

# Social-Media-Plattformen in der unternehmensinternen Zusammenarbeit

Einübung einer neuen Arbeitsweise<sup>1</sup>

Tanja Carstensen

Hinter der zurzeit intensiv diskutierten „Digitalisierung von Arbeit“ stehen vielfältige und teilweise höchst unterschiedliche Technologien, Einsatzgebiete und Veränderungen. Neben dem Einsatz von digital gesteuerten Robotern und smarten Technologien in der Produktion – „Industrie 4.0“ –, der Verbreitung von digitalen und mobilen Geräten, die Entgrenzung und permanente Erreichbarkeit befördern, sowie neuen Formen der Arbeitsvermittlung, wie sie auf Crowdfunding-Plattformen stattfinden, sind auch der Einsatz und die Nutzung von Social-Media-Technologien für die unternehmensinterne Kommunikation ein wichtiger Baustein innerhalb der sich aktuell vollziehenden Digitalisierung von Arbeitsprozessen.

E-Mail und World Wide Web gehören für viele Beschäftigte inzwischen fest in den Arbeitsalltag. Seit in den vergangenen Jahren soziale Netzwerke, Weblogs, Wikis und Plattformen an Bedeutung gewonnen haben, werden diese Social-Media-Anwendungen auch in der alltäglichen Arbeit immer wichtiger: In der externen Kommunikation hat sich die Nutzung von Facebook, Twitter und anderen Tools für Werbung, Marketing, Service und den Kontakt zu Kund\*innen und User\*innen etabliert.

Zunehmend nutzen Unternehmen Social Media aber auch intern, um Kommunikation und Projektmanagement innerhalb des Unternehmens zu unterstützen. Dieser interne Einsatz der neuen Technologien wird unter den Schlagworten „Enterprise 2.0“ und „Social Collaboration“ diskutiert. Neben der Nutzung externer Angebote wie Facebook, Doodle oder Wikis für interne Anliegen kommen in vielen Unternehmen eigens angeschaffte Tools zum Einsatz, die in der Regel eine Kombination aus verschiedenen Web-2.0-Technologien darstellen. Im Folgenden werden zunächst die technologischen Möglichkeiten von Social Media sowie die arbeitgeberseitig mit dieser Digitalisierung der Zusammenarbeit verbundenen Hoffnungen vorgestellt; anschließend werden einige Problemfelder, diskutiert.

## Social Media

Technologisch geht es bei Social Media zunächst im Wesentlichen um folgende Tools: Wikis erlauben es User\*innen, Inhalte nicht nur zu lesen, sondern direkt im Browser zu ändern. Dies ermöglicht gemeinsame Arbeit an Texten und gemeinschaftliches Zusammenstellen und Dokumentieren von Wissen. Alle Änderungen werden dabei gespeichert, so dass ältere Versionen jederzeit aufrufbar sind. Weblogs sind eine Art öffentlich geführtes Tagebuch, in dem eigene Beiträge, in der Regel chronologisch sortiert, veröffentlicht werden können. Sie bieten zudem Kommentarfunktionen, die einen Austausch zwischen Autor\*in des Weblogs und Leser\*innen ermöglichen. Microblogging ist eine Form des Bloggens, in der nur kurze Texte veröffentlicht werden können. Der bekannteste Microblogging-Dienst Twitter erlaubt das Verfassen von Kurznachrichten bis zu einer Länge von 140 Zeichen. Diese „Tweets“ erhalten diejenigen, die dem jeweiligen Account „folgen“,

können „retweetet“, also weiterversendet, sowie „favorisiert“ werden. Soziale Netzwerke schließlich basieren in der Regel auf der Möglichkeit, ein eigenes Profil anzulegen, sich mit anderen Mitgliedern des Netzwerkes zu vernetzen – bzw. bei Facebook sich zu „befreunden“ –, Nachrichten zu schreiben, Informationen mit anderen zu teilen, auszutauschen sowie zu bewerten, beispielsweise durch „ liken“. Niedrigschwellig können selber Inhalte produziert, veröffentlicht und weiterverbreitet werden, seien es Texte, Bilder, Videos oder Audio-Dateien.

