

Ogolla, Shirley et al.

## Research Report

### Digitale Partizipationsplattformen und betriebliche Mitbestimmung: Eine empirische Analyse des Einsatzes von Enterprise Social Software (ESS) in der betrieblichen Praxis

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 443

#### Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Ogolla, Shirley et al. (2020) : Digitale Partizipationsplattformen und betriebliche Mitbestimmung: Eine empirische Analyse des Einsatzes von Enterprise Social Software (ESS) in der betrieblichen Praxis, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 443, ISBN 978-3-86593-359-1, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/221763>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

# STUDY

Study 443 · Juni 2020

## DIGITALE PARTIZIPATIONS- PLATTFORMEN UND BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG

Eine empirische Analyse des Einsatzes von Enterprise Social Software (ESS)  
in der betrieblichen Praxis

Shirley Ogolla, Miriam Klöpfer, Hendrik Send, Tim Straub, Vivien Hard und Joram Grünberg

Dieser Band erscheint als 443. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 443 · Juni 2020

## DIGITALE PARTIZIPATIONS- PLATTFORMEN UND BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG

Eine empirische Analyse des Einsatzes von Enterprise Social Software (ESS)  
in der betrieblichen Praxis

Shirley Ogolla, Miriam Klöpfer, Hendrik Send, Tim Straub, Vivien Hard und Joram Grünenberg

---

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Digitale Partizipationsplattformen und betriebliche Mitbestimmung“ von Shirley Ogolla, Miriam Klöpfer, Hendrik Send, Tim Straub, Vivien Hard und Joram Grünenberg ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart  
Lektorat: Mo Kreuzberg, Düsseldorf

ISBN: 978-3-86593-359-1

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>Mitbestimmung im Kontext digitalisierter Arbeitswelten</b>	<b>8</b>
<b>Stand der Forschung</b>	<b>15</b>
Ergebnisse der Literatur-Suche	17
Partizipation	18
<b>Marktübersicht: Was können ESS?</b>	<b>19</b>
Enterprise Social Software im Überblick	20
<b>Methodik und Forschungsdesign</b>	<b>22</b>
<b>Fokusgruppen-Interviews: Herausforderungen von ESS</b>	<b>25</b>
Transparenz und Ausgesetztheit	26
Überforderung und Mehrarbeit	28
Stärkung der Mächtigen	31
<b>Betriebsfallstudie</b>	<b>34</b>
Fallbeschreibung	34
Zentrale Ergebnisse	36
<b>Betriebsrät*innen-Workshop: Potenziale von ESS für die Mitbestimmung</b>	<b>46</b>
Wahrgenommene Hinderungsgründe	47
Formulierte Wertversprechen	49
Hinweise zur Gestaltung	53
Ideen für Maßnahmen zur Förderung von ESS	57
<b>Expert*innen-Interviews: ESS in der Langzeitperspektive</b>	<b>59</b>

<b>Features von ESS: Handlungsempfehlungen für künftige Entwicklung von ESS</b>	<b>64</b>
<b>Diskussion</b>	<b>66</b>
Funktionen von ESS	67
Treiber von ESS	68
Zentrale Herausforderungen	70
Zentrale Handlungsoptionen	73
<b>Ausblick: Bedeutungszuwachs der Mitbestimmung</b>	<b>76</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>78</b>
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>84</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	
Abbildung 1: Funktionen von Enterprise Social Software	8
Abbildung 2: PRISMA Diagramm Literaturrecherche	16
Abbildung 3: Marktübersicht ESS-Feature	19
Abbildung 4: Forschungsdesign	23
Abbildung 5: Global vernetzte Prozesse mit ESS	38
Abbildung 6: Schere digitaler Partizipation	43
Abbildung 7: Potenziale von ESS für die Mitbestimmung	52
Abbildung 8: Diskussion	66
Abbildung 9: Zeit und Zugang als Voraussetzung von ESS	70

## ZUSAMMENFASSUNG

---

In der vorliegenden Studie untersuchen wir, inwiefern sogenannte Enterprise Social Software (ESS) in der internen Kommunikation den Betriebsrat bezüglich der betrieblichen Mitbestimmung positiv ergänzen oder behindern kann. Die zentrale Forschungsfrage der Studie lautet: *Welche Chancen und Herausforderungen bieten ESS für die Partizipation im Unternehmen und welche Handlungsoptionen entstehen für Betriebsräte?*

Die Forschungsfrage bearbeiten wir mit einem qualitativen Forschungsdesign, welches sich aus leitfadengestützten Fokusgruppen-Interviews, einer vertiefenden Betriebsfallstudie, einer Gruppendiskussion mit Betriebsrät\*innen und Expert\*innen-Interviews zusammensetzt.

Als unternehmensinterne soziale Medien haben ESS durchaus Potenzial, hierarchieübergreifende Partizipation und eine weitreichende Teilhabe zu fördern. Sie stärken u. a. die Partizipation der Beschäftigten und machen Arbeitsprozesse transparenter und effizienter. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Betriebsrät\*innen einige Funktionen von ESS für ihre Mitbestimmungsarbeit nutzen können. Dafür brauchen die Mitbestimmungsakteur\*innen Erprobungsräume, in denen sie genügend Zeit und Zugänge erhalten, um ihre digitalen Kompetenzen zu entfalten. Im Kontext der Digitalisierung kann es vorteilhaft für Betriebsrät\*innen sein, eine aktive Rolle im betrieblichen Transformationsprozess einzunehmen. Dies beinhaltet nicht nur die integrative Teilnahme an der Einführung neuer Technologien, sondern auch die Adaption der Funktionen digitaler Tools für die eigenen Arbeitsprozesse von Betriebsrät\*innen.



# MITBESTIMMUNG IM KONTEXT DIGITALISIERTER ARBEITSWELTEN

---

Globalisierte Märkte setzen viele Unternehmen unter Druck, agiler, flexibler und innovativer zu agieren und ihre Geschäftsmodelle im Kontext der Digitalisierung zu überdenken (Hirsch-Kreinsen 2015, S.12 ff.; Pfeiffer 2010, S.339 ff.; Boes et al. 2016, S.57 ff.). Viele Aufgaben im Unternehmen werden komplexer und der Bedarf an Schnelligkeit steigt, zudem wollen Unternehmen häufig ihre Belegschaft auch für Innovations-Praktiken aktivieren (Zuchowski 2016, S.2 ff.; Vukovic 2009). Vor diesem Hintergrund definieren Unternehmen ihre Strukturen neu und hierarchische Entscheidungskulturen

Abbildung 1

---

## Funktionen von Enterprise Social Software



### INFORMIEREN

Zugang zu Archiven  
und Personenregister



### SENDEN

Wissen teilen und  
empfangen



### VIDEOTELEFONIE

Sitzungen und  
Videokonferenzen



### TELEARBEIT

dezentrale  
Zusammenarbeit an  
geteilten Dokumenten



### FORUM

Feedback und Austausch  
zu Themen und  
Arbeitsumfeld



### ZUGANG

orts- und zeitunabhängiger  
Zugang zu Dateien



### PROJEKTMANAGEMENT

Terminvereinbarung,  
Aufgabenverwaltung



### UMFRAGEN

Befragungen der  
Mitarbeiter\*innen



### ABSTIMMUNG

Entscheidungen und Wahl  
von Vertreter\*innen

---

Quelle: eigene Darstellung

verlieren an Bedeutung (Sattelberger et al. 2015; Boes et al. 2016, S. 686 ff.). Geschäftsführungen laden ihre Mitarbeiter\*innen dazu ein, agile Arbeitsmethoden zu adaptieren und entsprechend digitale Tools zum Kommunizieren, Zusammenarbeiten und Organisieren dafür einzusetzen, z.B. sogenannte Enterprise Social Software (ESS).

ESS sind definiert als webbasierte Plattformen, die es Mitarbeiter\*innen erlauben 1) Botschaften mit spezifischen Kolleg\*innen zu teilen oder an die gesamte Organisation zu senden, 2) explizit oder implizit Kolleg\*innen als Kommunikationspartner\*innen zu zeigen, 3) Texte und Dateien zu teilen, zu bearbeiten und mit ihrem persönlichen Profil zu verknüpfen und 4) Botschaften, Verbindungen, Texte und Dateien, die von jede\*r anderen kommuniziert, geteilt, bearbeitet oder sortiert wurden, jederzeit anzusehen (Leonardi et al. 2013, S. 2)<sup>1</sup>. Als Unterform von sozialen Medien haben ESS mit Blogs, Wikis und sozialen Netzwerken gemeinsam, dass sie nutzergenerierte Inhalte unterstützen, die leicht zugänglich, kontextuell verknüpft und suchbar sind (Wehner et al. 2017, S. 126). ESS haben in der Unternehmenspraxis erheblich an Bedeutung und Verbreitung gewonnen. Laut einer Studie der Deutsche Telekom AG (2015) hat bereits jede\*r zweite Mitarbeiter\*in Zugang zu einer ESS.<sup>2</sup> Sie übertragen, als betriebliche soziale Medien, das Funktionsprinzip des Mitmach-Internets der sozialen Medien mit einfacher Teilhabe, Sichtbarkeit aller Beiträge und Netzwerkkommunikation in den betrieblichen Raum.

ESS unterstützen dabei viele Formen der Zusammenarbeit, von Kommunikation und Wissensmanagement (Gressgård et al. 2014, S. 633 ff.) bis hin zur kollaborativen Entwicklung und Bewertung von Produkten, Prozessen und Strukturen (Send et al. 2014, S. 5 ff.). Im Gegensatz zu herkömmlichen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen wie z.B. E-Mail, bieten ESS eine Plattform, die es Nutzer\*innen ermöglicht, Wissen auszutauschen, das nicht an bestimmte Empfänger gerichtet sein muss. Dies erleichtert es

---

1 Während zunächst der Begriff Enterprise 2.0 (Ulbricht 2010, S. 95) in Anlehnung an den Begriff Web 2.0 üblich war, nutzen Forscher\*innen aktuell eher den Begriff Enterprise Social Software in Anlehnung an Social Software (Wehner et al. 2017, S. 126).

2 Die Deutsche Telekom AG hat im Jahr 2015 eine Umfrage zum Einsatz von sozialen Medien im internen Betrieb durchgeführt. Von den 500 Teilnehmer\*innen hat bereits jede\*r zweite Mitarbeiter\*in Zugang zu einer ESS-Plattform. Dementsprechend beteiligen sich 11 Prozent der kleinen, 32 Prozent der mittleren und 37 Prozent der großen Unternehmen bereits an wichtigen Entscheidungsprozessen über ESS (40 Prozent Produktentwicklung, 66 Prozent Terminkoordination, 65 Prozent Teamarbeit). Diese Ergebnisse basieren auf einer repräsentativen Online-Umfrage (n = 500 Interviews mit ITK-Entscheidern von Unternehmen in Deutschland), die TNS Infratest im Mai 2015 im Auftrag der Deutschen Telekom AG (Deutsche Telekom AG, 2015) durchgeführt hat.

den Nutzer\*innen, sich trotz organisatorischer oder geografischer Unterschiede zu verbinden (Brzozowski et al. 2009, S. 61 ff.). Die potenzielle Demokratisierung des Zugangs zu Daten, Informationen und Wissen eröffnet indes das Potenzial kollektiver und transparenter Entscheidungsprozesse.

Diese Prinzipien sind auch Grundlage von ESS-Angeboten für die unternehmensinterne Zusammenarbeit, wie beispielsweise *IBM Connections*, *Microsoft Yammer*, *Atlassian Confluence*, *Jive* und *Slack*. Derartige Software-Produkte machen teilweise weitreichende Wertversprechen:

„Eine einzige Quelle der Wahrheit: Transparenz und Organisation sind der Schlüssel zu modernen Teams.“ (Confluence 2018)

„Slack ist die zentrale Plattform für Zusammenarbeit in vernetzten Unternehmen. Bessere Geschäftsentscheidungen werden hier einfach schneller getroffen. [...] Aber Slack ist auch ein Ort, an dem Führungskräfte das Mitarbeiter-Engagement fördern und die Unternehmenskultur verbessern können.“ (Slack 2018)

Hierbei eröffnen sich Chancen für eine gewisse Demokratisierung der Kommunikation im Unternehmen (Leonardi et al. 2013, S. 1 ff.). Insbesondere entstehen neue Organisationskonzepte von Arbeit als Gegenentwürfe zum fordristisch-bürokratischen Unternehmen<sup>3</sup> (Fowler/Highsmith 2001, S. 28 ff.; Dörre 2015, S. 270 ff.; Boes et al. 2016, S. 63 ff.). Durch neue Arten von Daten und Informationen entstehen digitale Informationsräume für die Arbeitswelten von Beschäftigten. Der damit einhergehende Fluss von Information (Boes et al. 2016, S. 64) eröffnet Unternehmen die Chance, Arbeit neu zu denken und zu strukturieren. Mitarbeiter\*innen arbeiten in digitalisierten Prozessen kollaborativer, partizipativer und empowerter, sodass neue soziale Handlungsräume und Kulturformen entstehen.

Insbesondere im Kontext von wissensintensiven Unternehmen diskutieren Praktiker\*innen und Forscher\*innen partizipative Entscheidungsfindung hinsichtlich ihrer Reichweite und Wirkmächtigkeit schon seit den 1990ern. Der Begriff Partizipation beschreibt hierbei jegliche Beteiligungsformen, auch nicht-institutionelle Mitbestimmung und Beteiligung. Die Partizipationsforschung beschreibt vielfältige und unterschiedlich wirksame Partizipationsformen von der unverbindlichen Diskussion über die Anhörung von Interessengruppen bis hin zu Mitbestimmungsrechten (Arnstein 1969, S. 216 ff.; Wilkinson 1998, S. 40 ff.; Wegge et al. 2011, S. 154 ff.).

---

3 Vgl. hierzu Taylor (1914), Braverman (1977) und Weber (1988).

Einige Forscher\*innen heben das Potenzial von unternehmensinternen sozialen Medien wie ESS zur Selbst-Ermächtigung der Mitarbeiter\*innen hervor, das sogenannte Empowerment (Schneckenberg 2009, S. 509 ff.; Koch 2008, S. 416 ff.). Nach McWhirter ist Empowerment „der Prozess, durch den Menschen, Organisationen oder Gruppen, die machtlos sind, sich (a) der Machtdynamik [...] in ihrem Lebenskontext bewusst werden, (b) die Fähigkeiten entwickeln, um eine angemessene Kontrolle über ihr Leben zu erlangen, (c) diese Kontrolle ausüben, ohne die Rechte anderer zu verletzen und (d) die Befähigung anderer in der Gemeinschaft unterstützen“ (McWhirter 1991, S. 224).

Die Einführung von ESS geschieht zumeist auf Initiative der Geschäftsführung. Nicht nur Anbieter\*innen der ESS, sondern auch Vordenker\*innen der Netzgemeinde deuten den Einsatz von ESS häufig als Zeichen von Innovativität und guter Unternehmensführung. So erhält die Unternehmensleitung mit einer Investition in ein ESS-System die Möglichkeit, sich als Akteur\*innen und Treiber\*innen der Digitalisierung zu profilieren (Carstensen 2016, S. 45 ff.).

Während aus Perspektive der Unternehmensführung ESS in erster Linie Potenziale versprechen, kann die Wahrnehmung für Betriebsräte ambivalent sein. In Deutschland besitzen Betriebsrät\*innen bei der Einführung von ESS ein hohes Mitbestimmungsrecht (§ 87 BetrVG). Das Vetorecht ermöglicht dem Betriebsrat, die Nutzung von bestimmten ESS-Funktionen stark einzuschränken oder die Implementierung gänzlich zu verhindern. In der Mehrheit der Fälle beteiligt die Unternehmensführung den Betriebsrat spät oder gar nicht an der Einführung von ESS (Klier 2014, S. 278 ff.; Carstensen 2016, S. 59 ff.). Bestehende Machtkämpfe zwischen Management und Betriebsrat können die ESS-Implementierung zusätzlich belasten.

Anbieter\*innen von ESS ermöglichen weitreichende Auswertungsmöglichkeiten der Kommunikation der Belegschaft für die Geschäftsführung. Theoretisch könnte die Unternehmensleitung sich über die Daten, die durch ESS gewonnen werden, einen detaillierten Eindruck des Austauschs zwischen den Mitarbeiter\*innen verschaffen (Pike et al. 2013, S. 56 ff.; Leonardi et al. 2013, S. 4 ff.). Die Aufgaben von Betriebsrät\*innen, Interessen der Belegschaft zu aggregieren, zu vermitteln und zu vertreten, werden durch neue direkte Wege der Kommunikation zunehmend komplexer (Hageni 2012, S. 19 ff.). Unternehmensinterne soziale Medien wie ESS haben das Potenzial, in Prozesse hineinzuwirken, die bislang Betriebsräten oblagen (Majumdar et al. 2013, S. 1 ff.; Behrendt et al. 2014, S. 560 ff.). Die Ergebnisse aus unserer Betriebsfallstudie weisen darauf hin, dass ESS mit herkömmlichen Mitbe-

stimmungsmechanismen um Aufmerksamkeit und Engagement der Mitarbeiter\*innen konkurrieren können. Dies deutet auf eine Veränderung der Partizipation im Unternehmen sowie auf neue Herausforderungen und Potenziale für die Mitbestimmung hin.

In Deutschland bezieht sich die Mitarbeiter\*innenbeteiligung insbesondere auf den Begriff der Mitbestimmung, der die Grundprinzipien der Teilnahme an Entscheidungsprozessen in gesetzlichen Rahmenbedingungen seit den 1950er-Jahren beschreibt. Die betrieblich verfasste Mitbestimmung ist dabei die Institutionalisierung der Beteiligung der Beschäftigten und ihrer gewählten Vertreter\*innen in Personal- und Betriebsräten nach demokratischen Prinzipien (Friedrichsmeier/Wannöffel 2010, S.7 ff.). Das zentrale Organ der betrieblichen Mitbestimmung ist der Betriebsrat, welcher die Interessen der Arbeitnehmer\*innen in nicht-leitenden Positionen vertritt. Betriebsratsgremien unterliegen hierbei hierarchischen Strukturen: Ihre Mitglieder werden in der Regel alle vier Jahre von der Belegschaft gewählt, je nach Unternehmensgröße können diese von ihrer Arbeitsleistung gänzlich freigestellt werden. Auch wenn Betriebsräte durch gesetzliche Grundlagen gesellschaftlich verankert sind, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass sie sich automatisch in allen Unternehmen als primäre Form der Partizipation durchsetzen. So lag der Anteil der Betriebe mit Betriebsrat 2016 in Deutschland nur bei 9 Prozent.

Über die gesetzlich verankerte Mitbestimmung hinaus hat die Literatur diverse Formen der Beschäftigtenpartizipation erforscht: direkte Partizipationsformen, Selbstvertretungsmodelle und informelle Interessenvertretungen. Studien zeigen, dass verschiedene repräsentative Formen der Beschäftigtenpartizipation als Gegenentwurf oder Ergänzung zum Betriebsrat existieren (Abel/Ittermann 2006, S.205 ff.; Stettes 2010, S.199 ff.; Artus et al. 2006, S.141 ff.). Abel und Ittermann (2006, S.198) zeigen, dass besonders in Unternehmen der digitalen Wirtschaft individualistische Selbstvertretungs-Modelle entstehen. In Start-up-Unternehmen, die jenseits etablierter industrieller Beziehungen agieren, finden Boes et al. (2006) eine „kommunitaristische Kultur“ vor, die die Bildung von Betriebsräten überflüssig erscheinen lässt (Boes et al. 2006, S.99). Forscher\*innen markieren die innerbetrieblichen Interaktions- und Vertrauenskulturen als entscheidend bei der Wirksamkeit von Mitarbeiter\*innenbeteiligung in Unternehmen: „Betriebsratslose Unternehmen müssen nicht per se prekäre Partizipationsmuster aufweisen (genauso wenig wie in Unternehmen mit Betriebsräten nicht per se vertretungswirksame Muster auftreten)“ (Abel/Ittermann 2006, S.237).

Bis zu 17 Prozent der westdeutschen Betriebe und 9 Prozent der ostdeutschen verfügten im Jahr 2016 über andere Arten der Mitarbeiter\*innen-

vertretung (Ellguth/Kohaut 2017, S. 284). Laut Ellguth und Kohaut markieren die Maximalwerte zwar im Jahr 2016 einen „klaren Bedeutungszuwachs dieser Einrichtungen [gegenüber anderen betriebspezifischen Formen der Mitarbeitervertretung, Anm. d. Autor\*innen]“, jedoch zeigen sie in ihrer Studie auch auf, dass anders als beim Betriebsrat „eine große Fluktuation unter diesen Gremien [existiert]. [Das heißt], ein Großteil davon existiert nur über einen relativ kurzen Zeitraum, dafür werden auch viele Jahr für Jahr neu gegründet.“ Zudem können diese Werte „keine Auskunft über die Ausgestaltung der betreffenden Gremien oder gar deren betriebspolitische Rolle geben“ (Ellguth/Kohaut 2017, S. 284)<sup>4</sup>. Hertwig (2011, S. 7 ff.) untersucht in seiner Studie die Entstehungsgründe und betrieblichen Funktionen von „Anderen Vertretungsorganen“, d. h. ohne gesetzlich verfasste Interessenvertretung. Die Beteiligungsstärke, Existenzbedingungen und Aufgaben von anderen Vertretungsorganen sind im empirischen Vergleich heterogen. Hertwig markiert in Anlehnung an Hauser-Ditz et al. (2009) hierbei zwei zentrale Typen der betriebspezifischen Mitarbeiter\*innenvertretung. Typ 1 dient eher als originäre Arbeitnehmer\*innenvertretung ähnlich eines klassischen Betriebsrats, Typ 2 dient der Unternehmensführung als Instrument für die Verbesserung von Kernprozessen (Hertwig, 2011, S. 32).

Gleichzeitig betonen Boes et al. (2006), dass neben einer „Atomisierung von Solidarstrukturen“ auch Potenziale für neue Formen der Solidarität entstehen. Hierbei differenzieren die Autor\*innen zwischen Entwicklungstrends in verschiedenen Branchen. In der IT-Branche zeichnen sich beispielsweise „durchsetzungsstarke Hochqualifizierte [...] zunehmend durch eine manifeste Arbeitnehmeridentität aus“ (Boes et al. 2006, S. 102). Insbesondere vor dem Hintergrund von Unsicherheiten des Offshorings in der Software-Entwicklung gewinnt die betrieblich verfasste Mitbestimmung an Attraktivität und neue Beschäftigtengruppen werden zu einer wichtigen Zielgruppe von Gewerkschaften (Boes et al., 2006, S. 102). Wie Niewerth (2015, S. 3 ff.) ergänzt, können Betriebsräte in Zeiten der Digitalisierung nur dann konkurrenzfähig bleiben, wenn sie eine aktive Rolle im betrieblichen Transformationsprozess einnehmen. Das beinhaltet einerseits die Mitbestimmung an der

---

4 Ellguth und Kohaut beziehen sich bei diesen Angaben auf privatwirtschaftliche Betriebe ab fünf Beschäftigten, ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck: „Betrachtet man z. B. die Betriebe über einen Zeitraum von vier Jahren (2009–2013), verfügen nur 1 Prozent dieser Betriebe mit 3 Prozent der Beschäftigten dauerhaft über eine solche Einrichtung. Ein Betriebsratsgremium hingegen existiert über diesen Zeitraum hinweg in 8 Prozent der Betriebe mit 44 Prozent der Beschäftigten“ (Ellguth/Kohaut 2017, S. 284).

Einführung neuer Technologien und andererseits, das Potenzial digitaler Tools für die eigenen Arbeitsprozesse zu erkennen und sich dieses anzueignen. In Summe sehen wir mehrere kritische Entwicklungen für die Rolle, die Reichweite und die Verbreitung von Betriebsräten.

Zeitgleich nimmt die Bedeutung von unternehmensinternen sozialen Medien wie ESS innerhalb von Unternehmen immer mehr zu. Meist wird ihnen zugerechnet, dass sie Teilhabe bisher „unsichtbarer“ Akteur\*innen stärken und insgesamt die Transparenz von Prozessen erhöhen können. Carstensen (2016) widmet sich ausführlich der Einführung von sozialen Netzwerken und den daraus entstehenden Konflikten zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung. Die Chancen und Risiken für die Interessenvertretung selbst werden aber bislang in der Forschung vernachlässigt. Die vorliegende Studie versucht, die problematischen und produktiven Beiträge von ESS für die Betriebsratsarbeit zu identifizieren. Sie bietet Mitarbeiter\*innen, Mitbestimmungsakteur\*innen und Unternehmensführungen einen vertiefenden Einblick in das Forschungsfeld, um die Herausforderungen und Potenziale von ESS für die Mitbestimmung zu skizzieren.

