

Technologieberatungsstelle  
beim DGB NRW e.V.



# Social Business

Zusammenarbeit am Beispiel SharePoint und  
anderer Web 2.0-Technologien



Reihe:  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik

**Heft 81**

**Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik**  
Heft Nr. 81, 1. Auflage

**Verantwortlich:**

Dr. Jürgen Grumbach  
Dortmund, im August 2014

**Autorin/Autoren:**

Isabel Eder  
Friedhelm Michalke  
Jochen Konrad-Klein  
Frank Steinwender

**Herausgeber:**

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.  
Westenhellweg 92–94,  
44137 Dortmund  
Telefon 0231 249698-0  
Telefax 0231 249698-41  
[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

Die TBS NRW ist eine vom Ministerium  
für Arbeit, Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte  
Einrichtung.

**Grafik + Layout:**

Wolfgang Fricke, Kleinkummerfeld

**Titelfoto:**

ra2 studio@Fotolia

Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik

**Heft 81**

# **Social Business**

**Zusammenarbeit am Beispiel  
SharePoint und anderer Web 2.0-  
Technologien**





	Vorwort	5
<b>1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>7</b>
1.1.	Digitalisierung der Arbeitswelt	7
1.2.	Kollaboration	8
1.3.	Kommunikation	9
1.4.	Vom Internet zum Web 2.0	11
<b>2.</b>	<b>Social Business</b>	<b>14</b>
2.1.	Vom Web 2.0 zum »Social Business«	14
2.2.	Der Social Media-Werkzeugkasten	15
	Blogs/Microblogging	16
	Wikis	17
	Foren und Diskussionsrunden	17
	Filesharing	17
	Instant Messaging/Chat	17
	Tags/Tag-Cloud	18
	Social Bookmarking	18
	Feeds/News Feeds	18
	Profil-Seite im Sozialen Netzwerk/»Meine Seite«	18
2.3.	Entwicklungsplattformen	18
2.4.	Das Beispiel SharePoint	19
2.5.	Das Beispiel Yammer oder die Perspektiven	24
<b>3.</b>	<b>Beispiele aus Unternehmen/Organisationen</b>	<b>27</b>
3.1.	Innovationen – Verbesserungen organisieren	27
	Interview mit dem Betriebsrat apetito	30
3.2.	Gemeinsam an Dokumenten arbeiten	33
	Interview mit dem Betriebsrat der BAD GmbH	35
3.3.	Social Features: Blog, Forum, Profile etc.	37
	Interview mit dem Betriebsrat von DATEV	40
3.4.	Ein Appstore für SharePoint	43
3.5.	Wiki als Managementsystem	45
<b>4.</b>	<b>Veränderungsprozesse – was passiert da?</b>	<b>52</b>
4.1.	Bestandsaufnahme und Bewertung	52
4.2.	Beteiligung der Beschäftigten	53
4.3.	Social Media als Projekt	55
4.4.	Ziele und Regeln	55
	Interview mit Mark Heyen, Kommunikationsberater	58

<b>5.</b>	<b>Mitbestimmung bei Social Business</b>	<b>63</b>
5.1.	Klassische Mitbestimmung bei Social Media	63
5.2.	Spezielle und neue Regelungsaspekte	64
5.3.	Media Guidelines	68
5.4.	Betriebsänderung durch Social Media?	69
5.5.	Sachverstand für die Interessenvertretung	70
5.6.	Nutzung Sozialer Medien durch die Interessenvertretung	70
5.7.	Betriebsvereinbarungen zu Social Media	71
	Beispiel: Rahmenbetriebsvereinbarung SharePoint	73
<b>6.</b>	<b>Datenschutz</b>	<b>76</b>
6.1.	Was ist erlaubt? Was ist verboten?	76
6.2.	Datenschutzrechtliche Grundsätze	77
6.3.	Social Media und die Cloud	78
6.4.	Betrieblicher Datenschutzbeauftragter	82
6.5.	Datenschutz in der Betriebsvereinbarung	83
	<b>Literatur zur Broschüre (Auswahl)</b>	<b>85</b>
	<b>Autorin und Autoren</b>	<b>87</b>

Fußnoten befinden sich jeweils am Ende eines Kapitels. Alle in den Fußnoten zitierten Internetseiten wurden im Zeitraum Juli und August 2014 aufgerufen.



Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
 ähnlich wie die Menschen im 19. Jahrhundert sind auch wir Zeugen eines großen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruchs. War es damals die Industrialisierung, die sämtliche Lebensbereiche durchdrang, so ist es heute die Digitalisierung, die unsere Arbeitswelt, unsere Kommunikation und unsere sozialen Beziehungen grundlegend verändert.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellt vor allem die atemberaubende Schnelligkeit, mit der dieser Fortschritt geschieht, vor große Herausforderungen. Hatten sich viele Beschäftigte gerade an die Nutzung von E-Mails und Internet gewöhnt, halten nun Social Media-Plattformen als neue Kommunikationsmittel Einzug in Unternehmen und Verwaltungen. Gleichzeitig werden Blogs und Clouds zum Transfer von Wissen und Daten immer wichtiger, Informationen sind jederzeit und von überall abrufbar. Und auch vor Maschinen macht der Fortschritt nicht halt: Sie kommunizieren über das Internet miteinander und sind in der Lage, sich selbstständig zu steuern.

Diese Entwicklung beeinflusst nicht nur die Arbeitsabläufe, sondern auch die Unternehmenskultur. Betriebs- und Personalräte haben die Aufgabe, den Prozess mitzugestalten und den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Dabei möchte sie die TBS NRW unterstützen. In der vorliegenden Broschüre legen wir den Schwerpunkt auf die Nutzung von Social Media-Anwendungen in Unternehmen, diskutieren mögliche Herausforderungen und zeigen Lösungswege auf. Als Beispiel dient uns dabei das Programm SharePoint von Microsoft. Und natürlich werfen wir auch einen Blick in die Glaskugel und stellen dar, welche Entwicklungen uns in Zukunft bevorstehen könnten.

Ich wünsche allen Betriebs- und Personalrät/innen viel Erfolg und Freude bei der Arbeit!

**Andreas Meyer-Lauber**

Vorsitzender DGB Bezirk NRW

Vorsitzender des Vorstands der TBS NRW



# 1. Einführung

Vor langer, langer Zeit, in einem fernen Land, da gab es ein Bauprojekt, das war so ehrgeizig, so verwegen und so »überragend« (im wortwörtlichen Sinne), dass es gar nicht anders kommen konnte: Es scheiterte. Und ein hoher Preis wurde fällig. Ein Preis, der uns heute noch weh tut und es in aller Zukunft noch tun wird. Die Hamburger Elbphilharmonie, der Berliner Flughafen, alles Peanuts! Der Turmbau zu Babel provozierte den Zorn Gottes und Gott bestrafte die Menschen damit, dass sie plötzlich in vielen verschiedenen Sprachen redeten und seitdem aneinander vorbei. Das Bauvorhaben damals musste aufgegeben werden, die Sprachverwirrung blieb.

Auch beim Thema Social Media überschlägt sich die Sprache. Ständig entstehen neue Wortschöpfungen und nie kann man sicher sein, dass ein anderer meint, was man selbst gerade zu verstehen glaubt. Da ist von »Social Business« die Rede, von »Social Collaboration«, von »sozialen Netzwerken«, da wird »gebloggt«, »getwittert«, »gepostet« und »getaggt«, da findet »soziale« Kommunikation statt (gibt es auch unsoziale?), da werden »Feeds« abonniert und wird »Social Bookmarking« betrieben. Gut, wenn man dann ein »Wiki« hat, in dem alles geschickt »verlinkt« ist. Aber selbst die »Nerds« blicken nicht immer durch ...

An dieser Stelle soll es aber nicht darum gehen, die Sprachentwicklung zu kritisieren. Sie ist wie sie ist und noch nie war früher alles besser. Es geht eher darum, um Verständnis zu bitten, dass im Nachfolgenden immer wieder Begrifflichkeiten definiert werden müssen.

Und schon geht's los.

## 1.1 Digitalisierung der Arbeitswelt

Das Wort »digital« hat seinen Ursprung im Lateinischen. »Digitus« ist der Finger. Diesen haben auch die alten Römer schon zur Hilfe genommen, um etwas abzuzählen oder auszurechnen<sup>1</sup>. Digitus steht also für ein Instrument zum Rechnen, und »digit« bezeichnet im Englischen auch die Ziffer. Digitalisierung bedeutet demnach nichts anderes, als dass etwas er- oder berechnet wird. Und das findet heute mit Computern statt, mit »Rechnern« eben. Die Digitalisierung der Arbeitswelt bedeutet, dass nach und nach Computer für alle Aspekte der Arbeitswelt zum Einsatz kommen und dieser Prozess immer weiter fortschreitet. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Programmpaket SAP. Am Anfang handelte es sich nur um ein Programm für die Finanzbuchhaltung, heute gibt es fast keinen Geschäftsprozess mehr, der nicht durch ein SAP-Programm abgebildet und unterstützt wird, ob das die Einlagerung eines Verkaufsartikels ist oder die Beurteilung eines Mitarbeiters.

Vielfach wird die Entwicklung auch als digitale Revolution beschrieben. Mit dem Wörtchen Revolution ist das allerdings so eine Sache. Schnell wird etwas als Revolution bezeichnet und stellt sich dann doch als nichts Besonderes heraus. Aber das Wort hat seinen Reiz. Und dieser Reiz liegt darin begründet, dass zwei unterschiedliche und hoch emotionale Aspekte damit angesprochen werden. Zum einen ist es der Wunsch und die Sehnsucht von Menschen nach radikalen Veränderungen. Zum anderen stehen den Hoffnungen auf Veränderungen immer auch Befürchtungen und Ängste zur Seite.

Revolution bedeutet dabei nicht einfach nur, dass etwas anders wird, sondern von Revolution ist eigentlich nur die Rede, wenn Dinge sich grundlegend ändern. Es geht nicht um *ein bisschen* anders, sondern es geht um *ganz* anders. Ein weiteres Merkmal von Revolution betrifft das Tempo der Veränderung. Von Revolution wird man nur sprechen, wenn diese schnell vonstatten geht. Diese beiden Merkmale – die grundlegende Veränderung und die Schnelligkeit der Entwicklung – definieren äußerlich den Begriff Revolution. Ob

dadurch Gutes entsteht oder Schlechtes, ist erstens von Werturteilen abhängig und kann zweitens zumeist erst im Rückblick beurteilt werden.

Ist es nun richtig, von einer digitalen Revolution zu sprechen? Wir meinen ja. Innerhalb weniger Jahre haben Computer und Internet unsere Gesellschaft und Arbeitswelt gravierend verändert. Nicht, dass schon alles ganz und gar anders wäre. Es ist aber so, dass man sich schon gar nicht mehr vorstellen kann, wie es ohne diese Technologien funktionieren könnte. Dahinter stecken rasante technische Entwicklungen u.a. bei Prozessoren, Speichermedien, Miniaturisierung und Netzwerkbausteinen und dazu parallel eine gigantische Softwareentwicklung. Die industrielle Revolution des 19. Jahrhunderts (Dampfmaschine etc.) scheint sich dagegen im Schnecken-tempo vollzogen zu haben.

Welche Veränderungen die Digitalisierung im privaten Bereich bewirkt, haben wir vor Augen. Wir kommunizieren über Soziale Netzwerke wie Facebook, wir haben ein Smartphone und verschicken Nachrichten und Bilder über Whatsapp und sehen YouTube auf dem Fernseher. Die neuen Technologien durchdringen unser Privatleben und zunehmend auch das öffentliche Leben. Daran wird sich vieles noch ändern – vielleicht weiß in fünf Jahren kaum noch jemand, was Whatsapp war – aber ein Zurück wird es nicht geben; im Gegenteil, das Tempo der Entwicklung ist unvermindert hoch.

Was aber bedeutet das Ganze für die Arbeitswelt? Das erste, was wir gemerkt hatten, war der Einzug von Arbeitsplatzrechnern (PCs) in die Büros von Verwaltungen und Unternehmen. Textprogramme und Buchhaltungsprogramme versprachen ein leichteres Arbeiten. Das war in den 1980er Jahren. Und nach und nach wurde für jeden Geschäftsprozess ein Computerprogramm installiert. ERP (Enterprise Resource Planning) heißt das heute, allen voran das oben erwähnte ERP-Programm SAP.

Betriebsräte und Gewerkschaften waren sehr skeptisch, als diese Entwicklung begann und insbesondere in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts Fahrt aufnahm. Manche glaubten noch, die Entwicklung gar aufhalten zu können und stemmten sich mit strengen Betriebsvereinbarungen tapfer gegen die digitale Revolution. Vergebens, wie wir heute wissen.

Dann kamen Internet und E-Mail. 1993 wurde der erste grafikfähige Webbrowser auf den Markt gebracht, zu diesem Zeitpunkt hatte noch kaum ein Beschäftigter eine E-Mail-Adresse oder Zugriff auf das Internet. Zehn Jahre später hatte kaum noch ein Büroarbeiter keine E-Mail-Adresse. Neben der flächendeckenden Einführung von ERP-Systemen charakterisierte die Nutzung von Internet und E-Mail im Dienstleistungsbereich bis Mitte der 2000er Jahre den Wandel in die digitale Arbeitswelt. Dies war in den Verwaltungen der Industrie nicht anders, parallel fand im Produktionsbereich eine massive Automatisierung statt, die durch die schnelle Entwicklung der Computertechnologien möglich wurde.

Wo stehen wir heute? Mit welchen Strategien setzen die Unternehmen und Organisationen die Internet-Technologien ein? Wie verändert sich die Arbeitswelt dadurch? Wird sie schöner und bunter? Oder wird sie gar demokratischer, wie uns auch versprochen wird? Auf jeden Fall wird sie schneller, so viel ist schon mal gewiss. Gut 20 Jahre nach Einzug des Internets in die Unternehmen sind wir bereits in einer neuen Phase der Entwicklung. E-Mail war gestern – Collaboration und Social Business sind heute.

## 1.2 Kollaboration

Beim Einsatz neuer Internet-Technologien in den Unternehmen geht es ganz zentral um die Möglichkeiten und die Verbesserung der »Collaboration«, zu deutsch: der Kollaboration. Aber gerade im deutschen Sprachraum gibt es da sofort Verständnisprobleme. Was soll denn Kollaboration mit Software zu tun haben und mit der Arbeitswelt. Das erste, was vielen – insbesondere den Älteren von uns – bei diesem Begriff einfällt, ist der zweite Weltkrieg. Da gab es doch »Kollaborateure«. Damit bezeichnete man Leute, die zu Kriegszeiten mit dem Feind zusammenarbeiteten. Kollaboration hat bei uns einen schlechten Klang.

Steht nicht Kollaboration für Verrat und für anti-demokratische Kräfte? Da gab es doch zum Beispiel das Quisling-Regime in Norwegen oder Vichy im nördlichen Frankreich.

Sucht man Literatur zum Thema Kollaboration, zum Beispiel in einem Buchportal wie »buecher.de«, so handeln diese Bücher ganz überwältigend von dieser historischen Phase. Auch Wikipedia geht hauptsächlich darauf ein, verweist allerdings korrekt darauf, dass Kollaboration auch noch eine andere Bedeutung hat. Im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch ist der Begriff aber recht einseitig belegt.

Versuchen wir es einmal auf anderem Wege. Welche Wörter stecken in dem Begriff Kollaboration? Relativ bekannt ist die Redewendung »Ora et labora«. Das ist lateinisch und heißt »Bete und arbeite«. Labora ist eine Form des Wortes »laborare«, das »arbeiten« bedeutet – dazu ein kleiner grammatikalischer Spaziergang 😊:

laboro	ich arbeite
laboras	du arbeitest
laborat usw.	er/sie/es arbeitet usw.
labora! ( <i>Befehlsform singular</i> )	arbeite!

Okay, das wollen wir jetzt nicht übertreiben. Klar wird auf jeden Fall: Im Wort Kollaboration steckt das Wort »arbeiten«. Und die Vorsilbe »Ko« kommt ebenfalls aus dem Lateinischen, von der Silbe »co« oder »con« und bedeutet »mit« oder »zusammen«.

Kollaboration heißt demnach »miteinander arbeiten« oder »zusammen arbeiten«. Am einfachsten lässt es sich also mit »Zusammenarbeit« übersetzen. Aber warum auch einfach, wenn es kompliziert geht 😊.

Bei Kollaborations-Software handelt es sich also um Software, die dafür entwickelt wurde, die Zusammenarbeit zu unterstützen. So wie Telefon und Fax seit Anfang des letzten Jahrhunderts die Kommunikation in und zwischen den Unternehmen veränderte, so haben dies inzwischen Internet-Technologien getan. Moderne Kollaborations-Software geht weit über E-Mail-Kommunikation hinaus. Unter Kollaborations-Software wird nicht eine einzelne bestimmte Technik verstanden, sondern dahinter verbirgt sich eine Ansammlung unterschiedlicher Werkzeuge, um die Zusammenarbeit elektronisch zu befördern. Das kann eine gemeinsame Dateiablage sein, die Nutzung von Chats und Foren und so weiter. Wir schauen uns das später noch genauer an. Außerdem unterstützt Kollaborations-Software die Vernetzung im Unternehmen und mit Mitarbeitern außerhalb, sowie mit Kunden und Lieferanten.

Schaut man sich den Markt für Kollaborations-Software an (die auch Groupware genannt wird), stellt man fest, dass es ein sehr vielfältiges Angebot gibt. Einer der bekanntesten Anbieter ist Microsoft mit seinem Produkt »SharePoint«.

Dieses weit verbreitete Programm stellen wir stellvertretend für diese Art von Software in den kommenden Kapiteln näher vor.

### 1.3 Kommunikation

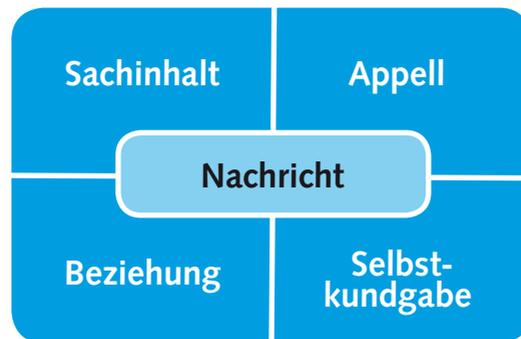
Einen weiteren Begriff gilt es zu klären, nämlich den Begriff der Kommunikation. Zusammenarbeit (Kollaboration) erfordert zwingend Kommunikation, das ist unmittelbar einleuchtend. Schwieriger ist es, genau zu bestimmen, was mit Kommunikation im Unternehmen gemeint ist und wie eine Änderung festgestellt oder prognostiziert werden kann. Die Nutzung von E-Mails war sicher eine wichtige Änderung wie auch die Einführung von Smartphones. Aber Kommunikation ist auch das Gespräch, einzeln oder in der Gruppe, mit den Kolleginnen und Kollegen, mit der Leitung. Zur Kommunikation würde man auch die Mitarbeiterzeitung, das Intranet sowie die Informationen von der Geschäftsleitung und der Interessenvertretung zählen.

Aber warum schlägt unsere Kommunikation – privat und beruflich – so oft fehl?

Bei der Kommunikation geht es nicht einfach nur um die Übermittlung einer Nachricht – hier der Sender, dort der Empfänger und umgekehrt. Kommunikation ist ein komplexer, sozialer Prozess. Nur oberflächlich betrachtet geht es um die Übermittlung einer Information. Neben der inhaltlichen Ebene geht es in jeder Kommunikation unausgesprochen auch um die Beziehung der jeweiligen Kommunikationspartner zueinander. Beide Ebenen spielen eine Rolle. Und es ist nicht die Sachebene, die die entscheidende Rolle spielt. Die Beziehungsebene steuert die Inhaltsebene, so lautet die Erkenntnis sprachpsychologischer Forschungen<sup>2</sup>.

Bei der Kommunikation ist es ähnlich wie bei einem Eisberg. Sichtbar ist zunächst vielleicht nur die Sachinformation. Unter der Oberfläche befinden sich jedoch noch erheblich mehr Inhalte, ohne deren Beachtung die Kommunikation misslingt. Kommunikation enthält stets auch indirekte Aufforderungen an das Gegenüber oder den Appell etwas zu tun oder eine bestimmte Sichtweise einzunehmen. Und immer teile ich auch etwas über mich selbst mit, wenn ich kommuniziere.

Eine gute Beschreibung der komplexen Verhältnisse leistet das Kommunikations-Modell von Friedemann Schulz von Thun<sup>3</sup>. Danach sind die folgenden vier Aspekte für die Verständigung bedeutsam.



In vielen Kommunikationssituationen sind die Aspekte »Beziehung«, »Appell« und »Selbstkundgabe« bereits spezifisch vorgeprägt. Im Unternehmen ist die Beziehung zwischen einer Mitarbeiterin und ihrem Vorgesetzten vordefiniert und nur sehr begrenzt verhandelbar. Die Selbstkundgabe, was ich von mir selbst preisgebe, wird deshalb in der Regel eher vorsichtig gehandhabt. Aus der Machtstellung des Vorgesetzten heraus könnte ein Wissen über private oder berufliche Dinge eventuell einmal gegen mich eingesetzt werden. Das Hierarchieverhältnis wird ebenfalls die Möglichkeiten des Appells zumindest einschränken. Ein Beschäftigter wird immer abwägen, wie weit er mit indirekten Aufforderungen gehen kann. Angesichts der ungleichen Kräfteverteilung gilt es, Konflikte nach Möglichkeit zu vermeiden.

Kommunikation im Unternehmen steht primär in einem Hierarchie- und Herrschaftsverhältnis. Sie ist primär eine fremdbestimmte, zweckgerichtete Kommunikation. Der Zweck ist ein wirtschaftlicher Zweck, auf den ich keinen Einfluss habe. Eine offene Kommunikation ist hier manchmal nicht wirklich gewünscht und kann sogar das Arbeitsverhältnis gefährden. An den Beziehungen soll grundsätzlich nicht »gerüttelt« werden, sie sind schließlich Ausdruck einer geplanten und so gewollten Über- oder Unterordnung.

Selbstverständlich gibt es nette Kollegen und auch Vorgesetzte, mit denen man sehr gerne auch über private Dinge spricht und zu denen man ein persönliches Verhältnis entwickelt. Im Kommunikationsumfeld Arbeit ist das aber eine nachrangige Kommunikation, die im Zweifelsfalle auch unterbunden wird.

Das Paradoxe beim Einsatz von Social Media – den Begriff klären wir gleich noch genauer – ist, dass die Unternehmen versuchen, eine Kommunikationssituation, die im privaten Bereich gut funktioniert, auf das Beschäftigungsverhältnis zu übertragen. Damit soll eine Situation simuliert werden, wie sie die Mitarbeiter aus dem privaten Bereich kennen; die privaten Interessen aber sollen selbstverständlich den Geschäftszwecken und Gewinninteressen der Unternehmen untergeordnet bleiben.

In Veröffentlichungen über die Einführung von Social Media im Unternehmen wird oft behauptet, dass Social Media die Kommunikation im Unternehmen ändern und dies zu einer Veränderung von Hierarchien führen würde, dass Unternehmen sozusagen demokratisiert würden<sup>4</sup>. Vielleicht ist es noch zu früh, genaue Aussagen dazu zu machen. Zu bedenken bleibt aber, dass Kommunikation im Unternehmen, im Unterschied zu der normalen Kommunikation im privaten Bereich, nicht hierarchiefrei abläuft. Der Kontext der Kommunikation besteht wesentlich darin, dass er mir durch die Arbeit in dem Unternehmen vorgegeben wird. Ich spreche mit meinem Vorgesetzten über meine Arbeit nicht in gleicher Weise wie mit meinem Sportsfreund im Verein. Und die Äußerungen in Foren oder Blogs sind nie so frei und offen, als dass ich nicht berücksichtigen würde, was und wie – und vor allem – wen ich kritisiere.

Was bedeutet diese Veränderung? Was wir mit Sicherheit wissen, ist, dass sich die Erwartungshaltung der Teilnehmenden verändert. Die Kommunikation ist schnelllebiger und vielfältiger geworden und sie ist vielfach durch Ungleichzeitigkeit geprägt. Chats und Blogs sind außerdem immer auf kurze Inhalte teilweise ohne höfliche Ansprache gerichtet, so dass der Beziehungsaspekt der Kommunikation auch darunter leidet. Außerdem findet durch die Einbindung von Smartphones in das Unternehmensnetz zunehmend eine Entgrenzung zwischen privater und dienstlicher Kommunikation statt.

## 1.4 Vom Internet zum Web 2.0

Wie so viele Begriffe im Zusammenhang mit dem Internet kommt das Wörtchen »Web« ebenfalls aus dem Englischen und bedeutet »Netz«. Gemeint ist das Internet selbst, das aus Abertausenden von Knoten und Verbindungen besteht und sich heute wie ein Netz um den Globus spannt.

Der technische Kern des Internets ist die Möglichkeit, eine Nachricht in viele kleine Pakete aufzuteilen und elektronisch zu versenden. Egal, welchen Weg die Päckchen von Bits und Bytes nehmen, beim Empfänger werden sie sortiert und wieder zusammengesetzt, so dass die Nachricht in ihrer ursprünglichen Form wieder vorliegt. Genau das passiert beim Aufruf einer Internetseite oder beim Versenden und beim Empfang einer E-Mail. Wie das im Detail funktioniert, dafür gibt es technische Regeln, sogenannte Protokolle.

Solche »Protokolle« gibt es jeweils unterschiedlich für die verschiedensten Formen, in denen das Web genutzt wird:

- Internet-Protokoll
- E-Mail-Protokolle
- File-Transfer-Protokolle
- Chat-Protokolle etc.

Die einzelnen Dienste im Internet haben sich seit 1990 – allen voran die E-Mail – stark verbreitet und gehören heute zum Alltag unserer Kommunikation. Sie stellen auch weiterhin die Basis für alle Formen der elektronischen Zusammenarbeit dar.

Eine neue Entwicklung bezeichnet das Schlagwort Web 2.0, das 2003 zum ersten Mal auftauchte und seitdem die Diskussion beherrscht. Wie bei der Nummerierung von Softwareversionen deutet die Schreibweise »2.0« an, dass im Vergleich zu vorher etwas neu ist. Gegenüber dem neuen Web wird das alte Web, das Web 1.0, als überwiegend eindimen-

sional und statisch beschrieben: Eine Internetseite wurde aufgerufen und »konsumiert«, eine E-Mail wurde empfangen und gelesen.

Das Web 2.0 dagegen soll dynamisch und interaktiv genutzt werden. Ich nehme nicht nur passiv Informationen auf, sondern ich beteilige mich aktiv an der Informationserstellung. Aus dem Internet wird das »Mitmach«-Internet. Als Beispiele für das Web 2.0 – das Mitmach-Internet – können insbesondere gelten:

- Wikipedia
- Facebook
- Twitter
- YouTube

Symbolisch für das Web 2.0 steht die Online-Enzyklopädie »Wikipedia«. Wer einen Artikel für Wikipedia schreiben oder einen Artikel ergänzen möchte, kann das jederzeit tun, wenn er die Regularien beachtet. An Wikipedia kann im Prinzip jeder mitwirken und auf die Inhalte reagieren. Wikipedia steht als Beweis dafür, dass das kollektive Wissen der Nutzer jeder Expertenrunde, die exklusiv ein Lexikon herausgibt, überlegen ist. Brockhaus ist tot, Wikipedia lebt.

Zwei weitere Flaggschiffe des Web 2.0 sind Facebook und Twitter. Auch hier geht es in unterschiedlicher Weise darum, Internetnutzer zu aktiven Beteiligten der Kommunikation zu machen. Was immer man von Facebook halten mag, Facebook lebt von der schnellen und unmittelbaren Interaktion. Ich teile etwas mit oder präsentiere ein Bild, und »Freunde« reagieren darauf, werden selbst aktiv und treiben den Dialog weiter. Facebook ist ein so genanntes »Soziales Netzwerk« oder auf Englisch eine »Community«.

