräte

13. – 15. 05. Überprüfung von SAP-Vereinbarungen am System *

10. – 12. 06. SAP ERP für Arbeitnehmervertretungen *

* SAP-Intensivkurse mit Teilnehmer-Übungen direkt am System

Kontakt:
FORBIT GmbH • Hamburg
040/432 25 67 • mail@forbit.de
www.forbit.de

sen, wie gerade die betrieblichen Interessenvertretungen das manchmal vermuten. Die Entscheidung des VW-Betriebsrats, den tariflich gebundenen Beschäftigten generell zu verbieten, abends E-Mails zu beantworten, ist zwar einem richtigen Anliegen geschuldet.[8] Doch in diesem Zusammenhang ein Beispiel für einen Schritt in die falsche Richtung.[9]

Autonomie stärken und nicht einschränken

»Wenn schon, denn schon.« Die Entgrenzungsphänomene ergeben sich in der Regel auf hochfreiwilliger Basis, auch wenn die einzelnen Elemente und Verhaltensformen vielfach aus einer Notwendigkeit heraus aufgegriffen werden. Eine Lösung kann deshalb nur darin bestehen, die betroffenen Arbeitnehmer[10] dabei nicht zu bevormunden, sondern die steigende Eigenverantwortung klar herauszustellen und sie bei diesem Lernprozess zu unterstützen.

Gleichzeitig lässt sich sagen, dass in vielen Unternehmen die genannten Trends noch überhaupt nicht wahrgenommen werden. Aus diesem Grund fehlen oftmals strukturelle Maßnahmen zur Begleitung. So ist ein zentraler Aspekt auf der Unternehmensseite der, dass durch ein zusätzliches ausgefeiltes und aufwendiges Controlling alle Autonomiebestrebungen konterkariert werden. Und zu weiteren zusätzlichen Belastungen in einer sich ohnehin schon entgrenzenden Arbeitswelt führen.

Bemerkt werden in der Regel jedoch nur die Symptome wie unzufriedene und erschöpfte Mitarbeiter – bis hin zum Burn-out. Oder auch die Schwierigkeit, fähigen Nachwuchs für das Unternehmen zu begeistern.

Strukturen klären und Kooperation miteinander

Betriebliche Interessenvertretungen haben bei den Auswirkungen, die der sozioökomische und unternehmenskulturelle Prozess hat, deutliche Mitwirkungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte. Vor allem – wie am Beispiel des VW-Betriebsrats gezeigt, in Fragen der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung. Aber natürlich auch in den Fragen der beruflichen Bildung und Qualifizierung für die veränderten Kommunikationsstrukturen. Als Problem erweist sich vielfach jedoch, dass sie meistens entweder gar nicht, oder aber zu spät darüber informiert werden, wann Unternehmen – und vor allem in welchem Umfang – eine Neuorganisation der betrieblichen Prozesse planen.

Die darüber hinaus meist technikgetrieben installiert werden. Wenn nun noch eine fehlende Expertise bzw. fehlende eigene Praxis im Umgang mit diesen Instrumenten dazu kommt, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Gremien eine strukturelle Veränderung über diejenigen Anteile, bei denen sie Mitbestimmung haben, ablehnen. Was oft genug dazu führt, dass die Unternehmen zwar die technischen Plattformen einführen, aber den notwendigen soziotechnischen Umbau mit der Begründung nicht vorantreiben, dass die Belegschaftsvertretung ohnehin dagegen sei. Damit vergeben aber beide Seiten die partizipativen Chancen, die in den Instrumenten des Social Web stecken.

»Denn die größte Herausforderung steckt gerade nicht in der technischen Implementierung, sondern in den kulturellen Veränderungen, die sich mit der Einführung des Social Web ergeben.«

Fazit

Es wird genau zu beobachten sein, wann die Unternehmen dazu übergehen, nicht nur die problematischen Symptome zu behandeln, welche die Forschungsgruppe Kooperationssysteme aufgezeigt hat. Nur wenn sie – gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen – die dahinter stehenden Herausforderungen, die sich aus der sich stark verändernden Arbeitswelt ergeben, angehen, können sie tatsächlich etwas bewirken. Betriebsräte können dabei eine Schlüsselrolle spielen.

Denn die größte Herausforderung steckt gerade nicht in der technischen Implementierung, sondern in den soziokulturellen Veränderungen, die sich mit der Einführung des Social Web in Unternehmen ergeben. Mit anderen Worten: Den Entgrenzungserscheinungen kann erst dann ein wirksamer Selbstschutz der Betroffenen entgegengesetzt werden, wenn die sozio-technischen Strukturen geklärt sind und begleitende Maßnahmen *partizipativ*, das heißt gemeinsam mit den betroffenen Beschäftigten, im Unternehmen umgesetzt werden.

Autoren

Dr. Alexander Richter begleitet als Bereichsleiter Social Business in der Forschungsgruppe Kooperationssysteme München deutsche Unternehmen bei der Einführung von Corporate Social Software.
» alexander.richter@unibw.de
» www.kooperationssysteme.de

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

cua-web.de

SERVICE

Voting-Box	✔
Rechtsprechung	
Muster	
Arbeitshilfen » Literaturhinweise	✔
Gesetze	

8 VW-Betriebsrat setzt E-Mail-Stopp nach Feierabend durch, in: Spiegel vom 23.12.2011, www.spiegel.de/wirtschaft/service/blackberry-pause-vw-betriebsrat-setzt-e-mail-stopp-nach-feierabend-durch-a-805524.html; Volkswagen schickt nach Feierabend keine Mails mehr auf das Firmen-Smartphone, in: CuA 1/2012, 3

9 Das Anliegen ist verständlicherweise, dass eine permanente Erreichbarkeit nicht nur nicht notwendig ist, sondern auch ökonomisch und gesundheitlich kontraproduktiv. Allerdings müssen solche Abgrenzungen und Grenzziehungen aktiv von den Beschäftigten vorgenommen werden. Kollektive Regelungen dürften ebenfalls nur im Gruppenkontext erfolgreich sein.

10 Wie beispielsweise junge Eltern, die oftmals nur abends oder am Wochenende vom Homeoffice aus sinnvoll arbeiten können.