Unsere Studie widmen wir der zentralen Forschungsfrage: „Welche Chancen und Herausforderungen bieten ESS für die Partizipation im Unternehmen und welche Handlungsoptionen entstehen für Betriebsräte?“ Der aktuelle Forschungsstand und die explorative Natur unseres Forschungsvorhabens legen ein qualitatives Forschungsdesign nahe. Im Vergleich zu quantitativen Methoden zeichnet sich der hier anzuwendende qualitative Ansatz dadurch aus, dass die Befragung explorativ gestaltet werden kann. Daher haben wir unsere Daten als qualitative Interviews in Form von Fokusgruppen- und Expert\*innen-Interviews, Einzelinterviews und einer Gruppendiskussion erhoben.

Nach einer strukturierten Literaturanalyse und einer ESS-Marktanalyse haben wir zu Beginn Fokusgruppen nach der Rolle von ESS im Kontext von Praktiken der Teilhabe und den daraus resultierenden Implikationen für den gesellschaftspolitischen Kontext befragt. Im Rahmen einer vertiefenden Fallstudie haben wir im Anschluss den Einsatz von ESS-Systemen im Betrieb untersucht. Anschließend haben wir Betriebsrät\*innen in einer Gruppendiskussion zu ihren Perspektiven hinsichtlich der Anwendung von ESS für die Mitbestimmungen befragt und die damit verbundenen Herausforderungen für die Akteur\*innen in Expert\*innen-Interviews skizziert. Im Folgenden stellen wir unsere Ergebnisse dar. Anschließend diskutieren und reflektieren wir diese und leiten davon Handlungsoptionen ab.

## STAND DER FORSCHUNG

---

Um die Relevanz der Thematik dieser Studie zu belegen und um die genaue Forschungslücke zu identifizieren, haben wir zunächst eine semi-strukturierte Literatur-Suche nach Webster und Watson (Webster/Watson 2002) durchgeführt. Diese sollte folgende Frage beantworten: *Wie partizipativ sind Enterprise Social Networks?*

Die von Webster und Watson eingeführte Methode beinhaltet mehrere festgelegte Suchschritte, die dazu dienen sollen, eine Literatursuche möglichst reproduzierbar und nachvollziehbar zu gestalten. Weiterhin ist die Suche auf Vollständigkeit ausgelegt, sodass alle für den thematischen Bereich relevanten Beiträge aus einer spezifischen wissenschaftlichen Community oder einem festgelegten Suchradius abgedeckt werden können.

Für die Literatursuche zum aktuellen Stand von Forschung und Technik zu ESS wurden peer-reviewed Journal-Beiträge hauptsächlich aus der Information Systems (IS)-Community durchsucht und ausgewertet. Dieser Fokus ergibt sich aus der Natur des Forschungsgegenstandes selbst: Enterprise Social Software ist ein Informationssystem, daher muss sich ein Großteil der sich aus der gesamten, übergeordneten Studie ergebenden Handlungsempfehlungen an Wissenschaftler\*innen aus dem IS-Bereich richten. Denn diese sind maßgeblich an der Entwicklung und Umsetzung von ESS beteiligt.

Zu Beginn der Literatur-Suche wurden mittels einer ersten Lektüre von als relevant erachteten Artikeln Schlagworte für die eigentliche Suche definiert (Vom Brocke et al. 2009, S. 2206 ff.).

Diese gewählten Schlagworte sind [„participat\*“] in Kombination mit [„Enterprise Social Network\*“ ODER „Enterprise Social Software“ ODER „Enterprise Social System“ ODER „Enterprise Social Platform\*“ ODER „Enterprise Social Media“ ODER „Enterprise 2.0“].

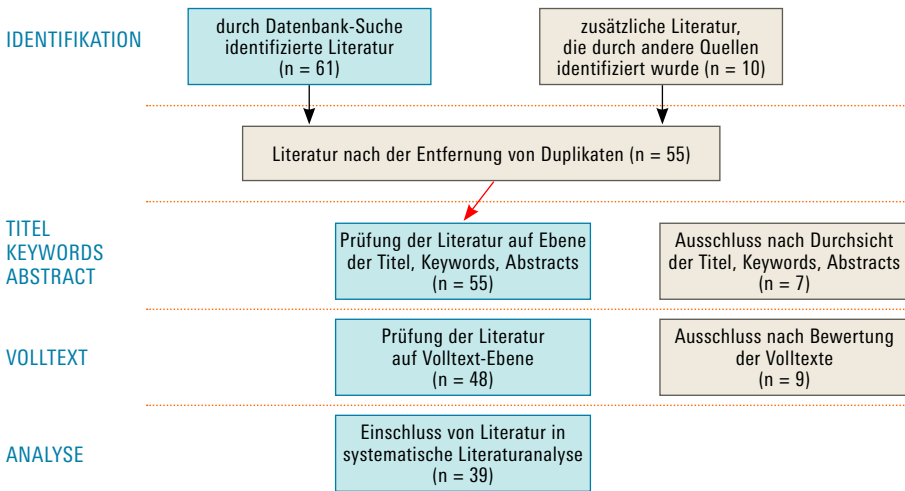
Die Literatur-Datenbanken SCOPUS und EBSCOhost wurden mithilfe dieser Schlagworte durchsucht, wobei SCOPUS die Hauptquelle für die aufgeführte Suche war. Die Suche in den Datenbanken selbst wurde eingeschränkt auf Artikel, die zwischen 2009 und 2017 veröffentlicht wurden.

Der methodische Ablauf der Literatur-Suche ist in mehrere Phasen unterteilt. In der ersten Phase, der *Identification-Phase*, wurden mittels der Schlagworte relevante Paper aus den oben genannten Literatur-Datenbanken gefiltert.

In einer zweiten Phase, der *Screening-Phase*, wurden diese Artikel systematisch bewertet. Einige dieser Veröffentlichungen konnten direkt ausgeschlossen



## PRISMA Diagramm Literaturrecherche



Quelle: eigene Darstellung

sen werden, da sie keine Relevanz zur gesuchten Thematik hatten, weitere wurden aufgrund von Kriterien wie Unvollständigkeit ausgeschlossen – bei diesen Veröffentlichungen handelte es sich unter anderem um Forschungsprojekte, die in den Artikeln zwar diskutiert wurden, aber noch nicht durchgeführt waren. Am Ende dieser Phase wurden 61 Artikel als möglicherweise relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage betrachtet und subsequently gelesen und analysiert. Zehn weitere Artikel konnten durch eine Rückwärtssuche, ausgehend von der analysierten Literatur, identifiziert werden.

Während der dritten Phase, der *prove of eligibility-Phase*, wurden weitere Artikel exkludiert, da sie bei genauerem Vergleich mit den anderen Artikeln aus der Suche nicht das gleiche Maß an Relevanz aufwiesen. So wurden in der vierten und letzten Phase 39 Artikel für diese Literatursuche ausgewählt und untersucht. Anhand der Lektüre dieser Artikel konnte aufgezeigt werden, dass es in der bestehenden Literatur zum Thema ESS eine Lücke gibt, und wenig verwandte Forschung zur Thematik dieser Studie besteht. Durch die Beantwortung der Frage nach der Partizipativität von ESS konnten weitere Lücken aufgedeckt werden, aus denen sich dann wiederum die zu Beginn geschilder-

te Relevanz nach der Forschungsfrage ergab. Zunächst konnten wir anhand der Literatur die prägende Begrifflichkeit *Partizipation* definieren.

## Ergebnisse der Literatur-Suche

Betreiber\*innen von Enterprise Social Software werben mit unterschiedlichsten Versprechen. So gibt IBM an, ihr System würde die Produktivität der Mitarbeiter\*innen verstärken und dazu beitragen, dass bessere Entscheidungen getroffen werden würden (IBM Connections 2018). Microsoft gibt an, ihr Tool würde die Mitarbeiter\*innen näher zusammenbringen und damit zu besseren und schnelleren Entscheidungen in Teams führen (Microsoft Yammer 2018). Im Kontrast zu diesen Werbeversprechen stehen Studien, die aufzeigen, wie schwierig es für Unternehmen ist, ESS einzuführen (Wehner et al. 2017, S. 125 ff.). Insbesondere die Akzeptanz der Mitarbeiter\*innen, die das System nutzen sollen, stelle ein Problem bei der Einführung dar. Eine andere Studie weist darauf hin, dass es statt der gewünschten Förderung der Produktivität auch zu einem Verlust ebendieser kommen kann, wenn Mitarbeiter\*innen viel Zeit mit der ESS verbringen, und ihren eigentlichen Aufgaben nicht mehr nachkommen können (Panian 2011, S. 1160 ff.). Ein weiteres, jedoch kleineres, Problem stellt die Art und Weise der Vermittlung von Wissen durch Mitarbeitende dar: Auch, wenn jemand geneigt ist, Informationen mit Kolleg\*innen zu teilen und diese zu diesem Zweck auf ESS zu teilen, ist nicht zwangsläufig vorausgesetzt, dass die Informationen teilende Person auch gut in der Vermittlung von Wissen ist (Leonardi 2007, S. 813 ff.). Schlechte Texte auf ESS könnten allerdings abschreckend auf andere Nutzer\*innen wirken, die dann im weiteren Verlauf auf die Nutzung von ESS verzichten. Andere Nutzer\*innen wiederum könnten über bessere Recherche- oder Sprachfähigkeiten verfügen, deshalb einfacher als ihre Kolleg\*innen an Informationen aus den Texten innerhalb der ESS gelangen und dadurch im Vorteil gegenüber den anderen Mitarbeiter\*innen sein (ebd., S. 815).

Die gefundene und untersuchte Literatur behandelt hauptsächlich die Problematiken bei der Nutzung von vollständig implementierter ESS. Die Folgen von ESS-Nutzung sowie die Probleme bei der Implementierung werden zweitrangig diskutiert.

Unsere Studie soll dazu dienen, diese Lücke ein Stück weit zu füllen. Viele Probleme bei der Implementierung von ESS sind auf den menschlichen Faktor rückführbar, sei es durch zu geringe Aufklärung durch Vorgesetzte

oder auch durch zu geringe Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Medien. Diese Probleme werden in der Literatur wenig angesprochen. Genauso werden die Folgen von ESS-Nutzung weitgehend positiv von den Betreiber\*innen dargestellt, aber wissenschaftliche Studien, die den menschlichen Faktor einbeziehen, fehlen ebenfalls.

## Partizipation

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff der Partizipation (Cheuk/Li 2013, S. 49; Kim et al. 2009, S. 1; Levy 2009, S. 122; Alarifi et al. 2015, S. 2). Die Ergebnisse der Literatursuche zeigen auf, dass eine klare Definition von Partizipation bei der Nutzung von ESS hilfreich wäre. Da immer mehr Betriebe eine ESS einführen, ist es von entsprechender Bedeutung, die möglichen – positiven und negativen – Implikationen der ESS frühzeitig zu erkennen. Besonders im Bereich der IS-Forschung besteht hier ein Bedarf, um diese Implikationen bei der Entwicklung und Gestaltung von ESS zu berücksichtigen.

Um unsere Fragestellung *Wie partizipativ sind Enterprise Social Networks?* wissenschaftlich zu beantworten, war es entscheidend, eine passende Definition zu finden und stringent zu verwenden. Insgesamt identifizierten wir drei unterschiedliche Level von Partizipation:

- *User Engagement*: Wird auch als passive Nutzung bezeichnet und beschreibt den reinen Akt der Teilnahme an ESS durch das Lesen von Einträgen auf der Plattform. Passive Nutzer\*innen verfassen selbst keine Einträge und tauschen sich nicht mit Kolleg\*innen auf der Plattform aus (Alberghini et al. 2014, S. 255; Allam et al. 2010, S. 1).
- *User Involvement*: Nutzer\*innen lesen Einträge und verfassen auch eigenen Inhalt auf der Plattform. Es findet ein aktiver Wissensaustausch mit Kolleg\*innen statt, z. B. durch das Verfassen von Chat-Nachrichten, Einträgen oder durch das Teilen von Dateien (Holtzblatt et al. 2012, S. 721; Hacker et al. 2017, S. 817; Razmerita et al. 2016; Riemer et al. 2012, S. 3). Dies ist die in der untersuchten Literatur am häufigsten vorkommende Art der Partizipation.
- *User Empowerment*: Das höchste Level der Partizipation. Nutzer\*innen wird es durch die Struktur der ESS ermöglicht, aufgeklärt an Entscheidungsfindungen teilzuhaben, und sich so mehr in den Betrieb einzubringen (Bruno et al. 2011, S. 1457; Brambilla et al. 2012, S. 223).

## MARKTÜBERSICHT: WAS KÖNNEN ESS?

---

Um zu verstehen, wie ESS heute schon genutzt werden, betrachten wir die bestehende Systemlandschaft auf dem deutschen Markt. Insgesamt 33 ESS konnten wir dafür identifizieren. Bei der Untersuchung zeigt sich: Obwohl der Markt sehr vielseitig scheint und Anbieter von ESS unterschiedlichste Branchen und Geschäftsmodelle ansprechen wollen, gibt es wesentliche Eigenschaften, die sehr häufig auftreten. Die 22 Eigenschaften, über die ESS heute schon verfügt, stellen wir hier in einem ersten Schritt deskriptiv dar, genannt nach absteigender Häufigkeit des Vorkommens.

Über eine mobile Version verfügen 66 Prozent der ESS. Dies spricht für die Leichtgewichtigkeit von ESS: Die Software kann oft schnell und einfach implementiert werden und ist am Endgerät *Mobiltelefon* auch für diejenigen Mitarbeiter\*innen erreichbar, die nicht unbedingt an einem Schreibtisch im Büro arbeiten. So können Mitarbeiter\*innen, die sonst aus reinen Distanz-Gründen oft nicht präsent sind, trotzdem ein Gefühl der Partizipation erleben und Meinungen austauschen.

65 Prozent der untersuchten ESS verfügen über eine Funktion zum Austausch von Chat- und Videonachrichten, wohingegen nur etwa 20 Prozent die Möglichkeit zum E-Mail-Austausch anbieten. Etwas mehr als die Hälfte

Abbildung 3

---

### Marktübersicht ESS-Feature

#### Über welche Features verfügen ESS derzeit auf dem Markt?

Mobile Version, Chat & Video Nachrichten, Tasks & Projects Organisation, Dokumente erstellen & verwalten, Kalenderfunktion, Drive (Filesharing), Content Management, Brainstorming-Überblick, Gruppenverwaltung, Workflow-Ratschläge, Personal Controlling und Compensation Management, Accounting & Tracking, E-Mails versenden, Strategic Planning, CRM, Social Network, Adressbuch, Client Verwaltung, Sales Force Automation, Trainingsmaterial, Crowdsourcing, Software Development

---

Quelle: eigene Darstellung

der ESS bieten Optionen, um Projekte und Aufgaben zu verwalten, und fast genauso viele ESS ermöglichen es, Dokumente zu erstellen und auf der Plattform zu verwalten. Bei jeweils einem Drittel der untersuchten ESS wurden Funktionen wie Content Management und Brainstorming-Hilfen genannt. Ebenso oft gibt es die Funktion, mittels der ESS den eigenen Workflow zu bestimmen und ggf. zur Verbesserung der eigenen Arbeitsleistung zu nutzen.

Als Verwaltungs-Tool kann ESS heute ebenfalls schon genutzt werden, jeweils etwa ein Viertel der ESS hilft, Mitarbeiter\*innen, Personal und Vergütung zu verwalten oder finanzielle Ausgaben nachzuvollziehen. Tools zur Strategischen Planung oder auch zur Möglichkeit des Austausches mit Geschäftskunden sowie das Managen von Kundenaussagen werden fast so häufig genutzt.

Lediglich zwei ESS geben an, den Nutzer\*innen zu ermöglichen, auf der Plattform Trainings-Einheiten zu belegen. Dies kann in Form von Videos oder Texten ermöglicht werden. Diese Funktion, wenn sie von allen Mitarbeiter\*innen genutzt wird, kann ein Schritt zu mehr Empowerment und Partizipation im Unternehmen sein, da Mitarbeiter\*innen so über mehr Wissen verfügen können, und ggf. ihre Arbeitsabläufe selbstsicherer erfüllen.

Funktionen wie Crowdsourcing oder eine Möglichkeit zur Einbringung von Methoden zur Software-Entwicklung erscheinen nur jeweils einmal in der Liste der Eigenschaften und wirken damit lediglich als Alleinstellungsmerkmale der jeweiligen Software, können aber nicht als gängige Features von ESS betrachtet werden.

## Enterprise Social Software im Überblick

Innerhalb dieser Studie verwenden wir Beispiele aus bestimmten ESS. Zusätzlich zitieren wir Nutzer\*innen und Expert\*innen, die vom Umgang mit spezifischen ESS berichten. Um ein besseres Verständnis zu gewährleisten, folgt eine kurze Übersicht der auf dem deutschen Markt bisher gängigsten Tools. Diese Liste ist keinesfalls vollständig, die Tools wurden auf Basis der Häufigkeit ihrer Nennung in den Gesprächen mit Expert\*innen und Nutzer\*innen ausgewählt sowie anhand ihrer Popularität, gemessen an Verkaufszahlen.

### – *Atlassian Confluence*

Erscheinungsjahr: 2004

Enterprise-Wissensmanagement-System, hauptsächlich genutzt in der internen Dokumentation und Kommunikation von Wissen im Unternehmen

- *Google Keep*  
Erscheinungsjahr: 2013  
ermöglicht das Verwalten und Teilen von Notizen; Dateien können in bearbeitbare Notizen umgewandelt und in Google Docs geteilt werden
- *IBM Connections/HCL Connections*  
Erscheinungsjahr: 2007  
kombinierte Lösung, die E-Mails, Messenger, Dokumenten-Ablage und Meeting-Funktionen vereint
- *Jira*  
Anwendung, die hauptsächlich im Anforderungsmanagement verwendet wird: Es unterstützt die Prozesse im Projektmanagement und der Fehlerverwaltung
- *Microsoft Teams*  
Erscheinungsjahr: 2017  
kombinierte Lösung, die Messenger, Calls, Hilf-Bots und Meeting-Planung verbindet; der Fokus liegt darauf, dass alle diese Funktionen für Teams verfügbar sind und das Arbeiten mit Partnern und im Team erleichtert wird
- *Microsoft Yammer*  
Erscheinungsjahr: 2008  
seit 2017 nicht mehr eigenständig, jetzt Teil von Microsoft Office 365 Enterprise: ermöglicht das Erstellen von internen sozialen Netzwerken z.T. von Wissen und Dokumenten und der Kommunikation in Unternehmen
- *Slack*  
Erscheinungsjahr: 2013  
Instant-Messenger, der die Kommunikation in Arbeitsgruppen erleichtert
- *Trello*  
Erscheinungsjahr: 2011  
Verwaltungstool, das es ermöglicht, Pinnwände – Boards zu erstellen, auf denen Aufgaben in Listen verwaltet und mit anderen Nutzer\*innen bearbeitet werden

## METHODIK UND FORSCHUNGSDESIGN

---

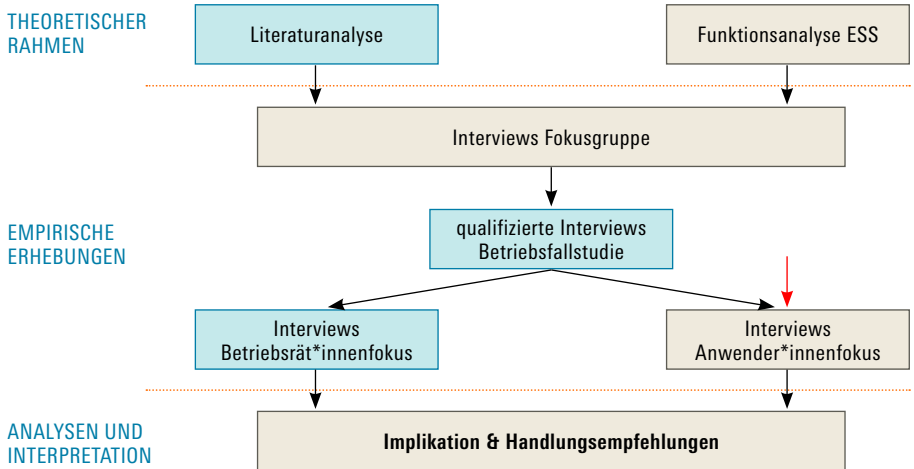
In unserem Forschungsdesign haben wir uns an der sozialwissenschaftlichen qualitativen Methodologie (Mayring/Fenzl 2019) orientiert. Grundlegend bei diesem Ansatz ist die Kombination verschiedener Erhebungs- und Auswertungsmethoden. Triangulation der Daten bedeutet dabei, unterschiedliche Datenquellen zu erfassen, um Nachteile und Fehler einzelner Datenquellen ausgleichen zu können und gleichzeitig ein reichhaltiges Bild vom Forschungsgegenstand zu bekommen.

Die explorative Natur unseres Forschungsvorhabens legt eine qualitative Methodik nahe. Das Ziel qualitativer Forschung liegt in der Erkundung eher neuer oder unbekannter Phänomene und in der induktiven Entwicklung neuer Theorien und Modelle. Im Zentrum dieses qualitativen Forschungsprozesses steht das Ziel, die Zielgruppe mit ihren subjektiven Sichtweisen zu erfassen. Grundlegende Annahme ist hierbei, dass Menschen selbstreflektierende Subjekte sind.

Zu Beginn haben wir eine strukturierte und bewertende Literaturanalyse nach Webster und Watson (2002) durchgeführt, welche den Einsatz digitaler Partizipations- und Kollaborationsplattformen im Unternehmen als wissenschaftliches und gesellschaftliches Thema untersucht. Aufbauend auf den Resultaten aus der Literaturanalyse haben wir Fokusgruppen-Interviews durchgeführt (Schulz et al. 2012). Die Befragten haben bereits eine längere und bereichsspezifische Erfahrung mit der Anwendung, der Entwicklung oder dem Einsatz von ESS-Plattformen. Sie sind Beobachter\*innen und Kenner\*innen des ESS-Ökosystems. Dazu zählen ESS-Entwickler\*innen, Anbieter\*innen und Händler\*innen von ESS-Software, Beratungsdienstleister\*innen, Branchenkenner\*innen von Fachmagazinen, Gewerkschaften, Wissenschaft sowie die mit ESS beauftragten oder befassten Personen im Unternehmen. Wir haben ein moderiertes, leitfadengestütztes Verfahren von insgesamt sieben Fokusgruppen gewählt, bei dem wir auf die Hintergründe und Motive der einzelnen Teilnehmer\*innen verstärkt eingegangen sind.

Die qualitative Analyse der Fokusgruppen-Interviews lieferte erste Ergebnisse, welche wir im Anschluss in einer vertiefenden Fallstudie in einem Betrieb validiert haben. Die Fallstudienforschung besteht aus einer detaillierten Untersuchung mit Daten, die über einen bestimmten Zeitraum von Phänomenen in ihrem Kontext gesammelt werden. Ziel ist es, eine Analyse des Kontextes und der Prozesse zu liefern, die die zu untersuchenden theoreti-

## Forschungsdesign



Quelle: eigene Darstellung

schen Fragen beleuchten. Das Phänomen ist nicht isoliert von seinem Kontext, sondern gerade deshalb von Interesse, weil es darum geht zu verstehen, wie Verhalten und Prozesse durch den Kontext beeinflusst werden und diesen beeinflussen (Yin 2009; Hartley 2004). Für die Untersuchung von Informationssystemen sind Fallstudien eine zentrale Forschungsmethode, da sie trotz schneller technischer Entwicklungen in dem Feld relevante Erkenntnisse erbringen können (Dubé/Paré 2003). Unser Auswahlkriterium für die Fallstudie war, dass eine Partizipationsplattform im Unternehmen eingeführt und mit erkennbarer Beteiligung betrieben wurde.

Weiterhin führten wir in einem Gruppendiskussionsverfahren Interviews mit Betriebsrät\*innen im Rahmen eines Workshops durch. Das Verfahren der Gruppendiskussion entstand aus der Forschung zur Mediennutzungs- und Rezeptionsanalyse (Willis 1977) und ermöglicht nicht nur, die Aussagen einzelner Interviewpartner\*innen zu untersuchen, sondern den Diskurs und die Interaktionen verschiedener Teilnehmer\*innen untereinander zu analysieren (Morley 1996). Im Rahmen eines zweitägigen Workshops befragten wir die Teilnehmer\*innen zu ihren Erfahrungen mit ESS und entwickelten



in Anlehnung an Design-Thinking-Methoden gemeinsam Handlungsempfehlungen. Als Forscher\*innen und Moderator\*innen des Workshops konnten wir mit unseren ersten Ergebnissen mit den Betriebsrät\*innen in Austausch treten und gleichzeitig beobachtend an den Diskussionen teilnehmen (Hitzler/Gothe 2015). Zuletzt führten wir Expert\*innen-Interviews zur Einschätzung von ESS in der Langzeitperspektive durch (Gläser/Laudel 2010).