Auf ganz andere Weise, mit sehr wenig Text (maximal 140 Zeichen), initiieren die Benutzer von Twitter eine oft sehr dynamische Interaktion zwischen dem Schreibenden und seinen »Followers«. Bezeichnend ist für beide prominente Formen des Web 2.0 – Facebook und Twitter –, dass es sich dabei inzwischen um Massenphänomene handelt.

YouTube startete 2005 als ein Internet-Portal, auf dem jedermann – privat oder nicht – Videos veröffentlichen kann. Die Videos können über einen Button weiterempfohlen werden, und es besteht die Möglichkeit, einen Kommentar zu schreiben. Auf Youtube sind alle denkbaren Themen vorhanden, vom privaten Musikvideo bis zum wissenschaftlichen Vortrag. Nahezu alle Unternehmen nutzen Youtube heute zur Selbstdarstellung und zur Präsentation ihrer Produkte. Auch die Gewerkschaften sind inzwischen auf Youtube vertreten. 2010 meldete Youtube – inzwischen von Google aufgekauft – das Überspringen der Marke von zwei Milliarden Videoaufrufen pro Tag.

Die genannten Formen der Internetnutzung sind soziale Phänomene im doppelten Sinne. Die soziale und politische Welt, in der wir leben, lässt sich heute nicht mehr angemessen beschreiben, ohne auf Facebook, Twitter oder ähnliche Internetnutzungen einzugehen. Und die Benutzer von Facebook, Twitter und Co. erleben diese Dienste selbst als ein Medium ihrer sozialen Existenz. Der Begriff »Social Media« könnte daher zumindest als beschreibender Begriff durchaus zutreffen:

Unter Social Media (= sozialen Medien) werden Internet-Anwendungen verstanden, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen, zusammenzuarbeiten und mediale Inhalte selbst oder in Gemeinschaft zu gestalten.

Allerdings wird der Begriff zu allermeist nicht in diesem Sinne verwendet. Die Bezeichnung »social« taucht ständig und in den verschiedensten Variationen auf, wenn es um Web 2.0-Technologien geht: Social Media, Social Business, Social Features, Social Software etc. Mit dem Verständnis von »sozial« im Sinne einer Norm, die soziales Verhalten oder gerechte Regelungen meint, hat das jedoch wenig zu tun. Im Web 2.0-Zusammenhang wird »social« schlicht als Abgrenzung zu jedwedem individualisiertem Handeln verstanden. Al-

les, was gemeinsam getan wird, ist »social«, egal ob es sozial ist oder auch nicht. Ähnlich wie der Begriff »Freund« für die Bezeichnung von Kontakten in Facebook, ist auch der Begriff »social« inhaltlich leer. »Social« meint, dass etwas auf das »Zusammenwirken« ausgerichtet ist, sonst nichts. Das widerspricht im Einzelfall nicht einem tatsächlichen sozialen Handeln, erforderlich ist dieses aber nicht, um als »social« bezeichnet zu werden.

- 
- 1 Bartels, Klaus: Wie Berenike auf die Vernissage kam. 77 Wortgeschichten; Darmstadt 1996, Seite 61 ff.
  - 2 Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation. Formen und Störungen der menschlichen Kommunikation; München 2009
  - 3 Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden; Reinbek bei Hamburg 1989
  - 4 vgl. Ganser, Reiner/Müller, Christoph: Erfolgreiche Portalprojekte mit SharePoint 2010; Köln 2012; und Atchison, Anabelle et.al. (Hrsg.): Social Business; Frankfurt a.M. 2014

## 2. Social Business

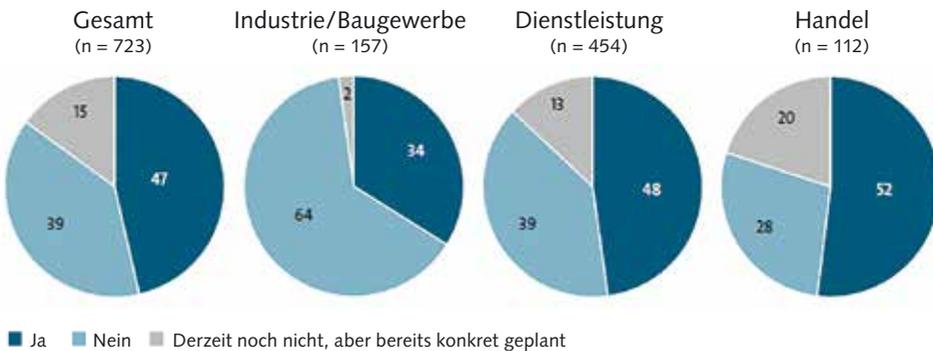
### 2.1 Vom Web 2.0 zum »Social Business«

Der Begriff »Social Business« beinhaltet nichts anderes, als die Übertragung des Konzepts des Web 2.0 auf die Wirtschaft. Die sozialen Medien sollen für die Zwecke der Wirtschaft nutzbar gemacht werden, aus dem »Business« wird das »Social Business«.

Einer Studie des Unternehmerverbandes BITKOM zufolge, nutzten im Jahr 2013 die Unternehmen Deutschlands zu knapp der Hälfte bereits Social Media; weitere 15 Prozent gaben an, konkrete Pläne hierfür zu haben<sup>1</sup>.

Social Media-Nutzung in deutschen Unternehmen (nach Branchen)

**Frage: Nutzt Ihr Unternehmen Social Media? Also z.B. Facebook-Seiten, Twitter-Kanäle oder Mitarbeiter-Blogs?**



Der Schwerpunkt der Nutzung liegt der Studie zufolge auf der Präsenz in Netzwerken wie Facebook. Für 82 Prozent der befragten Unternehmen ist das wichtigste Ziel, durch die Nutzung von Social Media eine Steigerung der Bekanntheit der Marke oder des Unternehmens zu erreichen. Auf Platz 2 der genutzten Social Media-Formen durch die Unternehmen lag mit 28 Prozent die Nutzung von Videoplattformen. Wie aus diesen Zahlen deutlich wird, dient die Nutzung der neuen Medien durch die deutschen Unternehmen vor allem dem Marketing, der Werbung und dem Vertrieb und ist nach außen gerichtet. Den Zahlen der Studie zufolge spielt Interaktivität hauptsächlich bei der Gewinnung und beim Aufbau von Beziehungen zu Kunden eine Rolle.

Die Bedeutung von Social Media für die Geschäftsprozesse jenseits von Marketing und Vertrieb – für die interne Nutzung – ist noch relativ gering. In größeren Unternehmen wird Social Media allerdings auch schon eingesetzt für die Bereiche:

- Interne Kommunikation
- Kollaboration
- HR/Personalfragen
- Produktentwicklung
- Wissensmanagement
- Research & Development/Innovation

Im Zusammenhang mit anderen Untersuchungen lässt sich für die Zukunft ein deutlicher Trend zu einer größeren Bedeutung von Social Media in den Unternehmen feststellen<sup>2</sup>. In die gleiche Richtung weisen auch Analysen zum Beispiel des Fraunhofer Instituts, wonach der Bedarf der Unternehmen nach schneller Kommunikation, Vernetzung und Kollaboration der Mitarbeiter als entscheidend angesehen werden, um zukünftig wirtschaftlich erfolgreich sein zu können<sup>3</sup>.

Drei Gründe werden für einen zunehmenden Einsatz von sozialen Medien für wirtschaftliche Zwecke angeführt:

- der stets wachsende Grad der Vernetzung in der Wirtschaft (global, mit Kunden etc.) und das Tempo von Entwicklungen und Entscheidungen,
- der Einsatz von modernen und hochspezialisierten »Wissensarbeitern«, die in flexiblen, interaktiven Formen zusammenarbeiten, unabhängig von Ort und Zeit,
- das Aufkommen einer Generation von Beschäftigten, die mit dem Internet und seinen Erscheinungsformen groß geworden ist und eine solche Arbeitsumgebung erwartet und nur darin maximal produktiv sein kann.

Auch wenn in vielen Unternehmen von »Social Business« noch nicht viel zu spüren ist, kennzeichnen die genannten Faktoren die Entwicklung, so das Urteil der meisten Beobachter.

Manche sehen in den Unternehmen gar eine Art Kulturrevolution am Horizont. Die alten Hierarchiestrukturen vertragen sich demnach nicht mit den Grundprinzipien der sozialen Medien. Offene Kommunikation verträgt sich nicht mit Befehl und Gehorsam. Wer mit Social Business erfolgreich sein will, so die Optimisten, der muss auch eine neue und offenere Unternehmenskultur vorantreiben:

»Der Einsatz von Web 2.0-Technologien im Unternehmen geht einher mit einem Paradigmenwechsel in der Organisation. Der Einsatz bedingt, dass Selbstorganisation eine akzeptierte Methode zur Produktion wird. Was wiederum damit einhergeht, dass eine Verschiebung von einer hierarchischen zu einer selbstorganisierten Organisation stattfindet.«<sup>4</sup>

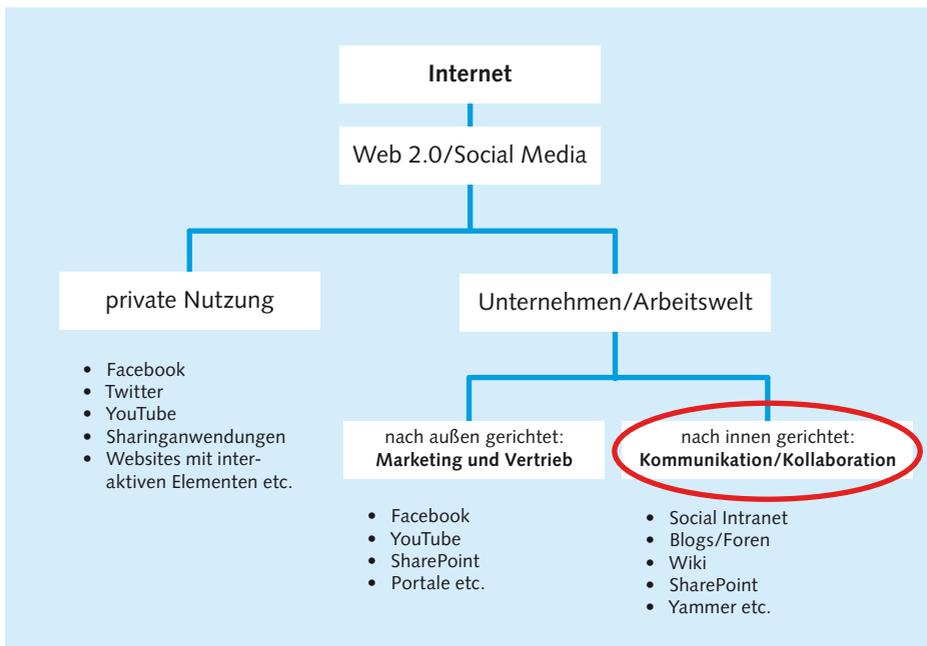
Als Hoffnungsträger werden Unternehmen wie Google oder Sun Microsystems vorgestellt. Die sanfte Revolution in Gestalt von Sozial Business? Nun ja, da wird Skepsis wohl erlaubt sein.

## 2.2 Der Social Media-Werkzeugkasten

Weiter oben wurde bereits gezeigt, dass das Social Business sich der Werkzeuge des Web 2.0 bedient, der sozialen Medien. Es sind nicht nur neue Instrumente, die eingesetzt werden. Einige der Social Media-Werkzeuge sind aus der privaten Nutzung schon länger bekannt. Beim Social Business handelt es sich um die konsequente Verbindung bekannter und neuer Instrumente, um geschäftliche Zwecke zu erreichen.

Diese Zwecke unterteilen sich grob in zwei Bereiche. Zum einen in den Bereich des Marketings und des Kundenkontakts. Und zum anderen mit zunehmender Tendenz in den Bereich der Abwicklung von internen Geschäftsprozessen und der Zusammenarbeit der Mitarbeiter, der Kollaboration.

Diese Broschüre behandelt den in der folgenden Grafik rot umkreisten Themenbereich:



Die folgende Auflistung und die sich anschließenden Erläuterungen geben einen ersten Überblick über die wesentlichen Social Media-Instrumente, die sich in dem Werkzeugkasten befinden und die auch im Social Business eingesetzt werden:

- Blogs/Microblogging
- Wikis
- Foren und Diskussionsrunden
- Instant Messaging/Chats
- File Sharing
- Tags/Tag-Cloud
- Social Bookmarking
- Feeds/News Feeds
- Profil-Seiten im Netzwerk/»Meine Seite«

### **Blogs/Microblogging**

Der Begriff Blog ist ein Kunstwort, das sich aus den Wörtern Web und Logbuch gebildet hat, es handelt sich diesem Sinne um eine Art Tagebuch im Internet. Ein Blogger ist demnach jemand, der im Internet – mehr oder weniger regelmäßig – über Ereignisse berichtet und diese kommentiert. Es können über Erfahrungen berichtet oder einfach nur Gedanken mitgeteilt werden. Andere Benutzer des Internets können sich auf der Seite des Bloggers über neue Informationen und Ereignisse informieren. Und diese auch kommentieren. Mit ein paar Bildern versehen, ist das genau das Prinzip von Facebook.

Im Unternehmen können auf Internetseiten Blogs eingesetzt werden, um allgemeine Informationen weiterzugeben oder auch ganz gezielt zum Beispiel über den Sachstand eines Projekts zu berichten. Oder es kann nach einem Kundenbesuch eine Art Besuchsprotokoll erstellt bzw. »gebloggt« werden.

Wenn vereinbart worden ist, dass bestimmte Informationen über Blogs weitergegeben werden, dann kann das eine Vielzahl von E-Mails überflüssig machen. Um auf dem neuesten Stand zu sein, gehe ich auf die Seite und lese den Blog. Mit dem Blog hat der Blogger seine Schuldigkeit getan, alle anderen sind nun in der Holschuld.

### **Wikis**

Bei Wikis handelt es sich im Prinzip um Internetseiten beliebigen Inhalts, die miteinander verknüpft (»verlinkt«) sind. Die Verknüpfung erfolgt über einzelne Wörter, die farbig markiert sind, wenn sich dahinter eine Verknüpfung befindet. Klicke ich auf das Wort, dann öffnet sich eine neue Internetseite mit einem Text und oder auch Bildern zu genau dem angeklickten Begriff.

Bekanntestes Beispiel für ein Wiki ist Wikipedia als Online-Lexikon im Internet. Wikis funktionieren auf Basis spezieller Software-Varianten und lassen sich für alle möglichen Zwecke einsetzen. In den Unternehmen sind es oft Wissenssammlungen, die auf Basis von Wikis erstellt werden. Es ist aber auch möglich, ganze Unternehmensprozesse in Wikis abzubilden, Prozessbeschreibungen darin zu pflegen und Downloads zur Verfügung zu stellen. Wikis sind die eierlegenden Wollmilchsäue des Internets. Das Besondere an Wikis ist, dass sich sehr viele Menschen daran beteiligen können.

### **Foren und Diskussionsrunden**

Diskussionsforen gehören zu den ältesten Formen der Internetnutzung. So genannte Usenets wurden schon in den Anfängen des Internets eingerichtet, um insbesondere den Austausch zwischen Wissenschaftlern zu ermöglichen.

Foren können sehr breit eingesetzt werden: für allgemeine Diskussionen, aber auch für bestimmte Gruppen zu ganz speziellen Fragestellungen. Sie spielen in der Kollaboration eine große Rolle, weil sie gezielt für die Teamarbeit eingesetzt werden können, um bestimmte Probleme zu erörtern oder Themen abzuarbeiten.

### **Filesharing**

Filesharing bedeutet nichts anderes als den Austausch oder die Weitergabe von Dateien. Wenn ich einen Ort im Internet habe, an dem ich bestimmte Dateien ablegen kann und andere davon wissen, dann muss ich Dateien nicht ständig über E-Mails verschicken. Auch hier wird das Hol-Prinzip eingesetzt. Populär geworden ist das Thema in jüngster Zeit durch den Cloud-Anbieter Dropbox, der privaten Benutzern und mittlerweile auch Unternehmen einen relativ benutzerfreundlichen Weg anbietet, Dateien miteinander auszutauschen.

Inzwischen gibt es eine ganze Reihe von Anbietern, die im Internet Speicherplätze speziell für das Filesharing anbieten. Über das Filesharing hinaus geht es auch darum, von jedem beliebigen Ort aus einen Zugriff auf seine Dateien zu haben und mobil arbeiten zu können.

### **Instant Messaging/Chat**

Instant Messaging ist im Ursprung eine kurze Textnachricht, die über das Internet versendet wird. Auch bei der allseits bekannten SMS oder bei der inzwischen vielleicht noch bekannteren WhatsApp handelt es sich um ein Instant Messaging, zu Deutsch: um eine »schnelle Botschaft«. Moderne Messaging-Programme versenden nicht nur Texte, sondern auch Bilder und Videos.

Instant Messaging-Programme können zeitversetzt (asynchron) oder zeitgleich (synchron) genutzt werden. Bei der zeitgleichen Nutzung handelt es sich dann um Chats. Die Kurzbotschaften und Chats werden in der Regel auf den Servern der Anbieter oder der Unternehmen gespeichert. Eine Besonderheit bei Instant Messaging-Programmen ist, dass damit der Online-Status eines Benutzers übermittelt werden kann. Je nach Einstellung des Systems kann ich sehen, ob ein Gesprächspartner ebenfalls online und ansprechbar ist.

### Tags/Tag Cloud

Das englische Wort »tag« bedeutet Anhänger, Aufkleber oder in unserem Zusammenhang am ehesten Markierung. Wenn ich etwas »tagge«, dann markiere ich es. So sticht es heraus und weckt Aufmerksamkeit. Genau das wird in sozialen Netzwerken wie Facebook oder Google+ gemacht. Ich kann den »Like«-Button bei Facebook oder das Äquivalent bei Google+ anklicken, markiere ein Bild, einen Textbeitrag oder was immer. »Weitersagen-Button« wird das Symbol auch genannt. Die Software registriert diese Markierung und je mehr Markierungen ein Objekt hat, als desto bedeutsamer wird es eingestuft und eventuell dargestellt.

Auf Webseiten und in Texten lassen sich auch Stichwörter so markieren, so dass man eine Statistik oder eine graphische Darstellung der häufig markierten Stichwörter erhält. Als grafische Darstellung ist die Tag Cloud bekannt geworden, die auf vielen Webseiten inzwischen zu sehen ist und zur Werbung eingesetzt wird. Klickt man auf eines der Schlagwörter, landet man auf der entsprechenden Seite zu dem Thema.

### Social Bookmarking

Bookmarks sind Lesezeichen. Das kennt man von seinem Browser, mit dem man ins Internet geht. Wenn man eine Seite interessant findet und später schnell wiederfinden will, setzt man eine Bookmark. »Social Bookmarks« nun sind Bookmarks, die man gemeinsam sammelt und verwaltet. Hierfür gibt es im Internet eine Reihe von Anbietern, bei denen man sich registrieren kann und dort nach Themen sortierte Bookmarks findet und sich an den Sammlungen beteiligen kann. »Never loose a link again«, lautet der Werbespruch eines der aktuell größten Anbieter für Social Bookmarking (delicious.com). Im deutschsprachigen Raum war »Mister Wong« lang Zeit eine Adresse für Social Bookmarking.

### Feeds/News Feeds

»To feed« heißt füttern oder versorgen. Ein Feed versorgt mich mit Informationen darüber, ob auf einer bestimmten Internetseite etwas Neues geschehen ist. In sozialen Netzwerken kann ich auch einstellen, dass ich benachrichtigt werde, wenn ein bestimmter Benutzer aktiv geworden ist. Ich bekomme dann eine Mail, wenn er zum Beispiel eine Datei hoch- oder heruntergeladen hat oder einen Beitrag in einem Forum geschrieben hat.

In den Sozialen Netzwerken sind Feeds häufig automatisch aktiv und zeigen an, wenn »Freunde« zum Beispiel bei Facebook irgendetwas gepostet, ein Bild eingestellt oder noch einen neuen »Freund« gewonnen haben.

### Profil-Seite im Sozialen Netzwerk/»Meine Seite«

»Meine Seite« ist der Kern der Sozialen Netzwerke á la Facebook, Google+ oder Xing. Bei SharePoint heißt sie »MySite«. Es handelt sich dabei um eine individuell zugewiesene Webseite, die eine Standardstruktur hat und in der hauptsächlich Textbeiträge »gepostet« (eingegeben) oder Bilder veröffentlicht werden können. Darüber hinaus wird erwartet, dass die Benutzer ein persönliches Profil erstellen; zum Beispiel angeben, wo sie geboren und zur Schule gegangen sind, welche Hobbies sie haben und so weiter. Ebenfalls registrierte Mitglieder des Netzwerks, denen ich das Recht dazu gebe, können die Seite aufrufen, dort zum Beispiel Beiträge kommentieren oder selbst etwas posten. In den Einstellungen der Seite kann bestimmt werden, wie öffentlich oder privat die Seite sein soll. Es kann ein nur enger Freundeskreis sein, der Lese- und Schreibrechte hat, die Seite kann aber auch komplett für die Öffentlichkeit freigegeben werden.

## 2.3 Entwicklungsplattformen

Wie oben dargestellt wurde, gibt es eine ganze Reihe verschiedener Instrumente, um Kollaboration und Kommunikation in den Unternehmen zu gestalten. Gleichzeitig sind die Zwecke, die Unternehmen mit Social Media verfolgen, fast so vielfältig wie die Unterneh-

men selbst. Es ist fast unmöglich, ein fertiges Softwareprodukt zu erstellen, das genau alle Kommunikationsbedürfnisse eines bestimmten Unternehmens erfüllt.

Die großen Softwareanbieter sind deshalb dazu übergegangen, eine so genannte Entwicklungsplattform anzubieten. Entwicklungsplattform bedeutet hier, dass die Software all die genannten Instrumente grundsätzlich zur Verfügung stellt, jedoch nicht im Vorhinein festlegt, in welchem Umfang und mit welchen Schwerpunkten sie eingesetzt werden. Zusätzlich bieten Plattformen die Möglichkeit, die Software durch eigene Programmierungen den Bedürfnissen anzupassen. Eine solche Social Media-Plattform ist zum Beispiel »Lotus Connections« von der Firma IBM.



Quelle: YouTube – IBM Lotus Connections 4.0 Overview

Eine Entwicklungsplattform kann man sich vorstellen wie einen überdimensionalen Baukasten, mit dem man seine Web 2.0-Kommunikation für das Unternehmen gestalten kann. Alle Zwecke können bedient werden, alle Formen können genutzt werden, in jeder beliebigen Größenordnung, ob für 50 oder für 50.000 Beschäftigte.

Selbstverständlich spielt der Preis eine Rolle. Für 50 Beschäftigte werde ich wohl eher eine kostenlose Open Source-Software einsetzen. Ein Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten wird vermutlich eher das Standard-Produkt eines etablierten Anbieters favorisieren.

## 2.4. Das Beispiel SharePoint

»Wir führen gerade SharePoint bei uns im Unternehmen ein!« – »Ach, ist ja interessant, da sind wir seit Jahren schon zugange. In der Entwicklung klappt es super, aber der Vertrieb läuft gar nicht.« So könnte eine Unterhaltung zwischen zwei Beschäftigten zweier unterschiedlicher Unternehmen beginnen. Was also bedeutet das, wenn ein Unternehmen die Kollaborations-Plattform einführt? Und: Was ist eigentlich SharePoint?

Das ist nicht so leicht zu beantworten. Durch die Vielfalt der Funktionen und die Möglichkeiten der Entwicklung und Anpassung von SharePoint kann die gleiche Software in zwei verschiedenen Unternehmen ganz verschiedene »Gesichter« haben.

Im Kapitel 3 werden wir unterschiedliche Beispiele vorstellen. In ihnen wird fast bei allen SharePoint genutzt. Die Beispiele zeigen, dass SharePoint eine Entwicklungsplattform oder ein Werkzeugkasten ist. Das bedeutet zum einen, dass man mit SharePoint unterschiedliche Anwendungen erstellen kann. Zum anderen bedeutet es auch, dass man SharePoint nicht einfach installieren und dann damit (zusammen-)arbeiten kann. Nutzbar wird es erst innerhalb eines Einführungsprojektes und den damit verbunden Aufgaben der Auswahl,



### Was kann man alles mit SharePoint machen?

Die Standardfunktionen sind im Wesentlichen: Dokumentenspeicherung, Kalender und Aufgabenverwaltung, Blogs und Wikis, also Social Media. Aufgaben können zu Workflows verbunden werden, Beispiele dafür sind Urlaubsanträge und Dienstreiseverwaltung. Auch Umfragen können mit Formularen erstellt oder ganze Anwendungen installiert werden.

Ein Beispiel für eine programmierte Anwendung ist das Projektmanagementprogramm Prios von der Firma inneo ([www.inneo.de/prios](http://www.inneo.de/prios)).

Mit dieser Anwendung wird ein Projekt angelegt, mit einem Projektverantwortlichen, den Mitarbeitern, den Aufgaben, Zeitpunkten und Budgets. Einem Mitarbeiter können eine oder mehrere Aufgaben zugeordnet werden. Er meldet zurück, wann er etwas gemacht hat. In einer Übersicht wird dem Projektleiter grafisch der Planungsstand pro Mitarbeiter angezeigt. Für jede Aufgabe kann er sich Startdatum, Fertigstellungsdatum, Aufwand, Fertigstellungsgrad anzeigen lassen.



Inneo hat dieses Projektmanagement System auf der Basis von SharePoint entwickelt. Unternehmen, die es nutzen wollen, müssen deshalb SharePoint haben. Würden sie nur dieses Projektmanagementsystem nutzen, würde es den Anwendern wohl nicht auffallen, dass sie mit SharePoint arbeiten.

Der Vorteil eines auf SharePoint aufbauenden Projektmanagementsystems wird darin beschrieben, dass zugleich ein auf das Projekt bezogenes Dokumentenmanagement existiert, Wikis, Blogs, Projektumfragen, Kontaktdaten integriert sind und dieses die Kommunikation im Projekt erheblich vereinfacht.

Kleinere Anwendungen nennt man Apps. Sie werden von Microsoft zur Verfügung gestellt, finden sich im Internet oder werden von Entwicklern selbst erstellt. Apps sind eine schnelle und flexible Möglichkeit, SharePoint an seine Bedürfnisse anzupassen. Im auf Seite 20 oben abgebildeten Screenshot sieht man, wie eine Website aus Standard-Apps oder neuen Apps erstellt werden kann.

Die Einführung von SharePoint kann ein umfangreiches Projekt sein. Und so wie bei anderen IT-Projekten auch, ist damit immer die Gefahr des Scheiterns verbunden. Die Unternehmensberatung Gartner geht davon aus, dass 60–80 Prozent aller Social Business-Projekte nicht die angestrebten Ziele erreichen werden.<sup>5</sup> Daran anschließend könnte man ironisch formulieren, dass die beiden Beschäftigten vom Anfang unseres Kapitels doch über das Gleiche sprechen.

### **Taxonomie/Folksonomie oder: Wie finde ich meine Dokumente?**

Am Ende diesen Teils wollen wir ein Thema ausführlicher behandeln, das mit dem Begriff Taxonomie verbunden ist. Es taucht zentral bei einer SharePoint-Einführung auf. Man kann davon ausgehen, dass er bei jeder SharePoint-Einführung als Thema behandelt werden muss. Einfach gesagt, soll man bei der Ablage von Dokumenten in SharePoint auf die uns bekannte Ordnerstruktur verzichten, die Dokumente sozusagen auf einen Stapel legen und zum Auffinden mit Schlagworten versehen. Ordner sollen also aus unserem IT-Leben verschwinden. Auch wenn der auf Seite 20 wiedergegebene Screenshot der Dokumentenablage bei der BAD GmbH eine Ordnerstruktur abbildet, immer und überall wird gesagt, dass man dies bei SharePoint nicht machen soll. Die BAD-Lösung ist zwar möglich, eigentlich aber nicht im Sinne von SharePoint. Stattdessen soll man Verschlagworten.