boyd (2014: 11) macht insbesondere vier Eigenschaften aus, die Soziale Medien kennzeichnen: Beständigkeit (Inhalte werden langfristig gespeichert und angezeigt), Sichtbarkeit (durch Vernetzung vergrößert sich das mögliche Publikum und damit die Sichtbarkeit eines Beitrags), Verbreitbarkeit (Inhalte sind einfach und schnell zu verbreiten) und Durchsuchbarkeit (Inhalte können jederzeit systematisch gesucht und gefunden werden). Gesellschaftspolitisch und hinsichtlich der Gestaltung von Erwerbsarbeit sind soziale Medien dadurch mit ambivalenten Effekten verbunden: Soziale Medien bzw. Web 2.0 gelten als user-zentriert und partizipativ und aktivieren zu Beteiligung, Austausch und Vernetzung. Informationen können weltweit geteilt werden. Auch die Arbeit an gemeinsamen Texten, Konzepten und Ideen ist über die neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit deutlich vereinfacht worden. Damit bieten sie Perspektiven für eine Demokratisierung von Informationen, Hoffnungen auf Partizipation an politischen Meinungsbildungsprozessen, Empowerment und Teilhabe. Die niedrigschwelligeren Möglichkeiten, Informationen zu posten, können kritische Gegenöffentlichkeiten schaffen, und Austausch und gegenseitige Unterstützung fördern. Munker (2009) sieht im Web 2.0 eine Bereicherung unserer Ausdrucks- und Handlungsmöglichkeiten und die historisch neue Möglichkeit der massenhaften Nutzung gemeinschaftlich geteilter interaktiver Medien. Gefahren liegen demgegenüber unter anderem in einer zunehmenden digitalen Spaltung, Überforderung durch hohe Informationsfülle, Kommunikationsdichte und Multitasking sowie den massiv gestiegenen Aufzeichnungs-, Auswertungs- und Überwachungsmöglichkeiten – „Big Data“ –, der Macht der Internet-Konzerne über unsere Daten, dem Zugriff staatlicher Geheimdienste auf diese Daten sowie einem teilweise festzustellenden unkritischen User\*innen-Verhalten (u.a. Han 2015).

### **„Enterprise 2.0“ & „Social Collaboration“ – Hoffnungen der Arbeitgeber\*innen**

Es ist wenig überraschend, dass auch Unternehmen seit einiger Zeit versuchen, die Potenziale von Social Media zu nutzen. Nach Angaben von Bitkom, dem Verband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche, nutzten 2014 immerhin 13 Prozent aller in einer Studie befragten Unternehmen bereits intern soziale Medien (Hampe 2014). Im Zentrum steht meist ein soziales Netzwerk, kombiniert mit Möglichkeiten von Weblogs, Wikis, Chats, Konferenz-Tools etc. Wie andere soziale Netzwerke enthalten solche Unternehmensnetzwerke ein persönliches Profil und ermöglichen es Beschäftigten, sich mit Kolleg\*innen zu vernetzen, Beiträge zu posten, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten, Gruppen oder „Communities“ zu Themen zu gründen sowie Beiträge anderer zu kommentieren oder zu liken. Es können Fragen gestellt und Informationen geteilt bzw. gepostet werden. Über eine Suchfunktion können Themen, Daten, Dokumente und Personen recherchiert werden. Auf diese Weise sollen die vorhandenen Kompetenzen, passende Ansprechpartner\*innen, Wissen sowie Arbeitsergebnisse leichter gefunden werden können, und die Projektarbeit sowie das Zusammenstellen von Teams erleichtert werden. Darüber

hinaus stehen Blogs, Foren und andere sozialen Medien zur Verfügung, über die Mitarbeiter\*innen Präsentationen hochladen und Informationen veröffentlichen können, die sie für relevant halten. Die Nutzungsmöglichkeiten reichen von Vorstandsbekanntmachungen und Unternehmensmitteilungen, Projektkoordination und Arbeitsorganisation, Problemlösungssuche, Innovationsmanagement (internes Crowdsourcing) über Kantineinformationen und Fahrgemeinschaftsbörsen bis hin zum Austausch über private Themen. Die Vorgaben sind hierbei unterschiedlich offen; teilweise ist auch private Kommunikation erlaubt oder sogar erwünscht, teilweise explizit unerwünscht. Prominente Beispiele für unternehmensintern genutzte Social Media sind u.a. die Siemens Blogosphere, das Skywiki der Fraport AG, Lufthansa, das Telekom Social Network, Connect.BASE, das Allianz Social Network und das ConNext von Continental (Molitor 2012; Ritter 2012).