Zur Auswertung unserer qualitativen Daten haben wir die Gespräche mit einem Audiogerät aufgenommen und die Interviews im Anschluss transkribiert. Die nachfolgende Kodierung der Interviews haben wir softwaregestützt mit dem Programm MaxQDA (Corbin/Strauss 2008) ausgeführt. Drei Forscher\*innen kodierten die Transkripte unabhängig voneinander. Für die Kodierung haben wir zwei Durchgänge gewählt, wobei mindestens zwei Forscher\*innen jede Transkription kodierten. Im ersten Kodierungs-Durchgang führten wir eine deduktive offene Kodierung durch. Uneinigkeiten wurden in Einbezug einer vierten Forscher\*in behoben. Im zweiten Kodierungs-Durchgang haben wir die Themen induktiv nach Häufigkeit und Bedeutsamkeit der Nennungen in Über-Themen geclustert. Bei der Interpretation der Ergebnisse haben wir erneut die Cluster besprochen und diese anschließend nach Mayring/Fenzl (2019) thematisch strukturiert zusammengefasst.

## FOKUSGRUPPEN-INTERVIEWS: HERAUSFORDERUNGEN VON ESS

---

Im Rahmen des Workshops „Partizipation auf digitalen Plattformen gestalten“, (26.–27.02.2018) haben wir Antworten auf unsere zentrale Forschungsfrage gesucht: *Welche Chancen und Herausforderungen bieten ESS für die Partizipation im Unternehmen und welche Handlungsoptionen entstehen für Betriebsräte?* Dabei haben wir Vertreter\*innen aus Unternehmen, Betriebsräten, Gewerkschaften, Politik und Wissenschaft im Rahmen eines Workshops über zwei Tage in insgesamt sieben Fokusgruppen befragt. Im Zentrum stand die Frage nach dem Prozess der Einführung und den damit verbundenen Auswirkungen auf Belegschaft und Betriebsrät\*innen.

ESS versprechen laut ihren Anbieter\*innen nicht nur, transparentere Kommunikation zu ermöglichen, sondern auch, eine Optimierung und Beschleunigung von Arbeitsprozessen zu erlauben. Zentrale Informationen seien für diejenigen, die sie brauchen oder bearbeiten müssen, jederzeit aktuell verfügbar. Die Anbieter\*innen und Befürworter\*innen von ESS werben in diesem Zusammenhang oft damit, dass diese Werkzeuge zu einer allgemeinen Demokratisierung von Kommunikation und Prozessen beitragen. Sie argumentieren, dass jede\*r im Unternehmen mit ESS einen leichteren Zugang zu wichtigen Informationen erhalte und sich leichter bemerkbar machen könne. Die Potenziale von ESS sind jedoch nach Aussagen der Befragten mit Einschränkungen verbunden. Während sich Mitarbeiter\*innen in Unternehmen mit flachen Hierarchien ESS für ihre Arbeit in Bottom-up-Prozessen eher selbst aneignen, tun sich Beschäftigte in stark hierarchischen Strukturen schwer mit dem Umgang von ESS.

Bei der Auswertung der qualitativen Interviews haben wir den Fokus auf die Herausforderungen bei der Anwendung von ESS für Belegschaft, Geschäftsführung und Mitbestimmungsakteur\*innen gelegt. Drei zentrale Themenbereiche haben die Befragten sehr häufig und ausführlich als Hürden bei der Anwendung von ESS besprochen, die in Kontrast der Wertversprechen von Anbieter\*innen stehen:

- *Transparenz und Ausgesetztheit*: Mehrere Akteur\*innen schätzen die Transparenz von ESS als potenziell problematisch ein. Die befragten Betriebsrät\*innen und Geschäftsführer befürchten Kontrollverluste, bei denen ihnen die Steuerung über die im Unternehmen kommunizierten Themen auf der ESS entgleitet. Gleichzeitig fühlen sich Mitarbeiter\*innen durch

- die erhöhte Sichtbarkeit ihrer Online-Aktivitäten auf der ESS den kritischen Wahrnehmungen anderer ausgesetzt.
- *Überforderung und Mehrarbeit*: Unternehmen führen ESS häufig ein, ohne die Belegschaft entsprechend für dessen Nutzung zu befähigen. Die Akteur\*innen setzen dabei digitale Kompetenzen bei den Mitarbeiter\*innen als gegeben voraus und bieten nicht genügend Raum zur Erprobung von unbekanntem ESS-Funktionen. Bei den Nutzer\*innen führt das zu Mehrarbeit und einem Gefühl der Überforderung.
  - *Stärkung der Mächtigen*: Bestehende Hierarchien in den Unternehmen haben Auswirkungen auf das Nutzer\*innenverhalten von ESS. Mitarbeiter\*innen, die in höheren Hierarchieebenen arbeiten, sind auf ESS tendenziell sichtbarer als Kolleg\*innen, die in niedrigeren Hierarchieebenen arbeiten. Gründe dafür sind die Ressourcen wie Zugang, Erprobungsräume und Zeit, die unterschiedlich in der Belegschaft verteilt sind.

In den folgenden Abschnitten erläutern wir diese drei Beobachtungen.

## Transparenz und Ausgesetztheit

Anbieter\*innen von ESS heben die Potenziale von hierarchieübergreifenden Kommunikationswegen hervor. Gepostete Inhalte können, unabhängig von der hierarchischen Stellung einer Nutzer\*in, schneller ein weitreichendes Echo im jeweiligen Netzwerk erhalten, als zuvor offline. Damit können und sollen auch formal nicht in Unternehmenskommunikation qualifizierte Mitarbeiter\*innen ihre Meinung für die Unternehmens-Öffentlichkeit verhältnismäßig unkontrolliert und unmoderiert kundtun. Nach den Aussagen unserer Befragten besorgt diese neuen Möglichkeiten von ESS diejenigen Akteur\*innen, die traditionell eine Steuerungsfunktion in Bezug auf die unternehmensinterne Kommunikation haben. Geschäftsleitung, Betriebsrat und Unternehmenskommunikation verspüren einen potenziellen Kontrollverlust:

„Das ist sicherlich ein Punkt, mit dem man sich intensiv auseinandersetzen muss, genauso wie’s natürlich für die bisherigen Führungskräfte ein Kontrollverlust ist, weil ja nicht prognostizierbar ist, was tatsächlich passiert auf der Plattform, wenn sie mal genutzt wird, ist das natürlich auch für die Betriebsräte ein Kontrollverlust, weil ich muss ja quasi vorab erstmal freigeben, dass sich da was entwickeln kann, wo ich noch nicht weiß, was sich entwickelt. Das ist auch ein ungewohntes Prozedere auf jeden Fall. Also der [...] Betriebsrat

[in unserem Unternehmen] war auch sehr, sehr skeptisch bei der Einführung.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Forscher/Berater)

Die Diskussionsteilnehmer\*innen berichten, dass durch vergleichsweise freie Kommunikation Konflikte entstehen und sichtbarer von Mitarbeiter\*innen ausgetragen werden. Die Unternehmensführung habe Angst, dass latente Konfliktlinien online ausbrechen, die vorher offline unsichtbar waren, so die Befragten. Zudem befürchten die befragten Betriebsrät\*innen, dass sie sich für politische Gegner\*innen angreifbar macht, die das Veröffentlichte mutwillig destruktiv kritisieren. Gleichzeitig ist ihnen aber auch klar, dass eine grundsätzliche Verweigerung von ESS ebenfalls das Risiko birgt, Konfliktscheu, abgehoben und unbedeutend zu wirken.

„Wir machen da auf der Plattform nichts, sonst kommt da jeder und kommentiert das und, wer als letztes nicht gewählt wurde, kritisiert uns. Man sieht das ja gerade auch bei der Debatte bei den Betriebsratswahlen, dass diese momentan vorherrschende Eliten-Kritik auch bei Betriebsräten zum Tragen kommt. Deshalb muss man mehr in die Transparenz und Offenheit gehen.“ (Fokusgruppe Teilnehmerin: Betriebsrat)

Während Führungsebene und Betriebsrat teilweise ihre Kontrolle gefährdet sehen, fürchten Mitarbeiter\*innen den Einsatz von ESS als Kontrollinstrument der Unternehmensleitung. Die Verschriftlichung und automatische öffentliche Protokollierung von Kommunikation betrachten sie besonders dann als problematisch, wenn sie vermuten, dass andere diese gegen sie einsetzen. Die Unternehmenskultur und das innerbetriebliche Vertrauen spielen bei dieser Beobachtung eine entscheidende Rolle, so die Befragten.

„Mitarbeiter [haben] [...] viel Angst und Unsicherheit, teilweise durch mangelndes technisches Verständnis. Andere vermuten eine versteckte Agenda. Sie haben Angst vor der Überwachung der Partizipation innerhalb des Teams.“ (Fokusgruppe Teilnehmerin: Arbeitnehmerin)

Gleichzeitig fühlen Mitarbeiter\*innen eine Art digitalen Leistungsdruck, so die Befragten. Einzelne Teile der Belegschaft haben Angst, von ihren digital affinen Kolleg\*innen abgehängt zu werden. Eine unsichtbare oder inaktive Teilnahme kann dazu führen, dass einzelne Mitarbeiter\*innen im Vergleich schlecht auffallen. Wenn ein klarer Anreiz zur Teilnahme an den Online-Beiträgen zudem fehlt, führe dies zur Frustration bei den Betroffenen.

„Klar, Angst vor Erneuerung, Druck der Erwartung der aktiven Teilnahme, wenn man eigentlich nicht interessiert ist. [...] [Die Teilnahme soll zwar] ei-

gentlich freiwillig [sein], aber ohne wird man abgehängt. Klar ist es sozialverträglicher, da Technikskepsis zu sagen. Aber sicher kein böswilliges Verbergen?“ (Fokusgruppe Teilnehmerin: Arbeitnehmerin)

Wenn einzelne Standorte oder Abteilungen eines Unternehmens konkurrieren, kann dies zusätzlich zu Skepsis über einen öffentlichen Austausch von Informationen bei den Mitarbeiter\*innen führen, berichten die Diskussionsteilnehmer\*innen. Ein Teilnehmer\*in aus einer Gewerkschaft hat beobachtet, dass Teams einen Ideenklau befürchten und Existenzangst empfinden, wenn sie Teile ihrer Arbeit auf der ESS transparent machen.

Zusammenfassend stellen wir fest, dass der Zugewinn an möglicher Transparenz der Kommunikation durch ESS für einzelne Akteur\*innen auch vielfältige Herausforderungen mit sich bringt. Die verschiedenen Interessensgruppen befürchten, dass sich der beschriebene Kontrollverlust von unternehmensinterner Kommunikation in Kombination mit der Ausgesetztheit von frei zugänglichen Informationen zu ihren Ungunsten auswirkt.

### Überforderung und Mehrarbeit

Einige Befragte beobachten, dass ESS in der Einführungsphase in starker Konkurrenz zu bereits etablierten Kommunikationskanälen stehen. Die Arbeit mit einem neuen ESS-System ist für die meisten Mitarbeiter\*innen zu Beginn nicht selbstverständlich. Die Nutzung von etablierten Anwendungen, wie beispielsweise E-Mail oder Face-to-Face-Meetings, kennen die Akteur\*innen bereits. Im Vergleich zu etablierten Kommunikationskanälen berichten die Befragten, dass ihre Mitarbeiter\*innen ESS dementsprechend als Mehrarbeit empfinden. Besonders, wenn die bisherige Kommunikation gut funktioniert, sehen die Mitarbeiter\*innen oft keinen Bedarf für zusätzliche Kommunikation über ESS, so die Wahrnehmung einiger Diskussionsteilnehmer\*innen. Die Unternehmensführung steht häufig selbst vor der Herausforderung, konkrete Anreize zur Anwendung von ESS für die Belegschaft zu artikulieren.

„Im Sinne von ‚Das ist State of the Art, das macht man jetzt so, das ist hip und fancy, deshalb machen wir das jetzt auch, [...] wir machen das auch, weil wir’s können““. (Fokusgruppe Teilnehmer: Vertreter der Geschäftsführung)

Gerade Mitarbeiter\*innen, die sich von der Nutzung von ESS unter Druck gesetzt fühlen, fehlen positive Anreize.

„60–70 Prozent der Mitarbeiter\*innen beteiligen sich nicht. Nur wenige, innovative Unternehmensbereiche posten wie verrückt. [Es] gibt keinen Anreiz; alles ist freiwillig. Einziger Anreiz momentan ist der Zugang zu Informationen.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Forscher/Berater)

Der Mehrwert, der durch den erhöhten Wissenstransfer von ESS entstehen soll, ist dadurch nicht ausreichend greifbar für die Mitarbeiter\*innen, die diesen erarbeiten sollen, berichten einige Befragten. Die Erträge daraus ergeben sich häufig erst in der Zukunft, und nicht direkt für die Mitarbeiter\*innen, die selbst ihre Ressourcen auf die Produktion von Inhalten aufwenden.

„Der Mehrwert ist eigentlich für alle sichtbar, aber es ist so'n bisschen [wie beim] Recycling: Wenn für mich der Aufwand persönlich aktuell gerade größer ist als der zu erwartende Hoffnungs-Nutzen oder die Sanktionierung nicht da ist, weil niemand mich anschwärzt, dass ich die Datei falsch benannt habe – dann mach ich's nicht. Weil ich da Kosten/Nutzen [abwäge] und sage: Für mich nutzt das nicht.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Betriebsrat)

Eine weitere Beobachtung der Befragten beschreibt das Frustrationspotenzial von ESS. Mitarbeiter\*innen, die sich bereits rege beteiligen, sind frustriert, wenn sie mit dem Gefühl verbleiben, dass ihre Beiträge letztlich keinen wirklichen Einfluss auf Entscheidungen haben und das Versprechen einer Demokratisierung durch ESS ausbleibt:

„Die lassen die Jungen Wilden alle auf Kollaborationsplattformen los, das finden die auch richtig cool, aber die eigentlichen Entscheidungen werden davon nicht beeinflusst. Und das ist ein großes Problem der Glaubwürdigkeit: Wie ernst mein ich es denn tatsächlich, wenn ich die Dialogplattform einführe? Weil in Konzernen zumindest diese eigentlichen strategischen Entscheidungen in ganz anderen Netzwerken getroffen werden, als die Kollaborationsplattformen, und das halte ich für ein Riesenproblem. Und das merken wir [als Betriebsrat] auch, weil Beschäftigte ja schnell merken, wo der Hase wirklich lang geht.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Forscher/Berater)

Sobald sie die Anreize erkannt haben, erkunden, navigieren und kommunizieren einige besonders aktive Mitarbeiter\*innen ESS von selbst, so die Wahrnehmung der Befragten. Für andere Mitarbeiter\*innen hingegen kann die Nutzung des gleichen ESS-Systems eine nennenswerte Herausforderung darstellen. Hinzu komme, dass sich viele digitale Anwendungen ständig weiterentwickeln. Die ESS-Anbieter\*innen stellen neue Funktionen in Updates regelmäßig zur Verfügung oder ändern ihre Benutzeroberfläche. Das erfordert laut den Befragten eine stetige Beschäftigung mit den ESS-Funktionen für die Nutzer\*innen und benötigt eine kontinuierliche Erweiterung von Kompe-

tenzen. Diese wiederkehrende Notwendigkeit zum Lernen empfinden jedoch viele Mitarbeiter\*innen als anstrengende Sisyphusarbeit.

„Digitalisierung gilt allgemein noch mit als eine der größten Herausforderungen in Unternehmen für die Belegschaft: Die Digitalisierung [...] treibt einige Kolleginnen und Kollegen in Verzweiflung und wir reden von Menschen, die seit 20 Jahren ihren Job machen, die sich auf Word eingelassen haben, die diese Umstellung gemacht haben, die vom Schreiben auf der Schreibmaschine hin zu Office 365 alles schon mitgemacht haben.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Geschäftsführer)

Weiterhin beobachten die Diskussionsteilnehmer\*innen, dass unterschiedliche Spielräume und Freiheiten für die Belegschaft wirksam werden, sich innerhalb von ESS zu engagieren. Wer sich bei der Anwendung von ESS ausprobiert, könne dabei auch digitale Kompetenzen entfalten. Diese gehen laut den Befragten über die rein technische Bedienung der ESS hinaus.

„Die Umstellung des Systems erfordert auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiter\*innen. Die aktive Mitgestaltung an der Plattform setzt bestimmte Kompetenzen bei den Mitarbeiter\*innen voraus, Hard- als auch Softskills. Einerseits müssen die technischen Systeme bedient werden können, andererseits spielt Medienkompetenz eine große Rolle bei der Produktion und Verbreitung und Verarbeitung von Information und Wissen auf der Plattform.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Geschäftsführer)

Einige Befragte berichten, dass den Mitarbeiter\*innen zu selten bedarfsgemäße Schulungen zur Verfügung stehen. Die Nutzer\*innen benötigen neben Hard- auch Softskills, um einzuschätzen, welche Inhalte auf der ESS teilenswert sind und welche nicht. Nicht jede\*r Mitarbeiter\*in sei ein Naturtalent im Bloggen. Sowohl das eigene Wissen für andere zugänglich aufzubereiten als auch die relevanten Adressat\*innen dafür zu identifizieren, seien z. B. Fähigkeiten, die Voraussetzung für die Nutzung von ESS sind, so die Befragten.

„Es wird aber zunehmend Grundvoraussetzung, ohne dass es je erwähnt wurde oder dass es den Grad der informellen Aneignung überschreitet, weil ich kann ja nicht nachweisen: Ich hab nen Facebook-Führerschein. Dass da der Arbeitgeber einen Skill abrufft und für sich und seine Profitmaximierung nutzt, der kein Bestandteil des Jobprofils ist. Und jetzt ist die Frage: Wenn ich das reinsetze und bei einigen Leuten nehme, werden auf einmal Mitarbeiter, die das haben, wertvoller als die, die es nicht haben. Und spätestens da wird dann, was [...] betrifft, für uns ein richtig schwieriger Punkt draus, weil jemand, der überhaupt kein Facebook zu Hause nutzt und so weiter, müsste wahrscheinlich einen ziemlich intensiven und nicht nur einen kurzen Ein-

steiger- per Webkurs sozusagen, wie man dieses YAM benutzt, [belegen], um sich daran beteiligen zu können oder mitarbeiten zu können.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Betriebsrat)

Die Befragten sind sich einig, dass eine digitale Kompetenzentwicklung durch eine einmalige Schulung nicht abzudecken ist. Es benötigt Lernräume, Raum und Zeit zum Erlernen der benötigten Kompetenzen. Der Zugang zu Ressourcen für den Aufbau digitaler Kompetenzen ist im Unternehmen jedoch ungleich verteilt. Gleichzeitig beobachten sie, dass die Anforderungen digitaler Kompetenzen steigen. Dies lässt ESS mehr als Belastung denn als Entlastung erscheinen, besonders für diejenigen, denen die Lernräume nicht zur Verfügung stehen.

### Stärkung der Mächtigen

Laut der Befragten sind die Voraussetzungen, an ESS teilzuhaben, für die Belegschaft unterschiedlich gegeben. Mitarbeiter\*innen haben häufig in Zusammenhang mit ihrer Position mehr oder weniger freie Zeit dafür zur Verfügung und Zugang zu den benötigten Endgeräten. Die Unternehmenskommunikation erwarte häufig, dass die ESS-Beteiligung in der Arbeitszeit freiwillig und quasi nebenbei erfolgt. Dieser Erwartung nachzukommen, sei für die Belegschaft in sehr unterschiedlichem Maß gegeben, so die Wahrnehmung der Befragten. Manchen Mitarbeiter\*innen fehle es an Zeit, sich an ESS zu beteiligen, weil sie beispielsweise im ständigen Kontakt mit Kunden stehen und strikte Vorgaben in ihren Arbeitsprozessen befolgen müssen.

„Die Leute an der Hotline [haben] drei Großmonitore vor sich, haben Kompletzugriff auf das Intranet die ganze Zeit, stehen aber unter harten Beobachtungsvorgaben. [Nach der] [...] Idealvorstellung [von] der Mitarbeit an einer Betriebsvereinbarung [...] müsste ich gleichzeitig sagen: Wir brauchen das ganze Team heute Abend um 20 Uhr und alle haben die Möglichkeit, 20 Minuten das zu lesen, 30 Minuten die eigene Meinung kundzutun und zehn Minuten, um das zu diskutieren, also eine Stunde bräuchte ich das ganze Center freigestellt, um diese Arbeit zu machen.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Betriebsrat)

Hinzu kommt, dass Mitarbeiter\*innen unterschiedliche Zugänge zu Endgeräten haben, berichten mehrere Diskussionsteilnehmer\*innen. Diejenigen, die beispielsweise ein Diensthandy haben, können sich sehr viel einfacher und öfter auf ESS beteiligen als die, die nur über einen fest installierten PC zugreifen.



„Diese Plattform ist immer noch das Bild, das im Elan des Internets der 90er von der alten Stadt Agora entstanden ist, aber wir reden von einem reglementierten, nicht barrierefreien, nicht für alle zugänglichen Raum. Nicht jeder hat ein Diensthandy [...]. Nicht jeder kann mobil auf dieses firmeninterne [Soziale Netzwerk] zugreifen. Bei [...] [uns] ist es das gleiche: Ein Teil der Belegschaft hat nur in seiner Arbeitszeit die Möglichkeit, auf das Firmennetzwerk zuzugreifen.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Betriebsrat)

Die Aussagen zeigen, dass sich unterschiedliche Machtpositionen in Unternehmen auch in der Nutzung einer ESS widerspiegeln. Mitarbeiter\*innen, die eher fremdbestimmte Arbeitsprozesse haben, haben weniger Zeit und technische Kapazitäten, um die ESS zu bedienen und kontinuierlich Inhalte beizutragen. Die Mitarbeiter\*innen auf höheren Hierarchiestufen werden tendenziell leichter gehört, da sie über die mit ihrer Position verbundene Autorität sowie zeitliche und technische Ressourcen verfügen. Der Einsatz von ESS kann somit zu einer weiteren Stärkung von mächtigen Positionen im Unternehmen führen und die erhoffte Demokratisierung der Kommunikation gefährden oder konterkarieren. Diese Effekte beobachten viele unserer Befragten. Nach ihren Aussagen sind den Nutzer\*innen vorhandene Machtstrukturen beim Navigieren auf ESS stetig bewusst. Formale und informelle Machtstrukturen, die in einem Unternehmen bestehen, würden sich demnach auch auf die Interaktionen in ESS auswirken.

„[Ich] erlebe [...] auch ganz viel, dass [...] [auf] so einer Plattform eigentlich nur greifbar wird, was informell alles an Hierarchien, an Beziehungsgeflecht in einer Organisation eh schon da ist, was niemand ausspricht, was irgendwie implizit ist – wenn es dann um eine Diskussion geht, und einer der eigentlich, Thema informelle Machtstrukturen, das Sagen hat, schreibt einen Beitrag – dann ist es auf einmal Gesetz. Dann traut sich niemand mehr; dann wird ganz viel im Flur geredet und jeder bringt sich irgendwie ein, aber niemand traut sich mehr, da wirklich seinen Namen drunterzuschreiben.“ (Fokusgruppe Teilnehmerin: Arbeitnehmerin)

Im Vergleich der Wahrnehmungen unserer Diskussionsteilnehmer\*innen stellen wir fest, dass Beschäftigte in stark hierarchischen Strukturen sich tendenziell schwerer mit dem Umgang von ESS tun, als in Unternehmen mit flachen Hierarchien. Einen möglichen Demokratisierungs-Effekt von ESS schätzen die Befragten als unwahrscheinlich ein.

„Dass die Einführung von solchen Plattformen dazu führt, dass es keine Hierarchien mehr gibt oder dass traditionelle Hierarchien aufgebrochen [oder] abgelöst werden[...], kann [ich] aus unserem Kontext [...] nicht feststellen.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Vertreter der Geschäftsführung)

Ein Befragter veranschaulicht, dass seine Mitarbeiter\*innen bestehende hierarchische Unternehmenskulturen auf ihrer ESS nicht einfach abstreifen. Stattdessen, berichtet er, übertragen die Nutzer\*innen vorhandene Handlungsmuster und Machtstrukturen in den digitalen Raum.