In Zeiten, als es noch keine IT gab, konnte man seine Dokumente in einem großen Stapel links auf dem Schreibtisch ablegen. Das Prinzip lautete: Das letzte Dokument liegt oben auf. Das Finden eines speziellen Dokuments bei solch einer Ordnung wird sehr schwer fallen. Generationen von Menschen haben sich darum Gedanken über eine Ablagetechnik gemacht, mit der Dokumente oder darin befindliche Informationen möglichst schnell gefunden werden können. Wobei der Begriff Finden schon die schwierige Situation beschreibt. Im günstigsten Fall muss gar nicht gesucht werden, um das Dokument zu finden, sondern ein direkter Zugriff reicht aus, da allgemein bekannt ist, wo das Dokument ist. So wird wahrscheinlich schon die alte Handelsfamilie Fugger im 16. Jahrhundert eine Ordnung für die Ablage ihrer Wareneingänge und -ausgänge oder Geldverkehre gehabt haben. Vermutlich werden es einzelne Bücher für jedes Jahr gewesen sein, die dann in Regalen nach Jahren und Inhalten sortiert abgelegt wurden. Ein einfaches Aufrufen der einzelnen Informationen nach den Kategorien Geschäftsjahr und Waren oder Geldflüsse war möglich. Dafür existierten Regale mit Fächern und darüber Jahreszahlen. Auf den Buchrücken waren ebenfalls die Jahreszahlen und zusätzlich die Art des Buches bzw. der Informationen vermerkt. Eine Taxonomie war geschaffen worden.

Eine Definition lautet: »Eine Taxonomie oder ein Klassifikationsschema ist ein einheitliches Verfahren oder Modell, mit dem Objekte nach bestimmten Kriterien klassifiziert, das heißt in Kategorien oder Klassen (auch Taxa genannt) eingeordnet werden.«<sup>6</sup>

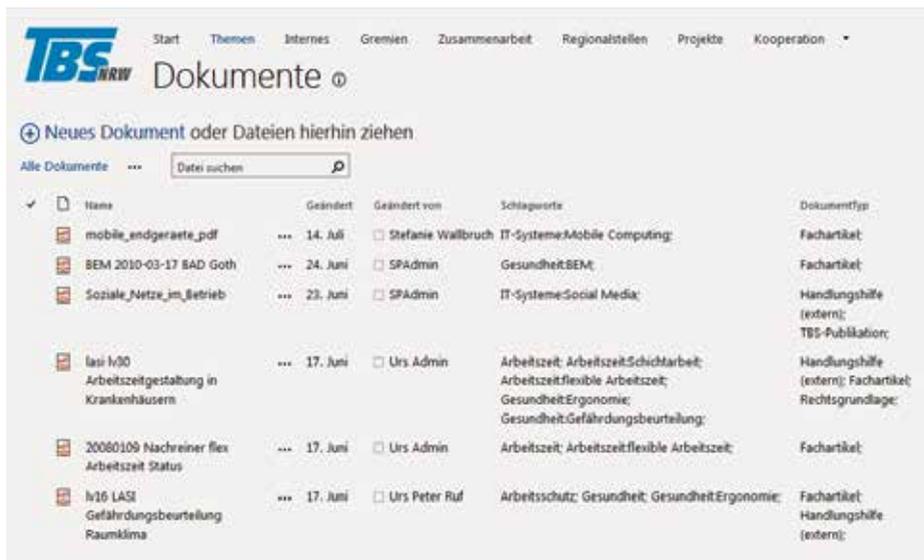
Dieses Ordnungsprinzip wird in den von uns aktuell genutzten IT-Systemen durch Verzeichnisse – Directories – umgesetzt. Und man hat uns beigebracht, die von uns erstellten Dokumente auf File Servern oder anderen Datenträgern in einer hierarchischen Ordnerstruktur abzulegen. Somit war in den Anfängen der Computerisierung die Datenspeicherung ein Abbild der bis dahin vorherrschenden Art der Aktenhaltung. Allerdings hatte diese Form immer schon ein Problem. Wollte der Fugger herausfinden, wie viel Umsatz er mit einem bestimmten Kunden gemacht hatte, dann musste er alle Einträge in allen Büchern durchsuchen und zusammenfassen.

Bei der Nutzung heutiger IT macht man es sich »einfacher« und kopiert einfach die Dateien in ein oder mehrere Verzeichnisse. So hat man sie dann in dem jeweiligen Zusammenhang verfügbar. Dabei kann aber das Problem entstehen, dass diese kopierten Dateien unterschiedliche Inhalte haben, wenn nur eine Datei verändert wurde.

Und da üblicherweise jeder Nutzer eigene Dateiodner anlegen kann, entstehen ganze Urwälder mit Riesenmammutbaumstrukturen. Wenn überhaupt, findet sich darin nur noch der Erzeuger selbst zurecht. Eine gemeinsame Nutzung im Team ist erschwert, wenn man sich nicht auf eine gemeinsame Struktur geeinigt hat.

Mit einer Volltextsuche wie in SharePoint ergeben sich allerdings andere Möglichkeiten. Suchmaschinen und Datenbanken machen eine deutlich erweiterte Datenstrukturierung möglich. Dokumenten wird nicht nur eine Verästelung in einer Hierarchie zugeordnet, sondern mehrere dem Dokument zugeordnete Schlagwörter.

Im folgenden Screenshot sehen wir eine Umsetzung. Die Dokumente werden unterschiedslos eingestellt und mit Schlagwörtern versehen:



Indem ich in der Spalte Schlagwörter ein Suchwort auswähle und in der Spalte Dokument-Typ die Art des Dokuments, erhalte ich ein Ergebnis. Die eine gesuchte oder mehrere Präsentationen zum Thema Kollaboration beispielsweise. Neben dieser Form der Auswahl existiert noch die Volltextsuche, wie wir sie auch von Google her kennen.

Die oben abgebildete Dokumentenablage können wir für ein Unternehmen, für eine Abteilung, für ein Team oder für den Benutzer anlegen. Ihre Struktur muss nicht einheitlich für ein ganzes Unternehmen sein. Ein Team könnte ja andere Schlagwörter für seine Dokumente wichtig finden und andere Spalten in der Anzeige.

Nehmen wir an, dass in einem »Dokumentenspeicher« 30.000–50.000 Dokumente vorhanden sind. Und wir würden bei einer Suche nach einer Präsentation zum Thema Kollaboration 317 Treffer angezeigt bekommen. Wäre dies hilfreich? Je mehr Dokumente vorhanden sind, umso wichtiger wird eine geeignete Verschlagwortung – für das gesamte Unternehmen, für Teams, für Abteilungen. Man sollte dies gelöst haben, bevor man mit dem Speichern von Dokumenten beginnt.

Ein Hindernis für die erfolgreiche Umsetzung wird darin bestehen, dass die Benutzer ihre bislang gewohnten Ordnungsstrukturen aufgeben müssen. Und dies in zweifacher Hinsicht. Einmal können sie die von ihnen gewählte Ordnerstruktur nicht mehr benutzen und zum anderen müssen sie ihre Dokumente mit vorgegebenen – also nicht von ihnen selbst gewählten – Schlagwörtern versehen. Jedesmal, wenn ein Benutzer ein Dokument einstellt, muss er auswählen, welche der vorgegeben Schlagwörter denn dazu passen. Und er kann nur diese – von ihm vielleicht als unzureichend, ungenau oder gar unsinnig angesehenen – wählen. Für ihn ein beständiges Ärgernis, das seine aktive Beteiligung behindert.

Die Verwendung einer unternehmensweiten Taxonomie führt deshalb oft zu einer Abwehrhaltung der Benutzer. Die Benutzer suchen nicht nach Informationen, wenn sie es zu aufwendig empfinden. Sie würden eher einen Fachmann fragen. Man ergänzt deshalb die Taxonomie durch eine so genannte Folksonomie.

### Folksonomie

Folksonomie steht für die Verschlagwortung von Informationen und Dokumenten durch das »Volk« (= folks). Mit Volk sind die Teilnehmer von Sozialen Netzen und Gemeinschaften gemeint. Also die Menschen, die auf Suchmaschinen, in sozialen Netzen, auf Websei-

ten oder auch in Unternehmensnetzen agieren und handeln. Sie hinterlassen ihre »Tags« (= Markierungen oder Schlageworte) auf unterschiedliche Arten und Weisen. Wichtig ist dabei die Einfachheit, mit der dies technisch realisiert wird. Eine Akzeptanz wird sich nur schwer erreichen lassen, wenn ein Tag nur über mehrere Seitenaufrufe erstellt werden kann. So stellt zum Beispiel die Häufigkeit der Eingabe eines Begriffs in einer Suchmaschine schon ein auswertbare Bewertung dar. Differenziertere Bewertungen sind anschließend die Häufigkeit der aufgerufenen Seiten oder – noch bedeutsamer – wie viele Links auf eine Seite verweisen. Eine derzeit verbreitete Form mit dem Zweck des Verweises auf eine Information sind »Hashtags«.

Je häufiger eine Information markiert wird, desto bedeutsamer ist diese aus der Sicht der Gemeinschaft, des »Volkes«. Die Gemeinschaft kann aber auch aus nur einer Person bestehen. Wenn auf einer Kollaborationsplattform jemand seine individuellen Tags, Schlagwörter oder Markierungen hinterlässt, lassen sich diese bei Suchen berücksichtigen und ermöglichen ein schnelles Wiederfinden.

Ein schönes Beispiel für die Sichtbarkeit von Folksonomie sind Tag Clouds, auf deutsch übersetzt: Schlagwortwolken. Die folgende Abbildung zeigt die Tag Cloud der TBS-Website vom 22.7.2014:



Bei diesem Beispiel ergibt sich die Größe der einzelnen Begriffe aus der Häufigkeit der Verwendung des Wortes auf der Website. Eine Bewertung der Begriffe hinsichtlich ihrer Bedeutung in dem jeweiligen Kontext wird sichtbar gemacht. Diese »Verschlagwortung« kann nicht vorher festgelegt werden. Sie entwickelt sich ohne feste Regeln.

Folksonomie kann auch verstanden werden als eine normale Verschlagwortung durch die Benutzer. Für die Nutzung bei der Dokumentenablage könnte der Benutzer dann seine eigenen Schlagwörter verwenden. Allerdings ist dies nicht automatisch erfolgreich. So wird der eine Benutzer sein Dokument unter seinem Schlagwort suchen, während ein anderer andere Schlagwörter benutzt. Ein wesentliches Hindernis ist die Verwendung unterschiedlicher Begriffe für den gleichen Inhalt. So können beispielsweise die Begriffe Plattform, soziales Netz, Kollaborationsplattform oder Community durchaus für dieselbe Information stehen. Wenn eine Information mit dem einen Begriff verschlagwortet wurde, wird eine Suche mit einem anderen Begriff nicht erfolgreich sein.

Folksonomie und Taxonomie müssen aber nicht im Widerspruch stehen. So wie es sinnvoll für ein Unternehmen ist, eine einheitliche Liste von Suchbegriffen zu haben, so beteiligt man den Benutzer des neuen Systems, wenn er zusätzlich mit seinen Begriffen arbeiten kann. Die Lösung liegt in einer ausgewogenen Zusammensetzung.

## 2.5 Das Beispiel Yammer oder die Perspektiven

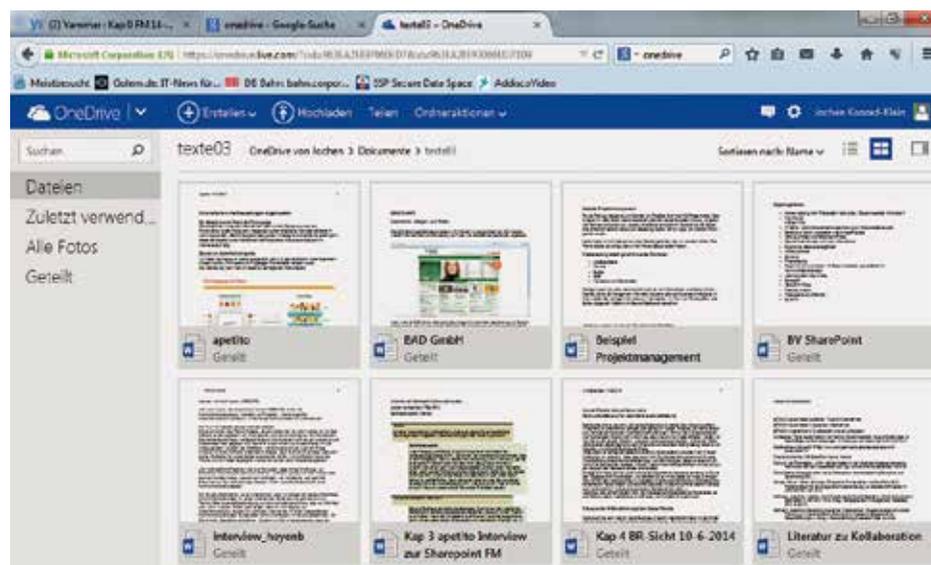
Ein Beispiel, wie sich Kommunikation und Zusammenarbeit (am Beispiel Dokumentenerstellung) mittels Cloud-basierter Dienste entwickeln werden, ist Yammer. Die Software zeigt zugleich, dass Beschäftigte diese Dienste ohne die Reglementierung einer IT-Abteilung nutzen können (und werden).

Yammer entstand als Micro Blogging-Dienst. Vergleichbar mit Facebook-Funktionen, richtet es sich an Unternehmen. 2012 wurde es von Microsoft gekauft und wird nun in die Microsoft-Welt integriert. Als Blogging-Dienst kann man Yammer als Alternative zur E-Mail-Nutzung betrachten. In dem jüngst erschienen Buch von Atchison<sup>7</sup> über Social Business wird dies in verschiedenen Aspekten behandelt.

Yammer kann man sofort mit einem Browser nutzen, weil Microsoft eine kostenlose Version anbietet. Es bedarf nur einer Registrierung, schon kann man mit anderen Teilnehmern Gruppen bilden und sich austauschen. Hinzu kommt, dass man auch Dokumente speichern kann und somit eine zentrale Stelle für einen gemeinsamen Datenspeicher hat. Der Vorteil im Vergleich zu Dropbox besteht darin, dass kein Programm auf dem Rechner installiert werden muss – alles funktioniert mit dem Browser. Benutzer, die nach einer Möglichkeit suchen, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten, denen aber die unternehmens-eigene IT die Nutzung von Dropbox untersagt hat, können so eine Möglichkeit finden. Ist es platt oder visionär zu behaupten, dass so eine Möglichkeit auch genutzt werden wird?

Ein gewisser Nachteil für die gemeinsame Arbeit an Dokumenten besteht darin, dass diese nicht direkt in Yammer bearbeitet werden können. Zwar gibt es Kommentierungsfunktionen, aber eine Erweiterung oder Veränderung mittels Word geht erst, wenn man die Dokumente auf seinen Rechner geladen hat.

Besser funktioniert da der Speicherdienst von Microsoft OneDrive. Auch auf diesen kann man mit dem Browser zugreifen. Ein eingestelltes Dokument kann aber direkt verändert werden, indem es in Word online geöffnet wird. Für die Nutzung braucht man ein Microsoft-Konto. Interessanterweise verwendet OneDrive die uns gewohnte Dateiablage mit Ordnern, Unterordner usw. – hier das Beispiel einer OneDrive Nutzung.



OneDrive ist in seiner Funktionalität bedeutend besser als Yammer. Und beide wären eine Alternative zu SharePoint, wenn man »nur« Dokumentenablage und Blog benutzen wollte (und beide besser integriert wären).

Es liegt deshalb auf der Hand, dass Microsoft eine Zusammenführung vornehmen wird. In einer »Roadmap« beschreibt Microsoft, wie Yammer und Office 365 zusammenwachsen und ein führendes Social Media-Angebot von Microsoft werden soll. Dies wird auch künftige Versionen von SharePoint betreffen.

Man muss kein großer Visionär sein, um aus der Entwicklung und den gegenwärtigen Möglichkeiten abzuleiten, wie sich in den nächsten Jahren Formen der Zusammenarbeit verändern werden. Die Entwicklung zeichnet sich ab, sie ist:

- *Cloud-basiert:*  
Daten und Funktionen werden in der Cloud verarbeitet und gespeichert.
- *Hardwareunabhängig:*  
Da nur noch ein Browser nötig ist, können die verschiedensten Geräte genutzt werden. Man kann das nehmen, was gerade da ist.
- *Ortsunabhängig:*  
Wo auch immer ein Browser vorhanden ist und man sich mit dem Internet verbinden kann, kann man zusammenarbeiten.
- *Zeitlich nicht eingegrenzt:*  
Wann auch immer man will (oder aufgefordert wird) kann man Informationen empfangen und austauschen.

---

1 BITKOM 2012: Social Media in deutschen Unternehmen; Seite 6

2 BITKOM 2013: Unternehmen 2.0 – kollaborativ.innovativ.erfolgreich; Seite 8

3 Hofmann, Josephine/Hoberg, Anna: Roadmapping für eCollaboration und eCommunication; erschienen in: Hofmann/Knoll (Hrsg.): Strategisches IT-Management; Heidelberg 2012, Seite 64–74

4 Ganser, Reiner/Müller, Christoph: Erfolgreiche Portalprojekte mit SharePoint 2010. Praxishandbuch für die erfolgreiche Implementierung von SharePoint-Projekten in Unternehmen; Köln 2012, Seite 160

5 <http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215>

6 <http://de.wikipedia.org/wiki/Taxonomie>, Juli 2014

7 Atchison, Anabelle et.al. (Hrsg.): Social Business; Frankfurt a.M. 2014

## 3. Beispiele aus Unternehmen/Organisationen<sup>1</sup>

### 3.1 Innovationen – Verbesserungen organisieren

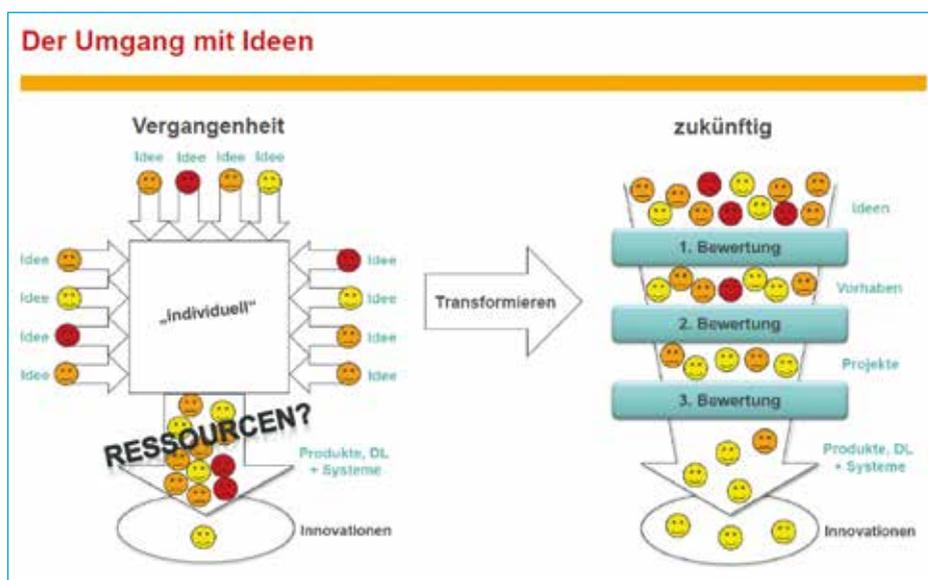
#### Ein Beispiel aus der Praxis der Firma apetito

Gegründet wurde das Unternehmen 1958 von Karl Düsterberg unter dem Firmennamen Apetito Fertigenmü<sup>2</sup>. Hergestellt wurden tiefgekühlte Komplettmahlzeiten in Aluminiumschalen. 1969 führte apetito das bis dato in Deutschland unbekannte Catering ein. Heute zählt apetito zu den Marktführern bei Fertigenmüs in Europa und ist auch im Internetverkauf tätig.

#### Einsatz von SharePoint bei apetito

SharePoint wird bei apetito seit 2003 eingesetzt und wurde im Laufe der Jahre ständig weiterentwickelt.

Das hier vorgestellte Beispiel betrifft das betriebliche Vorschlagswesen, das auf der Basis von SharePoint neu ausgerichtet wurde. Ziel war es, für den Umgang mit Ideen eine interaktive und motivierende Lösung zu finden:



Quelle: apetito AG 2012, Jörg Grave, Leiter Projektmanagement

Technisch wurde das neue Konzept mittels Workflow, Formularen, Umfragen, Möglichkeiten zur Kommentierung und sonstigen SharePoint-Funktionalitäten realisiert.

Wurden in der Vergangenheit alle Verbesserungsvorschläge – so unterschiedlich sie auch waren – erfasst und bewertet, so war es mitunter zufällig und für den Einzelnen nicht transparent, wieso sein Vorschlag angenommen oder abgelehnt wurde. In Zukunft wird ein Vorschlag, zunächst als Idee, bei der Erfassung in einem einheitlichen Formular, dem so genannten »Ideen-Steckbrief« beschrieben.

Die Idee wird sodann betriebsöffentlich gemacht und kann von jedermann bewertet und kommentiert werden. Stößt die Idee in dieser ersten Bewertung auf ein positives Echo, wird sie zu einem Vorhaben. Wird sie in einer zweiten Bewertungsrunde ebenfalls positiv

## Praktische Beispiele

bewertet, wird aus der Idee ein Verbesserungsprojekt. In einem dritten Schritt wird dann entschieden, welche Projekte tatsächlich umgesetzt werden.

Auf jeder Stufe findet eine Bewertung nach vier Kriterien statt. Dabei kann eine Idee eine Stufe höher bewertet werden, in eine Warteposition zu einer nochmaligen späteren Bewertung versetzt, erneut zur Bewertung vorgeschlagen oder auch als nicht weiterzuerfolgender eingestuft werden. Zusätzlich zu den Kriterien kann es bei Vorhaben auch die Bewertung »Überholspur« geben, sodass sofort Maßnahmen eingeleitet werden. Für die Bewertung stehen grafische Symbole zur Verfügung, die einen schnellen Blick ermöglichen.

Dieser ganze Ablauf ist für alle transparent. Auf der mit SharePoint erstellten betriebsinternen Webseite können die neuen Ideen erfasst werden, es können andere Ideen eingesehen werden, es kann mit anderen Mitarbeitern über die eigene oder andere Ideen diskutiert werden:



Der Status eines Vorschlags ist in SharePoint jederzeit einsehbar und verfolgbar. Ein Mitarbeiter, der einen Vorschlag gemacht hat, weiß jederzeit, wie es um seinen Vorschlag steht.

### Die Ideen-Community

Völlig anders als im traditionellen Vorschlagswesen, wird bei apetito bewusst eine betriebliche Öffentlichkeit für die Vorschläge hergestellt und diese Öffentlichkeit auch in die Bewertung von Ideen mit einbezogen. Mit dem Titel »Community« geht der Anspruch sogar noch darüber hinaus. Es soll eine Gemeinschaft (= Community) erzeugt werden, die sich engagiert über einen Vorschlag austauscht und so Ideen weitertreibt.





Die eingereichten Ideen werden für 14 Tage öffentlich gestellt. Kommentare und Bewertungen sind willkommen, wobei wichtig ist, dass die Community nicht anonym agiert, sondern mit Name und Gesicht. Die abgegebenen Bewertungen werden nach den 14 Tagen automatisch ausgewertet und führen zu einem Status in dem oben dargestellten 3-Stufen-Modell »Idee → Vorhaben → Projekt«.

Mit der neuen SharePoint-Seite wird den Mitarbeitern ein Werkzeug an die Hand gegeben, das es relativ einfach macht, sich am Vorschlagswesen zu beteiligen und zugleich den Überblick zu behalten. Ziele des neuen Verfahrens sind:

- einfache Beteiligung/Bedienung
- Transparenz des Verfahrens
- Schaffen einer Gemeinschaft
- Wahrung der Individualität

### **Persönliches Ideencockpit – »Meine Ideen«**

Über den Button »Meine Ideen« kann ein Mitarbeiter sich darüber informieren, was aus seinen Vorschlägen geworden ist und welchen Status der Vorschlag aktuell hat. Diese SharePoint-Seiten sind nicht öffentlich und passwortgeschützt nur dem jeweiligen Mitarbeiter zugänglich. Die Seite dient der Übersicht und Verwaltung der eigenen Ideen. Der Mitarbeiter findet dort seinen Vorschlag bzw. eine Liste seiner Vorschläge, versehen mit Symbolen, die ihm den jeweiligen Status anzeigen.

Auf der SharePoint-Seite »Meine Ideen« kann ein Mitarbeiter aber auch Ideen »parken«. Er hat vielleicht eine Idee, die er einreichen möchte, aber die Idee ist noch nicht reif genug. Solche Vorüberlegungen können hier abgespeichert werden. Zugriff hierauf hat ausschließlich der Mitarbeiter selbst – Screenshots dazu auf der nächsten Seite.

### Meine Ideen

Hier haben Sie jederzeit einen Überblick über Ihre eingesendeten Ideen und deren Status.

**Folgende Ideen haben Sie gespeichert, aber noch nicht eingereicht**

Status	Name Idee	Geändert	Formular
	Testeintrag!!! --- Rheiner Innovationstage	16.09.2013 16:52	

Hier sind Ihre Ideen aufgeführt, die bewertet und weiter

Status	Name Idee	Geändert
<b>Status : Go (2)</b>		
	MindBusiness Testidee02	17.09.2013 10
	apetito WoW	13.08.2013 13

#### Legende Ideenstatus

-  Neue Idee gespeichert
-  Idee eingereicht
-  Idee in Community-Bewertung
-  Idee in Expertenbewertung

Zur Unterstützung der Vorbereitung eines Vorschlags wird dem Mitarbeiter zudem eine Suchfunktion bereitgestellt. Mit ihr kann nach Ideen gesucht werden, die bereits eingereicht wurden. Auch diese Funktion geht deutlich über das traditionelle Vorschlagswesen hinaus. Sie erspart Frustrationen, weil man sich möglicherweise viel Arbeit mit der Ausarbeitung eines Vorschlags gemacht hat, um dann festzustellen, dass der Vorschlag bereits von jemand anderem vorliegt. Die Ideen-Suchmaschine übrigens ist unternehmensöffentlich und steht allen Mitarbeitern zur Verfügung.

## Interview zu einer SharePoint-Lösung mit dem Betriebsrat apetito

Gesprächsführung: Jochen Konrad-Klein, TBS NRW

**Jochen:** Auf einer Veranstaltung zu SharePoint wurde eure Lösung für ein betriebliches Vorschlagswesen vorgestellt. Welche Erfahrungen habt ihr damit gemacht?

**Betriebsrat apetito:** In der Fertigung praktizieren wir schon lange einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Da können die Mitarbeiter sich einbringen. Das ist recht erfolgreich. Aber im Bereich der Verwaltung und im Marketing gab es so etwas nicht. Da kam dann die Idee, eine Lösung übers Intranet zu schaffen. Da werden jetzt Vorschläge eingestellt. Die kann jeder Mitarbeiter sehen, auch aus der Fertigung, und sich dazu äußern. Derjenige, der die Idee reinbringt, kann für sich entscheiden, die Idee anonym oder unter seinem Namen zu veröffentlichen. Dann gibt es ein Gremium, das die Vorschläge bewertet und eine Vorentscheidung trifft. Was ist sinnvoll? Was ist nicht so sinnvoll? Was wird weiterverfolgt? Es werden Prioritäten gesetzt.

**Jochen:** Wer gehört zu diesem Gremium?

**Betriebsrat apetito:** Das sind Fachleute ab Abteilungsleiterebene. Die sind aus den Abteilungen Marketing und Vertrieb, also aus denjenigen Bereichen, die auch mit den Themen zu tun haben. Wenn sich mindestens zwei für einen Vorschlag aussprechen, dann wird der weiterverfolgt. Entschieden wird mehrheitlich innerhalb

von 14 Tagen. Bei total grandiosen Ideen geht das auch schneller. Ideen können auch geparkt werden; vielleicht werden sie in zwei oder drei Jahren ja aktuell. So sind sie nicht vergessen.