Die Unternehmen versprechen sich von Social Media eine bessere, netzwerkartige und fokussierte Zusammenarbeit – eben „*Social Collaboration*“ –, effektivere Kommunikation, einen besseren Zugriff auf das im Unternehmen vorhandene Wissen, neue Möglichkeiten für Wissensmanagement und Projektorganisation, die Vermeidung von Doppelarbeit durch Transparenz, sowie Vernetzung, Ideenentwicklung, Innovationsprozesse, und dies unternehmensweit und über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg. Diese neuen Technologien sollen den lebendigen Austausch unterstützen, das Stimmungsbild im Unternehmen sichtbar und besser einschätzbar machen und helfen, die Mitarbeiter\*innen zu aktivieren und zu motivieren. Sie sollen das interne E-Mail-Aufkommen reduzieren, die Arbeit an gemeinsamen Texten erleichtern und lästige Meetings ersetzen. Auch ist die Einschätzung weit verbreitet, man müsse als Unternehmen Social Media als Kommunikationsmöglichkeit anbieten, um als Arbeitgeber\*in für jüngere Beschäftigte attraktiv zu sein.

Mit der Idee des Enterprise 2.0 ist gleichzeitig auch ein kultureller Wandel in Unternehmen verbunden, der über die Einführung eines neuen Technik-Tools hinaus reicht: Offenheit, Transparenz, flachere Hierarchien, Vernetzung und Partizipation werden zu neuen Leitmotiven in Unternehmensphilosophien.<sup>2</sup> Es geht explizit darum, von herkömmlichen Formen der Zusammenarbeit abzuweichen: „Mehr Arbeit, mehr Meetings, mehr Planung und mehr Zeit bringen den Konzern nicht entscheidend weiter. Als Ideal gilt der Fischschwarm – organisch und flexibel mit einem gemeinsamen Ziel“ (Freimark 2013). Kommunikationsformen sollen offener werden, Hierarchien aufgebrochen werden. Darüber hinaus wird das Teilen von Wissen, eine Kultur des Gebens und des Nehmens – „Sharing“ – zu einem neuen Leitbild für die Beschäftigten.

Gleichzeitig ist unverkennbar, dass es aus Unternehmenssicht bei der Einführung interner Social Media, wie bei jedem Technikeinsatz, vor allem um Effizienzsteigerung, Arbeitersparnis und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit geht. Hinsichtlich der Argumentationsstrategien unterscheidet sich der Diskurs von anderen Technologieeinführungen folgendermaßen: Es wird betont, dass Social Media bzw. Enterprise 2.0 kein reines „IT-Projekt“ sind; stattdessen ist von „Kulturwandel“ oder gar „Kulturrevolution“ und neuen Organisationsstrukturen jenseits von starren Hierarchien die Rede. Anders als bei anderen Technikeinführungen wird nicht mehr davon ausgegangen, dass technischer Wandel ohne kulturellen Wandel funktionieren würde. Dazu gehörige Leitbilder einer guten unternehmensinternen Social-Media-Nutzung sind eine wertschätzende Feedbackkultur, Bestätigung, Anerkennung, Authentizität, Aufmerksamkeit, Offenheit und soziale Mitgestaltung. Zentral ist darin auch die Idee, den Mitarbeiter\*innen eine Stimme zu geben, ihnen zuzuhören, sie ernst nehmen, in engem Kontakt mit ihnen sein. „Entscheidend

sei der Wille, die Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen zu beteiligen und offen zu kommunizieren. Das technische Tool ist eine Nebensache“ (Kaiser 2012: 416).

## **Problemfelder**

Den ausschweifenden Hoffnungen und Erwartungen der Arbeitgeber\*innen stehen aus Sicht der Beschäftigten zum einen markante Problemfelder, zum anderen eine bisher zudem recht ernüchternde betriebliche Realität gegenüber. Beide werden im Folgenden skizziert und diskutiert.<sup>3</sup>

### *Eine neue Stufe der Nutzbarmachung subjektiver Potenziale*

Die Hoffnungen der Arbeitgeber\*innen auf Arbeitersparnis und Effektivitätssteigerung durch Social Media gründen unter anderem auf der Förderung eigenständigen Projektmanagements und damit selbstorganisiertem, eigenverantwortlichem Arbeiten. Social Media verlagern beispielsweise die Verantwortung, gut informiert zu sein, von Vorgesetzten auf die Beschäftigten, indem E-Mails durch Informationen, die in Social-Media-Foren eingestellt werden, abgelöst werden, die sich die Beschäftigten dann selbstorganisiert besorgen sollen – von der „Bringschuld“ zur „Holschuld“. Da die neuen Medien bisher oftmals aber noch im Zeitkonflikt zu E-Mail und anderen Informations- und Kommunikationswegen stehen, erhöhen sich die Anforderungen an Informations- und auch an Zeitmanagement, die die Einzelnen selbst lösen müssen.