„Für mich ist die schlichtweg ein Instrument, um Zusammenarbeit zu organisieren, also Austauschforen zu schaffen, um auf bestimmte Wissensdatenbanken zugreifen zu können. Und ja, dann arbeiten wir da [...] auch vielleicht mal über unterschiedliche Job-Grade hinweg. Also man hat da [...] jemanden, der ist Head [Teamleiter\*in, Anm. d. Autor\*innen], der wäre jetzt in der klassischen Hierarchie z. B. zwei Stufen über mir, aber wir haben ein gemeinsames Thema und ich bin in dieser Gruppe oder in diesem Projekt auf der Plattform einfach als Experte für das Thema. Aber trotzdem ist völlig klar, [...] [dass ] da jemand drin [ist], der in der Hierarchie einen anderen Grad hat als ich. Und ich geb' dem mal Input, darum werd ich auch gebeten, und das speis ich auch gerne ein, aber was dann tatsächlich mit dem Arbeitsergebnis am Ende passiert, das ist vielleicht gar nicht meine Entscheidung und das entscheiden Menschen mit einer höheren Hierarchiestufe. [...] Dann ist es tatsächlich [...] auf der Plattform, in dieser geschlossenen Gruppe, eine Diskussion [und] ein Austausch [...] auf Augenhöhe. Oder vielleicht sogar darüber hinaus, wenn es um Fachthemen geht, [bei denen] sogar der Head, der vielleicht nicht so tief in [einem Thema] ist, meinen Input braucht. Aber vielleicht [macht sie\*er das] auch einfach nur, um mich abschätzen zu können. Damit ist aber diese Hierarchiegeschichte nicht vom Tisch.“ (Fokusgruppe Teilnehmer: Vertreter der Geschäftsführung)

Die Diskussionsteilnehmer\*innen sind sich weitgehend einig, dass bestehende Ungleichheiten im Hinblick auf Macht, Autorität und Kompetenzen die Interaktionen auf ESS beeinflussen. Diejenigen, die in einer Organisation eine machtvolle Position bereits einnehmen, können ESS eher effektiv für sich nutzen. Sie arbeiten meist in selbstbestimmten Arbeitsprozessen und können sich Raum und Zeit zum Aneignen von ESS-Funktionen schaffen. Damit können sie ESS anders für sich beanspruchen als Mitarbeiter\*innen in niedrigen Hierarchieebenen.

# BETRIEBSFALLSTUDIE

---

Um die übergeordnete Einschätzung der Fokusgruppen aus verschiedenen Unternehmen durch einen tiefergehenden, genauen Einblick in Wirk- und Arbeitsweisen einer implementierten ESS-Plattform zu erhalten, haben wir eine vertiefende Fallstudie in einem mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Die leitfadengestützten qualitativen Interviews im Rahmen der Fallstudie haben wir mit Mitarbeiter\*innen aus der Geschäftsleitung, Projektmanagement, Einkauf, Solution Support, Mitarbeiter\*innen-Vertretung und der Unternehmenskommunikation geführt. Hierfür wurde die generelle Affinität der Mitarbeiter\*innen für Technik, sowie die Einschätzung ihrer Fähigkeiten im Umgang mit Medien berücksichtigt. Wir haben die Mitarbeiter\*innen zu den Auswirkungen von ESS auf ihren Arbeitsalltag befragt. Dabei haben wir uns an drei Kernfragen orientiert: Wie sehen die alltäglichen Wege der Kommunikation und Zusammenarbeit aus? Welche Rolle spielt dabei die ESS-Plattform und wo entstehen in diesem Kontext Herausforderungen und Potenziale für alle Akteur\*innen?

## Fallbeschreibung

Das inhabergeführte Familienunternehmen mit circa 200 Mitarbeiter\*innen hat sich auf Dienstleistungen für Anlagenbau, Prozesstechnik und Beratung spezialisiert und sitzt in Süddeutschland, mit Dependancen in der Schweiz und China. Seit 2011 setzt das Unternehmen auf prozess- und projektorientiertes Arbeiten. Die Geschäftsführung lädt hierbei ihre Mitarbeiter\*innen dazu ein, sich aktiv an der Unternehmensstrategie im halbjährigen Turnus zu beteiligen. In regelmäßigen Meetings dürfen sie ihre Ideen einbringen, diskutieren und zur Abstimmung stellen. Am Ende des jeweiligen Turnus gibt die Geschäftsleitung die Strategie vor, zu deren Umsetzung und Gelingen alle Mitarbeiter\*innen ihren Beitrag leisten sollen. Die Unternehmensleitung nennt Herausforderungen der Digitalisierung als Grund, die Arbeitsprozesse agiler zu gestalten und Methoden des partizipativen Managements einzusetzen. Als technische Unterstützung dient hierbei ein internes Wiki, das als ESS-Plattform die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Teams fördern soll.

## Das Vertretungsorgan der Belegschaft

Parallel zur Einführung partizipativer Managementmethoden und der ESS-Plattform wünschten sich die Mitarbeiter\*innen eine eigene Vertretung, die ihre Interessen gegenüber der Geschäftsleitung vertritt. Die Geschäftsleitung führte in diesem Zug eine andere Form der repräsentativen Beschäftigtenpartizipation ein. Diese wirkt, anders als ein Betriebsrat, nicht als gesetzlich legitimierte Interessenvertretung.

„Ich will Mitgestaltung, aber ich will auf keinen Fall Mitbestimmung im Sinne einer herkömmlichen Arbeitnehmervertretung. Mir ist dieses Denken in verfeindeten Lagern fremd, wir können hier konstruktiv miteinander sprechen, und so gemeinsam das große Ganze gestalten.“ (Geschäftsführer)

Wie ein Betriebsrat trifft sich das Vertretungsorgan regelmäßig, nimmt die Anliegen und Wünsche der Beschäftigten auf, diskutiert sie und vertritt sie gegenüber der Geschäftsführung. Im Gegensatz zu einem Betriebsrat hat das Vertretungsorgan keine garantierte Entscheidungsgewalt. Wo das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten umfangreiche Mitbestimmungsrechte einräumt, müssen die Mitglieder des Vertretungsorgans im persönlichen Gespräch mit dem Management zusammenfinden. Langsame Entscheidungsprozesse und politische Lagerbildung, die einen negativen Einfluss auf die Innovationskraft des Unternehmens haben könnten, nennen die Befragten als Grund, keinen Betriebsrat gewählt zu haben.

„Für uns ist wichtig, dass Mitarbeiter mitgestalten. Und zwar nicht im Sinne ‚wir fragen mal jeden, damit ist jeder zufrieden‘, sondern ‚jeder Beitrag ist wichtig‘. Es kommen Ideen mit auf, es kommen Ansätze mit auf. Ohne die würden wir uns heute nicht so weiterentwickeln, wie es uns vielleicht auch gelingt.“ (Geschäftsführer)

„Das haben auch die Mitarbeiter so entschieden. ‚Wir wollen keinen Betriebsrat, wir möchten das [andere Vertretungsorgan, Anm. d. Autor\*innen]‘. Weil ich glaube, dass ein Betriebsrat dadurch, dass er auch sehr viel Macht haben kann, eine Firma auch kaputt machen [kann]. [Ein] Betriebsrat hat viel Macht. [...] Wenn er eine Entscheidung hat, dann drückt er die auch durch. [...] Ich meine [unser Vertretungsorgan, Anm. d. Autor\*innen] agiert ja auch wie [ein] Betriebsrat. Nur, dass eben mehr Absprache mit der Geschäftsführung [erfolgt]. [...] Dadurch sind auch die Entscheidungen fairer.“ (Projektleiter Management)

Einige der Befragten berichten, dass sie als Projektleiter eine gute Beziehung zur Geschäftsführung hätten, die es ihnen erlaube, eigene Interessen direkt

für sich zu vertreten. Demnach hätten sie selbst keinen Bedarf, ihre Themen beim Vertretungsorgan zu platzieren. Andere Befragte sind neben ihrer Projektverantwortung auch Mitglied im Vertretungsorgan und betonen die Bemühungen, Gehaltsstrukturen im Unternehmen transparenter zu machen. Beispielsweise beim internen Crowdsourcing konnten sie Erfolge bei der Belohnung von innovativen Ideen erzielen. Das Vertretungsorgan nutzt die ESS-Plattform zur Unterstützung in der Zusammenarbeit mit der Belegschaft. Bevor wir auf die Ansätze zur Digitalisierung im Vertretungsorgan eingehen, stellen wir zentrale Ergebnisse vor.

## Zentrale Ergebnisse

Wir kommen zu dem Ergebnis, dass die ESS-Plattform der Belegschaft ermöglicht, Entscheidungsprozesse aus dem partizipativen Management und der gewählten Mitarbeiter\*innenvertretung transparent zu machen. Die Kommunikation in der ESS-Plattform bringt im Unternehmen dabei eine neue Komplexität mit sich, die eine Einarbeitung sowie einen geschulten Umgang erfordert. Zudem kann die ESS-Plattform nicht alle Bedürfnisse der Nutzer\*innen hinsichtlich digitaler Zusammenarbeit abdecken. Wichtige zeitliche und technische Ressourcen zur Beteiligung an der ESS-Plattform sind nicht in jedem Fall für alle Mitarbeiter\*innen gegeben. Dadurch können, laut Aussagen der Befragten, einige Personen nur eingeschränkt an der ESS-Plattform partizipieren. Es bleibt offen, ob die Geschäftsleitung die ESS-Plattform unter anderem als Legitimation dafür nutzt, keine betrieblich verfasste Mitbestimmung zuzulassen. Im Zuge der Analyse heben wir die folgenden zentralen Ergebnisse in dieser Studie hervor:

- *Motivatoren und Erfolge der ESS-Plattform:* Der Einsatz der ESS-Plattform ermöglicht der Belegschaft einen ständigen Zugriff auf Informationen. Darin sieht die Geschäftsleitung eine Grundlage zur Steigerung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit.
- *Herausforderungen für die Belegschaft:*
  - a) *Rolle der Unternehmenskultur:* Mit der ESS-Plattform hat die Belegschaft einen erhöhten Zugang zu Informationen. Dies hat Einfluss auf die internen Prozesse und langfristig dann auch auf die Unternehmenskultur.
  - b) *Fehlende Kompetenzen:* Die ESS-Plattform übersteigt Kompetenzen einiger Mitarbeiter\*innen. Teilen der Belegschaft fehlen manche grundlegenden digitalen Kompetenzen zur Nutzung der ESS-Plattform.

- c) *Workarounds*: Die ESS-Plattform kann nicht alle Bedürfnisse der Nutzer\*innen abdecken, deshalb greifen einige auch auf Anwendungen externer Anbieter\*innen zurück.
- d) *Schere digitaler Partizipation*: Digitale Partizipation ist entgegen dem Wertversprechen von ESS ungleich verteilt. Teile der Belegschaft haben zudem gar keinen Zugriff auf die ESS-Plattform.
- *Ansätze zur Digitalisierung im Vertretungsorgan*: Das Vertretungsorgan nutzt die ESS-Plattform zur Dokumentation und Vermittlung ihrer Arbeitsinhalte.

Im Folgenden gehen wir auf die zentralen Ergebnisse ein.

## Motivatoren und Erfolge der ESS-Plattform

Die Geschäftsführung hat eine ESS-Plattform implementiert, die auf der Wiki-Software Confluence des Anbieters Atlassian basiert. Eingeführt durch externe Beratung, integriert sich die ESS-Plattform in die bestehende Informations- und Kommunikationslandschaft, inklusive E-Mail und vorhandener Prozess- und Management-Software. Die ESS-Plattform kann bedarfsgerecht an sich verändernde Bedürfnisse der Nutzer\*innen angepasst werden. Für den Einsatz der ESS-Plattform gab es in dem untersuchten Unternehmen zahlreiche Motivatoren. Im Kontext von Wissenstransfer- und Management bietet die gewählte ESS-Plattform Funktionen, die die Arbeitsprozesse sowohl entlasten als auch beschleunigen können. Daten, Informationen und Wissen werden für mehr Empfänger\*innen sichtbar:

„Nun haben wir die Möglichkeit, ganze Projektphasen abzubilden. Die sind jetzt nicht bei irgendjemanden im stillen Kämmerchen irgendwo lokal auf dem Rechner gespeichert, sondern online. Es macht [die Arbeit] halt sehr leicht protokollierbar, für jeden nachvollziehbar und schafft Klarheit.“ (Teamleiter Konstruktion/Mitglied im Vertretungsorgan)

Standortübergreifend stehen Mitarbeiter\*innen Informationen und Wissen jederzeit zur Verfügung, die ESS-Plattform steigert den Fluss an Informationen und ermöglicht es auch denjenigen, die nicht vor Ort sind, Zugang zu essenziellem Wissen zu erlangen. Die Befragten betonen, dass die Transparenz der Dokumentation in der ESS es ihnen ermöglicht, schneller Entscheidungen zu treffen. Die Zusammenarbeit über mehrere Standorte bis nach China hinweg wäre ohne die ESS-Plattform in der Form nicht möglich, so einer der

**Global vernetzte Prozesse mit ESS**

Quelle: eigene Darstellung

Projektleiter. Laut Geschäftsführung sind die Unternehmensprozesse durch den Einsatz der ESS-Plattform effizienter geworden. Die Qualität der Produkte habe sich von 80 Prozent auf 97 Prozent verbessert und die Liefertreue von 75 Prozent sei auf 98 Prozent gestiegen. Damit seien sie mit der ESS-Plattform zukunftsfähiger ausgerichtet als Wettbewerber, die keine ESS anwenden. Die ESS-Plattform wird auch zum internen Crowdsourcing genutzt. Die Geschäftsführung initiiert interne Qualitäts-Contests auf der ESS, bei der die Effizienzsteigerung von Arbeitsprozessen im Vordergrund steht. Die gesamte Belegschaft darf dabei auf der ESS-Plattform abstimmen, welche Vorschläge sie am innovativsten findet und umsetzen will.

## Herausforderungen für die Belegschaft

Um die ESS-Plattform zu nutzen, müssen die Mitarbeiter\*innen neue Kompetenzen erlernen.

„Am Anfang war das schon ein bisschen abstrakt, wenn einer sagt: Das haben wir eingeführt, um Informationen transparent darzustellen. Da bin ich persönlich auch Mensch, ich muss es einfach auch mal erleben, erfahren, um einen gewissen Mehrwert daraus zu ziehen.“ (Teamleiter Konstruktion/Mitglied im Vertretungsorgan)

Für die Arbeitnehmer\*innen bedeutet die Teilhabe an der ESS-Plattform ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein. Sie sollen aktiv mitdenken und selbstbestimmt zur Gestaltung des Unternehmens beitragen. Dies führt zu unternehmens-kulturellen Herausforderungen, die wir im folgenden Abschnitt beschreiben.

## Rolle der Unternehmenskultur

Die Rolle der Unternehmenskultur für die Umsetzung der ESS-Plattform hat sich bereits bei der Einführung deutlich gezeigt:

„Die Einführung der Software ging einher mit einem Umdenken: weg von der hierarchischen Struktur. Wir denken im systemischen Ansatz, als Gesamtunternehmen oder Abteilung. Welchen Bedarf muss ich erfüllen und welche Funktionen brauche ich, um den Bedarf zu erfüllen? [...] Die Umstellung des Systems erfordert auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiter.“ (Geschäftsführer)

Die Unternehmensführung erwartet, dass Mitarbeiter\*innen regelmäßig persönliche Beiträge veröffentlichen, um den sozialen Charakter der Plattform zu unterstreichen.

„Man braucht einen langen Atem, um eine Entwicklung im Unternehmen zu verankern. Es gibt keinen schnellen Erfolg. Es braucht eine Bereitschaft im Unternehmen, [...] etwas dazulernen [...] [zu wollen]. [...] Mit unserem Tool ist es uns im Laufe der Zeit gelungen, dem Menschen das Gefühl zu geben, sie haben die Möglichkeit, sich die Information zu holen, die sie brauchen und nicht nur darauf zu warten, dass man ihnen die Information bringt.“ (Geschäftsführer)

Neben Beiträgen zur Prozessoptimierung sollen Mitarbeiter\*innen soziale und private Inhalte auf der ESS-Plattform veröffentlichen, ähnlich der Nut-



zung von Plattformen wie Facebook. Am Anfang war die Belegschaft in ihrer Beteiligung an der ESS-Plattform jedoch noch verhalten.

„Eine zentrale Herausforderung war, eine kritische Masse [an Nutzer\*innen] für diese Idee zu mobilisieren. [...] Nachdem wir diese kritische Masse erreicht haben, hat sich auch eine Eigendynamik [entwickelt]. Das hat länger gedauert, als wir gedacht haben. [...] Wenn man mir gesagt hätte, wie lange das dauert, hätte ich mir das wahrscheinlich zwei Mal überlegt.“ (Geschäftsführer)

Besonders die Unternehmenskommunikation freut sich über die Beteiligung der Belegschaft auf der ESS-Plattform. So können Nutzer\*innen Eindrücke in ihre aktuellen Projekte geben. Die Unternehmenskommunikation unterstützt die Belegschaft beim Verfassen von internen Blogbeiträgen. Bei Bedarf prüft sie die Beiträge nach gesetzlichen Bestimmungen und internen Regularien.

Vorteilhaft bewerten die Befragten die potenzielle Anpassungsfähigkeit der gewählten ESS-Plattform an die dynamischen Bedürfnisse der Nutzer\*innen. Jedoch mangelt es Teilen der Belegschaft an digitalen Kompetenzen.

## Fehlende Kompetenzen

Mit der steigenden Fülle an Informationen wächst auch die Herausforderung, diese zu sammeln und zu sortieren. So besteht die Aufgabe, Daten und Informationen fortwährend zu strukturieren und langfristig zu pflegen.

„[Es wird] einfach schnell, schnell, irgendwas [gepostet] und ich muss dann im Nachhinein das natürlich auch schon nochmal reflektieren und nacharbeiten.“ (Teamleiter Konstruktion/Mitglied im Vertretungsorgan)

Einigen Mitarbeiter\*innen fehlt es an den nötigen Kompetenzen, ihre Inhalte und Beiträge für andere Nutzer\*innen verständlich zu artikulieren und nachvollziehbar aufzubereiten oder einzugliedern. Die Mitarbeiter\*innen nutzen die ESS-Plattform unterschiedlich, dies birgt Herausforderungen für eine reibungslose Unternehmenskommunikation, da in der Verarbeitung von Informationen einiges an Interpretationsspielraum gegeben ist.

„Für mich ist einfach eine persönliche Kommunikation zielführender, als jetzt hier wortgewandt 20 Sätze zu schreiben, die der Kollege doch noch falsch verstehen kann.“ (Projektleiter)

Eine weitere Herausforderung stellt das Potenzial der Arbeitsunterbrechung durch die ESS-Plattform dar. Einige der Befragten beschwerten sich über eine

Störung ihrer Arbeitsprozesse durch stetige Benachrichtigungen aus der ESS. Sie sind überzeugt, dass analoge Kommunikationswege bestehen bleiben und nicht durch die ESS-Plattform ersetzt werden. Ohne schriftliches Festhalten von Informationen, besonders auf der Baustelle, kommen sie nicht zu recht, so einige der befragten Mitarbeiter\*innen.

## Workarounds

Ein Workaround „(englisch workaround, zu: to work = arbeiten und around = um ... herum) [ist] eine fehlerhafte Funktion in einem Programm umgehendes Verfahren, das zum gewünschten Ergebnis führt, aber den Fehler nicht beseitigt“ (Duden 2019). Trotz der betonten Anpassbarkeit der ESS-Plattform bleiben einzelne Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen außen vor. Die Funktionen, die die ESS-Plattform noch nicht erfüllt, ergänzt die Belegschaft bedarfsorientiert, z. B. durch Produkte anderer Anbieter:

„Da gibt's halt andere Tools im Internet, wo man kostenlos Umfragen machen kann, Survey Monkey z. B.“ (Projektleiter)

So bewegen sich die Mitarbeiter\*innen in ihren Arbeitsprozessen auf mehreren internen und externen Systemen gleichzeitig, wie beispielsweise Google Notizen, Trello oder Survey Monkey.

„Also, ich persönlich nutze Google Keep, also für mich als Notizbuch. Weil es auf allen Plattformen funktioniert, und dort sind meine Abläufe als Notizen.“ (Projektleiter)

Diese Programme externer Anbieter ermöglichen sowohl die Verwaltung von Text-, Sprach- und Bild-Notizen als auch weitere Projektmanagement-Funktionen wie das Erstellen von Checklisten, Anhängen und die Vereinbarung von Abgabe-Terminen oder die Durchführung von Umfragen. Die gewählte ESS-Plattform schließt Workarounds demnach nicht aus. Die Geschäftsführung plant, mehrere Tools in die ESS-Plattform integrieren zu lassen, um einen Kontrollverlust über Geschäftsdaten an externe Anbieter zu vermeiden.

Vor allem Projektleiter\*innen bewegen sich auf mehreren Systemen parallel. Je mehr sie für unterschiedliche Aufgaben zwischen den Systemen wechseln müssen, desto höher fällt der Arbeitsaufwand aus. In Aspekten der Nutzerfreundlichkeit des Systems sehen die Mitarbeiter\*innen insgesamt noch Optimierungsbedarf. In den Interviews wurde mehrfach der Wunsch

geäußert, die verschiedenen Systeme so miteinander zu verbinden, dass sie auf einer Plattform integriert sind und die Komplexität ihrer Arbeitsprozesse reduzieren.

„Wir haben mehrere Systeme parallel laufen, die wir alle benötigen, und die aber noch nicht miteinander kommunizieren, sodass immer wieder Informationen mehrfach aktualisiert werden müssen.“ (Projektleiter)

Die Geschäftsleitung nimmt die Wünsche seitens der Belegschaft wahr, wichtige neue Funktionen in die ESS-Plattform zu integrieren und die bestehende interne Software stärker in die ESS-Plattform zu integrieren. Weiterhin wünschen sich die intensiven ESS-Nutzer\*innen größere Speicher und Server-Kapazitäten, um größere Dateien, wie Fotos, versenden zu können und die Geschwindigkeit der Systeme zu beschleunigen.

### Schere digitaler Partizipation

Die Befragten berichten, dass die Intensität der ESS-Nutzung vom Hierarchiegrad der Mitarbeiter\*innen abhängt. Besonders Projektleiter\*innen haben Zugriff auf erweiterte Funktionen auf der ESS-Plattform. Sie haben beispielsweise im Gegensatz zum Rest der Belegschaft die Möglichkeit, den Status ihrer Arbeitsprozesse anderen Teammitgliedern in Echtzeit anzuzeigen. Kollegen\*innen im Team erhalten dadurch einen Einblick, inwieweit die Projektleitung noch freie Ressourcen und Kapazitäten für neue Aufgaben hat.

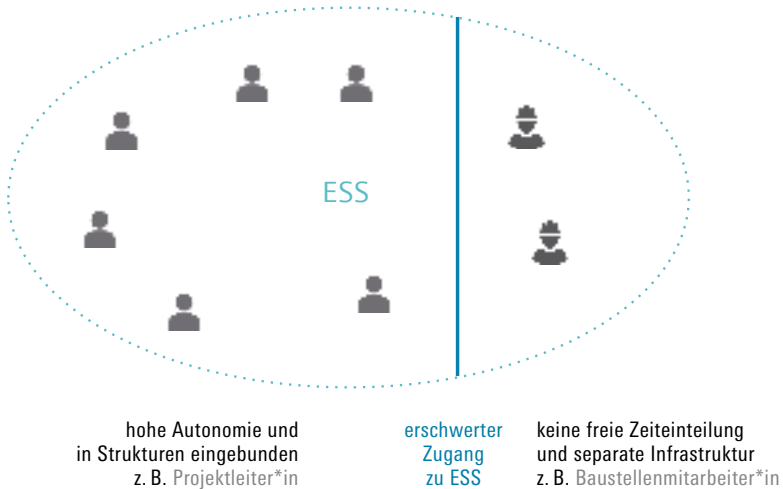
„Wir Projektleiter haben auch ein Button, wenn wir quasi überfordert sind, jetzt ist die Fülle an Projekten, jetzt reicht's, dann kann ich mich auf Rot setzen. Jetzt muss ich erstmal das abarbeiten.“ (Projektleiter Management)

Die befragten Projektleiter\*innen sehen sich in der Verantwortung, ihre digitalen Kompetenzen stetig auszubauen, um auch bei einem fortschreitenden Wandel und Ausbau der ESS-Plattform mithalten zu können.

Dabei gibt es Mitarbeiter\*innen, die weniger Möglichkeiten haben, ihre digitalen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Insbesondere in einem fremdbestimmten Arbeitsalltag, z. B. auf einer Projekt-Baustelle, wo weder der technische Zugang noch die Zeit gegeben sind, sich an der ESS-Plattform zu beteiligen, fällt der Grad an Partizipation gering aus, so die Befragten. Langfristig entsteht hier ein potenzielles Kompetenzgefälle, welches Mitarbeiter\*innen auf niedrigen Hierarchieebenen den Aufstieg in höhere Positionen erschwert.