**Jochen:** *Seit wann wird dieses Verfahren realisiert?*

**Betriebsrat appetito:** Die Idee hierzu gibt es schon ein wenig länger. Richtig online sind wir seit Anfang des Jahres.

**Jochen:** *Und wie nehmen die Mitarbeiter das bis jetzt an?*

**Betriebsrat appetito:** Bis jetzt sind 50 Ideen eingetragen.

**Jochen:** *Ist das jetzt viel oder wenig?*

**Betriebsrat appetito:** Ich finde das viel. Das ist gut.

**Jochen:** *Das gilt jetzt nur für die Verwaltung?*

**Betriebsrat appetito:** Die Mitarbeiter aus der Fertigung könnten das auch nutzen, aber da gibt es ja unser eingespieltes KVP-Verfahren.

**Jochen:** Ich habe gesehen, dass nicht nur Verbesserungsvorschläge, sondern auch sonstige Ideen eingebracht werden können.

**Betriebsrat appetito:** Ja, jeder kann eine Idee einbringen. Er kann sie dann für die Umsetzung abgeben, wenn er kein Fachmann für das Thema ist. Ein Mitarbeiter kann aber auch erklären, dass er an der Umsetzung teilnehmen will. Das kann jeder sehen. Das ist transparent.

**Jochen:** *Ich habe wenig Vorstellung davon, was Verbesserungsvorschläge in der Verwaltung sein könnten. Könnt ihr Beispiele nennen?*

**Betriebsrat appetito:** Es gibt Beispiele aus dem Außendienst, wo Abläufe verändert und Dokumentationen vereinfacht werden. Unser Geschäft ist sehr schnelllebig und die Kundenwünsche müssen schnellstmöglich aufgenommen und erfüllt werden. Auch ist es wichtig, die Zeit für die notwendigen Dokumentationen zu reduzieren, damit man mehr Zeit für Kunden hat. Andere Beispiele sind Vorschläge für neue Verpackungsformen oder neue Würze.

**Jochen:** *Wer hat das neue Verfahren über SharePoint eigentlich vorgeschlagen? Die IT-Abteilung?*

**Betriebsrat appetito:** Da waren mehrere daran beteiligt. Jede Abteilung hatte immer so ihre eigenen Ideensammlungen. Die haben sich darüber beklagt, dass zu viel verloren geht und vorgeschlagen, dass man mal ein Tool dafür entwickelt. Das wurde uns dann vorgestellt. Wir kannten das ja schon von der Fertigung und haben gesagt: Okay, wir schauen uns das an, machen eine Testphase. Und jetzt sind alle ganz zufrieden damit.

**Jochen:** *Ihr als Betriebsrat wusstet also sehr früh Bescheid.*

**Betriebsrat appetito:** Aufgrund der Erfahrungen, die wir in der Fertigung gemacht haben und der Ergebnisse, die wir da erreichen konnten, halten wir KVP für sehr sinnvoll. Die Verantwortlichen kamen früh auf uns zu. Bevor sie anfangen, haben sie uns ihre Ideen vorgestellt. Das ist immer so bei uns. Wir müssen da nicht hinterherrennen.

**Jochen:** *Diese Lösung wurde ja mit SharePoint realisiert. Mit SharePoint kann man auch soziale Medien, wie Foren, Blogs, Wikis, umsetzen. In anderen Unternehmen werden beispielsweise Fragen an den Vorstand oder eine Team-Seite für die Organisation einer Sportveranstaltung eingerichtet. Ist bei euch auch angedacht, SharePoint für so etwas zu nutzen?*

**Betriebsrat appetito:** So nicht. Wir haben zwar die Möglichkeit, Kommentare zu den veröffentlichten Verbesserungsvorschlägen zu machen. Aber ein Forum,

beispielsweise zu anderen Themen, haben wir nicht mehr. Das haben wir mal probiert, aber das hat nicht geklappt. Es sollte mal ein offenes Forum eingeführt werden, wo jeder mit jedem kommuniziert. Das ist aber nicht angekommen.

**Jochen:** *Das interessiert mich. Es geht ja um das Thema, wie Mitarbeiter mit IT-Mitteln kommunizieren. Was hat da nicht geklappt?*

**Betriebsrat apetito:** Ein Beispiel: Wenn der Vorstand etwas reinstellt und ich als kleiner Mitarbeiter soll das kommentieren. Wenn ich der Meinung bin, dass das Schrott ist, werde ich das doch kaum kommentieren und meinen Namen dahinter schreiben.

**Jochen:** *Aber woran liegt das? Der Vorstand hat doch gewiss gesagt, dass Kritik erlaubt ist und gefördert wird. Glauben die Mitarbeiter das nicht oder wovor haben sie Angst?*

**Betriebsrat apetito:** Nein, das nicht. Die Mitarbeiter sind hier sehr offen. Offen ins Gesicht sagen würden sie es dem Vorstand wahrscheinlich schon; aber sie würden es nicht für alle sichtbar ins Intranet stellen. Das steht ja dann für immer da drin und jeder kann es lesen.

**Jochen:** *Also im direkten Gespräch ist das etwas anderes, als die gleiche Kritik ins Intranet zu stellen?*

**Betriebsrat apetito:** Wir haben hier die Kultur der offenen Türen. Man kann zu jeder Zeit auch zum Chef gehen. Und das wird auch gemacht.

**Jochen:** *Meine Erfahrung sagt mir, dass ein großer Teil eurer Mitarbeiter Facebook und Twitter nutzen wird. Das machen sie privat, aber nicht im Unternehmen?*

**Betriebsrat apetito:** Das kriegt man nicht so umgesetzt – glaube ich nicht. Weil man im Unternehmen anders ist. Wir haben mal bei Facebook nach apetito gesucht. Da sind wir erschrocken, wie viele Leute bei Facebook drin sind. Und wie viel Blödsinn da geschrieben wird. Das haben wir zusammen mit der Presseabteilung zum Anlass genommen, Tipps und Umgangsregeln zu formulieren.

**Jochen:** *Das gilt jetzt für den privaten Bereich. Wenn man Social Media auch im Unternehmen nutzen würde, würden ja vergleichbare Regeln gelten. Nun sagt ihr, dass das aber nicht in dieser Offenheit wie bei Facebook funktionieren würde.*

**Betriebsrat apetito:** Genau. Weil man einfach als Mitarbeiter im Unternehmen bestimmte Hemmungen hat. Man wäre auch nicht ehrlich man selbst. Die Mitarbeiter würden nicht so offen miteinander kommunizieren, wie sie es im privaten Bereich tun.

**Jochen:** *Wenn sie im Pausenraum sitzen, reden sie doch auch offen miteinander.*

**Betriebsrat apetito:** Da gehen sie ganz anders miteinander um.

**Jochen:** *Ich werde ein Interview mit dem Betriebsrat von DATEV führen. Die haben ja so eine Lösung »Fragen an den Vorstand«. Da werde ich das ansprechen.*

**Betriebsrat apetito:** Fragen an den Vorstand haben wir auch. Die Fragen gehen aber an uns. Wir stellen sie dann in der Betriebsversammlung. Das haben wir neu eingeführt. Und da werden dann auch mal einige unangenehmere Sachen gefragt.

**Jochen:** *Meine Frage nach Nutzung von sozialen Medien im Unternehmen betrifft ja auch die Frage, inwieweit eine private Nutzung zulässig ist. Wie ist das bei euch, zum Beispiel für die Nutzung von E-Mail und Internet?*

**Betriebsrat apetito:** Bei uns ist das so, dass das Internet während der Pause genutzt werden darf, wobei es keine Kontrollen gibt. Das würde nicht dem Datenschutz entsprechen.

**Jochen:** *Ich danke euch für das Interview.*

## 3.2 Gemeinsam an Dokumenten arbeiten

### Ein Beispiel aus der Praxis der Firma BAD

»Die B·A·D Gruppe betreut mit 3.000 Experten in Deutschland und Europa 250.000 Betriebe mit 4 Millionen Beschäftigten in den unterschiedlichsten Bereichen der Prävention. 2013 betrug der Umsatz 194,0 Millionen Euro. Damit gehört die B·A·D GmbH mit ihren europäischen TeamPrevent Tochtergesellschaften zu den größten europäischen Anbietern von Präventionsdienstleistungen (Arbeitsschutz, Gesundheit, Sicherheit, Personal). Die Leistungstiefe reicht von Einzelprojekten bis hin zu komplexen Outsourcing-Maßnahmen. Ergänzt wird das Portfolio der Gruppe durch vielfältige Angebote in den Bereichen Consulting und Weiterbildung.«<sup>3</sup>

### Einsatz von SharePoint bei der BAD

Die BAD GmbH setzt SharePoint extern – für die Kommunikation mit Kunden – wie auch intern ein. Den Kunden werden Informationen angeboten sowie die Nutzung von Tools, zum Beispiel für die Durchführung von Gefährdungsanalysen.

The screenshot shows the corporate website of BAD GmbH. At the top, there is a logo and a navigation menu with links for 'Home', 'Aktuelles', 'Leistungen', 'Kontakt', 'Standorte', and a dropdown for 'Deutschland'. Below the menu is a search bar. The main content area features a large banner with a woman's face and the headline 'Der Erfolgsfaktor Mensch'. Below this are four tabs: 'ARBEITSSCHUTZ', 'SICHERHEIT', 'GESUNDHEIT', and 'PERSONAL'. The page is divided into several content tiles, including 'Namensuche', 'Beratung' with a phone number '0800/124 11 88', 'Kommunikation', 'Informationen', 'Kommunikation', 'Prävention und Kommunikation in Medien und Beruf', 'Psychische Gesundheit im Blick', and 'Sucht am Arbeitsplatz'. Each tile contains brief text and a 'Zur Übersicht' link.

Intern nutzt die BAD GmbH SharePoint überwiegend zur zentralen Speicherung von Dateien. Interessant ist, dass für die meisten Mitarbeiter die Speicherung von Dokumenten innerhalb ihrer gewohnten Ordnerstruktur vorgenommen wird. Dies geschieht, um den Mitarbeitern den Umstieg einfacher zu gestalten.

Wie in dem nachfolgenden Interview mit Betriebsräten der BAD erläutert wird, kam der Anstoß für die zentrale Speicherung von Dokumenten von den Beschäftigten selbst, aus den Zentren und Niederlassungen der BAD GmbH.

In SharePoint können so genannte Teamseiten (Team Sites) vom jeweiligen Verantwortlichen frei definiert werden. Dieser kann dann auch die Spalten festlegen und die Taxonomie. Unter Taxonomie versteht man in SharePoint das System der Schlagwörter, das eine einfache Suche nach den Dokumenten ermöglichen soll.



## Interview zu einer SharePoint-Lösung mit dem Gesamtbetriebsrat der BAD GmbH

Gesprächspartner: Andreas Berlitz, Andreas Bitterlich, Thorsten Steinhoff  
Gesprächsführung: Jochen Konrad-Klein, TBS NRW

**Jochen:** Warum und wie wurde SharePoint bei euch eingeführt?

**Andreas Berlitz:** Wir hatten in jedem Zentrum einen File Server. Auf diesem konnte man Daten ablegen, auf die mehrere Beschäftigte Zugriff haben sollten. Dazu existierte eine Verfahrensanweisung, wie Daten abzulegen sind, also wie die Ordner und die Dateien heißen sollten. Wenn man allerdings nicht im Zentrum war, kam man an diese Daten nicht ran. So wurden die Daten oft kopiert und per Mail verschickt. Es gab also viele Versionen ein und der gleichen Datei auf verschiedenen Rechnern. Da kamen dann die Anforderungen aus den Zentren, einen zentralen Platz für die Speicherung zu haben, wo man dann von den unterschiedlichen Orten drauf zugreifen kann.

**Thorsten:** Ich habe gerade für ein ASA-Protokoll eine Mail von unserem Protokollanten erhalten, mit einem Link. Den kann ich anklicken und habe so Zugriff auf das ASA-Protokoll. Das finde ich sehr praktisch. Da sind dann alle ASA-Protokolle gespeichert.

**Jochen:** Das heißt, dass SharePoint für die Speicherung von Dokumenten genutzt wird mit einer Ordnerstruktur, die ihr bislang auch in euren Zentren genutzt habt. Auf diese Dokumente können dann mehrere Beschäftigte zugreifen. Und ihr findet dies ganz vorteilhaft.

**Andreas Berlitz:** Ja, es ist zumindest nicht ungewohnt oder gewöhnungsbedürftig.

**Andreas Bitterlich:** Wir haben es in unserem Zentrum in Dresden so gemacht, dass wir einen Ordner angelegt haben. Der ist für mich persönlich. Dann haben wir einen Ordner, der heißt »Sicherheitstechnik«, der ist für die Gruppe der Sicherheitstechniker. Innerhalb meines Ordners habe ich dann die Dokumente, so wie ich es immer mache, unter den Verzeichnissen für die jeweiligen Betriebe, die ich betreue, angelegt.

**Jochen:** Okay. Mich interessiert, wie ihr die Einführung von SharePoint als Betriebsrat wahrgenommen habt. Aus dem, was ihr berichtet, war SharePoint nie ein Thema für den Betriebsrat. Ihr habt es als zentrale Dokumentenverwaltung angesehen. Aspekte wie Leistungs- und Verhaltenskontrollen, die man ja mit der Einführung von IT-Systemen verbinden könnte, waren für euch nicht bedeutsam?

**Andreas Bitterlich:** Ja, wir haben es unter dem Gesichtspunkt Dokumentenverwaltung und zugleich Datensicherung gesehen.

**Thorsten Steinhoff:** Problematisch würde ich es finden, wenn auch Betriebsratsunterlagen auf SharePoint gespeichert würden. Das ist aber nicht der Fall. Natürlich könnte man auch untersuchen, inwieweit Leistungs- und Verhaltenskontrollen mit SharePoint möglich sind. Damit haben wir uns aber noch nicht beschäftigt.

**Andreas Berlitz:** Bis jetzt haben wir es noch nie auf der Tagesordnung des Gesamtbetriebsrats oder Nachfragen dazu gehabt. Wir müssten mal schauen, ob dies ein GBR-Thema ist.

**Jochen:** Bei dem Beispiel von Thorsten mit dem ASA-Protokoll taucht ja die Frage auf: Wie wird man informiert? Thorsten hat eine Mail bekommen, dass es etwas Neues gibt. Das ist ja zum Teil etwas unsinnig. Man könnte sich ja vorstellen, dass man informiert wird, wenn etwas Neues eingestellt wird, oder dass man nachschaut. Also die alte Frage von Bring- und Holschuld.

**Andreas Berlitz:** Der Weg, an Informationen zu kommen, hat sich schon geändert. Wir haben ja noch ein anderes Programm – Teampoint –, das unser hausinternes Informationssystem ist. Da stehen dann alle wichtigen Sachen drin. Wenn man sich bei Teampoint anmeldet, sieht man auf der Seite sofort, was es Neues gibt. Der Arbeitgeber erwartet, dass alle Mitarbeiter regelmäßig in Teampoint nachschauen. Mittlerweile wissen auch alle, dass die aktuellsten Informationen in Teampoint zu finden sind. Die Diskussion über Bring- und Holschuld, die wir bei Teampoint hatten, kann natürlich bei der Ausweitung von SharePoint wieder aufflackern.

**Andreas Bitterlich:** Das wird in Betrieben, die ich berate, von den Beschäftigten kritisiert: Dass nicht mehr kommuniziert wird. Da gibt es dann manchmal keine Information, dass etwas Neues eingestellt wurde oder wo es zu finden ist. Also bei SharePoint wäre es schon wichtig festzulegen, wer die Information bekommt, wenn sie neu ist. Aber nur, was wichtig ist für mich, nicht über alles.

**Jochen:** *Das ist die Frage, wie Kommunikation im Unternehmen läuft.*

**Andreas Bitterlich:** Bei Teampoint war das mitunter so, dass man etwas gesucht hat und wenn man dann gefragt hat, bekam man die Antwort: Das steht doch alles in Teampoint. Das war manchmal nicht so gut. Das hat bei mir zwei bis drei Jahre gedauert, bis ich mich daran gewöhnt hatte. Ich habe lange Zeit nie daran gedacht, dass ich mir die Information holen muss. Ich war gewöhnt, sie zu bekommen.

**Jochen:** *Ich will noch auf den Punkt kommen, dass SharePoint ja eigentlich mehr ist als ein Dokumentenablagensystem. Da gibt es Wikis, Blogs, man kann Termine und Projekte planen, Workflows, zum Beispiel Dienstreiseabrechnung usw. Bisher habt ihr SharePoint aber nur als zentrale Dokumentenablage betrachtet?*

**Andreas Berlitz:** Welche Möglichkeiten SharePoint bietet, darüber haben wir noch nicht gesprochen. Dass es mehr kann, wusste ich nicht und hatte bei der Einführung auch keine Bedenken. Wenn ich jetzt höre, dass SharePoint mehr kann, dann habe ich schon das Bedürfnis, genauer hinzuhören und nachzufragen, was denn genau geplant ist. Wobei das natürlich eine Schwierigkeit beinhaltet. Man kann uns natürlich über alle Möglichkeiten von SharePoint informieren. Nur sind wir dann auch nicht viel klüger als vorher. Weil man ja auch nicht weiß, was das denn nun für das Unternehmen bedeutet.

**Jochen:** *Das ist die Frage, was eine vernünftige Information zu welchem Zeitpunkt ist. Vielleicht wusste der Arbeitgeber es auch nicht, dass man mit SharePoint mehr machen kann. Oder er will auch zunächst nicht mehr machen. Deshalb gab es eine Information, die ihr vielleicht auch gar nicht als solche wahrgenommen habt.*

**Andreas Berlitz:** Man kann die Einführung auch positiv sehen. Zunächst wollten die Beschäftigten die Möglichkeit eines zentralen Dokumentenmanagements. Die Anforderungen kamen ja aus den Zentren. Wenn man jetzt sieht, dass SharePoint mehr kann und das auch gut funktioniert, also gut für die Arbeit nutzbar ist, dann will man das auch haben. So dass die Beschäftigten auf den Arbeitgeber zugehen und sagen: SharePoint läuft toll, das will ich auch haben. Der Arbeitgeber überfällt die Beschäftigten nicht, sondern macht eine Stück für Stück angepasste Einführung.

**Jochen:** *Wenn das so praktiziert wird, ist das sicher gut. Aber man könnte ja auch denken, dass SharePoint hierarchisch eingeführt wird – von oben nach unten. Also zuerst nutzen das die oberen Leitungsebenen und dann kommen die Teams dran. Da wird dann von oben vorgegeben, dass SharePoint genutzt wird und dann ist alles vorgegeben.*

**Andreas Bitterlich:** Wir sehen das nicht so. Es ist wirklich so, dass die Einführung freiwillig und teamorientiert ist.

**Jochen:** *Ich danke euch für das Gespräch.*

### 3.3 Social Features: Blog, Forum, Profile etc.

#### Beispiele aus der Praxis der Firma DATEV

DATEV wurde 1966 ursprünglich als Rechenzentrum für Steuerberater gegründet und ist heute ein international tätiges Unternehmen mit seinem Hauptsitz in Nürnberg und bundesweit rund 6.500 Beschäftigten<sup>4</sup>. DATEV bietet seine Leistungen Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern in drei Geschäftsbereichen an:

- Softwareprodukte rund um die Finanzen eines Unternehmens und zur Personalwirtschaft,
- persönlichen und elektronischen Service vom Druck- und Versandservice, bis hin zum Rechenzentrum sowie
- Beratung und Weiterbildung.

#### Einsatz von SharePoint bei DATEV

Social Media-Elemente werden bei DATEV ebenfalls über eine SharePoint-Installation eingesetzt. Folgende Elemente (von DATEV als »Social Features« bezeichnet) kommen dabei zum Einsatz: Diskussionsforen, persönliche Seiten (»Meine Webseite«), Tags, Blogs, Microblogs und Expertensuche.

Mit dem Einsatz von Social Media sollen folgende nach innen gerichtete Ziele des Unternehmens erreicht werden:

- Vernetzung unter den Mitarbeitern fördern,
- kreativen Informationsaustausch ermöglichen,
- hierarchiefreie Kommunikation etablieren,
- offene Diskussion und direktes Feedback ermöglichen,
- schnelle Verbreitung von Informationen ermöglichen.

Ende 2013 berichtete DATEV über vier nachfolgend dargestellte »Leuchtturm-Projekte«, die der Erprobung von Social Media dienen sollten.

#### Leuchtturm 1:

##### Website mit Blog-Charakter: »Fragen an den Vorstand«

Auf der SharePoint-Plattform wurde eine Website eingerichtet, die speziell eine direkte Kommunikation der Mitarbeiter mit dem Vorstand möglich machte. Auf der Seite konnten beliebige, frei formulierte Fragen – anonym oder namentlich – an den Vorstand gerichtet werden. Die Fragen konnten von den Mitarbeitern durch Anklicken eines »Gefällt mir« bewertet werden. Die Bewertung war gleichzeitig das Kriterium dafür, welche Fragen vom Vorstand per Blog oder Video beantwortet wurden. Für die Antworten durch den Vorstand wurden die Fragen in die Kategorien geschäftspolitische Themen, interne Werkzeuge/Prozesse/Technologien, IT-Campus und Personalthemen unterteilt. Die Blogbeiträge des Vorstands konnten wiederum von allen Mitarbeitern kommentiert werden.

Die Resonanz auf dieses Kommunikationsangebot übertraf alle Erwartungen. Nach vier Wochen waren mehr als 340 Fragen gestellt worden. Die Fragen lauteten zum Beispiel:

- »Wie ist die Zukunft unseres Vergütungssystems geplant?«
- »Wie ist das Großraumbürokonzept im IT Campus geplant?«
- »Warum leben wir Nachhaltigkeit nicht stärker?«
- »Warum gibt es im DATEV-Vorstand und in der DATEV-Geschäftsleitung bis heute keine einzige Frau?«

## Praktische Beispiele

- »Der Vorstand motiviert uns zur Nutzung von SharePoint. Was soll das bringen?«
- »Hat der Vorstand auch Fragen an uns?«
- »Was werden die größten Veränderungen sein, die in den nächsten Jahren auf uns Mitarbeiter zukommen?«

Die Seite verzeichnete über 100.000 Seitenaufrufe und 24.000 Male wurde der »Gefällt mir«-Button angeklickt.

Als Ergebnis konnte festgestellt werden, dass die Aktion eine extrem hohe Beachtung fand und zu einer überraschenden Beteiligung auf Seiten der Mitarbeiter führte. Bereits am ersten Tag der Veröffentlichung wurde die Seite knapp 7.000 Male aufgerufen. Es konnte auf deutlich mehr Fragen eingegangen werden als geplant. Die Fragen wurden überwiegend anonym gestellt, gaben aus Sicht des Vorstandes aber einen guten Einblick in das Stimmungsbild im Unternehmen. In einem weiteren Schritt ist geplant, den Blog dahin zu erweitern, dass zu einzelnen Fragen auch eine weitere Diskussion möglich wird.

### Leuchtturm 2: Firmeninterne Website zu einem Sportereignis

Der »DATEV Challenge Roth« ist ein internationaler Triathlon, dessen Hauptsponsor die DATEV ist und an dem regelmäßig auch Läufer und Teams aus der DATEV-Belegschaft teilnehmen.

Damit die Teams sich finden und austauschen können, wurde eine Plattform eingerichtet. Sie umfasst einen Kalender, ein Diskussionsforum zur Organisation der Staffeln und zum Austausch unter den Sportlern sowie eine »Fan Arena« mit aktuellen Informationen und Bildern. Das Resümee in Kurzform gibt folgende Folie wieder:



### Leuchtturm 3: Der Vorstands-Blog

Neben den »Fragen an den Vorstand« wurde auf der SharePoint-Installation von DATEV auch ein ständiger Blog des Vorstandes eingerichtet. Ziel ist es, neue Kommunikationskanäle zu öffnen und eine direktere Kommunikation zu ermöglichen, indem

- Vorstandsmitglieder und Top-Manager bloggen und
- Mitarbeiter kommentieren und Fragen stellen.

Der Vorstandsblog ist unternehmensweit öffentlich.

In dem Blog äußert sich Dr. Mayr auch zu dem erfolgreichen Abschluss des Pilotprojekts zur Erprobung der »Social Features« bei der DATEV. Die internen Blogs hatten beispielsweise zu über 6.000 Blogbeiträgen geführt. Der Blog soll darüber informieren, welche Themen im Vorstandsbereich gerade aktuell sind und was den Vorstand beschäftigt.



Auch auf den grundsätzlichen Sinn und Zweck von »Sozial Business bei DATEV« (Überschrift des Blogs) wird in diesem Blog ausdrücklich eingegangen. »Durch Social Software wandelt sich das klassische Intranet zu einer internen, sozialen Plattform und auf diese Weise zu einem Ort, an dem Wissen bereichsübergreifend ausgetauscht und geteilt wird. [...] Nachdem Wissen je-

doch nicht selten »nur« im Kopf und eben nicht auf Papier gespeichert ist, gilt es durch Social Software einen Mehrwert zu schaffen, der jeden Einzelnen dazu einlädt, Wissen gerne Preis zu geben, zu teilen.«

**Leuchtturm 4:  
Social Media-Element-Profil/»Meine Webseite«**

Typisch für Soziale Netzwerke wie Facebook, Google+, Xing und andere ist die Möglichkeit, ein individuelles Profil anzulegen. Dies kann sehr umfangreich sein, mit Bild, Angaben zur Person und zum Werdegang, Angaben zu Interessen und, und, und. Das Profil gehört zu den Standard-Elementen der Communities.

Auch die SharePoint-Plattform bei DATEV bietet allen Mitarbeitern des Unternehmens die Möglichkeit, ein individuelles Profil anzulegen und Inhalte daraus unternehmensintern zu veröffentlichen. Die Profelseite soll die Mitarbeiter darin unterstützen, sich miteinander zu vernetzen. Eine Suchfunktion hilft dabei, die Profelseiten anderer Kollegen zu finden und als Kontakt abzuspeichern. Auch sollen die Profelseiten es erleichtern, betriebliche Experten zu finden. Auf der Seite können auch eigene Aktivitäten benannt werden, deren Verfolgung für andere Mitarbeiter interessant sein könnten. Ist das der Fall, so kann ein Benutzer der Plattform eine Aktivität »abonnieren« und wird automatisch benachrichtigt, wenn sich bezüglich dieser Aktivität etwas tut.

DATEV ermuntert die Mitarbeiter, sich individuelle Profelseiten einzurichten, in Absprache mit dem Betriebsrat sind Einrichtung und Nutzung aber freiwillig.

### Interview zu einer SharePoint-Lösung mit dem Betriebsrat von DATEV

*Gesprächspartner: Wolfhardt Schrauß*

*Gesprächsführung: Jochen Konrad-Klein, TBS NRW*

**Jochen:** *Wolfhardt, seit wann habt ihr SharePoint im Einsatz und mit welchem Ziel?*

**Wolfhardt:** Die Pilotphase von SharePoint startete Ende 2012. Die unbefristete Nutzung erfolgte dann im März dieses Jahres. Hierbei wurden SharePoint-Funktionalitäten in mehreren Stufen eingeführt. Am Anfang stand die Nutzung mit dem Hintergrund der Verknüpfung von Information und dem Ausbau der bereichsübergreifenden Kommunikation. Peu à peu wurden Standard-Templates, sogenannte Social Features, von SharePoint integriert. Neben Blogs, Tags und Activity Feeds bilden insbesondere die eigenen Profileseiten die Grundlage für eine virtuelle Vernetzung unserer Mitarbeiter. Zurzeit gibt es eine dritte Phase, die »Enterprise Nutzung« insbesondere durch Pilotprojekte in den Fachbereichen und über Best Practices aus der Power User Community. Es stehen somit noch etliche technische Erweiterungen und neue Themen im Mittelpunkt

**Jochen:** *Wolfhardt, das ist interessant, dass es euer Ziel war, Wissen auszutauschen.*

**Wolfhardt:** Ja, die technischen Möglichkeiten, die uns SharePoint bietet, effektiv zu nutzen und Informationen schnell und gezielt aufzufinden, sind ganz entscheidende Faktoren der Nutzung von SharePoint bei uns. Zudem wird die Kommunikation untereinander gefördert und weiter ausgebaut. Blogbeiträge abonnieren, Dokumente verknüpfen, Spezialisten anhand der Profilsuche aufzuspüren, all diese Möglichkeiten der modernen Informationsgewinnung werden bei uns aktiv genutzt.