Daneben zielen Social Media auf eine Aktivierung der subjektiven Leistungen der Beschäftigten: Sie sollen ihre Ideen, Gedanken, Einschätzungen und Befindlichkeiten posten, diskutieren und gegenseitig kommentieren. Noch intensiver als bisher können mit Social Media damit die Potenziale der „ganzen Person“ ausgenutzt werden, wenn Beschäftigte sich wie gewünscht mit ihrer ganzen Persönlichkeit in die internen Social Media einbringen. Mit der Betonung der Wichtigkeit „des Menschen“, der bei Social Media „mitzunehmen“ sei, ist davon auszugehen, dass die Nutzung interner Social Media zu einem nächsten, großen Reorganisations- und Rationalisierungsprojekt werden wird, das die „strategische Integration bislang wenig zugänglicher Ressourcen und Potenziale von Arbeitskraft“ (Nies/Sauer 2010: 147) und die damit auf Beschäftigtenseite verbundene Subjektivierung von Arbeit auf eine nächste Stufe heben. Social Media lassen sich daher als konsequente Weiterführung des Wandels der Erwerbsarbeit betrachten, die die Aktivierung der Mitarbeiter\*innen zu selbstorganisiertem, flexiblem, entgrenztem und subjektiviertem Arbeiten vorantreibt. Die Subjekte sind gefordert, sich zunehmend als „ganze Person“ mit Gefühlen, Kreativität, Eigenmotivation und Leidenschaft in den Arbeitsprozess einzubringen (Kleemann/Matuschek/Voß 2003). Die Ambivalenzen dieser Prozesse sind längst bekannt: Chancen weitergehender Autonomie und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung in der Arbeit stehen Gefahren erhöhter Belastung und die Tendenz zur Selbstausbeutung gegenüber (Voß/Pongratz 1998; Kratzer 2003).

Eine weitere Anforderung durch Social Media besteht darin, sich auf die Logik der abgeforderten Praktiken einzulassen, die in starkem Maße aus gegenseitiger Bezugnahme bestehen, u.a. posten, kommentieren, sharen und liken, Wissen teilen. Dies erfordert soziale Kompetenzen und eine Orientierung auf die anderen; mehr als früher geht es – ganz dem Begriff *Social Media* entsprechend – um *Zusammenarbeit*, um Austausch, um Teilen, Geben, Nehmen, Sich-Vernetzen, Kommunizieren, Diskutieren, sich gegenseitig bewerten und Feedback geben, um Beziehungs- und Zusammenarbeitsmanagement. Ein interview-

ter Betriebsrat bringt es auf den Punkt: „Man muss zusammenarbeiten wollen, das wäre so eine Kompetenz. Dieser Egoist funktioniert nicht, also Einzelkämpfer.“ Beschäftigte müssen also „social“ sein und „sharen“, was unter gleichzeitig steigendem Wettbewerb und Konkurrenz untereinander zu einer heiklen Angelegenheit werden kann. Dies erfordert strategische Vorgehensweisen zwischen Praktiken des Preisgebens und Teilens, um wahrgenommen zu werden, sich mit dem eigenen Wissen zu inszenieren und ‚dabei zu sein‘, und gleichzeitig Wissen nicht zu früh zu teilen, um zu vermeiden, dass sich andere mit der eigenen Idee profilieren und dadurch Wettbewerbsvorteile haben können.