Abbildung 6

## Schere digitaler Partizipation



Quelle: eigene Darstellung

„Es ist [...] schwierig, jeder weiß Bescheid, außer die Leute auf der Baustelle. [...] Wir haben auf größeren Baustellen meistens einen Bauleiter, der [...] alles vor Ort organisiert und [sonst] aber die meiste Zeit im Büro [sitzt]. Die Jungs [selber auf der Baustelle] haben keinen Zugang zur [ESS-Plattform]. Die bekommen zwar die E-Mail, aber da telefoniere ich dann grundsätzlich hinterher. Die Jungs arbeiten, die haben [einen] schwierigen Zugang, sage ich jetzt mal. Wenn wir also eine kleine Baustelle ohne Bauleiter haben, heißt es, Telefon in die Hand [nehmen].“ (Projektleiter Management)

Dabei birgt das Wissen der Mitarbeiter\*innen auf niedrigen Hierarchieebenen ebenfalls einen Mehrwert zur Prozessoptimierung. Nach Aussagen der Befragten könnten beispielsweise die Baustellenmitarbeiter\*innen wertvolle Daten vor Ort für das Unternehmen generieren. Ihr Wissen ist wichtig für das Projekt. Einige Informationen seien zeitsensibel und könnten die Prozesse in den Projekten weitgehend optimieren, so ein Interviewpartner. Auch einige der Projektleiter\*innen können sich vorstellen, eben jene Mitarbeiter\*innen auf der Baustelle mit technischen Endgeräten für die ESS-Plattform auszurüsten, die bislang praktisch keinen Zugang haben. Exempla-

risch nennen sie hier die Methode der Fotodokumentation. So könnten Projektleiter\*innen direkt im Büro Fotos von der Projekt-Baustelle einsehen. Ein Projektleiter wünscht sich das, weil er die Kommunikation über Telefon als schwierig empfindet, da das visuelle Vorstellungsvermögen der Projekt-Baustelle fehle. Mithilfe von Fotodokumentationen könnten die Projektleiter\*innen zügiger Entscheidungen treffen und potenzielle Fehler reduzieren, so einige der Befragten. Laut Interviewpartner\*innen braucht es demnach eine Ausstattung der Mitarbeiter\*innen vor Ort mit den nötigen Endgeräten, um eine breitere digitale Teilhabe zu ermöglichen. Einzelne Mitarbeiter\*innen wünschen sich hierfür ein Tablet oder andere technische Geräte für die Zusammenarbeit mit den Bauarbeiter\*innen vor Ort.

## **Ansätze zur Digitalisierung im Vertretungsorgan**

Für ihre eigene Zusammenarbeit nutzen die Mitglieder des Vertretungsorgans die ESS-Plattform. Sie haben als Vertretungsorgan eine eigene Präsenz auf der ESS, die für alle Mitarbeiter\*innen online einsehbar ist. Im öffentlichen Teil der ESS-Plattform gibt es Auskunft über die Mitglieder des Vertretungsorgans und die Inhalte, mit denen sie sich aktuell beschäftigen. Im 14-tägigen Rhythmus informiert die Unternehmenskommunikation online in der ESS-Plattform in einer Zusammenfassung über Ergebnisse aus dem Vertretungsorgan sowie auch analog auf dem Schwarzen Brett im Unternehmen.

„In gewisser Weise ist [die Präsenz auf der ESS-Plattform] auch Marketing fürs [Vertretungsorgan]. ‚Was machen die eigentlich für uns? Womit beschäftigen die sich denn?‘“ (Bereichsleiter Projekt & Qualitätsmanagement/Mitglied im Vertretungsorgan)

Beschäftigte können auf der ESS-Plattform einsehen, welche Themen das Gremium akut behandelt, vergangene Diskussionen verfolgen und Vorschläge für zukünftige Inhalte machen.

„Wir Mitarbeiter wissen, wer im [Vertretungsorgan] sitzt, und ich kann natürlich dementsprechend auf die Personen zugehen, sei es online oder einfach direkt. [...] Wobei ich halt denke, [...] dass man [das] eher telefonisch per Mail oder direkt macht – eher weniger über [die ESS-Plattform], weil man möchte [das] ja dann doch teilweise nicht unbedingt.“ (Projektleiter Management)

Die Mitglieder des Gremiums selbst haben ein höheres Zugriffsrecht als die Mitarbeiter\*innen und können vertrauliche Dokumente auf der ESS-Platt-

form einsehen, um sich auf zukünftige Treffen vorzubereiten. Es gibt im Vertretungsorgan Ansätze, ein ESS-Ticketsystem für die Anliegen der Mitarbeiter\*innen einzuführen oder einen anonymen Kummerkasten. So könnten auch Teile der Belegschaft das Vertretungsorgan erreichen, die an anderen Standorten arbeiten. Zudem würden einige ihre Anliegen vielleicht eher anonym herangetragen, als mit Klarnamen in der ESS. Für die Zusammenarbeit untereinander bewerten die befragten Mitglieder aus dem Vertretungsorgan die ESS-Plattform insgesamt als gute Ergänzung zur Vorbereitung ihrer Treffen und zur niedrigschwelligen Vermittlung ihrer Arbeitsinhalte.

## BETRIEBSRÄT\*INNEN-WORKSHOP: POTENZIALE VON ESS FÜR DIE MITBESTIMMUNG

---

In unserem zweitägigen Workshop „Digitale Transformation mitbestimmen? – Kultur & Partizipation neu denken!“ (23.–24.09.2019) luden wir in Kooperation mit dem Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg Betriebsrät\*innen und Mitbestimmungsakteur\*innen dazu ein, gemeinsam mit dem Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Berlin konkrete Handlungsempfehlungen zum Einsatz von ESS zu entwickeln. Die Workshopteilnehmer\*innen waren in Bezug auf Unternehmensgröße, Branche und Erfahrungen mit dem Einsatz digitaler Tools divers zusammengesetzt. Einige Teilnehmer\*innen befinden sich in ihrem Betrieb in Gesprächen dazu, wie ein digitales Tool eingesetzt werden soll, einige haben bereits langjährige Erfahrungen sammeln können. Wenige der Teilnehmer\*innen navigieren in ihrem Arbeitsalltag grundsätzlich auf einer ESS und nutzen kaum noch andere Kommunikationswege. Wir haben die Betriebsrät\*innen im Rahmen einer Gruppendiskussion zu ihren Perspektiven der Anwendung von ESS für die Mitbestimmung befragt und die damit verbundenen Herausforderungen für die Akteur\*innen skizzieren lassen.

Als besondere Hürde nennen die Workshop-Teilnehmer\*innen die fehlenden Kompetenzen, Zugänge und Mittel der Betriebsrät\*innen, um ESS für ihre eigene Arbeit einzusetzen. Besonders unsicher empfinden die Teilnehmer\*innen ihre Mitbestimmungsakteur\*innen, wenn es um die Digitalisierung der Mitbestimmung selbst geht. Unsere Ergebnisse aus dem Workshop zu Chancen der ESS zeigen, dass Betriebsrät\*innen ESS vielfältig für sich nutzen können. Dabei geht es nicht darum, analoge Kommunikationskanäle durch digitale zu ersetzen, sondern sie als Erweiterung und Entlastung ihrer Arbeit zu verstehen. Wir erläutern drei zentrale Anreize hierfür: Niedrigschwelligkeit, Flexibilität und Koordination. Es gibt in diesem Anwendungskontext wenig Initiativen zur Orientierung, die ein Ausprobieren von digitalen Tools wie ESS für Betriebsrät\*innen erleichtern. Zudem fehle es den Akteur\*innen laut Workshop-Teilnehmer\*innen hierbei an einer gemeinsamen Plattform, die Vorbilder in diesem Kontext porträtiert. Insgesamt stehen die Workshopteilnehmer\*innen trotz ihrer diversen Ausgangssituationen vor ähnlichen Herausforderungen beim Einsatz von ESS für die Mitbestimmung.

Im Folgenden gehen wir auf die angesprochenen Herausforderungen näher ein. Danach folgen formulierte Anreize zur Nutzung von ESS für die Betriebsratsarbeit. Anschließend skizzieren wir die wahrgenommenen Voraussetzungen für einen Einsatz von ESS in der Mitbestimmung und stellen zuletzt die angesprochenen Lösungsansätze der Workshop-Teilnehmer\*innen vor.

## Wahrgenommene Hinderungsgründe

Mehrere Workshop-Teilnehmer\*innen beschreiben die Digitalisierung als zentrale Herausforderung für Belegschaft und Mitbestimmungs-Akteur\*innen in ihren Unternehmen. Sie beobachten, wie die Anforderungen an digitale Kompetenzen steigen. Gleichzeitig hätten viele Teile der Belegschaft immer noch grundsätzliche Probleme, mit digitalen Kommunikations-Werkzeugen umzugehen. Einige Workshop-Teilnehmer\*innen empfinden dabei, dass der Großteil der Belegschaft bei der Digitalisierung den Anschluss verliert. Als Grund nennen sie organisationskulturelle Veränderungsprozesse und die Konzentration von Digitalisierungsprojekten in Hub-Strukturen.

„Der echte Brocken kulturelle Transformation bleibt einfach liegen. Da kümmern sich dann die nächsten drum.“ (Workshop-Teilnehmer: Gründer/Unternehmensberater)

„Design Thinking Hub, Ideation Hub, Digital Hub – you name it. Wir haben sie alle. Das Problem ist ja nur, dass [...] diese Nischen nicht nur fancy, hip sein sollen, sondern auch ernst genommen werden und die Masse erreichen sollten. [...] Gerade durch diese Hub-Struktur, dadurch, dass man sagt, wir machen eine kleine Keimzelle und die sollen mal ausprobieren. [...] Wir [haben dann] ein fancy Leuchtturmprojekt und dann ist auch gut gewesen zu dem Thema – ich glaube, das ist eher das Problem, dass man sie so extrahiert und sie eigentlich gar nicht wirklich richtig ankommen.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

Die bestehenden organisationalen Strukturen stellen zudem eine Herausforderung für den Einsatz von ESS für die Betriebsratsarbeit dar. Einerseits nehmen die Teilnehmer\*innen die Betriebsratsarbeit als eher hierarchische Struktur wahr. Andererseits bestehen auch informelle Machtstrukturen, die durch eine digitale Plattform sichtbar werden können, so die Workshop-Teilnehmer\*innen.

„Formale und informale Strukturen koexistieren. Man muss informelle Strukturen im Blick behalten.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)



„Darf ich denn überhaupt noch twittern? Wenn ich mir aber die Kommentare darauf anschau, finden sich dort bei den Antworten eher hierarchisch höher gestellte Personen.“ (Workshop-Teilnehmer: Referent Gesamtbetriebsrat)

Die Workshop-Teilnehmer\*innen berichten, dass einige der Kolleg\*innen im Betriebsrat sich ohnehin in ihrer täglichen Arbeitsroutine bereits überfordert sehen. Demnach erscheint ein Einsatz von ESS für diese Betriebsrät\*innen zunächst unattraktiv.

„Ich muss eh E-Mails schreiben, telefonieren und dauernd in Termine gehen. Mit diesen digitalen Tools kommt ja nur etwas zusätzlich hinzu. Etwas Altes fällt ja nicht weg oder schafft Entlastung.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

„Ich verstehe irgendwie alle Betriebsräte, die sagen ‚Ich habe jetzt überhaupt keine Lust, noch einen neuen Kommunikationskanal zu öffnen. Ich bin eigentlich schon überlastet‘ -nichtsdestotrotz ist es ja keine Arbeitserleichterung für den einzelnen Betriebsrat, sondern ein Mehraufwand.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

Wie einige Workshop-Teilnehmer\*innen berichten, sind insbesondere freigestellte Betriebsrät\*innen durch ihre Vollzeitätigkeit als Mitbestimmungsakteur\*innen vom Arbeitsalltag der Belegschaft isoliert. So verpassen sie z. T. digitale Veränderungsprozesse und sehen in der Folge nicht immer die Notwendigkeit, sich digitale Tools für ihre eigene Arbeit anzueignen.

„Ich habe Kollegen [Betriebsrät\*innen], die seit 20 Jahren nicht mehr im Betrieb gearbeitet haben.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Eine weitere zentrale Herausforderung zum Einsatz von ESS für die Mitbestimmung stellen, laut den Befragten, die fehlenden digitalen Kompetenzen der Betriebsrät\*innen dar. Es bestehen Unklarheiten über die technischen und rechtlichen Bedingungen zum Einsatz von ESS. Auch die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) spielt oft eine Rolle, so einige Teilnehmer\*innen. Laut BetrVG § 87 haben sie die „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“, mitzubestimmen. Bei der technischen Bewertung von ESS kommen Betriebsrät\*innen dabei an ihre Grenzen.

„Manche [Beschäftigte] können mit den Tools z. T. gar nichts anfangen. Da muss man erstmal selbst schauen, [ob jeder] [...] das Tool auch [...] verstehen und benutzen [kann]. Oder nehmen manche durch ihre besonderen Bedürfnisse es anders wahr? Eventuell ist es für sie [nicht barrierefrei]. Dafür habe ich

z.B. eine Rot-Grün-Sehschwäche-Brille im Büro.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Die fehlenden digitalen Kompetenzen im Kontext von neuen ungewohnten Verhaltensweisen münden dabei in Überforderung und Mehrarbeit bei den Betriebsrät\*innen. Es bestehen Unsicherheiten in der Online-Kommunikation, da Konversationen online transparent sind und die Kommentare der Nutzer\*in vom ganzen Betrieb einsehbar sind.

„Als dann ein Betriebsratsmitglied dort eine Frage hineingeschrieben hat, wurde er gefragt: ‚Schreiben sie als Betriebsrat oder Mitarbeiter? Schreiben Sie als Betriebsrat, müssen wir die Antwort über einen anderen Kommunikationsgrad regeln.‘ Dieses Problem schreckt viele Betriebsräte ab, etwas zu schreiben.“ (Workshop-Teilnehmer: Referent Gesamtbetriebsrat)

„Was auch vorkommt: Hetze in den Kommentaren; als unser Vorstandsvorsitzender in Israel war, kamen Kommentare von einem Beschäftigten mit Klarnamen: ‚Was macht der bei denen und [warum] ist [er] nicht bei uns?!‘“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Die Workshop-Teilnehmer\*innen sind sich einig, dass es für einige Betriebsrät\*innen an klaren Anreizen fehlt, ESS für sich nutzen zu wollen. Die Befragten nennen zahlreiche Gründe, ESS für die Mitbestimmungsarbeit zu nutzen. Nach ihren Aussagen steigen ohnehin Ansprüche der Belegschaft an die Betriebsratsarbeit, vor allem durch den Druck der jüngeren digitalen Generationen. Die Mitbestimmungsakteur\*innen haben Berührungängste, ihre eigene Arbeitspraxis in die Digitalisierung zu übersetzen und kämpfen gleichzeitig mit einem Image-Problem. Die Rolle der Mitbestimmung verliert bei den jüngeren Generationen an Bedeutung, wie die Workshop-Teilnehmer\*innen beobachten.

## Formulierte Wertversprechen

Wir haben die Workshop-Teilnehmer\*innen befragt, welche Anreize es für Betriebsrät\*innen gibt, ESS einzusetzen. Die Ergebnisse zeigen, dass sie ESS vielfältig für sich nutzen können. Dabei geht es nicht darum, analoge Kommunikationskanäle für digitale zu schließen, sondern sie als Erweiterung und Entlastung ihrer Arbeit zu verstehen, so die Workshop-Teilnehmer\*innen.

- *Niedrigschwelligkeit* – Betriebsrät\*innen können mit dem Einsatz von ESS der Belegschaft ihre Arbeit niedrigschwellig vermitteln und die Plattform als Marketingtool für die Mitbestimmung nutzen.

- *Flexibilität* – Der partizipative Charakter von ESS ermöglicht es häufig, große Teile der Belegschaften flexibel zu erreichen.
- *Koordination* – Für die Zusammenarbeit untereinander können Betriebsrät\*innen ESS nutzen, um orts- und zeitunabhängig ihrer Arbeit nachzugehen und sich zu entlasten.

## **Niedrigschwelligkeit – Potenziale von ESS als Marketingtool für die Mitbestimmung**

Generell beschreiben die Betriebsrät\*innen, dass sie mit einem Imageproblem der betrieblichen Mitbestimmung zu kämpfen haben.

„Betriebsräte haben bei uns ein super schlechtes Image, es gibt viele Vorurteile. Es geht gerade bei uns im Konzern sogar in eine Richtung, die klassische Mitbestimmung abzuschaffen, weil sie als nicht mehr notwendig befunden wird.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

„Bei uns nennen manche die GBRs, also Gesamtbetriebsräte, intern gut billig reisen. Weil sie immer auf Dienstreise sind und keiner nicht wirklich weiß, was die machen, das ist ein großes Imageproblem.“ (Workshop-Teilnehmer: Referent Gesamtbetriebsrat)

Vor diesem Hintergrund bieten laut den Befragten ESS beispielsweise die Möglichkeit, als Marketing-Tool für die Mitbestimmungsarbeit zu agieren und über die Arbeit der Betriebsrät\*innen aufzuklären.

„Deswegen ist der Gedanke halt total wichtig, [den] Leuten jetzt erstmal bewusst zu machen, wie funktioniert Mitbestimmung eigentlich und warum ist das eigentlich wichtig? Deswegen sage ich auch immer zu den BR, redet darüber, was ihr macht, weil das kommt ja bei den Leuten nicht an. Betriebsversammlungen gibt es zwei Mal im Jahr, was macht ein BR die restliche Zeit? Davon haben die Leute keine Vorstellung. Man könnte mithilfe von Tools einen Einblick in die BR-Arbeit schaffen und vielleicht sogar mit Vorurteilen spielen, z. B. die trinken den ganzen Tag nur Kaffee.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Der Einsatz von ESS könne helfen, jüngere Generationen zu Mitbestimmungsthemen niedrigschwellig mit einzubeziehen, so einige Workshopteilnehmer\*innen.

„Im letzten halben Jahr sind ein Haufen neuer junger Leute gekommen und die fordern neue Technologien.“ (Workshop-Teilnehmerin: Mitarbeiter öffentlicher Dienst)

Auch für die Betriebsratswahlen ist der Einsatz von digitalen Tools relevant.

„Betriebsräte müssen sich permanent weiterentwickeln. Mitarbeiter\*innen sind Wähler. Wahlen müssen auch gewonnen werden.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

## **Flexibilität – Potenziale von ESS als Kommunikations-Tool für Betriebsräte und Belegschaft**

Eignen sich Betriebsrät\*innen Tools wie ESS an, können sie damit neue Kommunikationswege mit der Belegschaft eröffnen. Sie können mehr Beschäftigte gleichzeitig und in kurzer Zeit potenziell erreichen.

„Ich kann in zehn Minuten etwas tippen und online stellen und die gesamte Belegschaft kann das direkt lesen. Das ist echte Partizipation, oder?“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Auf der anderen Seite können Beschäftigte ihre Bedürfnisse direkt öffentlich an die Betriebsräte artikulieren und die Mitbestimmungsakteur\*innen können direkt darauf reagieren.

„Ich könnte mir jetzt theoretisch auch ein Jahr Zeit nehmen und alle 200.000 Beschäftigten bei mir im Konzern persönlich interviewen, und sie fragen, wie es ihnen ergeht. Zeitlich ist das aber nicht realistisch – mit dem Tool in wenigen Minuten aber schon. Wenn ich auf einer Flughöhe mit mehreren tausenden Mitarbeitern unterwegs bin, wird es unglaublich schwer, alle abzuholen.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Demnach können Betriebsrät\*innen ihren Aufgaben, die im Betriebsverfassungsgesetz bestimmt sind, mit der Hilfe von ESS sogar eher nachgehen, erst recht, wenn sie eine besonders große Belegschaft repräsentieren.

„Das Betriebsverfassungsgesetz ist da sehr eindeutig. Das, was von den Beschäftigten an mich herangetragen wird, muss ich als Betriebsrat behandeln. Man geht mit dem Geist der Zeit, was eigentlich [erstmal] als Entfernung [...] gilt, erzeugt eigentlich Nähe mit den digitalen Beschäftigten.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

## Koordination – Potenziale von ESS als Projekt- und Wissensmanagement-Tool für Betriebsrät\*innen

Für die Arbeit untereinander bieten ESS Möglichkeiten zum Wissensaustausch und zur Kollaboration über Standorte hinaus.

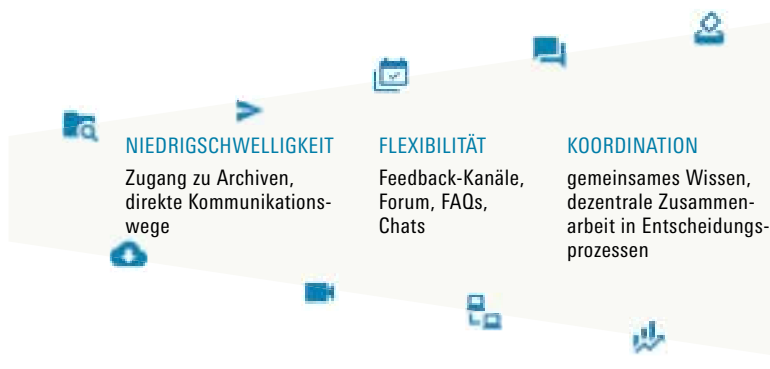
„Zum Beispiel, wenn in einer Region ein Betriebsrat neu gewählt wird, gibt es viele ergänzende Fragen. Sodass der neue Betriebsrat ganz viele Leute anruft. Mit so einer Plattform könnte man diese Fragen einfach an alle Betriebsräte posten oder auch irgendwas an hinterlegten Informationen einfach selbst finden. [...] In unserem Yammer haben wir beispielsweise eine Hilfsgruppe für solche Fragen, wo man sich in der Gruppe direkt austauschen kann.“ (Workshop-Teilnehmer: Referent Gesamtbetriebsrat)

Die Inhalte, die Nutzer\*innen auf der ESS veröffentlichen, können als Informationsgrundlage für die Betriebsrät\*innen dienen, um ihre Bewertung von Sachverhalten zu stützen.

„Also, mir hilft es massiv in meiner Arbeit als Betriebsrat, weil ich aus unserem Tool total viel Information rausziehe. Zum Beispiel durch die Suchfunktion. Da kann ich mich schon intern weiterbilden und sehe auch, welche Bereiche von dem Thema betroffen sind und kann den entsprechenden Betriebsrat schnell kontaktieren. So muss ich auf keine Sitzung warten, wo ich gezielt diese Fragen stellen kann, während alle an dem Tisch sitzen, sondern kann das online vorab tun.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Abbildung 7

### Potenziale von ESS für die Mitbestimmung



Quelle: eigene Darstellung

Um dem Bedarf nach mehr kollektiver und individueller Beteiligung in Betriebsräten nachzukommen, versprechen ESS demnach zahlreiche Möglichkeiten.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Betriebsrät\*innen ESS vielseitig im Sinne der Mitbestimmung einsetzen können. Sie können Einblicke in den Arbeitsalltag einer Betriebsrät\*in geben und zu einem neuen Image der Mitbestimmungsarbeit beitragen. ESS kann die Kommunikation zwischen Belegschaft und Betriebsrat fördern. Mithilfe von Online-Umfragen beispielsweise können Mitbestimmungsakteur\*innen auch individuelle Bedürfnisse von Mitarbeiter\*innen flexibel abfragen und Grundlagen für Entscheidungsprozesse transparenter machen. Für die Betriebsratsmitglieder untereinander können Dokumentenarchive und Projektmanagement-Funktionen von ESS den Arbeitsalltag entlasten.

## Hinweise zur Gestaltung

Die Workshop-Teilnehmer\*innen formulierten konkrete Hinweise zur Gestaltung von ESS für die Mitbestimmung. Laut Workshop-Teilnehmer\*innen gibt es vor (1), während (2) und nach der Einführung (3) von ESS einige zentrale Faktoren beim Einsatz für Betriebsrät\*innen zu berücksichtigen.

### 1. Motivatoren bedarfsorientiert definieren

Vor der Einführung empfehlen die Workshop-Teilnehmer\*innen, dass der Betriebsrat seinen Mitgliedern klare Anreize zum Einsatz von ESS für ihre Mitbestimmungsarbeit vorlegt, damit diese motiviert sind, ein Tool einzusetzen.

„Man muss dem Betriebsrat klarmachen, wofür [man das Tool braucht]. Wo ist der Benefit? Teams müssen abgeholt werden. [...] Was wollen Sie damit bezwecken? Einfach ein Programm einzukaufen, weil die Geschäftsleitung sagt, dass es toll ist – so läuft es nämlich meistens – das ist mir als BR zu dünn. Wo ist der Benefit?“ (Workshop-Teilnehmerin: Stellv. Vorsitzende des Gesamtpersonalrates)

Mehrere Teilnehmer wünschen sich, dass vor der Einführung die Mitbestimmungsakteur\*innen klären, welchen Bedarf sie in ihrer Zusammenarbeit haben. Was wären Funktionen, die sie in ihrer Arbeit unterstützen würden und welche Funktionen sind unbrauchbar? Nutzen sie vielleicht bereits Soziale

Netzwerke oder Chats für ihre Arbeit? Betriebsversammlungen können beispielsweise genutzt werden, um den Bedarf der Betriebsrät\*innen für digitale Tools zu klären, so eine Workshop-Teilnehmerin.