**Jochen:** *Ich würde denken, dass man Wissen in Wikis speichert oder als Dokumente ablegt. Wie funktioniert das über Blogs und Foren?*

**Wolfhardt:** Nehmen wir die MySite als Beispiel: Hier kann ich mein Profil, wenn ich das möchte, freiwillig anlegen. Das heißt, ich könnte jetzt Personen suchen, die in ihren Profilen Skills angegeben haben, für die ich mich gerade interessiere. Ich verknüpfe mich mit diesen Personen und bekomme hierdurch ein Informationsplus, indem ich zum Beispiel sehe – aha, diese Kollegen interessieren sich für dieses Dokument oder jenen Blog etc. So habe ich aus Sicht der Social Features die Möglichkeit, nicht nur Wissen zu verknüpfen, sondern gleichzeitig Kollegen zu finden, mit denen ich mich zu diesen Themen austauschen kann.

**Jochen:** *Indem ich Blog- und Dokument-Beiträge von diesem Kollegen abonniere.*

**Wolfhardt:** Zum Beispiel. Ich kann aber auch in speziellen Räumen diskutieren, kann zu Themen durch Blogs beitragen oder eigene Diskussionsräume ins Leben rufen. Als Interessierter kann ich Einträge auch einfach nur abonnieren. Somit erfahre ich zeitnah, wenn es etwas Neues gibt.

**Jochen:** *Ich hatte bisher nicht daran gedacht, dass man Social Features auch für den Wissensaustausch nutzen kann. Meine Vorstellung war immer an einer Wissensdatenbank – also an abgespeicherten Dokumenten mit Verschlagwortung oder Wikis und ähnlichen Lösungen – orientiert. Da finde ich dann, dass dieses Wissen schnell veraltet und man so eine Art Wissensmüll-Datenbank hat. Euer Konzept scheint mir da flexibler und agiler zu sein. Darf man eigentlich auch private Themen einstellen?*

**Wolfhardt:** Ja, das wird bei uns aktiv gefördert. Auf meiner Seite habe ich einige meiner Hobbys eingestellt, wie etwa Fahrradfahren, Karteln (Kartenspielen) usw.

**Jochen:** *Und da können sich dann Gruppen finden und sich austauschen.*

**Wolfhardt:** Natürlich, hier sind den Möglichkeiten der Social Features praktisch keine Grenzen gesetzt.

**Jochen:** *Zu Eurer Nutzung gehören auch das Projekt »Fragen an den Vorstand« und ein Blog des Vorstandes.*

**Wolfhardt:** Ja, »Nachgefragt« beispielsweise nutzen wir auch als Diskussionsforum, obwohl da SharePoint aus meiner Sicht weniger geeignet ist. Dort werden aktuelle Themen diskutiert, welche bewertet (»gerankt«) werden können. Wir haben als Interessenvertretung Wert darauf gelegt, dass eingestellte Beiträge nur in positiver Form bewertet werden können.

**Jochen:** *Dann gibt es noch das Projekt »Fragen an den Vorstand«. Da erlaubt ihr, was ich gerne diskutieren würde, auch anonyme Fragen.*

**Wolfhardt:** Das war für mich ein sehr wichtiges Kriterium. Weil wir als Interessenvertreter wollten, dass auch ungefilterte, kritische Fragen, unter Auflösung des Unter- und Überordnungsverhältnisses, gestellt werden können.

**Jochen:** *Widersprechen denn anonyme Fragen nicht einem offenen Umgang miteinander, einer offenen Unternehmenskultur?*

**Wolfhardt:** Jeder entscheidet doch am besten selbst, wie er das tun möchte. Wir pflegen durchaus einen offenen Umgang miteinander, doch ist solch eine offene Unternehmenskultur ein Prozess, der sich entwickelt und nicht zuletzt durch Erfahrung und Toleranz geprägt wird. Es versteht sich doch von selbst, dass manche Fragen nicht gestellt würden, wenn das für den Fragesteller selbst kritisch sein könnte. Dies betrifft Themen, die ein kritisches Potenzial beinhalten, genauso wie Fragen, die den direkten Vorgesetzten tangieren. Solche Fragen würden wahrscheinlich nicht eingestellt werden, wenn der Fragesteller nicht die Möglichkeit einer Anonymisierung hätte. Mir als Interessenvertreter ist es wichtig, dass auch solche kritischen Fragen in einer offenen Unternehmenskultur gestellt werden können. Umso besser, wenn hierbei ein Klima der Toleranz und Akzeptanz vorherrscht.

**Jochen:** *Das heißt, der Vorstand erfährt so von Themen, die er sonst nicht erfahren würde, weil sie innerhalb der Hierarchie gefiltert werden, nicht nach oben ankommen.*

**Wolfhardt:** Genau. Und er erkennt am Ranking zudem, welches Thema der Belegschaft besonders am Herzen liegt.

**Jochen:** *Werden eigentlich alle Fragen beantwortet?*

**Wolfhardt:** Es werden quartalsweise die fünf am höchsten bewerteten Fragen beantwortet.

**Jochen:** *In Zusammenhang mit der Einführung von Social Features von SharePoint wird oft beschrieben, dass sich die Unternehmenskultur ändert. Hierarchien werden abgebaut, weil jetzt alle alles wissen. Wie hat sich das bei euch ausgewirkt? Hat die Einführung von Social Features zu mehr Transparenz geführt, hatte das Auswirkungen auf Hierarchien?*

**Wolfhardt:** Das ist per se schwierig zu beurteilen. Doch ich habe schon den Eindruck, dass sich etwas bewegt. Aber es braucht sicher noch etwas Zeit und letztlich den echten Willen zur Veränderung. Demnächst steht wieder unsere Mitarbeiterbefragung an und vielleicht erhalten wir hierdurch neue, wichtige Erkenntnisse in diesem Bereich.

**Jochen:** *Die Nutzung von Social Features im Unternehmen ist ja praktisch das Hereinholen solcher Nutzung aus dem privaten Bereich in das Unternehmen. Ich gehe mal davon aus, dass auch bei euch viele Beschäftigten Facebook, Twitter usw. nutzen.*

**Wolfhardt:** Bei unseren jüngeren Mitarbeitern, den »digital Natives«, wird dies sicher so sein. Doch unsere Unternehmensstruktur ist sehr heterogen. Auch die weniger Erfahrenen, die »digital immigrants« sind mit dabei.

Wir unterscheiden zwischen externer und interner Nutzung. Hierfür haben wir spezielle Social Media Guidelines entworfen. Eine für den internen Umgang mit Social Features von SharePoint/Lync etc. und eine externe Social Media Guideline für den Umgang mit sozialen Netzwerken wie Twitter, Facebook und dergleichen. In diesen Guidelines wird beschrieben, worauf unsere Mitarbeiter bei der Nutzung achten sollten.

**Jochen:** *Für den privaten Bereich können das ja allenfalls Hinweise sein. Im Unternehmen selbst aber Arbeitsanweisungen, Verhaltensvorschriften.*

**Wolfhardt:** Hinweise und Orientierungshilfen beschreibt besser, was wir damit bezwecken wollten. Keine Arbeitsanweisungen und Vorschriften.

**Jochen:** *Warum gibt es überhaupt Richtlinien? Man könnte doch denken, dass ein Beschäftigter weiß, wie er sich im Unternehmen zu verhalten hat, also auch, was er und wie er es sagen darf. Dass es ein normales Verhalten als Beschäftigter gibt. Und wenn man dem nicht entspricht, gibt es halt Ärger. Aber jetzt, bei der Nutzung von Social Media, da taucht die Frage neu auf, was man machen darf. Ist es das Problem, dass man sich früher im kleinen Kreis geäußert hat und sich nun in gleicher Weise in einem Medium äußert? Wobei das Medium aber nicht mehr ein kleiner, abgegrenzter Raum ist, sondern offen für alle?*

**Wolfhardt:** Das trifft es vermutlich ganz gut. Wenn man überlegt, wie alltäglich die Nutzung von sozialen Netzwerken mittlerweile ist. Hier twittete ich schnell etwas, dort poste ich Informationen. Man bewegt sich in einer Vielzahl von virtuellen Räumen und läuft Gefahr, dass man nur allzu leicht vergisst, dass dieser virtuelle Raum eben auch öffentlichen Charakter hat. Ich bin deshalb davon überzeugt, dass Guidelines Hilfestellungen sind, die für die Kolleginnen und Kollegen durchaus hilfreich sind. Wenn ich mich als Person äußere, sollte ich darauf achten, inwieweit die Informationen für die Öffentlichkeit bestimmt sind. Und natürlich auch, wie ich damit umgehe, welchen Ton ich wähle, und dass ich mich zu keiner unangebrachten Äußerungen hinreißen lasse. Mehrwert und respektvoller Umgang miteinander ist von größter Bedeutung bei der Publizierung von Beiträgen und dem Umgang mit den neuen Medien.

**Jochen:** *Offensichtlich bedarf es also solcher Richtlinien oder Hinweise. Müssen die Beschäftigten das neu lernen?*

**Wolfhardt:** Ich würde nicht das Wort »lernen« verwenden. Ein »sich im Klaren darüber sein« trifft es besser. Es ist mitunter schnell mal Unachtsamkeit, die dazu führt, kritische Formulierungen zu verwenden. Wichtig ist – und das war auch die Idee und Intention der Guidelines – den Mitarbeitern nochmal ins Gedächtnis zu rufen, dass sie sich hierbei nicht im rechtsfreien Raum bewegen und man ihnen Hilfestellungen bietet, unter deren Beachtung sie sich bewegen können, ohne dass sie in Konflikt mit internen Regelungen oder gar gültigen Gesetzen geraten.

**Jochen:** *Wolfhardt, ich danke dir für das Gespräch.*

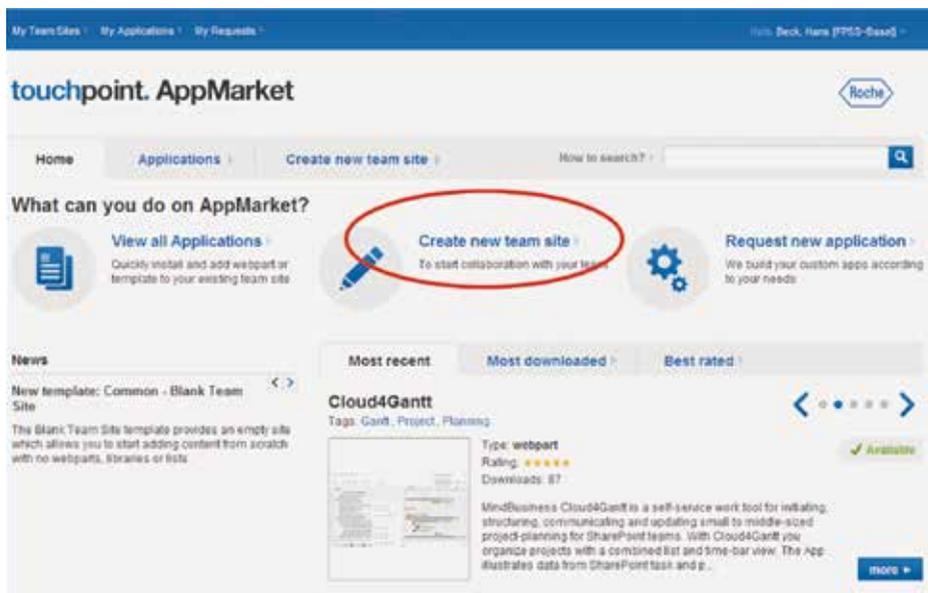


Auf diese Weise sollen einzelne Beschäftigte oder Beschäftigteams mit individuell zusammengestellten SharePoint-Lösungen arbeiten können.

Der AppMarket besteht aus den drei Hauptbestandteilen:

- *Applikationen*: Das sind kleinere Programme für spezielle Zwecke. Das kann ein Programm sein, das die Dokumentenverwaltung und die gemeinsame Nutzung von Dokumenten-Dateien erleichtert. Es kann aber auch ein Programm sein, das die gerade aktuellen Twitter-Nachrichten anzeigt. Die Programme (Apps) stehen als frei wählbare Bausteine zur Verfügung.
- *Neue Team-Seiten (Team Sites)*: Dabei handelt es sich um vorgefertigte Vorlagen von Team-Seiten, die dann mit den verfügbaren Apps weiter ausgestaltet werden können.
- *Neue Applikation bestellen*: Hier können Ideen und Wünsche für neue Lösungen angefordert werden. Ob diese dann realisiert werden, hängt ab von einer Bewertung der SharePoint-Experten.

Die individuell zusammengestellten Team-Seiten wiederum werden im AppMarket als Vorlagen auch anderen Teams zur Verfügung gestellt:



Mit »Create new team site« erstellt das Team seine neue Seite. Um die Auswahl zu unterstützen, wird gezielt auf einzelne Apps aufmerksam gemacht: »Most recent« (jüngst/zuletzt verwendet), »Most downloaded« (am häufigsten heruntergeladen), »Best rated« (am besten bewertet).

Im Screenshot oben wird unter »Most recent« auf die App »Cloud4Gantt« aufmerksam gemacht. Dabei handelt es sich um ein Werkzeug für die Projektarbeit, welches aber nicht von Roche erstellt wurde, sondern von einem externen Anbieter. Auch solche fremd erstellte Programme werden bei Roche im Rahmen von SharePoint angeboten. Sie sind allerdings die Ausnahme.

Die einzelnen Apps werden im AppMarket kurz beschrieben und es wird angezeigt, wie die App von anderen Nutzern bewertet und wie oft sie bereits heruntergeladen wurde.



Über das oben gezeigte Bewertungsfenster kann sich jeder auch selbst an der Bewertung beteiligen. Ähnlich wie man es von den privaten Appstores für Smartphones von Apple, Google oder Windows kennt, wird auf diese Weise eine gewisse Orientierung gegeben.

Falls eine App nicht vorhanden ist, können die Benutzer diesbezüglich Anforderungen formulieren. Einmal im Monat werden die Wünsche der Benutzer in einem Kreis der Abteilungsvertreter besprochen und priorisiert. Die akzeptierten Anforderungen werden dann entwickelt und zur Verfügung gestellt.

### 3.5 Wiki als Managementsystem

#### Das Konzept der Firma Modell Aachen GmbH

Wikipedia als Online-Lexikon kennt fast jeder. Über Schlagwörter sind die Texte vielfach miteinander verknüpft (verlinkt) und erlauben das Springen von Artikel zu Artikel. Wegen der Bekanntheit von Wikipedia werden Wikis fast ausschließlich als lexikalische Sammlungen von Wissen verstanden, als Instrument eben für das Wissensmanagement.

Die Verknüpfungstechnik, die das typische Merkmal von Wikis ist, kann aber auch anders genutzt werden. Hierfür hat die Firma Modell Aachen GmbH<sup>6</sup> auf Basis der Open-Source-Software Foswiki und Solr ein interaktives Managementsystem realisiert. Seinen Ursprung hat das Konzept in einer Zusammenarbeit des Lehrstuhls für Qualitätsmanagement der technischen Hochschule Aachen (RWTH) und des ebenfalls in Aachen ansässigen Fraunhofer Institut für Produktionstechnik (IPT).

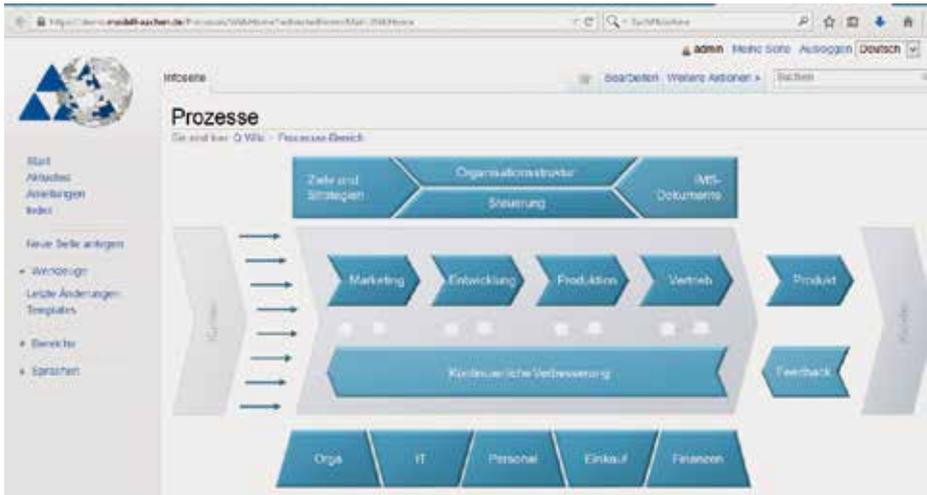
Aus diesem wissenschaftlichen Zusammenhang heraus ist 2009 die Modell Aachen GmbH gegründet worden und bietet auf Wiki-Basis die »Web 2.0 Enterprise-Plattform Q.Wiki« an. Das »Q« in der Bezeichnung Q.Wiki weist auf die Verbindung zum Qualitätsmanagement hin. Das Q.Wiki soll folgende Zwecke unterstützen:

- Prozessmanagement/Prozessbeschreibungen
- Wissensmanagement
- Projektmanagement
- Aufgabenmanagement
- Protokollmanagement
- Auditmanagement

Neben diesem breiten Spektrum der Funktionalitäten wirbt Modell Aachen GmbH damit, dass das Q.Wiki äußerst preisgünstig implementiert werden kann, da für die technologische Basis Open Source-Software zum Einsatz kommt.

**Prozessmanagement**

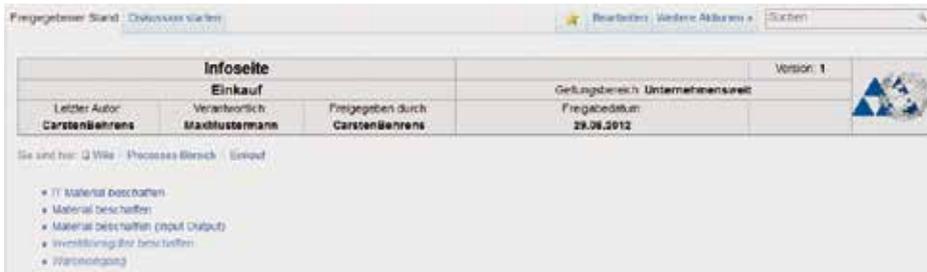
Ausgangspunkt eines Q.Wikis ist die grafische Übersicht der Prozesslandschaft eines Unternehmens. Jedes Element der Grafik ist mit einem Link versehen.



Über diesen Link erreicht man den entsprechenden Prozess. Daneben gibt es auf der linken Seite eine Navigationsleiste.

Die Benutzeroberfläche ist insgesamt sehr stark an Wikipedia angelehnt und soll so den Einstieg erleichtern und die Akzeptanz für die Benutzer erhöhen. Wer mit Wikipedia arbeiten kann, der kann auch das Q.Wiki bedienen, so lautet die Botschaft.

Klickt man einen Prozess an, so öffnet sich die Startseite des jeweiligen Teil-Prozesses. Diese Seiten sind – untypisch für ein Wiki – mit einem Dokumentenkopf versehen, der den Anforderungen des Qualitätsmanagements entspricht.

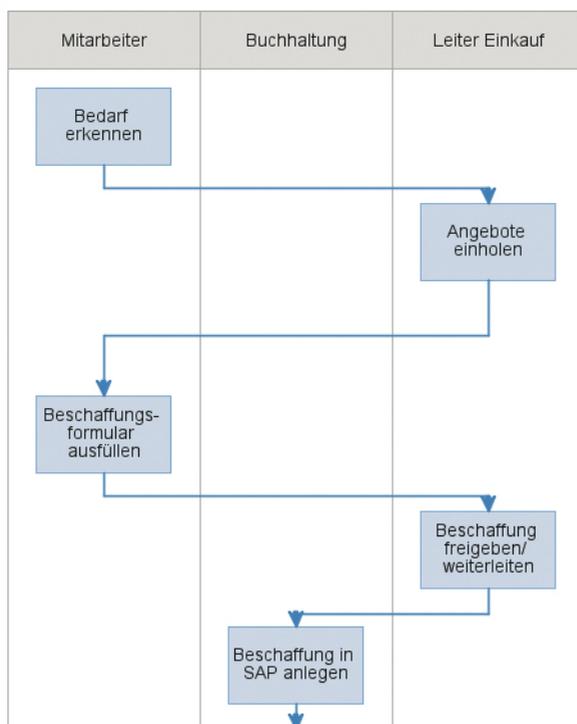


Jeder Teilprozess hat wiederum eine eigene Startseite, die mit Unterprozessen verlinkt sind. Im dargestellten Beispiel handelt es sich um den Prozess »Einkauf« mit seinen Unterprozessen. Alle für den Prozess relevanten Informationen, Dokumente und Formulare werden über diese Links bereitgestellt.

Über einen Klick auf »Investitionsgüter beschaffen« landet man in der detaillierten Beschreibung dieses Prozesses. Die Beschreibung erfolgt dabei in zweierlei Form:

1. als grafische Darstellung nach dem Schwimmbahnen-Modell, in dem die wesentlichen Schritte und jeweiligen Akteure erkennbar sind,

**Ablauf**



2. als detaillierte tabellarische Prozessbeschreibung.

**Detaillierte Beschreibung**

Nr.	Beschreibung	Unterlagen	Verantwortlich
1.	Beschaffungsbedarf erkennen • achte auf Lagerbestände	Verlage	Mitarbeiter
2.	Angebote einholen • Mindestens 3 Vergleichsangebote erforderlich • begründet geht auch ein Angebot • Sicheres Liste der Lieferanten	Verlage	Leiter Einkauf
3.	Beschaffungsworldow starten • Investitionsformular ausfüllen und um Freigabe bitten	Wählbar bestellen (vereinfachtes Beispiel)	Mitarbeiter
4.	Beschaffung freigeben/ weiterleiten • durch Freigabe erhält die Buchhaltung eine Nachricht	Verlage	Leiter Einkauf
5.	Beschaffung in SAP anlegen • Bestellung anlegen mit SAP - Erläuterungen	SAP Maske	Buchhaltung
6.	Beschaffung auslösen		Buchhaltung
7.	Investitionsgut an Lieferadresse entgegennehmen • Wareneingang	Wareneingangstabelle	Mitarbeiter
8.	Der Buchhaltung die Annahme melden		Mitarbeiter

## Praktische Beispiele

Die tabellarische Prozessbeschreibung geht stärker ins Detail als die grafische Übersicht. Sie geht Schritt für Schritt durch den Prozess und bietet dabei Links an, die die Abarbeitung des Prozesses unterstützen. Das können sein:

- zusätzliche Dokumente,
- weitere Unterprozesse,
- der Absprung in andere Programme (z.B. nach SAP),
- Anleitungen zur Bedienung eines Programms oder zum Ausfüllen eines Formulars,
- Formular, die für den Prozess verwendet werden,
- der Aufruf von Internetseiten etc.

In der Spalte »Verantwortlich« können ebenfalls die Namen mit Links unterlegt sein, die Auskunft über die am Prozess beteiligten Personen geben. Der Link mündet in einer Art Stellenbeschreibung mit vordefinierter Rolle wie »Leiter Einkauf«, »Leiter Produktion« etc. Vorschläge und Verbesserung können auf jeder Wiki-Seite über den Reiter »Diskussion starten« eingebracht werden, ohne dabei direkt den freigegebenen Stand zu verändern. Die vorgeschlagenen Veränderungen werden über die integrierte Dokumentenlenkung kontrolliert freigegeben und erzeugen nach erfolgter Freigabe eine neue freigegebene Dokumenten-Version.



### Bereiche/Berechtigungen in Q.Wiki

Ein Wiki lebt davon, dass sich viele Mitarbeiter daran beteiligen und ihr Wissen einbringen. Als Unternehmenswiki ist Q.Wiki allerdings nicht so offen, wie man das aus dem Internet gewöhnt ist.

Nicht jeder soll alles einsehen können und nicht jeder soll an allen Inhalten mitarbeiten dürfen. Dem Q.Wiki unterliegt ein differenziertes Berechtigungskonzept, das an den Aufgaben der Mitarbeiter orientiert ist. Hierfür ist Q.Wiki in verschiedene Bereiche eingeteilt, die auch in der Navigationsleiste abgebildet sind.

Die Zugriffsrechte können nach Bedarf gesteuert werden. So kann es sein, dass die Kundenprojekte als Auflistung für eine große Gruppe von Mitarbeitern sichtbar gemacht werden; auf die Details von Kundenprojekten haben aber zum Beispiel nur Mitarbeiter Zugriff, die auch in dem Kundenprojekt arbeiten. In der Regel werden die Berechtigungen über ein Rollenkonzept gesteuert. Die Verknüpfung mit dem Active Directory von Microsoft und ein Single-Sign-On Mechanismus ist Standard.

### Projekt- und Aufgabenmanagement

Unter »Bereiche« führt der Link »Kundenprojekte« zum Projektmanagement des Systems. Hier können neue Projekte angelegt und bestehende verwaltet werden. Die laufenden Projekte werden in einer Übersicht mit Ampelanzeige zum Status des jeweiligen Projekts angezeigt (siehe Abbildung auf Seite 49 oben).

Die Art der Anzeige ist jedoch eine Frage der Konfiguration und lässt sich auch ändern. Grundsätzlich handelt es sich ja um ein Wiki und jede Seite, die aufgerufen wird, kann den eigenen Anforderungen gemäß gestaltet werden. Die hier dargestellten Beispiele zeigen eine Standardvariante des Produkts Q.Wiki.

The screenshot shows a web interface for 'CustomerProjects'. It features a sidebar with navigation options like 'Start', 'Aktuelles', 'Anmelden', and 'Neues Projekt anlegen'. The main content area is titled 'Laufende Projekte' and contains a table with the following data:

Titel	KA-Nummer	Kunde	Maschinentyp	QG1 Konstruktion	QG2 Bereitstellung	QG3 Montage	QG4 Inbetriebnahme	QG5 Liefertermin	QG6 Kundenabnahme	Status
Gerüstbau Fm BahrCo	1267	Modell Aachen	23	✓	✓	✓	✓	✓	✓	im Plan
Internet Aachen 2013	1274	Modell Aachen	23	✓	✓	✓	✓	✓	✓	im Plan
LINER-Werkzeug AG, 2014	1296	NEL Aachen	13	✓	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	im Plan
Logistik-Management-Systeme	1208	LHM Berlin	18en	✓	✓	⚠	⚠	⚠	⚠	im Plan
Project 1144 - Gabel	1270	Modell Aachen Green	008	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	im Plan
Project 1148 - Hubs	1271	NEL Aachen	13	✓	✓	✓	⚠	⚠	⚠	zu besprechen

Nach dem Klicken auf ein bestimmtes Projekt werden Wiki-Seiten aufgerufen, die die Details der Projekte enthalten, dazu die Projekt-Rahmendaten sowie die Meilensteine.

The screenshot shows a Wiki page for 'Project003'. It includes a breadcrumb trail: 'Sie sind hier: Q.Wiki > CustomerProjects-Bereich > Project003'. The page is divided into two main sections:

### Projekt-Rahmendaten

Titel:	Gerüstbau Fm BahrCo	Auftragsvolumen:	22.000	Dachungsnummer:	765
KA-Nummer:	1267	Auftragsnummer:	698	Ansprechpartner Vertrieb:	Stoffers
Kunde:	Modell Aachen	Maschinentyp:	23	Status:	im Plan
		Personale:	12.000		

### Q-Gates / Ecktermine

QG	Termin	Status
QG1: Konstruktion	2 Jul 2013	✓ erledigt
QG2: Bereitstellung	10 Jul 2013	✓ erledigt
QG3: Montage	17 Jul 2013	✓ erledigt
QG4: Inbetriebnahme	26 Jul 2013	✓ erledigt
QG5: Liefertermin	7 Aug 2013	✓ erledigt
QG6: Kundenabnahme	15 Aug 2013	✓ erledigt
QG7: Letzte Zahlung	21 Aug 2013	☐ erledigt
QG8: Garantieende	21 Aug 2014	☐ erledigt

Integriert in das Projektmanagement ist eine Aufgabenverwaltung (siehe Abbildung auf Seite 50 oben).