Social Media trainieren also die Einübung einer Arbeitsweise, die an bereits bestehende Anforderungen anknüpft – Selbstmanagement, Zeitmanagement, Selbstdisziplin, Strukturierung der eigenen Zeit bei gleichzeitigem Einbringen der ganzen Person – diesmal in technisch vorgegebene Formen wie Persönlichkeitsprofile, Feedbackfunktionen, Blogposts und Kommentarfelder. Mit steigenden Anforderungen an Praktiken des Teilens und der Zusammenarbeit wird die Anforderungspalette gleichzeitig noch erweitert. Social Media können als materialisierter Ausdruck neoliberaler Anforderungen verstanden werden; als „Technologien des Arbeitskraftunternehmers“ (Carstensen 2012) bzw. als „Prototyp neoliberaler Regierungstechnologie“ (Reichert 2008: 13), die das technologisch verfestigen, was der Wandel der Erwerbsarbeit bereits seit Jahren fordert.

### *Öffentliche Selbstdarstellung, Transparenz und Überwachung*

Eingeübt werden darüber hinaus auch Praktiken der betriebsöffentlichen Selbstdarstellung. Damit Social Media funktionieren können, sind Beschäftigte aufgefordert, sich in den betrieblichen Social-Media-Foren öffentlich zu äußern, Kommentare abzugeben, Beiträge zu liken, sich selbst in Persönlichkeitsprofilen darzustellen. Hiermit sind verschiedene Probleme verbunden.

Für viele Beschäftigte ist dieser Schritt in die Öffentlichkeit mit Ängsten verbunden; sie schildern Hemmschwellen und Unbehagen. 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 Überwindung, sind Voraussetzungen im Umgang mit digitalen Öffentlichkeiten. Bisher wird wenig beachtet, dass diese informellen Anforderungen auch Belastungspotenzial für die Beschäftigten darstellen.

Neben dieser Frage nach den notwendigen Kompetenzen der Subjekte ist diese Transparenz zudem Wegbereiter für eine neue Qualität von Überwachung, die einerseits technologisch mit der gestiegenen Menge an Daten sowie den Möglichkeiten, diese zu speichern und auszuwerten, vorangetrieben wird, andererseits durch die Bereitschaft der Subjekte, Daten preiszugeben und zu teilen unterstützt wird. Nicht nur Betriebsräte befürchten hierbei eine neue Qualität der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Permanent hinterlassen Beschäftigte mit Vorschlägen, Ideen, Positionen, Kommentaren, Likes und Kritik Spuren im Unternehmensnetzwerk. Äußerungen von Beschäftigten werden in deutlich größerem Umfang als früher unternehmensweit sichtbar und bleiben meist langfristig abrufbar. Präsenzanzeigen in sozialen Netzwerken machen transparent, wer wann und wie lange am Computer sitzt. Dass Vorgesetzte die Anzahl von Likes unter Beiträgen vergleichen, ist naheliegend. Auch wenn verhandlungsstarke Interessenvertretungen bei der Gestaltung von Social Media teilweise das Ausschalten bestimmter Funktionen, die Auswertungen ermöglichen, erreicht haben, sind die Möglichkeiten für Überwachung und Auswertung

kaum mehr zu überblicken. Und auch wenn technische Auswertungen in Betriebsvereinbarungen ausgeschlossen sind, bieten Social Media vielfältige weitere Möglichkeiten, sich als Vorgesetzte\*r ein Bild von dem Verhalten der Mitarbeiter\*innen zu machen.

### *Arbeitsbelastung und Erschöpfung*

Die gesundheitsbelastenden Auswirkungen der gewandelten Arbeitswelt sind seit Längerem bekannt; entgrenztes, subjektiviertes und prekäres Arbeiten bedeutet nicht nur Autonomiegewinne und Selbstverwirklichung, sondern auch Selbstausbeutung. Mit dem Zugriff der Arbeit auf die ganze Person werden die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen aufgehoben, Arbeitszeit ausgedehnt und Ruhezeiten reduziert. Gleichzeitig nehmen Zeit- und Leistungsdruck zu (u.a. Neckel/Wagner 2013); Burnout und Depression werden zu „Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus“ (Voß/Weiß 2013); übrig bleibt „das erschöpfte Selbst“ (Ehrenberg 2004). Auch Soziale Medien bedeuten Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung und können den sowieso schon hohen Termin- und Leistungsdruck noch zusätzlich erhöhen. Bisher ersetzen sie kaum andere Kommunikationswege, sondern erhöhen die Anzahl der Medienkanäle und damit die Menge und Dichte von Informationen (Carstensen 2016). Chatfunktionen, Präsenz- und Online-Anzeigen von Social-Media-Tools sorgen für eine permanente Erreichbarkeit während der Arbeitszeit.