„Vielleicht könnte man da einfach mal einen halben Tag nehmen und anfangen zu fragen ‚Was ist es denn, was ihr an der aktuellen Kultur gut findet?‘, nach dem Prinzip ‚Love it; Change it; Leave it‘. Es ist sinnvoller, so zu starten und alle Standorte mitzunehmen, als irgendwie die Leute top down mit einem neuen Tool zu überrollen. [...] Das ist ja das, was häufig ankommt: ‚Ach übrigens, das, was wir bis heute gemacht haben, war irgendwie nett und schön, aber es reicht nicht mehr. Das ist nicht mehr gut genug und deswegen machen wir jetzt alles neu.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

Die Workshop-Teilnehmer\*innen empfehlen, beim Einkauf der ESS darauf zu achten, dass diese individualisierbare Funktionen anbietet, damit die Nutzer\*innen sie nach ihren Wünschen einsetzen können.

„Eine Art Toolbox, bei der man sagen kann ‚Sucht euch was aus, das könnt ihr konkret in eurem Alltag nutzen‘, aber jeder in seiner Wohlfühlzone. Da gibt es die einen Betriebsräte, die sagen ‚Finde ich super, ich nehme alles‘ und andere Betriebsräte an einem anderen Standort, die sagen ‚Finde ich alles ein bisschen heiß, aber dies und das hier passt gut in meinen Bereich“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

Laut Workshop-Teilnehmer\*innen bedarf es während der Einführung von ESS für die Betriebsratsarbeit einer Kommunikationsstrategie, welche die unterschiedlichen Bereiche der Betriebsratsarbeit berücksichtigt und die Anreize für die Nutzung des Tools unterstreicht.

## 2. Digitale Kompetenzen stetig fördern

Während der Einführung empfehlen die Workshop-Teilnehmer\*innen, die Betriebsrät\*innen Schritt für Schritt an die ESS heranzuführen. Ein geschützter Lernraum, der Fehler erlaubt, sei hierbei zielführend.

Eine Workshop-Teilnehmerin schlägt beispielsweise eine 30-Day-Challenge vor, in der die Betriebsrät\*innen täglich für 15 Minuten verschiedene kleine ESS-Übungen machen.

„Tag 1: Heute meldet ihr euch an. Tag 2: Heute erstellt ihr eine Bereichsgruppe. Tag 3: Heute schreibt mal jeder in diese Bereichsgruppe etwas rein. [...] Das kriegt jeder noch irgendwie unter im Arbeitsalltag. Damit die Betriebsräte

überhaupt mal die Möglichkeit haben, sich in einem geschützten Umfeld ein bisschen auszuprobieren.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

Hierzu schlägt ein Workshopteilnehmer vor, eine ESS-Hilfe-Sprechstunde einrichten, bei denen Betriebsrät\*innen offen Fragen stellen können. Beispielsweise in Form von wöchentlichen Sprechstunden an den Standorten vor Ort oder als digitale Sprechstunde per Videoanruf. Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung könnten hierbei als digitale Expert\*innen zusätzlich agieren, im Sinne des Reverse-Mentoring-Ansatzes – „Jung hilft Alt“.

„Jeder Betriebsrat hat eine JAV, die sich in der Regel mit Sozialen Netzwerken auskennt. Man kann die jungen Leute empowern und sagen, macht einfach mal und liefert.“ (Workshop-Teilnehmer: Mitarbeiter Start-up)

Um daraus entstehende Generationskonflikte zu vermeiden, empfehlen die Teilnehmer\*innen den Mitbestimmungsakteur\*innen, die organisationalen Hierarchien und Machtstrukturen beim Reverse-Mentoring besonders zu berücksichtigen.

„Ich glaube, alleine an den Punkt zu kommen, dass man sagt, ja doch, wir vertrauen jetzt mal in die Jungen und wir lassen wirklich mal machen. Ich glaube, alleine dahinzukommen, ist ein Wahnsinnschritt, weil zumindest bei uns gibts ein unglaubliches Senioritätsprinzip.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

### 3. Rollenklarheit online etablieren

Nach der Einführung empfehlen die Workshop-Teilnehmer\*innen, sollte für alle Betriebsrät\*innen und Nutzer\*innen spätestens klar sein, dass online die gleichen Verhaltensregeln gelten wie offline.

Um Missverständnissen in der Online-Kommunikation vorzubeugen, sollten sie deutlich markieren ob sie als Mitarbeiter\*innen schreiben oder in der Rolle des Betriebsrats agieren, so die Workshop-Teilnehmer\*innen. ESS-Verhaltensregeln sollten dabei klar und Leser\*innen-freundlich kommuniziert werden.

„Auch im Face-Face-Gespräch mache ich deutlich, jetzt spreche ich in der Rolle des Betriebsrates oder als Mitarbeiter oder als Privatperson. Es ist schwach-sinnig, die Diskussion immer auf einer Tool-Ebene zu führen, offline ist es nicht anders.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)



Für konkrete Herausforderungen, wie Online-Hasskommentare, schlagen die Workshop-Teilnehmer\*innen vor, dass die Betriebsrät\*innen auf externe Expertise zurückgreifen.

„Wenn es dann nach 30 Tagen Sorgen gibt, vor politischer Hetze z.B. kann man sich ja Experten einladen, die einem erklären, wie man online kommuniziert und mit gewissen Kommentaren umgehen kann.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

Um die ESS flächendeckend über Standorte erfolgreich einzusetzen, sollten die Betriebsrät\*innen Multiplikatoren in ihrem Betrieb nutzen, so einige Workshop-Teilnehmer\*innen.

„In der vorhandenen Belegschaft gibt es Mitarbeitende, die sich mit den Tools wohlfühlen und auch die Mitbestimmung voranbringen möchten, diese gilt es zu finden und als Multiplikatoren einzusetzen.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

Betriebsrät\*innen können ebenfalls den Austausch in diesem Kontext nutzen, um jungen Menschen ihre Mitbestimmungsarbeit näherzubringen. Dabei können „Jung“ und „Alt“ gemeinsam Visionen einer digitalisierten Mitbestimmung entwickeln, schlagen die Workshop-Teilnehmer\*innen vor.

„Wir haben festgestellt, dass die jüngere Generation wahrscheinlich die Institution Betriebsrat und Gewerkschaft erst einmal kennenlernen muss.“ (Workshop-Teilnehmer: Referent Gesamtbetriebsrat)

Laut den Befragten sollten Teile der Belegschaft weiterhin analoge Wege wählen dürfen, um ihre Mitbestimmungs-Themen zu besprechen. Bestehende Mittel der Mitbestimmung zu entfernen, ist keinesfalls zielführend, und würde einige Mitarbeiter\*innen ausschließen.

„Ich sage mal, die sind 50+, und ja, sie sind älter als die Jüngeren, aber sie müssen trotzdem noch zehn Jahre arbeiten.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Demnach sollen digitale Kommunikationswege nicht die analogen ersetzen, sondern als Ergänzung und Erweiterung fungieren, so die Workshop-Teilnehmer\*innen. Nach ihrer Einschätzung können Mitbestimmungsakteur\*innen mithilfe von ESS die Gesamtbelegschaft dazu einladen, sich an der Weiterentwicklung der Betriebsratsarbeit zu beteiligen.

## Ideen für Maßnahmen zur Förderung von ESS

In Bezug auf ESS in der Betriebsratsarbeit beschreiben unsere Workshop-Teilnehmer\*innen einen Mangel an interner und externer Expertise, auf die sie zurückgreifen können. Besonders den kleinen und mittelständischen Unternehmen fehle es dabei an Kapazitäten, sich mit der Thematik grundsätzlich auseinanderzusetzen, wie einige Workshop-Teilnehmer\*innen berichten. Zudem seien Vorbilder von digitalen Mitbestimmungspraktiken anderer Betriebe nötig, an denen sie sich orientieren können. Die Teilnehmer\*innen haben einige Lösungsansätze für die Förderung der Mitbestimmung formuliert.

Einige Konzernbetriebsräte beschäftigen beispielsweise eigene Referent\*innen, die in Vollzeit zu Schwerpunktthemen wie der Digitalisierung arbeiten und die Betriebsräte inhaltlich unterstützen.

„Es wäre ein Wahnsinns-Mehrwert für die Betriebsräte, noch mehr Referenten für Digitalisierungs-Themen einzustellen. Das funktioniert bei uns schon sehr gut, es kommen immer wieder mehr Mindsets rein, man hat ein jüngeres Durchschnittsalter und die meisten haben schon mal etwas anderes gesehen und sind weniger konzernblind.“ (Workshop-Teilnehmerin: Gesamt- und Konzernbetriebsrat)

Um vorhandene interne Expertise zu bündeln, empfiehlt ein Workshop-Teilnehmer den Betriebsrät\*innen, kreativ zu werden. Beispielsweise können Auszubildende und Dual-Studierende für ein Quartal dem Betriebsrat als Referent\*in zu einem Digitalisierungs-Thema zur Verfügung zu stehen. Auf diesem Weg kann die vorhandene Expertise mit in die Mitbestimmungsarbeit einfließen. Nach der Station als Referent\*in im Betriebsrat könnten diese sogar als Multiplikatoren für eine Digitalisierung der Mitbestimmung fungieren.

„Für mein tägliches Geschäft in der IT-Mitbestimmung hole ich mir einen Wirtschaftsinformatik-Studenten, der im Einsatz ist mit mir. Bei Terminen kann er technisch noch einmal viel besser nachhaken. Ich bringe ihm die Themen bei, die dem Betriebsrat wichtig sind. Man muss kreativ werden.“ (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Es bedarf eines vielfältigen Angebots externer IT-Beratung für Betriebsräte. Hierbei mangelt es flächendeckend an fallspezifischen Strategie-Beratungen mit langfristigen Betreuungsangeboten.

„Es braucht Beratungsangebote für Betriebsräte mit technischem Know-how, die sich die Betriebsräte einkaufen können, das gibt das Gesetz her. [...] Der

Markt ist noch mega-klein dafür. Du googelst dich zu Tode auf der Suche nach IT-Beratung für Betriebsräte.\* (Workshop-Teilnehmer: Konzernbetriebsrat, IT-Ausschuss)

Es braucht Formate, bei denen sich Betriebsrät\*innen über ihre Unternehmensgrenzen hinaus zur digitalen Mitbestimmung vernetzen können. Allein beim Verfassen von Betriebsvereinbarungen wäre es hilfreich, Erfahrungen auszutauschen und gelungene Vereinbarungen miteinander zu teilen.

Die Workshop-Teilnehmer\*innen sind sich einig in ihrer Wahrnehmung, dass sich viele der Betriebsrät\*innen in ihren Unternehmen im Kontext der Digitalisierung überfordert fühlen. Besonders unsicher empfinden die Teilnehmer\*innen ihre Mitbestimmungsakteur\*innen, wenn es um die Digitalisierung der Mitbestimmung selbst geht. Als besondere Herausforderung nennen die Workshop-Teilnehmer\*innen die fehlenden Kompetenzen, Zugänge und Mittel der Betriebsrät\*innen, um ESS für ihre eigene Arbeit einzusetzen. Es gibt in diesem Kontext wenig Initiativen zur Orientierung, die ein Ausprobieren mit digitalen Tools wie ESS für Betriebsrät\*innen erleichtern. Zudem mangelt es den Akteur\*innen hierbei an einer gemeinsamen Plattform, die Vorbilder in diesem Kontext porträtiert. Insgesamt stehen die Workshopteilnehmer\*innen trotz ihrer diversen Ausgangssituationen vor ähnlichen Herausforderungen.

## EXPERT\*INNEN-INTERVIEWS: ESS IN DER LANGZEITPERSPEKTIVE

---

Der Fokus der zu Beginn dieser Studie durchgeführten Expert\*innen-Interviews lag auf dem Prozess der Implementierung von ESS, den daraus eventuell resultierenden Problemen und Aufgaben sowie der Einschätzung von ESS aus der Perspektive von Betriebsrät\*innen. In weiteren Interviews wurden dann zu einem späteren Zeitpunkt im Projekt Expert\*innen aus Unternehmen und Wissenschaft befragt. Der Fokus dieser Interviews lag dabei auf einer retrospektiven Betrachtung bereits eingeführter ESS. Gemeinsam hatten die Expert\*innen aus dieser zweiten Interview-Runde, dass sie angaben, besonders technikaffin zu sein, sich auch beruflich mit der Umsetzung und Gestaltung von innovativen Medien zu befassen und dass ihre Arbeitgeber\*innen schon über die Dauer von mindestens einem Jahr eine ESS eingeführt hatten. Die Teams der Expert\*innen waren nach Schätzung der Expert\*innen durchschnittlich etwa 30 Jahre. Es war hier von Interesse zu erfragen, welche Auffälligkeiten, Benefits oder Probleme sich beim (all-) täglichen Umgang mit der im eigenen beruflichen Umfeld genutzten ESS herausstellten. Die Interviews sollten somit eine Art *Lessons-Learned*-Überblick verschaffen, um erstens daraus ableiten zu können, wie ESS in Zukunft (besser) gestaltet werden könnten, um maximale Partizipation der Mitarbeitenden zu fördern, und zweitens, den Nutzen bestehender Software hinsichtlich der Partizipation und des Empowerments in einem Vergleich der meistgenutzten ESS zu erarbeiten.

Die zentralen Probleme im Umgang mit der ESS werden von allen Expert\*innen ähnlich geschildert: Die ESS wurde nach der Einführung von vielen Mitarbeitenden positiv angenommen und genutzt. Dieses anfängliche Interesse flaute aber dann schnell ab, und die ESS wird seither lediglich von einer kleinen Gruppe immer gleicher Personen verwendet.

„Niemand nutzt mehr Enterprise Social Media!“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Forscher/Berater)

Diese oben genannte Gruppe der Nutzer\*innen von betrieblich vorgegebenen ESS-Strukturen wird in mehreren Expert\*innen-Interviews als die gleiche Gruppe von Mitarbeitenden identifiziert, die auch ohne ESS – so gesehen in der *Offline*-Welt – sehr aktiv sind, sich also an internen Diskussionen und Entscheidungsfindungen beteiligen.

„In der [ESS] kommunizieren die immer gleichen Leute, die ja auch sonst schon sehr aktiv sind. Die, die sich auch so an allem beteiligen und mitreden. [...] Die Nutzung von ESS ist extrem personenabhängig, wer auch so aktiv ist, ist es da eben auch. Und umgekehrt – wer sonst auch nicht beiträgt, wird dort nicht plötzlich aktiv.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Forscher/Berater)

Durch diese einseitige Form der Nutzung können sich nur wenige neue Diskussionen ergeben, und auch innerbetriebliche Probleme werden nicht tiefer besprochen, da das Einbringen von differenzierten Meinungen hier fehlen würde.

„Empowert wird da eigentlich erst mal niemand, vor allem durch die flache hierarchische Struktur in Enterprise Social Media können sich keine Grüppchen bilden, und das nützt dann niemandem, um Meinungen irgendwie stärker zu vertreten, auch Betriebsräten nicht. Wenn Führungskräfte oder Betriebsräte dort [in den Strukturen der ESS, Anm. der Autor\*innen] sprechen, weiß man auch gar nicht, in welcher Rolle sie auftreten. Das führt nicht zu starker Meinungsbildung.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Forscher/Berater)

Jedoch verzichtet der Großteil der Mitarbeitenden, der über kein Interesse an der Nutzung der betrieblich bereitgestellten ESS verfügt, nicht auf die generelle Nutzung von Social Software, sondern lediglich auf die Nutzung der vorgegebenen. Es stellte sich in den Interviews heraus, dass Mitarbeiter\*innen häufig auf eigenständig implementierte ESS zurückgreifen und diese durchaus regelmäßig verwenden. In diesem Kontext wurden während der Interviews ausschließlich *Microsoft Teams* und *Slack* als präferierte Tools genannt.

„Wir regeln mittlerweile intern fast alles über Slack. Es passt zu unserer Feedbackkultur, und vor allem kann ich damit den Überblick über die einzelnen Arbeitsgruppen behalten. [...] Ich kann immer sehen, an was meine Teams hier eigentlich gerade arbeiten.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Gründer/Entwickler)

„Ich verwende hier eigentlich für alles E-Mail oder Teams. [...] Das Enterprise Social Media hier nutzt keiner, weil es niemand genutzt hat.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Forscher)

Eine weitere Gemeinsamkeit der Expert\*innen ist, dass sie angeben, in eher jungen Teams zu arbeiten. In diesen Teams sei die Nutzung von Social Media eine Selbstverständlichkeit, da viele der Team-Mitglieder mit der Nutzung von Social Media aufgewachsen seien.

„Die Kultur von Seiten wie Facebook funktioniert einfach nicht mehr. [...] Ja, vielleicht finden die Leute Facebook auch zu uncool.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Gründer)

Ein weiteres Problem, das in der ersten Interview-Runde identifiziert wurde, war die Befürchtung, dass Mitarbeiter\*innen eventuell nicht mit Social Media vertraut sind, und daher viel Zeit investiert werden müsse, um alle Mitarbeiter\*innen auf ein Level zu bringen, sodass alle gleichermaßen von der ESS profitieren könnten. Diese Befürchtung wurde von den Expert\*innen der zweiten Interviewrunde abgetan und als irrelevant klassifiziert.

„Ich habe bisher noch nicht gehört, dass jemand mit dem Programm nicht zu-rechtkam. Auch keiner von den älteren Kollegen. Also wenn das keiner nutzt, liegt das sicher nicht daran, dass es jemand nicht kann.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Forscher/Berater)

Die Möglichkeit, dass die Expert\*innen selbst zu technikaffin sind, um zu erkennen, dass diese – für sie nicht relevanten – Probleme in ihrem Arbeitsumfeld auftauchen, ist gegeben und lässt Raum für weiterführende Forschung. Eine verzerrte Wahrnehmung unter den entsprechenden Nutzer\*innen ist vorstellbar.

Auch die Verbreitung von Informationen über interne Wikis wird von den Expert\*innen kritisch betrachtet. Hier wird bemängelt, dass es oftmals unklar ist, ob die Antwort von einer qualifizierten Quelle stammt. Diese Sorge lässt sich als durchaus ernstzunehmend einordnen, da alle Mitarbeiter\*innen Zugriff auf das Wiki haben, und dementsprechend auch Informationen posten können. In einer anderen Variante des Wikis können die Nutzerrechte eingeschränkt werden und somit die Nutzer nur Leserechte haben. Allerdings tritt dann wiederum das Problem der Nicht-Partizipation auf, bzw. Mitarbeiter\*innen werden von einer höheren Instanz eingeschränkt.

„Ein Intranet oder auch sowas wie Sharepoint ist halt einfach nervig. Man muss immer viel zu lange auf eine Antwort warten, wenn man da in die Runde fragt, und dann weiß man nicht mal, ob die Antwort überhaupt stimmt. Außerdem weiß man ja meistens auch gar nicht, was für Informationen bereits vorhanden sind, weil die Strukturen irgendwie schlecht sind. Suchfunktionen bringen dann meist auch nichts mehr.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Gründer)

Zudem erklären die Expert\*innen, dass sie sich nicht vorstellen könnten, selbst eine offene Frage innerhalb der ESS zu klären. Bei Bedarf wäre es die bessere Lösung, gezielt eine Person anzuschreiben, bei der man davon ausgehen könne, dass sie die Antwort wisse.

„Also, ich habe noch nie irgendeine Frage da gestellt, ich wüsste auch gar nicht, was. Fachliche Fragen werden sowieso nicht diskutiert. [...] Unsere

Feedbackkultur ist aber generell sehr gut, ich kann meine Kollegen auch so ansprechen. Ob Enterprise Social Media hilfreicher ist, wenn die allgemeine Feedbackkultur schlechter ist, kann ich aber nicht sagen. Vielleicht ist in einem Betriebsklima, in dem Leute nicht offen nachfragen wollen, so ein Social Media gut.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Forscher/Berater)

Ist hingegen eine offene Kultur von vorherein vorhanden und es wird eine ESS genutzt, auf das sich alle Mitarbeiter\*innen einlassen wollen/können, dann ist der Mehrwert des Empowerments u. U. gegeben. Allerdings reicht dazu ein reines Media-Tool nicht aus. Expert\*innen berichten, dass, wenn ohnehin viel und gut kommuniziert würde, das ESS zum Empowerment und der Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen beitrage, zumindest aus ihrer eigenen Sicht.

„Dadurch, dass wir intern ja nur Slack benutzen, fühlen sich die Leute hier schon eher empowert, würde ich sagen. Alle sehen ja, was passiert und können alles sharen. [...] Wir haben eine sehr gute Meeting-Kultur, es finden wöchentlich Treffen mit mir [Gründer; Anm. der Autor\*innen] und den Gruppenleitern statt, also, wir reden sowieso viel miteinander.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Gründer)

Als allgemein positiv an ESS bewerten die befragten Expert\*innen, dass sich kleine Gruppen besser organisieren können. Innerhalb von Arbeitsgruppen, z. B. bei der Projektarbeit, vereinfache sie die Kommunikation. Arbeitsschritte können nachvollziehbar gemacht werden und Materialien ohne viel Aufwand mit anderen geteilt werden.

„Viel Kommunikation und Medienaustausch finden aber immer noch über E-Mail statt. Projektpartner sind ja auch meistens gar keine Arbeitskollegen.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Forscher/Berater)

„Plattformen wie Slack oder generell solche Tools sind irgendwie zielgerichteter. Es ist einfacher, damit zu arbeiten, statt mit den klassischen Bürootools.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Forscher)

Ein weiteres geschildertes Problem an ESS in klassischen Betrieben ist, dass in der Regel nur die interne Nutzung durch eigene Mitarbeiter\*innen vorgesehen ist. In vielen Arbeitsbereichen und Branchen ist aber heutzutage Kommunikation und Teamarbeit zwischen Mitarbeitenden mehrerer Betriebe, Bereiche oder auch mit Freiberufler\*innen der Standard. Für diese Externen kann es u. U. schwierig sein, Zugriff zu ESS zu bekommen.

„Ich habe schon erlebt, dass ich erst Zugriff zu einer Plattform bekommen habe, als ich ihn eigentlich nicht mehr gebraucht habe, und fast mit meiner Arbeit fertig war.“ (Expert\*innen-Interview-Teilnehmer: Berater)

In solchen Fällen bleibt den Mitarbeiter\*innen meist keine andere Wahl, als auf andere Kommunikationswege – wie die klassische E-Mail – zurückzugreifen.



## FEATURES VON ESS: HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR KÜNFTIGE ENTWICKLUNG VON ESS

---

Aus den geführten Expert\*innen-Interviews lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, wie ESS in Zukunft besser gestaltet werden können, sodass sie die Partizipation der Nutzer fördern.

Ein zentraler Punkt wurde in den Interviews häufig von den Expert\*innen angesprochen: Die Nutzung von ESS steigt, wenn die Wahl der Plattform bei den Nutzer\*innen selbst liegt. An dieser Stelle könnten Arbeitgeber\*innen einschreiten und vorab Umfragen in ihren Betrieben durchführen. Wenn Mitarbeiter\*innen an der Entscheidungsfindung, welche ESS im Betrieb implementiert werden sollte, beteiligt gewesen wären, könnte man nun eventuell höhere Nutzerquoten verzeichnen. Dieser Effekt könnte noch einmal dadurch gesteigert werden, dass die Mitarbeiter\*innen vorab Empfehlungen über ESS aussprechen und somit aktiv am Prozess der Implementierung *partizipieren* könnten.

Es zeigt sich zudem, dass in jüngeren, technikaffinen Branchen nicht auf aus dem privaten Umfeld bekanntes Plattform-Design zurückgegriffen werden soll. Wenn eine ESS in ihrer Optik und ihrer Usability stark an im privaten Umfeld schon lange verbreitete – und vielleicht sogar gemiedene – Software erinnert, kann dies dazu führen, dass vor allem jüngere Nutzer\*innen abgestoßen werden. Eine Plattform, von der sich Menschen im Privaten schon lange verabschiedet haben, fördert nicht die Motivation, sich an internen Debatten zu beteiligen, sondern sie bewirkt das Gegenteil: Mitarbeiter\*innen finden neue Wege und Ausweichplattformen, die eher dem Zeitgeist entsprechen und führen dort eventuell Debatten, die dann den anderen Mitarbeitenden entgehen.

Zudem darf die Nutzung der ESS nicht zu komplex gestaltet werden. Komplexität beschreibt hier, wie viele Funktionen eine ESS bereitstellt. Je mehr ungewollte Funktionen vorhanden sind, desto überladener – oder auch komplexer – wirkt die ESS und ist dann nicht mehr attraktiv. Als besonders positives Merkmal hat es sich vor allem herausgestellt, wenn die Plattform über die Funktion verfügt, projekt- und firmenübergreifend Teams zusammenstellen zu können. Wird dies zu umständlich gestaltet, sind Nutzer\*innen eher geneigt, auf andere Kommunikationswege zurückzugreifen.

Falls die ESS über eine Art Wiki verfügt, in dem Informationen bereitgestellt werden, muss klar erkennbar gemacht werden, woher diese Informatio-

nen stammen. Wenn die ESS eine Chatfunktion in einer Art Forum hat, sollte dies möglichst transparent gestaltet werden, da sonst an erhaltenen Informationen gezweifelt wird, die Glaubhaftigkeit der ESS darunter leidet und die Nutzung somit abnimmt. Mitarbeiter\*innen sollten Informationen unter ihrem eigenen Namen posten. Damit steigt das Vertrauen in das Gesagte, während gleichzeitig die eventuell bestehenden Ängste der Arbeitgeber\*innen, dass ESS genutzt werden könne, um sich gegen sie zu instrumentalisieren, abgeschwächt werden.