Offene Punkte und Aufgaben werden ebenfalls als Seiten in dem Wiki geführt. Solche Projektaufgaben wie auch andere Aufgaben eines Mitarbeiters können über einen Navigationspunkt wie »Meine Aufgaben« angesteuert werden. Wie die Aufgabenverteilung erfolgt, die Annahme und eventuell eine Zurückweisung sowie die Darstellung überhaupt, ist eine Frage der Konzeption des Wikis und dessen Anpassung. Hier besteht Spielraum und aus Sicht von Interessenvertretungen sicherlich ein hoher Regelungsbedarf.

**Aufgaben**

**Aufgaben zuordnen**

**Aufgabenzuordnung nach Quality-Gates**

Q01: Konzeption    Q02: Bereitstellung    Q03: Montagelösere Aufgaben    Q04: Inbetriebnahme    Q05: Lieferverrat

offene Aufgaben

Datum	Frühjahr	Verantwortlicher / Aufgaben	Aufgabeninhalt	Termin	Fortschritt	Status
26. Aug. 2013	Stephan Wessel	Patrick Klotz	Montagelösere erstellen	19. Sep. 2013		🚦
26. Aug. 2013	Stephan Wessel	Paul Schmitt	CAD Zeichnung überprüfen	27. Sep. 2013		🚦
26. Aug. 2013	Stephan Wessel	Carsten Debes	CAD Zeichnung freigeben	19. Sep. 2013		🚦
26. Aug. 2013	Stephan Wessel	Paul Schmitt	Toleranzen in CAD Zeichnung nachfragen - Q2 wegen zusätzlicher Kosten nachverhandeln	30. Aug. 2013		🚦
22. Aug. 2013	Paul Schmitt	Stephan Wessel	Liefermengen dem Kundenwunsch anpassen	29. Aug. 2013		🚦

**Protokollmanagement**

Eine interessante Funktionalität des Q.Wikis ist das Protokollmanagement. Besprechungen werden von dem System durch Vorlage-Seiten für die Tagesordnung und für das Protokoll selbst unterstützt. Ein Versenden von E-Mails für Einladungen, Tagesordnungen und Protokolle sollen mit dem Wiki überflüssig werden. Die Teilnehmer einer Besprechung können die Tagesordnung im Wiki aufrufen und sind informiert. Bis zu einem zu vereinbarenden Zeitpunkt können sie auch selbst noch Punkte für die Agenda vorschlagen. Der Verantwortliche für die Wiki-Seite entscheidet dann endgültig über die Tagesordnung. Sie steht dann im Wiki jederzeit abrufbar zur Verfügung.

https://demo.mocdel-sachen.de/Minutes/WebHome

admin Meine Seite Ausloggen Deutsch

Suchen

**Minutes**

Sie sind hier: Q Wiki - Minutes-Bereich

**Übersicht aller Protokolle**

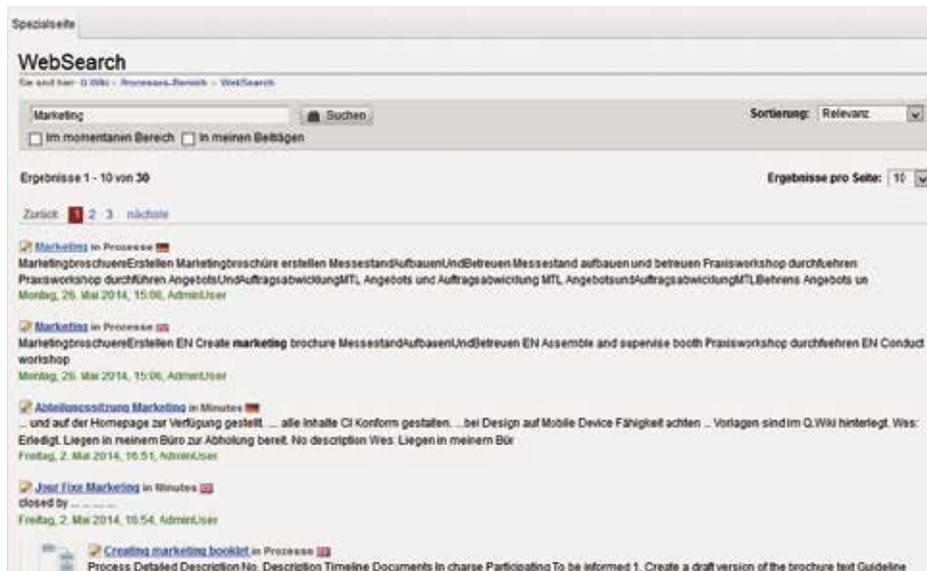
Titel	Tag	Termin	Uhrzeit	Ort
Abteilungsleiterübung	Freitag	wöchentlich	10:00 Uhr	Saal München
Abteilungsübung Einkauf	Dienstag	wöchentlich	9:00 Uhr - 10:00 Uhr	Stockholm
Abteilungsübung Entwicklung	Dienstag	alle zwei Wochen	9:00 Uhr - 10:00 Uhr	Manhattan
Abteilungsübung Logistik	Donnerstag	wöchentlich	9:00 Uhr - 10:00 Uhr	New York
Abteilungsübung Marketing	Mittwoch	wöchentlich	9:00 Uhr - 10:00 Uhr	Stockholm
Abteilungsübung Vertrieb	Montag	wöchentlich	9:00 Uhr - 10:00 Uhr	Beijing
GM-Runde	Montag	wöchentlich	10:00 Uhr - 11:00 Uhr	Manhattan
IT Meeting	Montag	alle zwei Wochen	10:00 Uhr	Raum Berlin
Jahr Film Marketing	Freitag	wöchentlich	09:00 - 10:00 Uhr	Office 123, Cologne
Jahr Film Personal	Dienstag	alle zwei Wochen	14:30 Uhr	Westminster
GM-Runde	Freitag	wöchentlich	09:00 Uhr	Sitzungsraum 25

Ebenfalls wird das Protokoll einer Besprechung über Wiki-Formulare geführt. Verantwortlich ist in diesem Fall ein festgelegter Protokollant. Die Teilnehmer der Besprechung haben lange vor der nächsten Sitzung Gelegenheit, das Protokoll einzusehen und eventuell Korrekturen oder Ergänzungen vorzuschlagen. Tagesordnung und Protokoll werden im Wiki zur Holschuld, sie stehen über einen Link zur Verfügung; eine Mail wird nicht mehr verschickt.

## Suchmaschine

Für ein Wiki typisch ist die Möglichkeit, nach einem Schlagwort oder einer beliebigen Zeichenfolge zu suchen. Wie bei Google oder Wikipedia nutzt Q.Wiki hierfür eine leistungsstarke Suchmaschine. Bei der Eingabe eines Suchbegriffs schlägt die Suche schon automatisch mögliche Begriffe vor.

Alle im Wiki enthaltenen Zeichenfolgen sowie die Namen verlinkter Dokumente oder die einem Dokument oder einer Datei zugeordnete Schlagwörter werden von der Suchmaschine erkannt. Im Ergebnis wird eine Trefferliste angezeigt:



Um die Suchergebnisse besser einzugrenzen, bestehen verschiedene Möglichkeiten, die Treffer zu filtern. Es kann nach einem bestimmten Typ von Datei gesucht werden; zum Beispiel nur nach pdf-Dateien oder nur Excel-Dateien. Es kann auch gezielt nach bestimmten Wiki-Seiten gesucht werden, zum Beispiel nur nach Prozessbeschreibungen. Darüber hinaus kann nach Datum und Alter eines Wiki-Objektes gefiltert werden.

Wie aus der Beschreibung des Q.Wiki zu ersehen ist, sind Wikis nicht einfach nur Ansammlungen von Texten, die miteinander verlinkt sind und die mit einer Suchmaschine auffindbar gemacht werden können. Mit Wikis lassen sich auch betriebliche Prozesse und Workflows abbilden. Das Wiki selbst ist eine Art Baukasten, der für die unterschiedlichsten Zwecke genutzt werden kann. Diesen Zwecken entsprechend können ganz unterschiedliche Wikis erstellt werden und Wiki ist nicht gleich Wiki.

- 1 In diesem Kapitel sind zahlreiche Screenshots wiedergegeben. Die Rechte liegen bei der jeweiligen Firma.
- 2 siehe Wikipedia sowie Homepage der Firma: [www.apetito.com](http://www.apetito.com)
- 3 zitiert von der Homepage der Firma: [www.bad-gmbh.de](http://www.bad-gmbh.de)
- 4 siehe Wikipedia sowie Homepage der Firma: [www.datev.de](http://www.datev.de)
- 5 siehe Wikipedia sowie Homepage der Firma: [www.roche.com](http://www.roche.com)
- 6 sowie Homepage der Firma: [www.modell-aachen.de](http://www.modell-aachen.de)

# 4. Veränderungsprozesse – was passiert da?

Wir haben gesehen, dass die Situation von Unternehmen zu Unternehmen verschieden ist und Interessenvertretungen jeweils zu einer eigenen Bewertung kommen müssen, welche Bedeutung die bei ihnen angekündigte oder begonnene Nutzung von Social Media-Programmen hat.

Um beim Beispiel SharePoint zu bleiben: Der Funktionsumfang von SharePoint erlaubt es, die verschiedensten Zwecke zu realisieren. Dabei haben die möglichen Realisationen wiederum ganz unterschiedliche Auswirkungen auf die Prozesse und die Beteiligten im Unternehmen. In einem Fall wird die Ablage von Dokumenten zentralisiert und damit der Zugriff von verschiedenen Orten möglich. In einem anderen Fall legt der Arbeitgeber dem Betriebsrat ein Konzept vor, in dem formuliert wird, dass sich die Kommunikation im Unternehmen vollständig ändern soll. Und in einem dritten Fall soll die Beantragung und Abrechnung von Dienstreisen durch SharePoint unterstützt werden.

## 4.1 Bestandsaufnahme und Bewertung

Manchmal ist es schwierig für Interessenvertretungen zu erkennen, welchen Charakter eine Änderung hat. Und manchmal sind es ganz einfache Dinge, die helfen. Man nehme einen Aktenordner und beschrifte ihn – mit »Social Media« in unserem Falle.

Im ersten Schritt benötigen wir eine Bestandsaufnahme. Man nehme eine Checkliste:

- Was wird bereits gemacht? Werden Social Media schon eingesetzt?
- In welchen Abteilungen und Bereichen wird Social Media genutzt?
- Detailliert: Für welche Zwecke?
- Welche Software kommt zum Einsatz?
- Gibt es ein laufendes Social Media-Projekt?
- Gibt es Vereinbarungen oder Absprachen?
- Wer treibt auf Unternehmensseite das Thema voran?
- Gibt es offizielle Aussagen des Managements zu Social Media und zu Social Business?

Die Beantwortung der Fragen gibt über zweierlei Auskunft: a) über den aktuellen Stand der Nutzung von Social Media und b) darüber, wie es um die rechtzeitige und umfassende Unterrichtung zu diesem Thema steht. Insbesondere soll die Bestandsaufnahme aber helfen, die Veränderungen zu bewerten:

- Wie weitreichend ist sie?
- Ist sie klein und punktuell?
- Wie wirkt sich die Veränderung langfristig aus?
- Ist ein Projekt kurzfristig bedeutsam oder hat es gar einen strategischen Charakter?

Wichtig: Im Vordergrund stehen zwar technischen Veränderungen, aber es geht nicht um Technik. Social Media verändert die Zusammenarbeit im Unternehmen, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsmittel. Potenziell eröffnen sich neue Freiheiten und Handlungsspielräume für die Beschäftigten, gleichzeitig aber auch neue Abhängigkeiten und Kontrollmöglichkeiten. Social Media als ein rein technisches Projekt zu sehen, wäre also ein Missverständnis.

Deshalb auch die Frage in unserer Checkliste: Wer treibt das Thema voran? Diese Frage kann als Indikator dafür dienen, ob es sich eher um eine punktuelle oder eine strategische Veränderungen handelt. Ist die IT die treibende Kraft, geht es vermutlich eher um technische Lösungen für praktische Probleme; zum Beispiel eine verbesserte Dateiablage mittels SharePoint. Wird das Thema vom Vorstand gepusht, sind weitreichendere Folgen und ein breiterer Einsatz von Social Media zu erwarten. Entsprechend wird eine Interessenvertretung reagieren und dem Thema ebenfalls Priorität geben müssen.

Aber das kennen Interessenvertretungen natürlich auch: Manches Projekt wird als Sprung des Tigers angekündigt und endet als Bettvorleger. Darauf verlassen kann man sich jedoch nicht. Und das Veränderungspotenzial von Social Media ist enorm. Vielfach ist es offensichtlich auch so, dass sich Social Media als schleichender Prozess darstellt. Nicht alle Manager sind sich selbst über die Dimensionen im Klaren und manche sind schlicht unentschlossen.

## 4.2 Beteiligung der Beschäftigten

Die Einführung und Nutzung von Social Media ist nicht nur hinsichtlich der organisatorischen Reichweite zu bewerten, ob es sich um punktuelle Maßnahmen oder eine strategische Ausrichtung handelt. Von Bedeutung ist auch, ob die Beschäftigten so einbezogen werden, dass das »Social« tatsächlich mit Leben gefüllt wird. Zumindest theoretisch hängt der Erfolg einer Social Media-Strategie davon ab, dass die angebotenen Medien nicht nur akzeptiert, sondern aktiv und motiviert genutzt werden. Stell dir vor, es gibt Social Media und keiner postet was.

Werden Benutzer eigentlich gefragt, was ihre Vorstellungen von Wissensaustausch und Zusammenarbeit sind? Ob sie gerne an einem Wiki mitarbeiten möchten, ob sie sich an Foren beteiligen und ob sie sich auf einer persönlichen Seite präsentieren wollen?

Oder wird von »oben« vorgegeben, wie die Social Media-Software mit ihren Funktionen realisiert wird, welche Vorlagen genutzt werden oder wie eine persönliche Seite auszusehen hat? Je weniger Benutzer beteiligt werden, je mehr ihnen ein Konzept vorgegeben wird, umso mehr werden sie dieses als einengend empfinden, bis zu dem Punkt, dass sie die Nutzung als hinderlich empfinden.

Benutzerbeteiligung ist dabei mehr als eine Umfrage oder ein Multiple-Choice-Fragebogen: Welche Funktionen wollt ihr haben? Von einer Beteiligung wird man nur sprechen können, wenn die zukünftigen Benutzer in die Analyse der Ausgangssituation einbezogen werden:

- Wo gibt es Probleme in Kommunikation und Zusammenarbeit?
- Welche Social Media-Lösungen können helfen?
- Wie kann das gestaltet werden, bis hin zum Navigationskonzept, und so fort.

Man kann ein neues IT-System so einführen, dass die Benutzer möglichst wenig Spielraum haben. Das gilt auch für Social Media. Allzu oft werden die Benutzer als dumme Falschbediener betrachtet, die ein System zum Absturz bringen und Sicherheitsregeln nicht beachten. »Benutzer verursachen nur Chaos«, beklagen sich Administratoren oder die Service Hotline manchmal. Eine Klage, die humorvoll vorgetragen wird, aber doch ernst gemeint ist. Die Folge: Man konstruiert »sichere« IT-Anwendungen. Das sind dann Systeme, in denen die Benutzer kaum Fehler machen können, sich aber entsprechend unwohl fühlen. Social Media jedoch lebt vom Engagement der Benutzer.

- Darf der Benutzer also persönliche Webseiten nach seinen Bedürfnissen gestalten oder werden ihm feste Seiten vorgegeben?
- Darf der Benutzer Komponenten individuell hinzufügen oder wird zum Beispiel eine SharePoint-Lösung favorisiert, die für alle Benutzer gleich ist?

- Wie wird verschlagwortet?
- Kann der Benutzer dies beeinflussen oder muss er einer fremden Logik folgen?

Das alles sind Fragen, die im Vorfeld gestellt werden müssen.

### Exkurs: Gebrauchstauglichkeit

Die Einführung von Social Media-Programmen wird in der Regel damit begründet, dass die Zusammenarbeit und Kommunikation verbessert werden sollen. Dann ist es ein offensichtlicher Widerspruch, wenn ein Programm die Kommunikation tatsächlich aber behindert. Nicht ungewöhnlich, ja fast alltäglich, ist jedoch die Erfahrung von Benutzern, dass das eingesetzte IT-System an vielen Stellen »hakelig« ist, ihre Arbeit gar behindert. Social Media-Anwendungen sollten benutzerfreundlich, d.h. gebrauchstauglich sein. Man kann auch kurz formulieren: Die Programme sollen keinen Stress machen.

Was Gebrauchstauglichkeit im Detail beinhaltet und wie sie durchzusetzen ist, ist oft an anderer Stelle beschrieben worden und soll deshalb hier nicht wiederholt werden<sup>1</sup>. Es ist die Aufgabe des Arbeitgebers, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, bei der auch zu prüfen ist, inwieweit die Social Media-Anwendungen zu einer psychischen Belastung führen.

Stress macht eine Software, wenn sie unverständlich reagiert. Etwa weil sie mich zu Eingaben auffordert, ich aber nicht verstehe, was ich denn eingeben soll. Oder wenn ich einen Vorgang immer noch einmal wiederholen muss, weil ein Fehler aufgetreten ist. Oder weil mein Arbeitsprozess nicht dem Ablauf entspricht, den der Software Entwickler als normal vorgesehen hat. In der ISO Norm (Teil 110 der DIN EN ISO 9241) werden diese Eigenschaften der Software mit diesen fünf Begriffen beschrieben:

- Aufgabenangemessenheit
- Steuerbarkeit
- Erwartungskonformität
- Individualisierbarkeit
- Fehlertoleranz

Prüft ein Sachverständiger diese Anforderungen nur durch Draufschaun? Wohl kaum. All diese Eigenschaften sind bezogen auf einen konkreten Arbeitsprozess. Der wird von einem Beschäftigten ausgeführt. Wie könnte man also eine Untersuchung machen, wenn man nicht beobachtet, wie ein Beschäftigter konkret mit der Software arbeitet? Indem ein Sachverständiger die Software anschaut, wird er nicht erkennen können, ob die in der Norm genannten Anforderungen auch erfüllt sind. Beobachtung, Beobachtungsinterviews sind wichtige Bestandteile einer Untersuchung. Weitere Stressfaktoren können dazu kommen:

- eine unzureichende Qualifizierung für den Umgang mit der neuen Software,
- Zeitdruck,
- unklare Erwartungen an das Kommunikationsverhalten,
- das Gefühl, sich ständig beobachtet zu fühlen (zum Beispiel durch Online-Statusanzeigen) oder
- der Umstand, dass sich die Software anders verhält als erwartet.

Erwartungskonformität ist eine wichtige Anforderung an die ergonomische Gestaltung von Software. Ihre Erfüllung kann man nur prüfen, wenn die Arbeitsaufgabe vorhanden und die Software installiert ist. Deshalb kann man auch nicht sagen, dass SharePoint ergonomisch oder nicht ergonomisch ist. Es kommt auf die konkrete Ausgestaltung an.

Die ISO Norm definiert es so: »Ein Dialog ist erwartungskonform, wenn er den aus dem Nutzungskontext heraus vorhersehbaren Benutzerbelangen sowie allgemein anerkannten Konventionen entspricht.«

Ein Sachverständiger kann dies nur prüfen, indem er den Benutzer befragt, oder ihn über einen gewissen Zeitraum beobachtet. Beobachtungsinterviews sind deshalb ein wichtiger Bestandteil einer Prüfung. Auch bezüglich der Gebrauchstauglichkeit wird deutlich, wie wichtig es ist, die Betroffenen einzubeziehen, um ein gutes Arbeiten mit den Social Media-Anwendungen zu gewährleisten.

### 4.3 Social Media als Projekt

Wenn das Unternehmen es nicht schon sowieso tut, dann sollte die Interessenvertretung darauf drängen, dass Social Media-Anwendungen in Form eines Projekts nach den etablierten Standards des Projektmanagements eingeführt werden. Auf diese Weise wird das Vorhaben transparent und gibt der Interessenvertretung rechtzeitig Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Zum Standard des Projektmanagements gehören insbesondere Angaben zu folgenden Themen:

- Ziele des Projekts (auch Teilziele)
- Verantwortlicher des Projekt
- sonstige Beteiligte/personelle Ressourcen
- Zeitraum/Zeitplanung
- Definition von Meilensteinen
- Verfahren der Projektarbeit
- Kosten

Bei größeren Projekten ist es sicher sinnvoll, eine Betriebsvereinbarung über den Projektprozess abzuschließen, die der eigentlichen Betriebsvereinbarung vorangeht. Darin kann dann die Beteiligung der Interessenvertretung genauer bestimmt werden, wie auch die Beteiligung der betroffenen Beschäftigten.

Für die softwareergonomische Gestaltung ergeben sich folgende Meilensteine:

- Zu Beginn des Projektes sind die ergonomischen Ziele zu beschreiben, wie auch die Personen, die an dem Projekt beteiligt sind. Dabei sollten Benutzer aus dem Bereich sein, in dem Social Media-Anwendungen realisiert werden sollen.
- In der ersten Phase wird man eine Ist-Analyse durchführen (Nutzungskontext) und ein Soll-Konzept erstellen. Der Begriff der Gebrauchstauglichkeit sollte darin verankert sein.
- In der Realisierungsphase bietet es sich an, die neu entworfenen Prozesse bereits auf ihre Zielerreichung hin zu prüfen und nicht erst auf das Gesamtergebnis zu warten.
- Vor der Produktivsetzung sollte es eine Art Abnahme durch die Interessenvertretung geben.

### 4.4 Ziele und Regeln

Ein Unternehmen das Social Media einführen will, muss den Beschäftigten die Vorteile von Social Media vor Augen führen, ihre Akzeptanz finden und die Mitarbeiter für eine aktive Nutzung motivieren. Die Mitarbeiter sollen »mitgenommen« werden. Wie ernst das gemeint ist, sei dahingestellt. Da wird es bei den verschiedenen Unternehmen eine große Bandbreite geben.

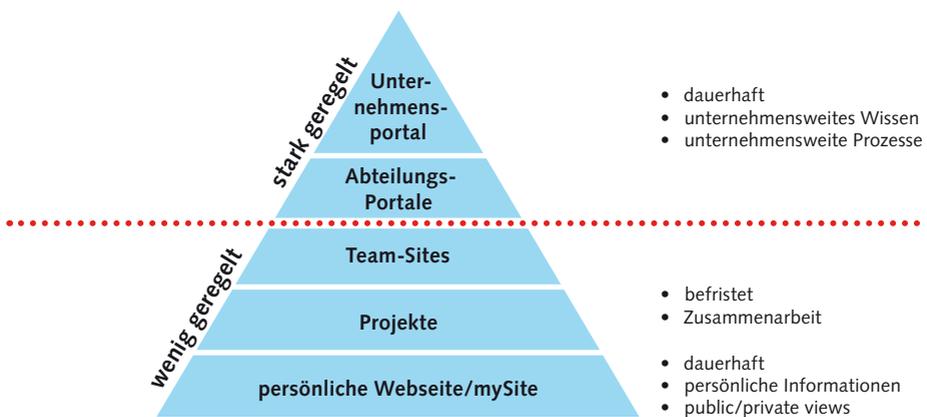
## Veränderungsprozesse

Neben der Schaffung von Akzeptanz und Motivation soll den Beschäftigten Orientierung und Verhaltenssicherheit gegeben werden. Dies geschieht über die Formulierung von Regeln, mal als Richtlinien bezeichnet, mal als Guidelines, mal als »Governance«. Nicht unwesentlich ist es für die Unternehmen dabei auch, sich durch Social Media nicht ein erhöhtes Risiko für die Datensicherheit einzuhandeln.

Geregelt wird, wer welche Informationen geben darf, wer welche Informationen erhält, wie sich jemand in einem Netzwerk verhalten soll, welches die Benimm-Regeln in einem Forum sind, wie Chats genutzt werden sollen, und, und, und. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Empfehlungen und Anweisungen. Richtlinien sind in erster Linie Empfehlungen. Es stellt sich dann die Frage, was passiert, wenn man den Empfehlungen nicht folgt. Oft ist es schwer festzustellen, wo die Empfehlung aufhört und die Anweisung beginnt.

Interessanterweise kann auf einer Social Media-Plattform wie SharePoint beides gleichzeitig realisiert werden. Einerseits das traditionelle Intranet, das eher eine Verlautbarungskommunikation darstellt und auf die Beteiligung der Beschäftigten verzichtet, und andererseits das »Social Intranet«, in dem Dialog und Interaktion im Vordergrund stehen.

Die folgende Pyramide stellt diesen Zusammenhang dar:



Auf der oberen Ebene geht es um Informationen, die das gesamte Unternehmen betreffen und die für alle verbindlich sind. Es können zugleich Prozesse wie Urlaubs- und Dienstreiseanträge mit einem Workflow abgebildet sein. Arbeitsanweisungen, Informationen der Geschäftsführung, Formulare sind sowohl in ihrem Layout als auch in ihren Inhalten sowie der Art ihrer Nutzung vorgegeben und können vom einzelnen Beschäftigten nicht verändert werden.

Auf der untersten Ebene befindet sich die persönliche Webseite des Beschäftigten. Er wird sie allerdings nicht als »seine« ansehen, wenn ihm vorgeschrieben wird, was auf ihr an welcher Stelle zu stehen hat, und er keine Möglichkeit bekommt, seinen Stil und seine Interessen einzubringen. Ein Foto von ihm zusammen mit der Beschreibung, in welcher Abteilung er arbeitet und was seine Tätigkeitsschwerpunkte sind, beschreibt ihn als Beschäftigten eines Unternehmens, ist aber keine persönliche Seite. Persönlich wird sie dadurch, dass der Beschäftigte sie selbst füllt, mit persönlichen Inhalten. Das bedeutet aber auch, dass ihm zugestanden wird, private Informationen einzubringen.

Im Internet kann man die Blogs lesen, die einen interessieren. So bilden sich »Communities of interest« (Interessengemeinschaften). Man kann in Foren seine Meinungen kundtun. Dazu braucht man nicht mit seinem Klarnamen auftreten. Das Internet gewährt einem in gewissem Sinne Anonymität. Am Beispiel von DATEV haben wir gezeigt, dass die »Fragen an den Vorstand« auch anonym gestellt werden können. Doch generell ist eine anonyme Nutzung der Social Media in Unternehmen nicht sinnvoll. Und das hat Auswir-

kungen auf das, was der einzelne äußert – äußern darf. Wie viel Offenheit verträgt ein Unternehmen? Offenheit und Meinungsfreiheit sind ebenfalls Themen, die in den Guidelines angesprochen gehören.

Welche Sicht wird in dem geplanten Social Media-Projekt eingenommen. Wird die Frage der Meinungsfreiheit überhaupt thematisiert, oder fällt sie unter den Tisch? Und sollen Teams mittels SharePoint zusammenarbeiten, wird es von ihnen abhängen, wie der Nutzungsumfang sein soll. Legen sie nur Dokumente ab, soll es Wikis und Foren, Aufgaben und Workflows geben? Welche Apps brauchen sie für ihre Arbeit?

Eine verantwortliche IT-Abteilung wird SharePoint nicht als »Bastelkasten« zur Verfügung stellen, mit dem Hinweis, dass das Team doch »seine Seite selbst zusammenbauen« könne. Andererseits wird nicht für jedes Projekt die gleiche Seite angemessen sein. Als gute Praxis hat sich in den Beispielen gezeigt, dass die IT-Abteilung verschiedene Templates zur Verfügung stellt, die durch die Teams ausgewählt und ergänzt werden können. Beim Beispiel von Roche können die Teams Apps aus einem Unternehmens-App Store in ihre Seite einbinden.