Auch die Technik selbst und ihre (fehlende) Nutzer\*innenfreundlichkeit können zur Belastung werden. Oftmals wird die Gestaltung der verwendeten Tools kaum von den Nutzer\*innen bestimmt, Ergonomie-Erwägungen zählen bei der Entscheidung für bestimmte Anwendungen kaum, da sich diese vor allem an Geschäftsprozessen und nicht an den Erfordernissen der konkreten Arbeitsebene orientiert (auch Pfeiffer 2012: 20). Stattdessen macht die eingesetzte, starre IT zusätzliche Arbeit und zwingt die User\*innen, sich den vorgegebenen Prozessen anzupassen. Soziale Medien können darüber hinaus psychische Belastungen erzeugen, etwa durch konflikthafte Situationen in virtuellen Diskussionen.

Die Anforderungen an die Beschäftigten sind mit Social Media eher gestiegen als gesunken; nur ein Teil von ihnen erlebt das Arbeiten mit Social Media als Arbeitserleichterung und Grund für höhere Arbeitszufriedenheit. Für viele Beschäftigte werden Social Media zu einem zusätzlichen Belastungspotenzial, sie verschärfen und intensivieren Anforderungen und können damit gesundheitsbelastend werden (Carstensen 2015; Carstensen 2016).

### *Die digitale Spaltung der Belegschaft*

Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Nutzungsweisen von Social Media derzeit selbst innerhalb des gleichen Unternehmens extrem auseinanderdriften. Es entwickeln sich parallel, oftmals sogar in derselben Abteilung unterschiedliche Umgangsweisen mit Social Media und damit zusammenhängend verschiedenste Arbeitsweisen. Während Teile von Beschäftigten die technologischen Möglichkeiten nutzen, um hochgradig vernetzt zu arbeiten, Ideen gemeinsam zu entwickeln, sich gegenseitig Feedback geben, gemeinsame Texte im Wiki verfassen und aus ihrer Timeline die relevanten Informationen herausfiltern – und diese Möglichkeiten genießen und schätzen –, sind andere Beschäftigte gleichgültig, ablehnend oder überfordert. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Heterogene (Nicht-)Nutzungsweisen bilden sich heraus, weil der Zugang zu Social Media von Büro-, Kundendienst- und Produktionsbeschäftigten unterschiedlich gut ist, weil Vorgesetzte die Nutzung fördern oder verhindern, weil Arbeitsdichte und Termindruck die Nutzung verhindern, weil die Möglichkeiten, frei über die eigene Arbeitszeit zu verfügen, unter-

schiedlich groß sind. Auch persönliche Fähigkeiten und Haltungen spielen eine Rolle: Medienkompetenzen, Englisch-Kenntnisse (weil in vielen Unternehmensnetzwerken Englisch die Hauptsprache ist), die eigene (politische) Haltung zu Internet, Social Media und Datenschutz, Alter, die Position im Unternehmen sowie die berufliche Tätigkeit verbunden mit der Frage, wie nutzbringend Social Media für diese ist.

Unternehmen sind dadurch mit zwei entgegengesetzten Kulturen konfrontiert. Social Media bringen bestimmte Teile des Unternehmens enger zusammen, andere werden „abgehängt“. Dies erzeugt eine ungleiche Verteilung von Informationen, aber auch eine Gleichzeitigkeit von neuen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit, vernetztem, transparentem Arbeiten und der Bereitschaft zur Datenpreisgabe einerseits und veränderungsresistenten, abgeklärten, sich auf Datensparsamkeit beziehenden oder überlasteten Beschäftigten andererseits. Auch die Möglichkeiten, sich zu profilieren, sind damit unterschiedlich verteilt. Social Media verschärfen die Ungleichheit und befördern eine Polarisierung der Beschäftigten.

### *Crowdwork – Auflösung betrieblicher Grenzen durch Öffnung interner Social-Media-Plattformen*

Eine weitere Entwicklung, für die intern genutzte Social-Media-Plattformen zurzeit den Weg mitbereiten, ist die „Verflüssigung von Arbeit“ (Kawalec/Menz 2013) in Form von Cloud- oder Crowdwork. Die neuen technologischen und organisatorischen Gegebenheiten erleichtern es den Unternehmen, ihre Produktionsprozesse flexibler zu gestalten, abgegrenzte Arbeitspakete stückweise zu verkaufen und diese statt an fest angestellte Beschäftigte an selbständig oder freiberuflich Arbeitende zu vergeben (Schwemmler/Wedde 2012: 61).