Übergreifend lässt sich feststellen, dass die Firmenkultur ein bestimmender Faktor für den Erfolg oder Misserfolg einer ESS ist. In den Expert\*innen-Interviews wurde erklärt, dass die Partizipation an Diskussionen und Entscheidungen durch ESS prinzipiell erst einmal nicht gefördert werden würde. Es wurde stark von den Persönlichkeiten der Mitarbeitenden abhängig gemacht, ob sich jemand einbringen möchte – oder eben nicht. Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, Mitarbeiter\*innen eine Plattform zur Verfügung zu stellen, auf der sie Einsicht und Information über Arbeitsabläufe bekommen können und mit deren Hilfe sie sich an Prozessen beteiligen können. Wenn aber die Firmenkultur selbst eher keine Feedbackkultur etabliert hat, wird auch kein Empowerment erreicht, sondern eine Plattform geschaffen, auf der die gleichen Thematiken diskutiert werden, wie außerhalb der Plattform. Dies kann im schlechtesten Falle zu deutlicher Ernüchterung ursprünglich motivierter Mitarbeiter\*innen führen. In einer Firmenkultur, in der offene Dialoge gefördert und gewünscht werden, kann eine ESS ein hilfreiches und unterstützendes Tool sein.

Aus den oben genannten Handlungsempfehlungen, die wiederum aus den Expert\*innen-Interviews resultieren, wurden nun Faktoren abgeleitet, die die Nutzung von ESS attraktiver gestalten sollen. Drei wichtige Faktoren, die aus den Interviews hervorgehen, sind:

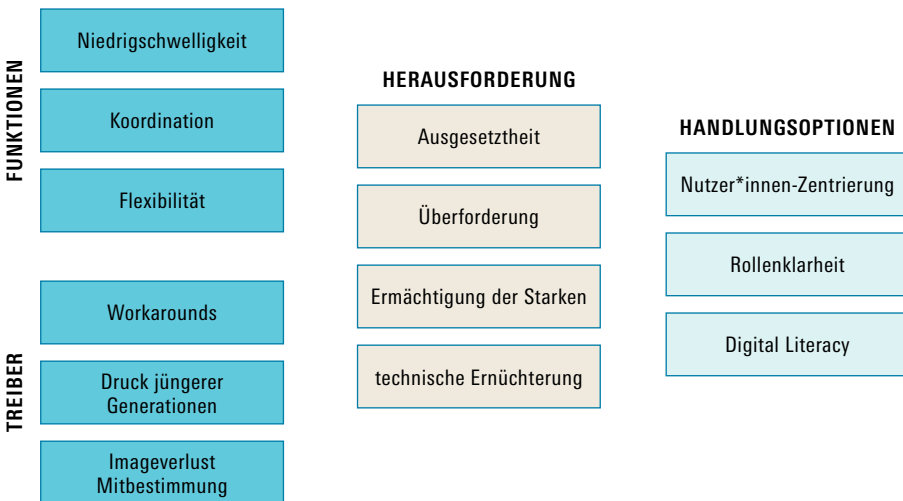
- *Geringe Komplexität*: Ist die Software einfach zu bedienen und ist nicht überladen, bietet aber alle wünschenswerten Eigenschaften?
- *Transparenz*: Ist es ersichtlich, woher Informationen kommen und ob es gezielt veranlasst wurde, diese zu teilen? Müssen Mitarbeiter\*innen ihren Namen in der ESS preisgeben?
- *Teilbarkeit*: Kann die ESS beim Datenaustausch und der Datenspeicherung während der Zusammenarbeit mit Externen genutzt werden?

# DISKUSSION

In unserer Studie sind wir der Frage nachgegangen, *welche Chancen und Herausforderungen ESS für die Partizipation im Unternehmen bieten und welche Handlungsoptionen für Betriebsräte dabei entstehen*. Zunächst konnten wir feststellen, dass es nachvollziehbare Gründe für Unternehmen gibt, sich mit dem Einsatz von ESS zu beschäftigen. Niedrigschwelligkeit, Koordination und Flexibilität von Informationsflüssen beschreiben unsere Interviewpartner\*innen als zentrale Funktionen, die Unternehmen motivieren, den Einsatz von ESS zu fördern. Zudem sei der Druck jüngerer Generationen an Mitarbeiter\*innen Grund, sich mit einer ESS-Plattform dem aktuellen Zeitgeist anpassen zu wollen. Des Weiteren berichten einige Interviewpartner\*innen, dass in der Realität ohnehin schon große Teile der Belegschaft Funktionen von Fremdanbieter\*innen als Workarounds für ihre Arbeitsprozesse nutzen. Die befragten Betriebsrät\*innen beschreiben im Kontext der Digitalisierung

Abbildung 8

## Diskussion



Quelle: eigene Darstellung

einen drohenden Imageverlust. Durch den bisher noch weit verbreiteten Gebrauch primär analoger Kommunikationswege würden Betriebsräte agile Geschäftsprozesse entschleunigen und als Bremsen von Innovation wirken, so einige der Befragten. Die Nutzung von ESS als Ergänzung zur analogen Mitbestimmungsarbeit wäre laut Interviewpartner\*innen zielführend, um einem generellen Imageverlust, vor allem bei den jüngeren Generationen der Beschäftigten, entgegenzuwirken. Wir argumentieren, dass die Bedeutung von betrieblich verfassten Interessenvertretungen beim Einsatz von ESS sogar zunimmt. Dazu identifizieren wir vier zentrale Herausforderungen von ESS für die Nutzer\*innen: Ausgesetztheit, Überforderung, Ermächtigung der Starken und technische Ernüchterung. Diese Herausforderungen wollen wir dabei nicht als Argumente gegen ESS verstanden wissen, sondern eher als Aufgaben, mit denen sich Unternehmen und Mitbestimmungsakteur\*innen beschäftigen müssen, die Teilhabe auf ESS fördern wollen. Hierzu bieten wir drei konkrete Handlungsoptionen zum Abschluss an: *Nutzer\*innenzentrierung nachkommen, Rollenklarheit etablieren, Digital Literacy stetig fördern*. Als Ausblick argumentieren wir, dass der Einsatz von ESS auf einen Bedeutungszuwachs der Mitbestimmung im Kontext der Digitalisierung hindeutet und nennen Wege, wie sich Betriebsrät\*innen ESS für ihre eigene Arbeit aneignen sollten.

## Funktionen von ESS

In allen Teilen unserer Erhebung sahen unsere Befragten, dass ESS durchaus eine niedrigschwellige Kommunikation, zeit- und ortsunabhängige Koordination und insgesamt flexiblen Informationsaustausch ermöglichen. Mitarbeiter\*innen können ihr Wissen für alle Nutzer\*innen auf einer ESS-Plattform frei zugänglich machen und eigenständig abrufen. Damit ermöglichen sie Nutzer\*innen vielfältige Formen der Teilhabe. Zumindest technisch erlauben sie damit eine Kommunikation auf Augenhöhe und transparente Arbeitsprozesse.

Diese Funktionen schätzen unsere Interviewpartner\*innen auch als vielversprechend für die Mitbestimmungsarbeit ein. Eine grundlegende Aufgabe der Mitbestimmungsakteur\*innen sei es schließlich, eine möglichst breite Beteiligung von Mitarbeiter\*innen im Unternehmen zu ermöglichen. ESS böten demnach zahlreiche Potenziale für Betriebsrät\*innen, da sie *One-to-Many*- und *Many-to-Many*-Kommunikationswege erlauben. Jedoch zeigen die Ergebnisse aus unserer Fallstudie ebenfalls, dass es eine problematische Nähe in

der Wahrnehmung einer partizipativen Kommunikationsinfrastruktur im Kontext herkömmlicher Vertretungsorgane geben kann. Hier ist für die Beteiligten wichtig, zwischen betrieblich verfasster Mitbestimmung und deren Mitteln einerseits und ESS als Kommunikationsmittel andererseits zu unterscheiden. Die Regeln innerhalb einer ESS-Plattform und die Entscheidung über den Umgang mit ESS kann die Unternehmensleitung in der Realität recht unabhängig von Mitbestimmungsakteur\*innen treffen.

## Treiber von ESS

### Workarounds

Workarounds – eigenmächtig implementierte Software-Lösungen – werden in vielen Fällen (siehe [Expert\\*innen-Interviews](#)) intensiver genutzt als die eigentlich vom Betrieb vorgegebene ESS. Einer der Gründe dafür, dass Mitarbeiter\*innen ein anderes Tool bevorzugen, kann darin liegen, dass die vorgegebene Struktur nicht die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen erfüllt. Workarounds können in einigen Fällen vermieden werden, wenn die Nutzer\*innen von vorneherein in den Prozess der Auswahl einer ESS einbezogen werden und Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen sowie Eigenschaften der ESS berücksichtigt werden. Auch hier gilt wieder – eine Umfrage unter den Mitarbeiter\*innen, denen dadurch auch Mitbestimmung an Prozessen im Betrieb zugestanden wird, kann verhindern, dass eine ESS eingeführt wird, die nicht den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen entspricht. Problematisch ist es auch, dass die ESS zu einem großen Teil aus dem US-amerikanischen Raum stammen und für dortige Nutzer\*innen entwickelt wurden. Eine Anpassung an den spezifisch deutschen Markt ist aber durchaus sinnvoll. Insbesondere bei Fragen nach der Privatheit der Nutzer\*innen gilt es in Deutschland, andere Regeln und Gesetze zu beachten. Eine mögliche Erklärung für das Nutzen von Workarounds ist die Gewissheit, dass Arbeitgeber\*innen nicht in der Lage sind, Tätigkeiten und Nachrichtenaustausch zu verfolgen. Für zukünftige Gestaltung von ESS kann es daher von Vorteil sein, den Wunsch nach Privatheit der Mitarbeiter\*innen zu berücksichtigen und klar herauszuarbeiten, wer Einsicht auf welche Nachrichten und Dokumente hat, und ob sich diese Einsichtsrechte auch nach Bedarf anpassen lassen. Transparenz ist ein wichtiger Faktor bei der Erstellung einer ESS.

## Druck jüngerer Generationen

Aus den geführten Expert\*innen-Interviews (II) ergeben sich unterschiedliche Ansichten auf ESS. Während bei Betriebsrät\*innen die Sorge stark war, es müsse viel Zeit und Geld investiert werden, um Mitarbeiter\*innen auf den Stand der Technik zu bringen, damit alle die ESS gleichermaßen nutzen können, war die jüngere Gruppe davon überzeugt, jede\*r müsse doch mit der ESS zurechtkommen. So kann es sein, dass zwei Gruppen von Mitarbeiter\*innen die ESS nicht nutzen: Die älteren, weil sie fürchten, nicht mit der Technik mithalten zu können, und die besonders technikaffinen jüngeren, denen die ESS nicht ausreicht und die in der Lage sind, sich eigenmächtig Workarounds (s. u.) zu implementieren. Beide Gruppen müssen, um Akzeptanz und Interesse für bzw. an einer implementierten ESS zu schaffen, zukünftig von Arbeitgeber\*innen stärker einbezogen werden. Viele der im Verlauf dieser Studie befragten Betriebs\*rätinnen und Nutzer\*innen von ESS schilderten Probleme, die sich durch eine a priori im Betrieb durchgeführte Umfrage hätten vermeiden lassen. Es ist durchaus denkbar, dass sich hier weitere Probleme entwickeln, die thematisch nicht in das Feld der ESS-Nutzung reichen. Es besteht die Gefahr, dass sich eine weitere Kluft zwischen Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher Altersstufen öffnet: Während die jungen, technikaffinen sich weiterhin in einer verzerrten Realität befinden, in denen sie keine Akzeptanz für mögliche Schwierigkeiten bei der Nutzung von Technik anerkennen und dies den älteren als Schwäche auslegen, fühlen sich diese älteren Mitarbeiter\*innen womöglich im Beruf ausgegrenzt und abgehängt. Dies kann zu starken internen Konflikten führen. Die Implementierungsphase einer ESS kann hierbei jedoch auch als Chance für innerbetriebliche generationenübergreifende Zusammenarbeit begriffen werden.

## Imageverlust der Mitbestimmung

Einerseits sind Mitbestimmungsakteur\*innen mit der Bewertung von Informationstechnologien wie ESS bei der Einführung bereits überfordert, da ihnen die technische Expertise dazu fehlt, diese arbeitnehmer\*innengerecht nach § 87 BetrVG einzuschätzen. Gleichzeitig haben unsere Interviewpartner\*innen berichtet, dass sie beobachten, wie auf der anderen Seite Unternehmen digitale Partizipations-Praktiken wie ESS anbieten, um die Verfassung betrieblicher Mitbestimmungsorgane zu umgehen. Es bleibt offen, ob diese Einschätzung auch bei der erhobenen Fallstudie zutrifft. Wir konnten

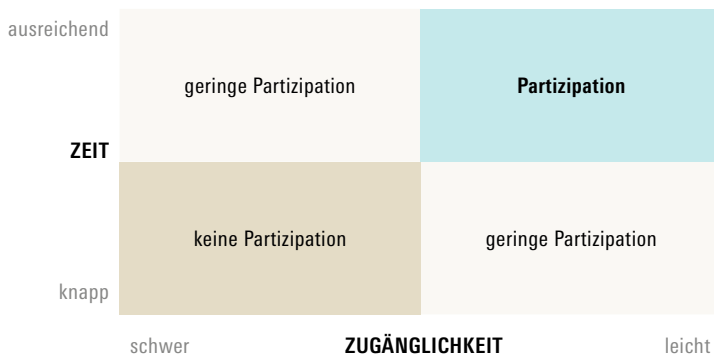
jedoch in einigen unserer Interviews mit Expert\*innen aus Industrie, Gewerkschaft und Wissenschaft feststellen, dass partizipative Kollaborationstools wie ESS sehr wohl mit der klassischen Mitbestimmungsarbeit konkurrieren können. Einige Betriebsrät\*innen berichteten, dass sie damit mit ihrem Image zu kämpfen hätten, da der Betriebsrat längst „out“ sei. Transparente Kommunikationswege auf ESS ermöglichen der Unternehmensführung, die Belegschaft zu empowern und an Entscheidungsprozessen direkt online teilzuhaben. Mitbestimmungsakteur\*innen wären weder genügend sichtbar auf ESS noch sei den jüngeren Generationen klar, welche Wirkung die betrieblich verfasste Mitbestimmung im Unternehmen noch hätte. Im Kontrast dazu zeigen unsere Ergebnisse, dass beim Einsatz von ESS zentrale Herausforderungen entstehen, die sogar auf einen Bedeutungszuwachs von Mitbestimmung hindeuten, die wir im Folgenden erläutern.

### Zentrale Herausforderungen

In der unternehmensinternen Kommunikation kann man zwei zentrale Gruppen von Akteur\*innen unterscheiden: Zum einen diejenigen, die entsprechend ihrer Rolle im Unternehmen und ihrer Ausbildung Kommunikation im Unternehmen ordnen und lenken. In diese Gruppe fallen die Unternehmensleitung, die interne Kommunikation und auch der Betriebsrat. Zum

Abbildung 9

#### Zeit und Zugang als Voraussetzung von ESS



Quelle: eigene Darstellung

anderen gibt es Mitarbeiter\*innen, deren Kommunikation traditionell eher Objekt der Steuerung ist. Eine zentrale Idee der Anbieter\*innen von ESS ist, diese Dichotomie aufzubrechen und beiden Gruppen eine Infrastruktur mit angeglichenen Möglichkeiten zu bieten. Beide Gruppen verbinden das Wertversprechen einer gleicheren, transparenteren Zusammenarbeit auch mit Herausforderungen.

## **Ausgesetztheit**

Viele Aussagen in unseren Interviews deuten dahin, dass die stärkere Sichtbarkeit der Akteur\*innen auf ESS bei ihnen oft ein Gefühl von Ausgesetztheit verursacht. Personen aus der Führungsebene können einen Kontrollverlust befürchten und die Belegschaft hat auch Bedenken, überwacht zu werden. Ein Gefühl der Ausgesetztheit begleitet dabei die Akteur\*innen, wenn sie für alle sichtbar online navigieren, kommentieren und diskutieren. So befürchten Unternehmensleitung, Führungspersonen und Betriebsrat, dass sie nennenswerte Kontrolle über das, was die Belegschaft im Unternehmen thematisiert, verlieren könnten. Mitarbeiter\*innen äußern hingegen mit Blick auf die Transparenz von sozialen Medien Unwillen, mit der eigenen Kommunikation für viele oder alle Kolleg\*innen sichtbar und beobachtbar zu werden. Auf beiden Seiten entsteht dabei Unsicherheit, welche das Gelingen einer digitalen Zusammenarbeit erschwert. Unsere Handlungsoption *Rollenklarheit etablieren* geht auf diese Herausforderung besonders ein.

## **Überforderung**

Unsere Interviewpartner\*innen berichten, dass fehlende digitale Kompetenzen eine zentrale Hürde beim Einsatz von ESS sind. Der kompetente Umgang mit ESS setzt digitale Kompetenzen voraus, die ohne entsprechende Anleitung zu Überforderung und Mehrarbeit führen können. Teile der Belegschaft kommen bei der Anwendung von ESS an ihre Grenzen und erleben dann Frustration. Um einer Überforderung entgegenzuwirken, brauchen Mitarbeiter\*innen Lernräume, die Raum und Zeit schaffen, solche Kompetenzen aufzubauen. Unsere Handlungsoption *Digital Literacy stetig fördern* geht auf diese Herausforderung besonders ein.



## Ermächtigung der Starken

Das Nutzer\*innenverhalten auf ESS wird durch bestehende Hierarchien im Unternehmen geprägt. Wie auch unsere Studie bestätigt hat, sind Mitarbeiter\*innen, die in höheren Hierarchieebenen arbeiten, auf ESS tendenziell sichtbarer als Kolleg\*innen, die in niedrigeren Hierarchieebenen arbeiten. Gründe dafür sind die Ressourcen, wie Zeit, Zugang und Erprobungsräume, die unterschiedlich in der Belegschaft verteilt sind. Manche Mitarbeiter\*innen arbeiten in Prozessen, die es ihnen kaum ermöglichen, überhaupt an einer ESS-Plattform teilzuhaben. Einige Mitarbeiter\*innen haben gar keine Endgeräte, um auf die ESS-Plattform zuzugreifen.

Neben der erhöhten Sichtbarkeit der Mitarbeiter\*innen in höheren Hierarchieebenen verfügen diese auch über ein stärkeres Gefühl des Empowerments und profitieren schon jetzt von der Nutzung der ESS. Ein Ziel der Nutzung von ESS soll es jedoch sein, alle Mitarbeiter\*innen zu empowern, sodass Raum für neue soziale und firmenkulturelle Strukturen entstehen kann.

Das vorhandene Empowerment der ohnehin schon Starken gibt jedoch Grund zu der Annahme, dass ESS genau diese gewünschten Ziele erreichen können, wenn sie weitergehend erforscht und zielgerichtet implementiert und genutzt werden. Unsere Handlungsoption *Digital Literacy stetig fördern* geht auf diese Herausforderung besonders ein.

## Technische Ernüchterung

Nach einer anfänglichen Phase der hohen Akzeptanz der ESS besonders bei medienaffinen Mitarbeiter\*innen kommt es oft zu einer Ernüchterung. Von Praktiker\*innen wird dieser Umschwung von überhöhten Erwartungen zu einer Talsohle der Ernüchterung für den Umgang mit technischen Neuerungen insgesamt beschrieben (Reinmann/Mandl 2011, S. 1049 ff.). Für ESS berichten unsere Interviewpartner\*innen, dass dann Diskussionen innerhalb der Plattform von den gleichen Personen getrieben werden, die auch verantwortlich für die Diskussionen außerhalb der Plattform sind. So werden Mitarbeiter\*innen nicht angeregt, kontroverse Ideen zu diskutieren, und es entsteht kein für die Interviewpartner\*innen ersichtlicher Mehrwert darin, die Diskussionen auf der ESS zu verfolgen. Scheinbar simple technische Hürden erschweren den Arbeitsalltag einiger Nutzer\*innen teilweise sogar, da es i.E. nicht möglich ist, Dateien mit betriebsexternen Partnern zu teilen, obwohl

dies für ihre Projektarbeit erforderlich ist. Diese Mitarbeiter\*innen greifen dann wieder zum Gebrauch der klassischen E-Mail zurück. Unsere Handlungsoption *Nutzer\*innenzentrierung nachkommen* geht auf diese Herausforderung besonders ein.

## Zentrale Handlungsoptionen

### **Nutzer\*innenzentrierung nachkommen**

Selbstorganisierte Wissensarbeit, die von ESS unterstützt werden soll, hat das kommunizierende Individuum, die Nutzer\*in im Kern (Laihonen 2006, S. 127 ff.). Die Bedürfnisse von Nutzer\*innen von Informationssystemen sind zunächst unterschiedlich und zudem über die Zeit veränderlich. Die Gestaltung von Informationssystemen insgesamt hat inzwischen eine Vielzahl von Methoden hervorgebracht, die in der Lage sind, Bedürfnisse von Nutzer\*innen zu erkennen und in die Gestaltung von Systemen mit einzubringen. Umso mehr erstaunt es, wenn unsere Interviewpartner\*innen berichten, dass die genutzten ESS häufig zentralen Anforderungen der Interviewpartner\*innen nicht gerecht werden. Anreize, ein ESS-System zu nutzen, sind häufig unzureichend für die Nutzer\*innen definiert. Laut unseren Interviewpartner\*innen gilt es zunächst, die bestehenden Vorteile von ESS besser zu verdeutlichen und konsequent zu nutzen, aber auch darüber hinaus neue Anreize zu etablieren. Um mögliche Anreize von ESS zu identifizieren, sollte die Implementierung bereits vor der Einführung der eigentlichen ESS-Plattform mit einer Bedarfsplanung und Zielsetzung beginnen. Welche Bedürfnisse haben die potenziellen Nutzer\*innen? Wie können sich Motivation und Arbeitsweisen durch eine ESS ergänzen? Dafür braucht es vertrauensvolle Kommunikationskultur, die schon vor dem Einsatz von ESS gegeben ist. Ohne Bedarfsabfragen und Unterstützung bei der Umsetzung kann die erhoffte Unterstützung der Arbeitsprozesse durch ESS nicht stattfinden.

### **Rollenklarheit etablieren**

Die Kultur der Organisation beeinflusst die Nutzung von Enterprise Social Software. Wie die Nutzer\*innen die Software anwenden, hängt stark davon ab, welche Strukturen zuvor bereits bestehen. ESS ändern keine Unternehmenskultur und machen sie damit auch nicht partizipativer. Vielmehr spie-

gelt die Nutzung der ESS durch die Mitarbeiter\*innen die Unternehmenskultur. Eine ESS einzuführen ist keine rein technologische Aufgabe, sondern ein langer, kommunikativer Prozess in Zusammenarbeit vieler Akteur\*innen.

Den Nutzer\*innen von ESS sollte klar sein, dass online gleiche Verhaltensregeln wie offline im Arbeitskontext gelten. Wir empfehlen Betriebsrät\*innen, klar zu markieren, in welcher Rolle sie sich online beteiligen, ob als Mitarbeiter\*in oder Betriebsrät\*in, um Missverständnisse zu umgehen.

### **Digital Literacy stetig fördern**

Wenn ESS den Auftrag haben, den Zugang zu Information zu demokratisieren und stärker in alle Hierarchiestufen und Unternehmensfunktionen zu bringen, sollte die Unternehmensleitung allen Mitarbeiter\*innen eine Beteiligung durch entsprechende ESS-Lernräume schaffen, um digitale Kompetenzen zu fördern. Unter den richtigen Umständen kann dann eine entsprechende Nutzung von ESS zu einer besseren Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg beitragen. Für die Partizipation aller Mitarbeiter\*innen auf ESS sind Zeit und Zugang zentrale Voraussetzungen.

Die Nutzung von ESS setzt eine Vielzahl von digitalen Kompetenzen voraus. Das Verarbeiten von Daten, die konstruktive Kommunikation mit Kolleg\*innen, das Erstellen und Aufbereiten von Inhalten für andere sowie Medienkompetenzen sind Bestandteil des Anforderungsprofils im Umgang mit ESS. In der Regel sind digitale Kompetenzen bei den Mitarbeiter\*innen in Organisationen unterschiedlich stark ausgeprägt. Dies ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen, von persönlichen Interessen über Tätigkeiten, unterschiedliche Bildungshintergründe bis hin zu Generationszugehörigkeit. Um die notwendigen digitalen Kompetenzen in einem weitreichenden Teil der Belegschaft zu verankern, sollten Unternehmen Bedarfsanalysen erstellen und vielschichtige Lernprozesse einführen.