Neben dieser »Gestaltungsfreiheit« bei der eigenen Team-Seite tritt die inhaltliche Frage auf: Sollen private Team-Seiten zulässig sein? Können Beschäftigte beispielsweise eine Seite für Marathon einrichten, für Reptilien, für Rechenschieber, für Rentenfragen?

In der Pyramide deutet der gepunktete Strich an, dass es für die Zusammenarbeit im Team, für Projekte und erst recht für die eigene Nutzung mehr Freiheiten geben muss. Ist alles geregelt und vorgegeben, werden die Benutzer SharePoint nicht als ihr Kommunikations- und Zusammenarbeitsmedium annehmen. Regeln bedeuten nicht, den Benutzer einzu-zwängen und zu überwachen. Regeln werden in Richtlinien niedergelegt. Idealerweise sind wie folgt zu charakterisieren. Richtlinien sollen:

- Als Leitplanken und Wegweiser im System, nicht als bürokratische Hemmschuhe formuliert sein,
- die Flexibilität des Systems nutzbar machen,
- Ziele definieren und verständlich machen,
- einen Feedback-Kanal für Anwender ermöglichen.

Wie weit Ideal und Wirklichkeit auseinander klaffen, muss in jedem Unternehmen geprüft werden. Hierfür bildet das Idealbild auf jeden Fall eine gute Schablone.

### **Governance**

In SharePoint-Projekten und den damit verbundenen Unterlagen und Präsentationen taucht immer häufiger der Begriff der SharePoint Governance auf. Microsoft definiert ihn so: »Governance is the set of policies, roles, responsibilities and processes that control how an organization's business divisions and IT teams work together to achieve its goals.«<sup>2</sup> Was wohl meint, dass eine SharePoint Governance Folgendes beinhaltet:

- Richtlinien, wer etwas ausführen soll oder darf,
- Rollen, die festlegen, wer für etwas zuständig ist,
- Definition von Prozessen,
- Festlegung von Zugriffsrechten,
- Festlegung von Zuständigkeiten.

Dazu veröffentlicht Microsoft Best Practices für Governance-Pläne.

SharePoint Governance in diesem Sinne behandelt mehr technische Regeln für die Nutzung von SharePoint. Auch sie sind notwendig, denn wer wollte bestreiten, dass man festlegen muss, wer für was zuständig ist. Governance können wir aber auch als Bestandteil eines Soll-Konzeptes verstehen.

### Interview zum Thema Unternehmenskommunikation mit dem Kommunikationsberater Mark Heyen

Gesprächspartner: Mark Heyen, Merentis GmbH, Bremen

Gesprächsführung: Jochen Konrad-Klein, TBS NRW

*In dieser Broschüre behandeln wir die Nutzung von Social Media im Unternehmen. Bewirkt ihr Einsatz nun eine Veränderung der Unternehmenskultur? Von welchen Voraussetzungen ist ihr Einsatz abhängig? In welches Unternehmen passen sie und wo nicht? Was ist überhaupt unternehmensinterne Kommunikation? Fragen, die wir mit einem Fachmann aus der Beratungspraxis besprochen haben.*

**Konrad-Klein:** Herr Heyen, Sie übernehmen bei der Merentis GmbH die Kommunikationsberatung innerhalb von Projekten. Was ist eigentlich »Unternehmenskommunikation« im Sinne der Kommunikation im Unternehmen?

**Heyen:** Für mich besteht sie aus mehreren Säulen: Da ist zum einen das Thema Prozess, bei dem jedem klar ist, wann was zu tun ist. Das Nächste ist der Austausch von Informationen und die Durchdringung von Informationen. Das beinhaltet die Frage, wie Beschäftigte an Informationen kommen, auf welche Art und Weise diese ihnen gegeben wird. Gemeint ist damit nicht nur die technische Art und Weise, sondern vor allem die inhaltliche – wie formuliere ich sie? Auch die Frage, inwieweit ich eine informelle Organisation zulasse, also inwieweit ich erlaube, dass sich meine Mitarbeiter frei untereinander austauschen dürfen. Und schließlich ist es das Thema, wie ich Wissen zugänglich mache und abrufe, also Wissensmanagement

**Konrad-Klein:** In SharePoint-Projekten wird ja oft formuliert, dass mit der Einführung von SharePoint die Unternehmenskommunikation verändert werden soll. Man müsste dazu doch ein Konzept haben, was soll sich verändern, wer ist beteiligt und auch die Beschreibung des Veränderungsprozesses. Wären das alles Bestandteile eines Kommunikationskonzeptes?

**Heyen:** Es gibt die Situation, wo ein Unternehmen sagt: Wir müssen ein neues einheitliches Kommunikationskonzept für unser Unternehmen schreiben. Da geht es nicht um Technik. Eher ist es die Beschreibung von Kommunikations-Workflows, also wer informiert wen, wann, worüber. Zudem geht es sehr stark um die Prägung von Unternehmenskultur; es geht um Leitbilder, Visionen etc. In einem übergreifenden Kommunikationskonzept ist das erste, womit wir anfangen, immer die Zieldefinition. Ein Ziel ist nicht, SharePoint einzuführen. Sondern ein Ziel ist beispielsweise, dass der Informationsaustausch zwischen Abteilungen um 20 Prozent Zeitaufwand reduziert werden soll. Das wäre ein konkretes Ziel. Ein Ziel könnte auch sein, dass man ein »Social Business« werden will. Gemeint ist dabei meistens, dass soziale Kommunikationsmedien genutzt werden sollen. Aber das ist kein technisches Thema. Wikis, Foren, Chats und Blogs sind nur Medien. Ein Medium ist aber nie eine Strategie.

Wenn ich ein Social Business aufbauen will, ist das Erste, womit ich anfangen muss: Vertrauen schaffen, Respekt und Wertschätzung darstellen. Diese drei Elemente sorgen dafür, dass ein Unternehmen tatsächlich in der Social Business-Ära ankommt. Alles andere ist nur eine Umverteilung von Informationen auf andere Kanäle. Dadurch wird die Organisation noch nicht verbessert. Verbessern kann ich sie nur, wenn die Beschäftigten erkennen, warum sie daran mitwirken sollen. Und wenn ich dafür andere Kanäle abschalte. Tue ich das nicht, laufe ich Gefahr, dass die User erst recht im Informationsüberfluss untergehen. Maßhaltung muss also die oberste Direktive sein.

Auch bei einer SharePoint-Einführung sollte vorab bestimmt sein, welche Ziele verfolgt werden sollen, also was mit SharePoint erreicht werden soll. Besser noch sollte man formulieren, was das Strategieziel ist und warum man sich für SharePoint entschieden hat. Denn es sollte niemals erst die Entscheidung für das Tool kommen und dann das Konzept.

Beispielsweise könnte man festgestellt haben, dass die Beschäftigten am Tag eine Stunde brauchen, um Wissen zu suchen. Das Ziel ist dann, dass sie dies in deutlich kürzerer Zeit schaffen. Deshalb hat man sich für SharePoint entschieden. Das wäre eine logische Argumentationskette. Und dann baut man da herum das Kommunikationskonzept auf.

**Konrad-Klein:** *Okay, das ist eine Beschreibung der Ausgangs- und Begründungssituation. Mit SharePoint würde man das umsetzen?*

**Heyen:** So direkt nicht. Insbesondere wir Deutschen sehen oft das Werkzeug als Lösung. Das ist es aber nie. Wenn ich eine Präsentation zu SharePoint halte, zeige ich deswegen zuerst immer nur das SharePoint-Logo, im nächsten Slide steht dann nur: »... ist nicht die Lösung!« Da sind die ganzen SharePoint-Fans erst einmal entsetzt. Das nächste Bild zeigt einen Werkzeugkasten. Das ist SharePoint für mich: ein überdimensionierter Werkzeugkasten. Da ist alles drin. Was mache ich aber, wenn ich nur eine Zange brauche?

Was ich den Zuhörern damit visualisieren will, ist: Überlegt euch vorher, wo ihr hinwollt! Erst aus dieser Überlegung leite ich meine Medien ab und niemals anders herum. Dann ist mein Projekt auch einfacher zu kommunizieren. Sie können sich nicht vorstellen, wie oft ich schon gehört habe: »Wir haben ein Kommunikationsproblem, deswegen kaufen wir SharePoint.« Doch das löst es nicht. Man transferiert das Problem nur in ein anderes Medium.

**Konrad-Klein:** *Man hat aber zumindest erkannt, dass es ein Problem gibt. Warum ist es oft so schwer, die interne Kommunikation zu ändern? Liegt es daran, dass damit auch oft die Frage der betrieblichen Hierarchie, die Bedeutung der Führungskraft verbunden ist?*

**Heyen:** Da, wo es nicht läuft, liegt es häufig daran, dass es keine Organisation der Kommunikation gibt. Dass eben nicht geklärt ist, wo ich welche Information finde, wer meine Ansprechpartner sind oder was passiert, wenn ich Informationen preisgebe.

Die Abläufe sind den Beschäftigten nicht bewusst. Und das, was mir nicht bewusst ist, tue ich nicht. Schlimmer noch: Es macht mir Angst. Und Angst ist der Tod jedweder Motivation. Das Gegenteil ist allerdings auch nicht besser: In Häusern mit extrem starren Prozessen und Abläufen, wo den Beschäftigten von der Ausbildung an eingepflegt wurde, dass es nur den einen wahren Weg (nämlich den des Vorgesetzten) gibt, ist es noch schwerer, eine sich selbst optimierende Organisation im Sinne des Kaizen aufzubauen.

Nur dort, wo ich den Mitarbeitern das Bewusstsein mitgegeben habe, dass sie etwas verändern können, weil die Führungskräfte es ihnen zutrauen, werden sie das auch tun. Das kann ich nicht von jetzt auf gleich erreichen. Ein Social Business führt man dementsprechend auch nicht mit dem SharePoint ein.

**Konrad-Klein:** *Bei Ihrem Beispiel fällt mir immer eine deutsche Behörde ein, wobei ich glaube, dass die Verwaltung eines großen Konzerns davon nicht sehr verschieden ist. Behörde heißt: klarer Aufbau, Hierarchie, Kommunikation auf dem Dienstweg. Eine Veränderung von Kommunikation in diesen Unternehmen bedeutet doch auch, diese Struktur zu ändern. Das aber gefährdet Position und Einfluss der »Hierarchen«. Sind das die eigentlichen Behinderer einer Veränderung?*

**Heyen:** Nicht unbedingt. Es gibt tatsächlich Führungskräfte, auch in streng hierarchisch organisierten Unternehmen, die aus ihrer eigenen Person heraus die Kompetenz haben, Kritik wahrzunehmen, zuzuhören, Beschäftigte zu fördern. Es gibt viele gute Führungskräfte. Aber da, wo sie nicht gut sind, haben wir ein Riesenproblem, weil wir um sie nicht herumkommen. Ihnen ist die Macht gegeben, Informationen weiterzugeben oder nicht. Dadurch sind sie Einzelspieler, die man nicht einfach austauschen kann. In einer Struktur, wo Informationen nicht von unten nach oben durchdringen können, haben sie die Macht. In der Regel ist es das mittlere Management.

Legen wir alle unsere Informationen beispielsweise in SharePoint ab, arbeiten darin, kommunizieren darin, erlangen wir schnell eine Situation, in der es diese Wissensinseln nicht mehr gibt. Vorausgesetzt, unser Konzept ist darauf ausgerichtet ... Ein transparentes System negiert sofort, dass es Lokalfürsten gibt, weil ja Wissen auf einmal allen zugänglich ist.

Bisher muss ich mich als obere Führungskraft darauf verlassen, was mir die Hierarchieebene darunter erzählt. Die hat aber vielleicht eigene Interessen und erzählt mir nicht alles, was ich wissen sollte. In einem System der Transparenz kann sie das nicht mehr.

**Konrad-Klein:** *Kommunikation ändert Hierarchie? In einem Buch über erfolgreiche SharePoint-Portale lese ich, dass Firmen in Zukunft nicht mehr hierarchisch organisiert sein werden, sondern aus kleinen, flexiblen Teams bestehen, die selbständig handeln. In diesem Szenario wird Führung in einer bestimmten Art überflüssig. Sind das Sozialphantasien? In der Realität gibt es Führung, die ist mit Herrschaft behaftet und daran wird sich auch durch eine veränderte Kommunikation nichts ändern. Das andere sind Sozialutopien.*

**Heyen:** Nein, sind sie nicht. Dem muss ich klar widersprechen. Man merkt aber, dass es sich um spezifische Branchen handelt: Informationstechnologie, Marketing etc. In einem Werk geht das nicht. Das ist eigentlich selbsterklärend.

Man hat in Unternehmen Hierarchien und Abläufe, die mittlerweile über Jahrhunderte bewiesen haben, dass sie funktionieren. Auf der anderen Seite führen Unternehmen nicht umsonst beispielsweise Systeme des kontinuierlichen Verbesserungs-Managements ein. Wir alle merken, je mehr wir zuhören, desto hochwertigere Informationen erhalten wir. Insbesondere von denen, die die Arbeit tatsächlich ausführen müssen. Wer sonst sollte dem Management Informationen geben, die zu tatsächlichen Verbesserungen etwa der Ablauforganisation führen?

Auch die Aufgabe des Managers verändert sich, hin zu dem, was das Wort Management eigentlich bedeutet: Verwaltung. Er muss nicht derjenige sein, der das alles umsetzt. Was er viel eher muss, ist den Beschäftigten das Vertrauen entgegenzubringen, zu sagen: »Ihr habt das gelernt, ich glaube, ihr könnt das.« Natürlich muss er immer noch kontrollieren. Und auch da gibt es wieder Kommunikations- und Informationsfluss.

**Konrad-Klein:** *Das Synonym für selbstständige Arbeit heißt mobile Arbeit. Mit SharePoint kann ich von unterschiedlichsten Orten mit unterschiedlichsten Geräten arbeiten. Nicht mehr am betrieblichen Arbeitsplatz. Ich kann jetzt, wo auch immer ich bin, etwas machen. Beschäftigte, die so arbeiten, fangen an, ihre Arbeit selbst zu organisieren. Und sie arbeiten zu Zeiten, an denen sie eigentlich nicht arbeiten sollten, zehn Uhr abends, am Wochenende, im Urlaub.*

*Muss man das reglementieren? Führt das dazu, dass wir einerseits Freiheit geben und andererseits definieren, welche Arbeitspakete wann abzuliefern sind. Welche Aufgaben zu welcher Zeit zu welchen Kosten erledigt werden müssen. Wenn wir*

*solche Arbeitspakete definieren können, dann können wir diese Tätigkeiten auch outsourcen, verteilen über die Welt. Der Manager hat dann die Aufgabe, all die unterschiedlichen Beschäftigten, die über die Welt verteilt sind und jeweils an ihren Arbeitspaketen arbeiten, so zu koordinieren, dass seine Budgets eingehalten und sein Produkt realisiert wird.*

**Heyen:** Stimmt, das wäre denkbar. Das werden Sie als Gewerkschafter nicht gerne hören, aber es ist eigentlich ein wünschenswerter Zustand, weil es den Mitarbeitern ein solches Maß an individueller Freiheit ermöglicht, das es bisher noch nicht gab.

Es bietet gleichzeitig die Gefahr der totalen Kontrolle. Denn das Management kommt in die Situation, tatsächlich genau nachvollziehen zu müssen, in welchem Zeitraum welche Arbeit geschafft wurde. Außerdem fehlt dann die Möglichkeit der sozialen Interaktion. Motivation hängt auch mit Menschlichkeit zusammen. In reinen »Freelancer-Netzwerken«, wie Sie sie beschrieben haben, könnte man beispielsweise nicht mehr feststellen, dass der Mitarbeiter einen Task nicht schaffen konnte, weil sein Kind krank war.

**Konrad-Klein:** *Interessiert ihn das denn noch, weiß er überhaupt, ob der Auftragnehmer ein Kind hat?*

**Heyen:** Das ist das Problem dabei und widerspricht radikal dem Gedanken, alles outzusourcen. Wenn ich überhaupt nicht mehr die Möglichkeit habe, flexibel in einem Team zu reagieren, wenn ich alles extern vergeben habe, stehe ich bei jedem Ausfall des Einzelnen vorm Chaos. Ich muss gegebenenfalls neu ausschreiben, neu einarbeiten etc. Ich denke, wir werden immer in einer Situation bleiben, wo es feste Zusammenarbeit gibt und wo es auch lokale Zusammenarbeit gibt. Das ist auch gut so. Wir Menschen sind nicht dafür gemacht, allein zu sein. Deswegen ist auch die intrinsische Motivation des einzelnen in einem guten Team fast immer stärker, als die des Freelancers.

**Konrad-Klein:** *Lassen Sie mich zu einem wichtigen Thema in SharePoint kommen, dem der Verschlagwortung – der Taxonomie. Sind mir die Begriffe vorgegeben oder darf ich meine eigenen verwenden? Wenn ich nicht meine Begriffe nehmen darf, finde ich das nicht gut, verschlagworte nichts oder mit unsinnigen Begriffen, so dass man nichts wiederfindet. Erlaube ich jedem seine individuellen Begriffe, habe ich eine Vielfalt, bei der ich dann auch nichts finde.*

**Heyen:** Erst einmal kommt es dem Mitarbeiter zugute, wenn ich ihm etwas vorgebe. SharePoint könnte mir Schlagwörter vorschlagen. Dann kann ich als Mitarbeiter sehr schnell sagen, ja stimmt, zu A und B passt das. Zusätzlich hilft ein Individualfeld, das der Mitarbeiter selber ausfüllen kann. Dann habe ich eine Struktur mit einem vorgegebenen Raster, innerhalb dessen die Dokumente zu finden sind, und unterstütze die Indizierung und die Volltextsuche durch eine freie Eingabe. Im Rahmen der Kategorisierung, wenn ich Informationsflüsse institutionalisieren will, muss ich sogar vorgeben.

Bei einem Kunden habe ich ein Konzept für Informationskreise geschrieben. Jedem Mitarbeiter stehen dort drei Standard-Informationskreise fest zur Verfügung. Das ist seine Abteilung, das ist sein Arbeitsgebiet usw. Innerhalb dieser Kreise wird alles eingespeist, was zu dem jeweiligen Themengebiet gehört, unabhängig davon, wo es gespeichert wurde oder wer es eingestellt hat. Daneben haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich noch zwei eigene Kreise anzulegen. Auch Kreise, die nicht unmittelbar zu ihrem beruflichen Themengebiet gehören, vielleicht privaten Interessen entspringen.

Das ist eine gute Kombination aus vorgegeben und selbstbestimmt. Es werden tatsächlich alle Informationen gesammelt, die man braucht. Und wenn ich in die

Tiefe einsteigen will, dann klicke ich auf einen dieser Kreise und sehe, was da in letzter Zeit passiert ist. Da wird wirklich alles ausgewertet, auch Kommentare. Das geht vielen zu weit, weil es 100 Prozent Transparenz schafft. Jeder kann, wenn er es will, alles wissen. Es sorgt aber gleichzeitig dafür, dass Informationen sehr maßhaltend dargestellt werden. Ich habe kategorisiert nach Themen, kann dann für mich selbst heraussuchen, was für mich Priorität hat.

Das ist ein Entgegenkommen, das ist Respekt, Wertschätzung, weil ich meinem Mitarbeiter zutraue, dass er das selber entscheiden kann. Wenn er seine Arbeit schafft, finde ich es völlig okay, dass er sich auch mit anderen Themen beschäftigt, vielleicht selbst etwas einstellt. In der Regel negieren wir heute noch, dass die Beschäftigten ihr persönliches Interesse mit in diese Systeme einbringen. Es gibt ein schönes Gegenbeispiel von der Polizei Baden-Württemberg: Die haben SharePoint mit Wikis eingeführt und pflegen ihre MySites sehr stark. Tragen da ihre Kenntnisse ein, und eben auch Kenntnisse, die nicht direkt mit der Arbeit zu tun haben.

In einer Situation kommen zwei Kollegen nachts bei einem Einsatz in Kontakt mit einer Schlange. Sie kriegen niemanden ans Telefon, der sich mit Schlangen auskennt. Als letzte Chance suchen sie im SharePoint: »Schlangen«. Da finden sie tatsächlich einen Kollegen, der sich in seiner Freizeit mit Schlangen beschäftigt. Steht als Skill auf seiner MySite. Den rufen sie an und erfahren nach einer Beschreibung der Schlange, dass diese ungefährlich ist. Das sind so Beispiele, wo man sagt: Großartig, das wäre vorher nie möglich gewesen, weil sie sich gar nicht kannten.

**Konrad-Klein:** *Ich akzeptiere das als Beispiel, frage mich aber, was die Verallgemeinerung daraus ist.*

**Heyen:** Es stimmt, es sind ganz häufig diese herausragenden Dinge, wo man sagt, ja, das ist toll. Aber das gibt es auch im Kleinen, im Arbeitsalltag.

**Konrad-Klein:** *Veränderung beginnt oft im Kleinen. Ein schönes Schlusswort, vielen Dank Herr Heyen.*

---

1 Martin, Peter/Prümper, Jochen/von Haren, Gerd: Ergonomieprüfer zur Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen (ABETO). Frankfurt a.M. 2008.

2 <http://technet.microsoft.com/en-us/library/cc263356%28v=office.15%29.aspx>

## 5. Mitbestimmung bei Social Business<sup>1</sup>

Eine Interessenvertretung ist es gewohnt, sich Herausforderungen zu stellen. Sie muss es einfach. Wirtschaft und Unternehmen befinden sich ständig im Wandel, Produkte und Märkte ändern sich, ebenso wie Managementmethoden, Qualifikationsanforderungen, Formen der Arbeitsorganisation und Technologien. Es geht immer auch um den Erhalt des Standorts. Das ist nicht wirklich neu, aber muss immer wieder reflektiert werden, will man die jeweils aktuelle Situation verstehen und angemessen handeln. Anfang der 1990er Jahre lauteten die Schlagwörter Lean Production und Business Reengineering, heute ist von Enterprise 2.0, Social Business oder Industrie 4.0 die Rede.

Vieles davon ist Schlagwort-Getöse und dient zu nichts anderem, als alten Wein in neuen Schläuchen zu verkaufen. Vieles aber auch nicht. Die Schlagwörter stehen auch für reale wirtschaftliche und technische Veränderungen und Entwicklungen, die es zu erkennen gilt und auf die Betriebsräte reagieren müssen. Das erwarten die Beschäftigten und das ist auch der Anspruch der Interessenvertretungen an sich selbst.

Für die Prioritätensetzung der Interessenvertretung ist entscheidend, wie er eine Veränderung bewertet. Wie also nehmen Interessenvertretungen das Thema Social Business wahr? Davon hängt ab, wie sie reagieren.

Das Problem ist, dass das Thema in der Regel gar nicht unter der Überschrift »Social Business« oder »Social Media« auf den Tisch kommt. Da heißt es auf der Arbeitgeberseite nicht etwa: »Wir machen jetzt Social Business. Das hat die und die Bedeutung und dafür setzen wir die Software X und Y ein.« Häufig geht es isoliert um den Einsatz einzelner Werkzeuge wie beispielsweise ein Wiki oder um einzelne konkrete Anwendungsfälle, für die zum Beispiel eine Plattform wie SharePoint genutzt werden soll. Der Zusammenhang mit anderen Maßnahmen und Komponenten und der Stellenwert werden oft nicht kommuniziert.

Ein anderes Problem ist, dass sich das Management selbst oft nicht im Klaren darüber ist, wie Social Media eingesetzt werden soll und welche Bedeutung es langfristig haben wird. Social Business findet oft als schleichender Prozess statt. Es werden einzelne Komponenten eingesetzt, erweitert, wieder fallengelassen. Manche Komponente ersetzt lediglich eine traditionelle Methode, ohne dass damit die neuen Möglichkeiten ausgeschöpft werden. So wird SharePoint zum Beispiel eingesetzt, um die Dateiablage zu modernisieren und sonst nichts.

Generell geht eine Interessenvertretung pragmatisch mit IT-Änderungen um. Teilt der Arbeitgeber mit, dass er neue Funktionalitäten bestehender Systeme oder ganz neue Programme nutzen will, wird im Gremium oder im IT-Ausschuss darüber beraten und geprüft, ob ein Regelungsbedarf besteht.

### 5.1 Klassische Mitbestimmung bei Social Media

Soviel auch neu sein mag am Social Business, in bestimmter Hinsicht haben wir es mit den gleichen Fragen zu tun, wie bei jedem anderen IT-System. Bei den einzelnen Werkzeugen der Social Media wie auch bei den größeren Plattformen zu Umsetzung handelt es sich letztlich immer um »technische Einrichtungen«, die zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle geeignet sind. Sie sind damit zumindest Gegenstand der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Ziffer 6 BetrVG, bzw. § 75 Abs. 3 Ziffer 17 BPersVG, bzw. § 72 Abs. 3 LPVG NW.

Aus Mitbestimmungssicht handelt es sich bei Social Media also zunächst schlicht um IT-Systeme wie andere auch. Und damit sind auch zentrale Aspekte hinsichtlich einer Regelung in einer Betriebsvereinbarung vorgegeben.

Standardmäßig sind dabei die klassischen Aspekte einer IT-Vereinbarung abzuarbeiten:

- die genaue Bezeichnung des Systems
- die konkreten Zwecke der Nutzung
- der Katalog der mitarbeiterbezogenen Daten
- die Einschränkung bzw. der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- die ausschließlich zulässigen Auswertungen
- Zugriffsberechtigungen
- Löschungsvorschriften
- die Qualifizierung der Benutzer
- der Gesundheits- und Arbeitsschutz
- die Rechte der Beschäftigten
- die Rechte der Interessenvertretung

Bezüglich dieser Regelungsgegenstände verfügen die allermeisten Betriebsräte in der Regel über langjährige Erfahrungen, die auch für die Regelungen zu Social Media eine gute Grundlage bilden.

## 5.2 Spezielle und neue Regelungsaspekte

Der Einsatz von Social Media bringt eine Vielzahl sehr spezieller und neuer Aspekte in die Arbeit der Interessenvertretung. Im Rahmen dieser Broschüre ist es unmöglich, alle vollständig zu berücksichtigen. Die nachfolgenden Punkte betreffen einige wesentliche Aspekte und sollen dazu anregen zu überlegen, wo Social Media spezielle und neue Regelungen erfordert.

### Gegenstand/Bezeichnung des Systems

Hier fangen die Besonderheiten und Schwierigkeiten bereits an. Was ist sachlich der Gegenstand der Vereinbarung über Social Media? Ist es die Einrichtung eines Forums oder die Verbesserung der Kommunikation durch die Nutzung von Blogs? Wichtig ist es, im Auge zu behalten, dass es um »technische Einrichtungen« geht. So naheliegend oder verlockend es erscheinen mag, die Funktion – also das, was mit der Software gemacht werden soll – als Gegenstand zu benennen, so falsch ist es. Gegenstand ist die technische Einrichtung, also die Software selbst und ihre Komponenten.

Der Gegenstand sollte in der Regel in Form einer »Anlage Systembeschreibung« detailliert dargestellt werden. Wenn es sich zum Beispiel um SharePoint handelt, wird man eine umfangreiche und komplexe Systembeschreibung benötigen. Das ist eben so. Das ist bei anderen großen IT-Systemen wie beispielsweise SAP auch so.

### Zwecke der Social Media-Anwendung

Allgemein, aber insbesondere bei Systemen wie SharePoint ist es von entscheidender Bedeutung, die Zwecke der Nutzung konkret und abschließend zu vereinbaren. SharePoint kann »alles«. Und wenn die Verantwortlichen einmal »Blut geleckt« haben und das System nicht gut geregelt wurde, stehen die Scheunentore weit offen. Wichtig ist es, die »ausschließlichen« Zwecke zu benennen und Relativierungen zu vermeiden. Formulierungen wie das Wörtchen »insbesondere« sollten vermieden werden.