Bei Cloud- oder Crowdwork werden oftmals nur noch kleinteilige Aufträge mit Aufgaben über Internetplattformen vergeben, die teilweise monoton sind und schlecht bezahlt werden (Benner 2015). Verlagern Unternehmen vormals intern erledigte Aufgaben an externe Crowdsourcer\*innen, erhöht dies zudem den internen Wettbewerb, u.a. durch gesteigerte Transparenz und Vergleichbarkeit der Arbeitskräfte, und steigert den Druck auf die (noch) fest angestellten.

Noch werden die Social-Media-Plattformen vor allem intern genutzt; bereits heute verhandeln erste Betriebsräte aber über die von Arbeitgeber\*innen gewünschte Öffnung der Enterprise-2.0-Plattformen für Externe – Kund\*innen oder Freelancer\*innen. Betriebsräte befürchten, dass zunehmend Arbeitsplätze im Unternehmen abgebaut und in Crowdworking-Aufträge verwandelt werden – und sehen in den aktuell genutzten Social-Media-Plattformen einen „Enabler“ für diese Entwicklung bzw. eine Möglichkeit der „Einübung“ dieser neuen Arbeitsweise. Damit stellt sich die Frage, wie lange abgegrenzte Arbeitsorganisationen, die für Mitbestimmungsstrukturen Voraussetzung sind, noch von Bestand sein werden oder ob in Zukunft, gestützt und ermöglicht durch digitale Plattformen, freigesetztes Arbeiten in der Crowd oder Cloud die neue „Normalarbeit“ werden wird.

### **Fazit**

Social Media bieten, wie eingangs beschrieben, eine Reihe von Chancen, die auch in der Erwerbsarbeit von Nutzen sein können: Partizipation, produktive Zusammenarbeit, Vernetzung, bessere Kommunikations- und Abstimmungsmöglichkeiten, gegenseitige Wertschätzung und Arbeitserleichterungen. Was zunächst als Austauschplattform fungieren

sollte, könnte allerdings – einigermaßen unbemerkt – die Arbeitswelt in mehrfacher Hinsicht deutlich verändern. Selbstorganisation, Eigenverantwortung und die Subjektivierung von Arbeit werden durch Social Media noch eine Stufe weiter getrieben, neue Praktiken des „Teilens“ und der Transparenz eingeübt. Arbeitsdichte und Anforderungen steigen und damit auch Belastungen und gesundheitliche Gefährdungen. Die technischen Möglichkeiten für Überwachung und Auswertung von Leistung und Verhalten nehmen zu; und mit der digitalen Spaltung von Belegschaften durch unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten und Nutzungsweisen sowie der zumindest potenziellen Entwicklung in Richtung Verflüssigung der Betriebsgrenzen durch Crowdwork sind unternehmensintern eingesetzte Social-Media-Plattformen zurzeit ein weiterer Schritt zur Entsicherung fester und regulierter Arbeitsverhältnisse und zur Verschärfung sozialer Ungleichheiten.