Dabei sind für den Umgang mit ESS einerseits technische Kompetenzen zur Bedienung und andererseits kommunikative Kompetenzen nötig. Kommunikative Kompetenzen sind eine komplexe Kombination von kognitiven, affektiven und sozialen Fähigkeiten (Payne 2005, S.63 ff.). Diese können nicht durch eine Schulung vermittelt werden, sondern sind das Ergebnis längerer, vielschichtiger Lern- und Entwicklungsprozesse. Wer an einer ESS-Plattform partizipiert, kann wichtige Informationen für Organisationen liefern und helfen, Probleme besser zu verstehen und letztlich zu lösen. Dafür braucht es Zeit und Erfahrung. Wenn für Partizipation auf einer ESS-Platt-

form keine Zeit zur Verfügung steht, besteht die Herausforderung, dass sie hinter andere Verpflichtungen rückt. Mitarbeiter\*innen, die ihre Zeit frei einteilen können – häufig diejenigen auf einer höheren Hierarchiestufe – können der Partizipation die nötige Priorität zuordnen. Diese Möglichkeit haben Mitarbeiter\*innen, die wenig zeitliche Autonomie haben, nicht oder nur begrenzt. Dadurch sind sie generell tendenziell unterrepräsentiert. Die Verfügbarkeit von Zeit ist also ein wichtiger Faktor, der zu ungleicher Partizipation beitragen kann. Darum sollte die Unternehmensleitung es allen Mitarbeiter\*innen ermöglichen, sich zeitliche Kapazitäten selbst einzuteilen. Ein weiterer Faktor stellt hier auch der Zugang dar. Ohne die nötige technische Expertise oder Endgeräte ist die Partizipation nur teilweise oder z. T. gar nicht möglich. Die Infrastruktur und die Arbeit der Beschäftigten, sei sie analog oder digital, hat einen großen Einfluss auf die Teilhabe, auch diese Strukturen müssen vor allem Betriebsrät\*innen bei der Anwendung von ESS im Blick halten. Unsere Interviewpartner\*innen haben Ideen für Maßnahmen entwickelt. Dazu zählen vor allem Methoden des Reverse Learning, bei dem ESS-affine Nutzer\*innen ESS-averse Nutzer\*innen unterstützen können. Es gilt zudem, vorhandene Expertise im Unternehmen zu bündeln und Multiplikatoren strategisch einzusetzen.

## AUSBLICK: BEDEUTUNGSZUWACHS DER MITBESTIMMUNG

---

Unsere Studie hat gezeigt, dass für einige der Befragten ESS keine Konkurrenz für Mitarbeitervertretung darstellt, sondern auf einer technisch-kommunikativen Ebene ein Werkzeug für die Informationsverarbeitung ist. Wir haben dabei eindeutig Möglichkeiten zur Nutzung von ESS auch im Interesse von Mitarbeitervertretung und Mitbestimmung gefunden. Die Analyse von ESS aus einer Machtperspektive auf Informationszugriff und -verarbeitung zeigt darüber hinaus, dass ESS das Potenzial hat, verstärkende Effekte für vorhandene Machtstrukturen zu erzeugen. In der Fallstudie haben wir festgestellt, dass ESS zumindest einen bestärkenden Einfluss auf das Empowerment von hierarchisch weiter oben stehenden Mitarbeiter\*innen hat. Dieser ergibt sich zum großen Teil daraus, dass diese mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, um sich im Umgang mit ESS zu erproben. Diese Bestärkung der Starken lässt vermuten, dass bei gezielter Nutzung auch schwächere Mitarbeiter\*innen ermächtigt werden können, sofern man ihnen diese Ressourcen zugesteht. Hierbei spielt es eine kritische Rolle, ob die Mitarbeiter\*innen, die später einmal die ESS im Arbeitsalltag nutzen sollen, bei der Entscheidungsfindung und Implementierung über ein Mitspracherecht verfügen. Besonders in den retrospektiven Expert\*innen-Interviews verdeutlicht sich, dass Mitspracherecht ein entscheidender Faktor ist. Insbesondere junge, technikaffine Mitarbeiter\*innen möchten ihre eigene Expertise einbringen können, wenn es darum geht zu entscheiden, welches Tool sie im Alltag nutzen sollen. Meinungsumfragen im Betrieb nehmen unter diesem Aspekt an Bedeutung zu. Insofern ergibt sich für uns eine wichtige neue Rolle für die Betriebsratsarbeit, die darin besteht, die Konzentration von Informationszugriff, -verarbeitung und -verbreitung durch machtvolle Auseinandersetzung mit ESS, ihrem Einsatz und Wirkmechanismen zu verfolgen. Das Ziel sollte sein, Rollen zu erkennen und kritisch zu flankieren. Dies bedeutet einerseits eine intensive Gestaltung von ESS, die dazu geeignet ist, auch weniger machtvollen oder lauten Rollen im Unternehmen Raum zu geben. Andererseits sollen selbstverstärkende Effekte für machtvolle Rollen durch oberflächliche Funktionen wie eine Ordnung von Inhalten nach Leser\*innenanzahl oder komplizierte Zusammenhänge wie beispielsweise interessantere Inhalte von machtvollen Positionen begrenzt werden. Das bedeutet, dass sich Betriebsrät\*innen im Umgang mit ESS positionieren. Für Betriebsrät\*innen gilt es,

den Bedeutungszuwachs der Mitbestimmung im Kontext von ESS zu erkennen. Einerseits gilt es, ESS bei ihrer Einführung im Interesse der Belegschaft zu bewerten, andererseits, sich diese für die eigenen Prozesse anzueignen. Die Gewerkschaften könnten hierbei eine zentrale Rolle spielen, indem sie ihr Weiterbildungsangebot entsprechend ergänzen und ggf. eigene ESS-Tools für Betriebsrät\*innen entwickeln und anbieten.

# LITERATURVERZEICHNIS

---

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter (2006):** Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue-Medien-Unternehmen. In: Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat: Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt (Main): Campus Verlag, S. 197–221, <https://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps-nemax/download/0411-muenchen-schrift.pdf> (Abruf am 03.05.2020).
- Alarifi, Abdulrahman H. E/Sedera, Darshana/Recker, Jan (2015):** Posters versus lurkers: Improving participation in enterprise social networks through promotional messages. ICIS 2015 Proceedings, <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1586&context=icis2015> (Abruf am 03.05.2020).
- Alberghini, Elena/Cricelli, Livio/Grimaldi, Michele (2014):** A methodology to manage and monitor social media inside a company: a case study. In: Journal of Knowledge Management, 18(2), S. 255–277.
- Allam, Hesham/Bliemel, Michael/Blustein, James/Spiteri, Louise; Watters, Carolyne (2010):** A Conceptual Model for Dimensions Impacting Employees' Participation in Enterprise Social Tagging. In: Proceedings of the International Workshop on Modeling Social Media ACM.
- Arnstein, Sherry R. (1969):** A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Institute of Planners, 35(4), S. 216–224.
- Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (2006):** Betriebe ohne Betriebsrat: informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt (Main): Campus Verlag.
- Baukrowitz, Andrea/Boes, Andreas (2002):** Die Zukunft betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung in modernen Unternehmensstrukturen. In: Kock, Klaus/Kurth, Markus (Hrsg.): Arbeiten in der New Economy (Beiträge aus der Forschung, Band 128). Dortmund: Sozialforschungsstelle, S. 18–24, <http://www.sfs.tu-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc/552/beitr128.pdf> (Abruf am 03.05.2020).
- Beck, Klaus/Jünger, Jakob (2018):** Soziologie der Online-Kommunikation. Handbuch Online-Kommunikation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Behrendt, Sebastian/Richter, Alexander/Trier, Matthias (2014):** Mixed Methods Analysis of Enterprise Social Networks. In: Computer Networks. The International Journal of Computer and Telecommunications Networking 75 (B), S. 560–577.
- Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 4e des Gesetzes vom 18. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2651) geändert worden ist
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Marrs, Kira (2006):** Zukunft der Arbeitsbeziehungen: Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität. WSI-Mitteilungen 59 (3), S. 98–103.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas (2016):** Von der „großen Industrie“ zum „Informationsraum“. Informatisierung und der Umbruch in den Unternehmen in historischer Perspektive. In: Doering-Manteuffel, Anselm/Raphael, Lutz/Schlemmer, Thomas (Hrsg.) (2016): Vorgeschichte der Gegenwart: Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, S. 57–79, [https://zeithistorische-forschungen.de/sites/default/files/medien/material/2012-2/Boes\\_Kaempf\\_Luehr\\_2016.pdf](https://zeithistorische-forschungen.de/sites/default/files/medien/material/2012-2/Boes_Kaempf_Luehr_2016.pdf) (Abruf am 03.05.2020).

- Brambilla, Marco/Fraternali, Piera/Vaca Ruiz, Carmen K. (2012):** Combining Social Web and BPM for Improving Enterprise Performances: The BPM4People Approach to Social BPM. In Proceedings of the 21st International Conference on World Wide Web. ACM, S. 223–226.
- Braverman, Harry (1977):** Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bruno, Anna/Marra, Palmalisa/Mangia, Leonarda (2011):** The Enterprise 2.0 adoption process: a participatory design approach. In: 13th International Conference on Advanced Communication Technology ICACT 2011, IEEE, S. 1457–1461.
- Brzozowski, Michael J./Sandholm, Thomas/Hogg, Tad (2009):** Effects of Feedback and Peer Pressure on Contributions to Enterprise Social Media. In: Proceedings of the ACM 2009. International Conference on Supporting Group Work, S. 61–70, <https://dl.acm.org/doi/10.1145/1531674.1531684> (Abruf am 03.05.2020).
- Carstensen, Tanja (2016):** Social Media in der Arbeitswelt. Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Cheuk, Bonnie/Li, Honglei (2013):** Using Social Media to Co Create New Business Strategies at Environmental Resources Management. Global Business and Organizational Excellence, 32 (4), S. 49–58.
- Confluence (2018):** Confluence – Team Collaboration Software. Atlassian Software, <https://www.atlassian.com/software/confluence> (Abruf am 03.05.2020).
- Corbin, Juliet/Strauss, Anselm (2008):** Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. In: Organizational Research Methods 12 (3), S. 614–617.
- Deutsche Telekom AG (2015):** Infografik: Umfrage Social Intranet. <https://www.telekom.com/de/medien/mediennformationen/detail/intranet-goes-social-100-000-telekom-mitarbeiter-nutzen-social-collaboration-plattform-fuer-information-dialog-und-zusammenarbeit-349278> (Abruf am 03.05.2020).
- Dörre, Klaus (2015):** Digitalisierung – neue Prosperität oder Vertiefung gesellschaftlicher Spaltungen? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 270–285, <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/9783845263205-270/digitalisierung-neue-prosperitaet-oder-vertiefung-gesellschaftlicher-spaltungen> (Abruf am 03.05.2020).
- Dubé, Line/Paré, Guy (2003):** Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. Management Information Systems Quarterly, S. 597–636.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2017):** Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016. In: WSI Mitteilungen 4/2017, S. 278–286.
- Fowler, Martin/Highsmith, Jim (2001):** The Agile Manifesto. In: Software Development 9, Nr. 8, S. 28–35, <http://users.jyu.fi/~mieijala/kandimateriaali/Agile-Manifesto.pdf> (Abruf am 03.05.2020).
- Friedrichsmeier, Andres/Wannöffel, Manfred (2010):** Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen. In: Arbeitspapier 203, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=5722](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=5722) (Abruf am 03.05.2020).
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



- Gressgård, Leif Jarle/Amundsen, Oscar/Aasen, Tone Merethe/Hansen, Kare (2014):** Use of Information and Communication Technology to Support Employee-driven Innovation in Organizations. A Knowledge Management Perspective. In: Journal of Knowledge Management 18(4), S. 633–650, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-01-2014-0013/full/html> (Abruf am 3.05.2020).
- Hacker, Janine Viol/Bodendorf, Freimut/Lorenz, Pascal (2017):** A Framework to Identify Knowledge Actor roles in Enterprise Social Networks. In: Journal of Knowledge Management 21(4), S. 817–838.
- Hageni, Karl-Heinz (2012):** Globalisierung und Qualifizierung. Gestaltungsaufgabe der betrieblichen Interessenvertretung. In: Boes, Andreas/Baukowitz, Andrea/Kämpf, Tobias/Marrs, Kira (Hrsg.): Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie, S. 277–286. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-7158-6\\_19](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-7158-6_19) (Abruf am 03.05.2020).
- Hartley, Jean (2004):** Case Study Research. In: Cassell, Catherine/Symon, Gillian (Hrsg.): Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research. London: Sage Publications, S. 323–333.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2009):** Kollektive Interessenregulierung in der 'betriebsratsfreien Zone': typische Formen 'Anderer Vertretungsorgane'. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 16(2), S. 136–153, <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/34385> (Abruf am 03.05.2020).
- Hertwig, Markus (2011):** Die Praxis „anderer Vertretungsorgane“: Formen, Funktionen und Wirksamkeit. Berlin: Edition Sigma.
- Hinck, Gunar (2014):** Führungskraft führt SE-Betriebsrat. In: Magazin Mitbestimmung, 12/2014, <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-fuehrungskraft-fuehrt-se-betriebsrat-4928.htm> (Abruf am 03.05.2020).
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015):** Digitalisierung von Arbeit: Folgen, Grenzen und Perspektiven. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Weyer, Johannes/Wilkesmann, Maximiliane (Hrsg.): Soziologisches Arbeitspapier 43/2015.
- Hitzler, Ronald/Gothe, Miriam (2015):** Zur Einleitung. In: Hitzler, Ronald/Gothe, Miriam (Hrsg.): Ethnographische Erkundungen. Wiesbaden: Springer VS, S. 9–16.
- Holtzblatt, Lester/Drury, Jill L./Weiss, Daniel/Damianos, Laurie E./Cuomo, Donna L. (2012):** Evaluation of the uses and benefits of a social business platform. CHI'12 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, S. 721–736, (ACM).
- Kim, Eunjin/Lee, Dongwon/Ahn, JoongHo (2009):** An Empirical Study on Media Characteristics and Knowledge Sharing in Web 2.0 Environment. In: Americas Conference on Information Systems Proceedings, Paper 380.
- Klier, Alexander (2014):** Die Rolle betrieblicher Interessenvertretungen. In: Richter, Alexander (Hrsg.): Vernetzte Organisation. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Koch, Michael (2008):** CSCW and Enterprise 2.0 – Towards an Integrated Perspective. In: BLED Proceedings, S. 15, <https://aisel.aisnet.org/bled2008/15/> (Abruf am 03.05.2020).
- Laihonen, Harri (2006):** Knowledge Flows in Self-Organizing Processes. In: Journal of Knowledge Management 10 (4), S. 127–135.
- Leonardi, Paul (2007):** Activating the Informational Capabilities of Information Technology for Organizational Change. In: Organization Science, 18 (5), S. 813–831, <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1070.0284> (Abruf am 03.05.2020).

- Leonardi, Paul/Huysman, Marleen/Steinfeld, Charles (2013):** Enterprise Social Media. Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. In: Journal of Computer-Mediated Communication 19 (1), S. 1–19, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jcc4.12029> (Abruf am 03.05.2020).
- Levy, Moria (2009):** WEB 2.0 Implications on Knowledge Management. In: Journal of Knowledge Management 13 (1), S. 120–134.
- Majumdar, Archisman/Krishna, S/Bjorn, Pernille (2013):** Managers' Perceptions of Social Software Use in the Workplace. Identifying the Benefits of Social Software and Emerging Patterns of its Use. In: Proceedings of the 19th Americas Conference on Information Systems (AISel), <https://aisel.aisnet.org/amcis2013/EndUserIS/GeneralPresentations/19> (Abruf am 03.05.2020).
- Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019):** Qualitative Inhaltsanalyse. In: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 633–648.
- McWhirter, Elen Hawley (1991):** Empowerment in Counseling. In: Journal of Counseling & Development 69 (3), S. 222–227.
- Morley, David (1996):** Medienpublika aus der Sicht der Cultural Studies. In: Hasenbrink, Uwe/Krotz, Friedrich (Hrsg.): Die Zuschauer als Fernsehregisseure? Zum Verständnis individueller Nutzungs- und Rezeptionsmuster. Baden-Baden, Hamburg: Nomos, S. 37–51.
- Niewerth, Claudia (2015):** Mehr Mitbestimmung bei Innovationen: Betriebsräte als proaktive Akteure im Innovationsgeschehen. In: Mitbestimmungsförderung, Report, No. 11. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=7301](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=7301) (Abruf am 03.05.2020).
- Pagani, Margherita/Hofacker, Charles/Goldsmith, Ronald (2011):** The Influence of Personality on Active and Passive Use of Social Networking Sites. In: Psychology & Marketing 28 (5), S. 441–456.
- Page, Nanette/Czuba, Chery (1999):** Empowerment. What is it? In: Journal of Extension 37 (5), S. 1–5.
- Panian, Zeljko (2011):** The role of Knowledge Management in Enterprise 2.0. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering 5 (9), S. 1160–1165, (IJEME).
- Payne, Holly (2005):** Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles. In: Journal of Leadership & Organizational Studies 11 (2), S. 63–77.
- Pfeiffer, Sabine (2010):** Rationalisierung von Arbeit: Technisierung von Arbeit. In: Böhle, Fritz (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32–359.
- Pike, Jacqueline/Bateman, Patrick/Butler, Brian (2013):** Dialectic Tensions of Information Quality: Social Networking Sites and Hiring. In: Journal of Computer-Mediated Communication 19 (1), S. 56–77.
- Razmerita, Liana/Kirchner, Kathrin/Nielsen, Pia (2016):** What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication. In: Journal of Knowledge Management 20 (6), S. 1225–1246.
- Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (2011):** Wissensmanagement und Weiterbildung. In: Tippelt, Rudolf/Von Hippel, Aiga (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 1049–1066.
- Rierner, Kai/Overfeld, Philipp/Sciffleet, Paul/Richter, Alexander (2012):** Eliciting the Anatomy of Technology Appropriation Processes: A Case Study in Enterprise Social Media. In: ECIS Proceedings, Paper 134.
- Robles, Marcel (2012):** Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. In: Business Communication Quarterly 75 (4), S. 453–465.

- Rowlands, Jo (1995):** Empowerment Examined. In: Journal Development in Practice 5 (2), S. 101–107.
- Sattelberger, Thomas/Boes, Andreas/Welpe, Isabelle (2015):** Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg/München: Haufe-Lexware.
- Schneckenberg, Dirk (2009):** Web 2.0 and the Empowerment of the Knowledge Worker. In: Journal of Knowledge Management, 13 (6), S. 509–520.
- Schulz, Marlen/Mack, Birgit/Renn, Ortwin (2012):** Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Send, Hendrik/Friesike, Sascha/Zuch, Ayca Nina (2014):** Participation in On-Line Co-Creation: Assessment and Review of Motivations. HIIIG Discussion Paper Series Discussion Paper 2014–01, <https://ssrn.com/abstract=2380095> (Abruf am 07.05.2020).
- Slack (2018):** The Collaboration Hub That Moves Work Forward. In: Slack.com, Features, <https://slack.com/intl/de-de/features> (Abruf am 03.05.2020).
- Stettes, Oliver (2010):** Verbreitung und ökonomische Effekte von Betriebsräten und alternativen Mitbestimmungsformen in der Industrie und deren Verbundbranchen. In: Sozialer Fortschritt 59 (8), S. 199–209.
- Taylor, Frederick (1914):** Scientific Management: Reply from Mr. F.W. Taylor. In: The Sociological Review 7 (3), S. 266–269.
- Ulbricht, Carsten (2010):** Enterprise 2.0 und Recht – Risiken vermeiden und Chancen nutzen. In: Eberspächer, Jörg/Holtel, Stefan (Hrsg.): Enterprise 2.0. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 95–113, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-14151-5\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-14151-5_8) (Abruf am 03.05.2020).
- Van Deursen, Alexander/Helsper, Ellen/Eynon, Rebecca (2014):** Measuring Digital Skills. From Digital Skills to Tangible Outcomes Project Report. [www.oii.ox.ac.uk/research/projects/?id=112](http://www.oii.ox.ac.uk/research/projects/?id=112) (Abruf am 03.05.2020).
- Vom Brocke, Jan/Simons, Alexander/Niehaves, Bjoern/Riemer, Kai/Plattfaut, Ralf/Cleven, Anne (2009):** Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. In: ECIS 2009 Proceedings, Paper 161, S. 2206–2217, <https://aisel.laisnet.org/ecis2009/161/> (Abruf am 03.05.2020).
- Vukovic, Maja (2009):** Crowdsourcing for Enterprises. In: 2009 Congress on Services-I, IEEE, S. 686–692, <https://dl.acm.org/doi/10.1109/SERVICES-I.2009.56> (Abruf am 03.05.2020).
- Weber, Max (1988/1920):** Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Tübingen: J. C. B. Mohr Verlag, S. 1–16.
- Webster, Jane/Watson, Richard (2002):** Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. In: MIS quarterly 26 (2), S. xiii–xxiii.
- Wegge, Jürgen/Jeppesen, Hans Jeppe/Weber, Wolfgang G./Pearce, Craig L./Silva, Silvia A./Pundt, Alexander/Jonsson, Thomas/Wolf Sandra/Wassenaar, Christina L./Unterrainer, Christine/Piecha, Annika (2011):** Promoting Work Motivation in Organizations. Should Employee Involvement in Organizational Leadership Become a New Tool in the Organizational Psychologist's Kit? Journal of Personnel Psychology, Hogrefe Publishing, S. 154–171, <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000025> (Abruf am 07.05.2020).
- Wehner, Benjamin/Ritter, Christian/Leist, Susanne (2017):** Enterprise Social Networks: A Literature Review and Research Agenda. In: Computer Networks, Volume 114, S. 125–142, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1389128616302833> (Abruf am 03.05.2020).

**Wilkinson, Adrian (1998):** Empowerment: Theory and Practice. In: *Personnel Review* 27 (1), S. 40–56.

**Willis, Paul (1977):** Learning to Labour – How Working Class Kids Get Working Class Jobs. Weastmead, Farnborough: Saxon House.

**Yin, Robert (2009):** Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

**Zuchowski, Oliver. (2016):** Learning with the Crowd: A Field Study of Internal Crowdsourcing as a Form of Organizational Learning. In: ECIS 2016 Proceedings, Research-in-Progress Papers, <https://pdfs.semanticscholar.org/6d35/e66a4e93ce2d3417caa9e721bdcf367fb7ba.pdf> (Abruf am 03.05.2020).

## AUTORINNEN UND AUTOREN

---

**Joram Grünenberg** war Studentischer Mitarbeiter am Humboldt Institut für Internet & Gesellschaft. Er studiert Europäische Ethnologie an der Humboldt Universität zu Berlin und absolvierte seinen Bachelor in Volkskunde, Kulturgeschichte und Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

**Vivien Hard** ist Studentische Mitarbeiterin am Humboldt Institut für Internet & Gesellschaft. Sie studiert Soziokulturelle Studien an der Europa-Universität Viadrina und absolvierte ihren Bachelor in Politikwissenschaft und Rechtswissenschaften an der Leuphana Universität Lüneburg.

**Miriam Klöpfer** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am FZI Forschungszentrum Informatik. Dort forscht sie in den Bereichen Predictive (People) Analytics und fairen Algorithmen. Sie studierte History of War am King's College London und absolvierte ihren Bachelor in Europäischer Kultur- und Ideengeschichte am Karlsruher Institut für Technologie.

**Shirley Ogolla** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Alexander von Humboldt Institut für Internet & Gesellschaft und erforscht die Digitalisierung der Arbeitswelt. Sie studierte Medienwissenschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, der Sorbonne University in Paris und der New York University.

**Prof. Dr. Hendrik Send** ist Professor für Betriebswirtschaft, insbesondere Marketing, an der Hochschule Anhalt und leitet dort den Masterstudiengang Online-Kommunikation. Er promovierte an der Universität St. Gallen zum Thema Innovations-Communities und Ideengenerierung im Internet und forscht am Alexander von Humboldt Institut für Internet & Gesellschaft zu digitalen Innovationen.

**Dr. Tim Straub** ist Abteilungsleiter des Bereichs Information Management and Analytics. Er studierte Informationswirtschaft am Karlsruher Institut für Technologie und promovierte dort zum Thema Anreizgestaltung für das Crowdsourcing.

Mit Unterstützung von Christopher Olk und Leonie Rettig



---

Enterprise Social Software versprechen, Kommunikation im Unternehmen nicht nur effizienter, sondern auch demokratischer zu gestalten. Doch welche Chancen bieten diese Systeme tatsächlich für die Partizipation im Unternehmen? Welche Herausforderungen stellen sich? Welche Handlungsoptionen bieten sie für Betriebsräte? Diese Studie zeigt, wie Betriebsräte sich bei der Einführung solcher Systeme positionieren und die Software für eine Stärkung der Mitbestimmung nutzen können.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-359-1