## Literatur

- Benner, Christiane (Hg.) (2015) *Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit*, Frankfurt/M.
- boyd, danah (2014) *It's Complicated*, New Haven/London.
- Carstensen, Tanja (2012) Die Technologien des „Arbeitskraftunternehmers“. Zur Bedeutung des Web 2.0 für den Wandel der (Erwerbs-)Arbeit; in: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): *Transnationale Vergesellschaftungen: Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt am Main 2010*, CD-Rom, Wiesbaden, 1–13.
- Carstensen, Tanja (2015) Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien; in: *WSI-Mitteilungen*, 68(3), 187–193.
- Carstensen, Tanja (2016) *Social Media in der Arbeitswelt. Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung*, Bielefeld.
- Ehrenberg, Alain (2004) *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*, Frankfurt/M.
- Freimark, Alexander (2013) *Continental: Die interne Kulturrevolution*; in: *CIO*, 23.95.2013, URL: <http://www.cio.de/a/continental-die-interne-kulturrevolution,2913747> [30.10.2015].
- Hampe, Katja (2014) *Wie digital ist unsere Zusammenarbeit heute? Ergebnisse der BITKOM-Studien*, Vortragsfolien, Tutzing 23.06.2014, URL: [http://www.kda-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/download/kda/Dokumente/Tutzing/2014/2.\\_Vortrag\\_Hampe\\_Bitkom\\_Wie\\_digital\\_ist\\_unsere\\_Zusammenarbeit\\_heute.pdf](http://www.kda-bayern.de/fileadmin/user_upload/download/kda/Dokumente/Tutzing/2014/2._Vortrag_Hampe_Bitkom_Wie_digital_ist_unsere_Zusammenarbeit_heute.pdf) [30.10.2015].
- Han, Byung-Chul (2015) *Wie der Kapitalismus uns zu Selbstausbeutern macht*; in: *SWR2 Wissen*, 11.01.2015, URL: <http://www.swr.de/swr2/wissen/selbstaussbeutung-han/-/id=661224/did=14832682/nid=661224/1k09lg6/index.html> [30.10.2105].
- Kaiser, Olaf (2012) *Demokratie im Unternehmen – Utopie, Untergang des Abendlandes oder Befreiungsschlag?*; in: Bentele, Markus/Gronau, Norbert/Schütt, Peter/Weber, Mathias (Hg.): *Neue Horizonte für das Unternehmenswissen – Social Media, Collaboration, Mobility*, Kongressband zur KnowTech 2012, 14. Kongress zum Wissensmanagement in Unternehmen und Organisation, Stuttgart, 24.–25. Oktober 2012, Berlin, 411–416.
- Kawalec, Sandra/Menz, Wolfgang (2013) *Die Verflüssigung von Arbeit. Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM*; in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 6(2), 5–23, URL: [http://www.ais-studien.de/uploads/tx\\_nfextarboznetzeitung/AIS-13-2-2Kawalec-Menzfinal.pdf](http://www.ais-studien.de/uploads/tx_nfextarboznetzeitung/AIS-13-2-2Kawalec-Menzfinal.pdf) [30.10.2015].
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (2003) *Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion*; in: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hg.): *Subjektivierung von Arbeit*, München/Mering, 57–114.
- Kratzer, Nick (2003) *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*, Berlin.

- Michelis, Daniel/Schildhauer (Hg.) (2012) Social Media Handbuch. Theorien, Methode, Modelle und Praxis, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden-Baden.
- Molitor, Carmen (2012) Ins Netz gegangen; in: Mitbestimmung, 7+8/2012, 10–15, URL: [http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/40639\\_40672.htm](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/40639_40672.htm) [30.10.2015].
- Münker, Stefan (2009) Emergenz digitaler Öffentlichkeiten. Die sozialen Medien des Web 2.0, Frankfurt/M.
- Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2013) Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, Berlin.
- Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2010) Theoriegeleitete Fallstudienforschung. Forschungsstrategien am ISF München; in: Pongratz, Hans J./Trinczek, R. (Hg.): Industriosozilogische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, Berlin, 119–162.
- Pfeiffer, Sabine (2012) Die technologischen Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken; in: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012. Berlin/Heidelberg, 15–21.
- Reichert, Ramon (2008) Amateure im Netz. Selbstmanagement und Wissenstechnik im Web 2.0, Bielefeld.
- Ritter, Johannes (2012) Interne soziale Netzwerke. Facebook statt Feuerwehr dürfen dabei keine Rolle spielen; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.03.2012, URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/interne-soziale-netzwerke-facebook-statt-feuerwehr-11692914.html> [30.10.2015].
- Schwemmler, Michael/Wedde, Peter (2012) Digitale Arbeit in Deutschland. Potenziale und Problemlagen, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, URL: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/09324.pdf> [30.10.2015].
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1998) Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50(1), 131–158
- Voß, G. Günter/Weiß, Cornelia (2013) Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer; in: Neckel, Sighard/Wagner, Greta (Hg.) Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, Berlin, 29–57.

## Anmerkungen

- 1 Dieser Text erscheint ebenfalls unter dem gleichen Titel in der Reihe „Materialien der Rosa Luxemburg Stiftung“.
- 2 Diese Ideen beziehen sich nicht zuletzt auf die Thesen einiger „Vordenker\*innen“ von Social Media; ausführlicher vgl. Michelis/Schildhauer (2012).
- 3 Die folgenden Ausführungen basieren auf Ergebnissen der Studie „Arbeit 2.0. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media“, die von 2013 bis 2015, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, an der TU Hamburg-Harburg, Forschungsgruppe Arbeit-Gender-Technik durchgeführt wurde (Carstensen 2016)