### Leistungs- und Verhaltenskontrolle 2.0

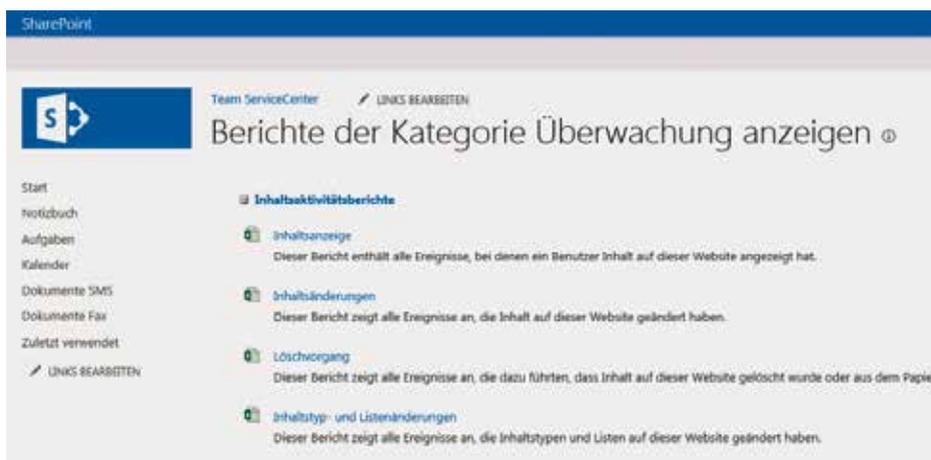
Die Web 2.0-Technologien, auf denen Social Media basieren, erweitern die Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle enorm. Bei webbasierten Anwendungen wie SharePoint wird so gut wie alles geloggt. Dessen sollten sich alle Beteiligten bewusst sein.

Diese Themen müssen erfragt und gegebenenfalls geregelt werden. Dies betrifft insbesondere die Verhaltenskontrolle. Ermöglicht wird die Kontrolle insbesondere durch folgende Aspekte:

- Web-Analytics
- Chat-Protokollierung
- Status-Anzeigen
- Foren/Kommentare
- Blogs
- Wiki-Beiträge

### Web Analytics

Unter »Web Analytics« versteht man die Analyse des Datenverkehrs im Web. Mit speziellen Werkzeugen wird gesammelt und ausgewertet, welche Webseite ein Benutzer aufruft, wie lange er auf der Seite verweilt, wohin sein Mauszeiger geht, wie oft er eine Seite aufruft, wohin er von da aus geht, ob er etwas »postet« und was, mit wem Kontakte gepflegt werden usw. Das ist das, womit Facebook und Google ihr Geld verdienen. Web Analytics macht die Internetbenutzer gläsern. Und diese Möglichkeiten bieten sich bei der Social Media-Nutzung im Unternehmen genauso wie im Internet. In einer Regelung sollte man deshalb vereinbaren, dass Web Analytics-Berichte nur akkumulierte Daten ohne Personenbezug enthalten dürfen.



### Chat-Protokollierung

Die Etablierung von Social Media geht vielfach einher mit Chat-Funktionalitäten. Diese können integriert sein in Social Media-Produkte (zum Beispiel Yammer), können aber auch spezielle Ergänzungen sein, wie Lync für SharePoint oder Sametime für Lotus Connections. Grundsätzlich können alle Chat-Aktivitäten vom System protokolliert und die Chat-Inhalte auf Servern gespeichert werden. In einer Vereinbarung sollte geregelt werden, was mit den Protokollen geschieht und ob und wo Chat-Inhalte gespeichert werden, wer darauf Zugriff hat und für welche Zwecke Chats überhaupt genutzt werden sollen.

Rechtlich ist noch nicht obergerichtlich entschieden, was Chat-Protokolle in der rechtlichen Einordnung sind: schriftliche Kommunikation oder Telefonat. Allerdings hat das LAG Hamm<sup>2</sup> entschieden, dass Chats ähnlich wie E-Mail-Schriftverkehr als schriftliche Kommunikation zu werten ist. Obergerichtlich und abschließend geklärt ist das aber nicht.

Wenn Chats ausschließlich als Ersatz zur Telefonie genutzt werden und Arbeitsaufträge weiterhin über andere Kanäle laufen, könnte man eine Protokollierung ganz ausschließen bzw. eine Löschung aller Chats alle 24 Stunden vorsehen.

### *Status-Anzeigen*

Manche kennen das vielleicht von Skype oder WhatsApp: Wenn man sich dort anmeldet, besteht die Möglichkeit zu sehen, ob andere Teilnehmer ebenfalls online sind oder wann sie zuletzt online waren. Innerhalb eines Netzes, dem ich angehöre, wird angezeigt, welchen Online-Status ich habe. Bei der SharePoint-Ergänzung Lync kann dieses angezeigt werden:

- online/verfügbar
- abwesend
- beschäftigt
- als offline anzeigen
- offline
- in Besprechung

Ähnliche Möglichkeiten der Status-Kennzeichnung bieten viele Social Media-Anwendungen. Auf diesem Wege ist es also möglich, andere Teilnehmer zu beobachten. Da ist jemand online, aber warum beantwortet er meine Mail nicht? Da hat jemand seit zwei Stunden Dienst, aber warum ist er nicht online? Seltsame Fragen sind da möglich. Ob es solche Anzeigen geben soll und wie gegebenenfalls damit umzugehen ist, sollte in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden.

Eine Besonderheit ergibt sich noch bei SharePoint unter Einbeziehung von Lync. Lync ist eine VoIP-Telefonie-Lösung mit Chatfunktion und möglicher Einbindung von Outlook. Bei Lync werden ebenfalls Präsenzinformationen entweder vom System oder manuell – je nach Konfiguration – angezeigt, wenn es aktiviert ist. Bei der Einbindung in SharePoint lässt sich direkt an Dokumenten, sogenannten »items«, die Präsenzinformation inklusive Kontaktinformation des letzten Autors anzeigen. Das soll gerade das gemeinsamen Arbeiten (Collaboration) an Items erleichtern und befördern.

### *Blogs/Foren/Kommentare*

Alles, was in Blogs und Foren geschrieben wird, steht in Textdateien auch dem System zur Verfügung. Wenn es keine Regelung zur Löschung der Beiträge gibt, so bleiben die Daten zunächst zeitlich unbegrenzt erhalten und es besteht die Gefahr, dass sie später auch außerhalb des ursprünglichen Zusammenhangs gelesen werden können. Dann haben möglicherweise Personen Zugriff auf die Daten, die beim Entstehen der Texte gar nicht im Blickfeld standen.

Es sollte deshalb nicht nur die Freiwilligkeit der Beteiligung an diesen sozialen Medien geregelt werden, sondern auch was mit den Daten später geschieht. Es können Löschrufen vereinbart werden oder nachträgliche Anonymisierungen, oder es kann auch das Recht geben, individuelle Beiträge zurückzuziehen und zu löschen.

### *Versionierung*

Zentrales Element von Social Business ist das gemeinsame Arbeiten an Dateien bzw. Dokumenten. Dort kann je nach Einstellung nach jeder Veränderung durch einen neuen Autor oder nach jeder gespeicherten Veränderung eine neue Version angelegt werden. So werden nicht unterschiedliche Dokumente in verschiedenen Versionen abgespeichert. Vielmehr kann von der letzten Version auf die vorherige Version zurückgerollt werden. Da im Regelfall Datum und Uhrzeit festgehalten werden, kann dies als Kontrolle über den Arbeitsfortschritt genutzt werden.

Versionsverlauf X

Alle Versionen löschen

Nr. ↓	Geändert	Geändert von	Größe	Kommentare
10.0	01.07.2014 11:09	■ Andrea	25,3 KB	
9.0	01.07.2014 11:08	■ Stefan	24,5 KB	Reihenfolge des Bestellvorganges überarbeitet.
8.0	01.07.2014 10:03	■ Stefan	24,4 KB	Textpassage über den eigentlichen Bestellvorgang eingefügt.
7.0	30.06.2014 14:40	■ Stefan	23,7 KB	Textpassage über die Abrechnung der Tablet-Mehrkosten korrigiert.
6.0	30.06.2014 13:35	■ Stefan	23,7 KB	Textlich überarbeitet.
5.0	27.06.2014 10:16	■ Stefan	25 KB	Punkt 3 ergänzt.
4.0	27.06.2014 09:25	■ Stefan	24,9 KB	Textliche Überarbeitung.
3.0	27.06.2014 07:13	■ Markus	24,9 KB	Anpassungen
2.0	26.06.2014 08:34	■ Stefan	23,5 KB	1. Entwurf
1.0	26.06.2014 08:33	■ Stefan	23,9 KB	1. Entwurf

Dokumenten Typ Information  
Dokumenten Status in Bearbeitung

### Wikis

Auch die Wiki-Software protokolliert fleißig mit, was in einem Wiki passiert. Sie hält fest, wann, wer an auf welcher Wikiseite etwas ändert. Sie enthält ebenfalls eine Versionskontrolle und somit die gleiche Problematik wie bei der oben genannte Versionierung von Dokument. Darüber hinaus sind Instrumente der Webanalyse auf Wikis genauso angewendet werden, wie auf sonstige Webseiten. Wer, wie oft, welche Seite aufruft usw., lässt sich genauestens feststellen.

### Freiwilligkeit der Nutzung

Um die Akzeptanz zu erhöhen und möglicherweise die Interessenvertretung zu beruhigen, räumen Arbeitgeber häufig ein, dass niemand zur Nutzung einer Social Media-Anwendung gezwungen ist. Jeder Mitarbeiter könne sich freiwillig entscheiden, mitzumachen oder nicht. Für die Interessenvertretung ist dann zu prüfen, ob die Freiwilligkeit wirklich gegeben ist. Irgendwann stellt sich gegebenenfalls die Frage: mitmachen oder abgehängt sein.

Wenn zum Beispiel in einem Unternehmens-Wiki alle wesentlichen Prozessbeschreibungen enthalten oder die Protokolle der Teamsitzungen abgelegt sind, ist es mit der Freiwilligkeit nicht weit hin. Im Zweifelsfalle wird der Arbeitgeber auch darauf bestehen, dass das Medium genutzt wird.

Bei einem Blog oder der Möglichkeit, eine persönliche Seite («Meine Seite») mit einem individuellen Profil einzurichten, sieht das schon anders aus. Der Blog muss nicht gelesen oder kommentiert werden, die persönliche Seite muss nicht angelegt werden. Gleichwohl kann der Druck entstehen, sich »freiwillig« zu beteiligen. Dann nämlich, wenn Social Media in größerem Umfang im Unternehmen genutzt wird und Vorgesetzte oder Kollegen das einfach erwarten. Das wird um so stärker der Fall sein, je intensiver die Social Media genutzt werden und man nicht als Sonderling dastehen möchte. Zumindest wird eine Stär-

kung der Freiwilligkeit erreicht werden, wenn diese auch in einer Betriebsvereinbarung verankert ist.

### **Collaboration: Gruppenarbeit reloaded!?**

Zur Gruppenarbeit als arbeitsorganisatorisches Konzept in der Produktion gibt es eine lange Historie heftiger Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern, Interessenvertretungen und Gewerkschaften. 2001 fand die Gruppenarbeit als Ziffer 13 vom Absatz 1 des § 87 Eingang in das Betriebsverfassungsgesetz. Die Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit unterliegen seitdem der Mitbestimmung.

Wenn nun Collaboration-Software eingesetzt wird, wenn Teams eigene Webseiten erhalten und gestalten können und ihre Arbeit selbständig organisieren, gilt dann § 87 Abs. 1 Ziffer 13 BetrVG? Die Frage wurde bisher nicht gestellt, Rechtsstreitigkeiten dazu sind nicht bekannt. Aber die Frage liegt auf der Hand und die Annahme eine Analogie zur Gruppenarbeit in der Produktion ist nicht abwegig.

Allerdings ist zu bedenken, dass Gruppenarbeit im Sinne des BetrVG nicht einfach dadurch gegeben ist, dass es eine Zusammenarbeit zwischen mehreren Beschäftigten gibt. Die Zusammenarbeit alleine macht es noch nicht. Vielmehr muss der Gruppe eine Gesamtaufgabe übertragen sein, die sie im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt.

Als das Betriebsverfassungsgesetz bezüglich der Gruppenarbeit geändert wurde, gab es noch gar keine Social Media-Anwendungen, elektronische Kollaboration war ein eher exotisches Thema<sup>3</sup>. Wenn aber Collaboration tatsächlich zunehmend zum Konzept wird und immer ausgefeiltere Software dafür entwickelt wird, warum sollte man nicht an § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG denken? Nach welchen Grundsätzen im Cyberteam gearbeitet wird, ist nicht unerheblich. Sobald es um ein unternehmerisches Organisationskonzept geht, ist die Durchführung mitbestimmungspflichtig.

### **Berufsbildung**

Bei der Berufsbildung hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat immer über die *Einführung* betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten (§ 97 Abs. 1 BetrVG). Bei der *Durchführung* betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen hat er mitzubestimmen (§ 98 Abs. 1 BetrVG) ggf. unter Zuhilfenahme der Einigungsstelle.

Der Betriebsrat hat aber gemäß § 97 Abs. 2 BetrVG sogar hinsichtlich der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen, wenn sich Tätigkeiten durch geplante oder durchgeführte Maßnahmen ändern und berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr ausreichen. Da kann der Betriebsrat darauf drängen, dass auch Informationen zum Schutz des Persönlichkeitsrechts im Umgang mit Social Business in die Schulungen mit einfließen. Bei Nichteinigung entscheidet die Einigungsstelle.

## **5.3 Media Guidelines**

In vielen Unternehmen gibt es inzwischen Richtlinien, oder natürlich »Guidelines«, nach denen sich die Beschäftigten beim Umgang mit Social Media richten sollen. Diese Guidelines beziehen sich bislang überwiegend auf den Umgang mit öffentlichen sozialen Netzwerken wie Facebook. Je mehr aber Social Media auch unternehmensintern eingesetzt werden, desto mehr werden Guidelines erforderlich, die auch Social Media wie Blogs, Foren oder Wikis ansprechen. In manchen Unternehmen gibt es sowohl Guidelines für die Nutzung von Social Media im Arbeitskontext als auch im privaten Kontext.

Der private Kontext ist an sich zwar nicht mitbestimmungspflichtig, allerdings sind die Grenzen da fließend. Sobald allerdings ein Bezug zum Beschäftigungsverhältnis hergestellt werden kann, sind solche Richtlinien immer mitbestimmungspflichtig. Außerdem ist bei diesen Guidelines immer auch die allgemeine Handlungsfreiheit der Beschäftigten zu beachten.

In der Regel werden in den Guidelines Empfehlungen ausgesprochen.

Social Media-Guidelines sind – unabhängig von der Bezeichnung (zum Beispiel als Kodex, Policy, Richtlinie, Guideline) – mitbestimmungspflichtig nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, Ordnung und Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb. Auch wenn die Guidelines »nur« als Empfehlungen bezeichnet werden, zielen sie darauf ab, das Verhalten der Arbeitnehmer zu beeinflussen. Dies ist allein ausschlaggebend für die Mitbestimmungspflichtigkeit.

Für die Interessenvertretung ist es wichtig, darauf zu achten, dass in den Guidelines tatsächlich nur Empfehlungen formuliert sind, und dass es bei einer Nichtbeachtung der Empfehlungen nicht zu rechtlichen Sanktionen kommen kann. Besonders zu achten ist noch auf sogenannte Whistleblower-Hotlines oder Ähnliches.

## 5.4 Betriebsänderung durch Social Media?

Die Ziffern 4 und 5 des § 111 BetrVG definieren Betriebsänderungen als

- grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen (Ziffer 4) oder
- Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.

Meist wird dabei auf die quantitative Erreichung der betroffenen Beschäftigtenzahl aus dem § 17 Abs. 1 Kündigungsschutzgesetz geachtet. Nach der Rechtsprechung kann aber auch die Qualität der Änderung eine Betriebsänderung ausmachen. Deshalb kann die Zahl der direkt oder indirekt betroffenen Beschäftigten letztlich nur ein Indiz von mehreren sein.

Je nach Ausmaß kann eine Betriebsänderung in Form der Einschränkung des Betriebs oder wesentlicher Betriebsteile (§§ 111 Nr. 1 BetrVG) gedacht werden, wenn die IT beispielsweise komplett oder zumindest großteilig ausgelagert wird und Abteilungen wegfallen. Einschränkung meint gerade entweder die Reduzierung der Beschäftigten oder die Verringerung der sächlichen Betriebsmittel.

Die Einführung von Social Media-Lösungen kann – gegebenenfalls in einem Gesamtpaket mit anderen IT-Systemen – auch eine grundlegende Änderung der Betriebsorganisation bedeuten. Eine Änderung der Betriebsorganisation meint zum Beispiel den Übergang zu Gruppenarbeit, Dezentralisierung von Zuständigkeiten etc. Dadurch ändern sich die Arbeitsweise und Arbeitsbedingungen.

Die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden kann ebenfalls eine Betriebsänderung darstellen. Darum geht es auch, wenn neue technische Hilfsmittel eingeführt werden.

Die Betriebsänderung wird zwar eher die Ausnahme als die Regel sein. Aber gerade vor dem Hintergrund der schleichenden Betriebsänderung nach Salamiaktik, kann man so den Wind aus den Segeln nehmen.

Wo also zum Beispiel große SharePoint-Projekte aufgesetzt werden oder der Übergang zum »Social Business« als strategisches Ziel formuliert wird, ist es sicherlich nützlich, auf den betriebsändernden Charakter zu verweisen. Es könnte zumindest helfen, die Unterstützung durch Sachverständige leichter zu machen.

Der Betriebsrat kann aber auch über viele andere Rechte im Bereich Social Media handeln. So kann er in Auswahlrichtlinien (bei mehr als 500 Beschäftigten auf eigene Initiative, sonst auf Initiative des Arbeitgebers) in einem Positivkatalog vorsehen, auf welche Informationen der Arbeitgeber bei Bewerbungen zurückgreifen darf (Stichwort: Ausschluss des Googelns von Bewerbern).

Zur Beschäftigungssicherung weniger technikaffiner Beschäftigter kann er im Rahmen von § 92 a BetrVG Vorschläge unterbreiten, die eine besondere Qualifizierung für bestimmte Beschäftigte in langsamerem Tempo vorsehen, um alle Beschäftigten mitzunehmen.

Jedenfalls über § 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG muss der Betriebsrat schon im Vorfeld über die Planung von Arbeitsverfahren oder Arbeitsabläufen rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen unterrichtet werden. Der Arbeitgeber muss dann mit dem Betriebsrat über die Auswirkungen auf Beschäftigte beraten. Auch hier kann der Betriebsrat schon Vorschläge unterbreiten.

Der erste Hinweis auf Entwicklungen in diesem Bereich kann auch über den Konzernbetriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder gegebenenfalls auch den Wirtschaftsausschuss (Stichwort: Änderung der Betriebsorganisation, Investitionsprogramm) kommen.

### 5.5 Sachverstand für die Interessenvertretung

Auch wenn Interessenvertretungen noch so technikaffin sind, ohne zusätzlichen Sachverstand zu Social Media und der dahinter stehenden IT-Systeme wird die Interessenvertretung schwer auskommen. Da kann ein Seminar besucht werden, oder eine Broschüre gelesen werden 😊. Aber die Komplexität des Themas zwingt quasi zur Hinzuziehung von Sachverständigen.

Im ersten Schritt wird die Interessenvertretung dabei auf den unternehmensinternen Sachverstand zurückgreifen. Diejenigen, die die Systeme einführen wollen, haben sich schließlich etwas dabei gedacht und kennen die Leistungsmerkmale der ausgewählten Social Media-Produkte. Die fachlich und für die technische Realisierung Verantwortlichen sollten deshalb von der Interessenvertretung als sachkundige Arbeitnehmer gemäß § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG befragt werden.

In der Regel allerdings sind diese Auskunftspersonen überfragt, wenn es um die mitbestimmungs- und datenschutzrelevanten Fragen geht. Für die Erstellung der erforderlichen Betriebsvereinbarung ist es daher sinnvoll, auch externe Sachverständige nach § 80 Abs. 3 BetrVG nach einer entsprechenden Vereinbarung mit dem Arbeitgeber hinzuzuziehen.

### 5.6 Nutzung Sozialer Medien durch die Interessenvertretung

Wenn schon Soziale Medien im Unternehmen genutzt werden, warum sollte die Interessenvertretung diese nicht auch für die eigene Arbeit einsetzen: ein Blog des Vorsitzenden zum Beispiel, ein Forum zu Arbeitsschutz/Psychische Belastungen, ein Wiki zum Datenschutz? Interessenvertretungen könnten auch persönliche Seiten einrichten und dadurch die Kommunikation mit den Beschäftigten befördern. Utopie? Keineswegs. Das Ganze steckt zwar noch in den Kinderschuhen, aber im Ansatz gibt es das alles schon. Zwar eher in den großen Unternehmen<sup>4</sup>, aber immerhin. Und die Zukunft ist es sowieso.

Hat die Interessenvertretung einen Anspruch darauf? Ja. Seit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes in 2001 (BetrVerf-ReformG) stellt § 40 Abs. 2 BetrVG klar, dass Informationstechniken zu den Sachmitteln gehören, die dem Betriebsrat zur Verfügung zu stellen ist.

Die Prüfung der Erforderlichkeit obliegt der Interessenvertretung im Rahmen ihres Ermessensspielraums und unter Berücksichtigung der berechtigten Interessen des Arbeitgebers. »Dient das jeweilige Sachmittel der Erledigung betriebsverfassungsrechtlicher Aufgaben und hält sich die Interessenabwägung des Betriebsrats im Rahmen seines Beurteilungsspielraums, können die Gerichte die Entscheidung des Betriebsrats nicht durch ihre eigene ersetzen.« (BAG, Beschluss vom 3.9.2003, Az.: 7 ABR 8/03). In einzelnen Entscheidung entwickelt das Bundesarbeitsgericht das immer weiter fort. Seit 2010 ist klar, dass der Betriebsrat auch, sofern berechnete Belange des Arbeitgebers nicht entgegenstehen, für die einzelnen Betriebsratsmitglieder die Eröffnung des Internetzugangs und die Einrichtung eigener E-Mail-Adressen verlangen kann (BAG vom 14.7.2010, Az.: 7 ABR 80/08). Die Sachmittel orientieren sich über den Daumen gepeilt an dem, was in dem Betrieb allgemein üblich ist und was insbesondere auch die Arbeitgeberseite hat.

In einer Arbeitswelt, die zunehmend durch das Internet geprägt ist, kann die Interessenvertretung die Nutzung sozialer Medien zu Recht für die Erledigung ihrer Aufgaben für erforderlich halten. Sie ist für die Interessenvertretungsarbeit nicht nur dienlich, sondern essentiell. Anderenfalls werden junge Arbeitnehmer und zukünftige Belegschaften kaum noch erreicht werden können. Wie das Unternehmen selbst, so muss sich die Interessenvertretung rechtzeitig auf diese Entwicklung einstellen.

Die Benutzung sozialer Medien durch die Interessenvertretung entspricht dem Prinzip der adäquaten Mittel. Es gibt keinen Grund, der Interessenvertretung den Zugang zu sozialen Medien zu erschweren. Und für den Arbeitgeber entstehen keine unverhältnismäßigen Mehrkosten.

In der Praxis wird das vermutlich nicht ganz so einfach werden. Einige »aufgeklärte« Arbeitgeber werden damit keine Probleme haben. Andere – vermutlich die Mehrzahl – werden sich mit Händen und Füßen dagegen sträuben und den Interessenvertretern keine zusätzliche Agitationsplattform einräumen wollen. Das sind diejenigen, die auch schon Probleme damit hatten, Interessenvertretungen mit Schreibmaschinen, PCs oder einem Internetzugang auszustatten. Und der Weg über die Rechtsprechung ist ein langer Weg.

Es versteht sich von selbst, dass die Interessenvertretung in ihrer Nutzung von Social Media wie auch bei anderen Kommunikationsformen nicht überwacht werden darf.

## **5.7 Betriebsvereinbarungen zu Social Media**

Was soll man empfehlen? Bei der Beantwortung der Frage, wie eine gute Betriebsvereinbarung zu Social Media aussieht, steckt man sofort in einem Dilemma. Hierfür gibt es drei Gründe:

- Die Vielfalt der einzelnen Social Media-Anwendungen und die Vielfalt ihrer Zwecke machen es unmöglich, eine Vorlage zu präsentieren, die für jedes Programm und jeden Zweck passt.
- Die Offenheit und Unbestimmtheit der großen Programmpakete wie SharePoint oder Notes erlauben ebenfalls keine Festlegung.
- Und mit »Mustern« ist das sowieso so eine Sache. Meist resultieren sie aus konkreten Verhandlungen, nur dass nicht mehr erkennbar ist, wie die Vereinbarung entstanden ist und welche Kompromisse zu einer bestimmten Formulierung geführt haben.

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten: Einzelvereinbarungen und Rahmenvereinbarungen

### **Einzelvereinbarung**

Es liegt nahe, zu einer konkreten Social Media-Anwendung eine Einzelvereinbarung abzuschließen. Das wird häufig so gemacht und kann den jeweiligen Umständen entsprechend genau das Richtige sein. Speziell dann, wenn Social Media in einem eher geringen Umfang eingesetzt werden soll. Es wird dann die Nutzung einer bestimmten Software zum Beispiel für die Einrichtung von Blogs oder Foren geregelt. Jede Social Media-Anwendung ist zur Kontrolle von Leistung und Verhalten geeignet und unterliegt zweifelsfrei der Mitbestimmung. Die Vereinbarung ist schon aus diesem Grund erzwingbar und es sind ja auch noch weitere Mitbestimmungsrechte berührt.

Schwierig wird es, wenn Social Media massiv zum Einsatz kommt. Dann sind es nicht ein oder zwei Programme, die dafür eingesetzt werden, sondern 10 oder 15 – oder zum Beispiel SharePoint mit 10 bis 15 verschiedenen Zwecken. Will man dann 10 oder 15 Einzelvereinbarungen verhandeln? Oder eine Mammutvereinbarung für alle Zwecke?

Sinnvoller ist es in solchen Fällen, eine Rahmenbetriebsvereinbarung (RBV) abzuschließen, die alles Gemeinsame quasi vor die Klammer zieht und dann nach Bedarf der Interessenvertretung einzelne Komponenten und Zwecke gesondert regelt.

### Rahmenvereinbarung

In den meisten Fällen dürfte das Eigeninteresse der Unternehmen dazu führen, dass eine Rahmenvereinbarung abgeschlossen werden kann.

Die Systematik einer Rahmenbetriebsvereinbarung ist allgemein bekannt: Es gibt einen allgemeinen Teil A, der für alle Anwendungen und Zwecke gilt; und es gibt einen speziellen Teil B, in dem Regelungen für ganz bestimmte Anwendungen fixiert werden. Wie der Teil B gehandhabt wird, ist unterschiedlich. Manche RBVen regeln dort von vornherein, jede gesonderte Komponente; andere RBVen regeln im Teil B nur die Einzelkomponenten, die die Interessenvertretung gerade für wichtig hält. Dann muss man sich im Teil 1 natürlich ein Initiativrecht sichern, damit Mitbestimmungsrechte nicht verschenkt werden und man im Bedarfsfalle sofort agieren kann.

Mit Betriebsvereinbarungen ist es im Übrigen wie mit der heiligen Stadt Rom, viele Wege führen zum Ziel. Zwar wissen wir natürlich den besten Weg 😊 ... Aber man kann es auch anders machen.

### Rahmenvereinbarung am Beispiel SharePoint

Im Folgenden soll am Beispiel von SharePoint dargestellt werden, wie eine RBV hierzu aussehen könnte. Dabei geht es nicht um einzelne Details und Formulierungen, das würde den Rahmen hier sprengen, es geht um die Struktur und wesentliche Inhalte. Eine »RBV SharePoint« könnte wie folgt aufgebaut sein:

- Teil A: Allgemeine Regelungen
- Teil B: Regelung einzelner SharePoint-Komponenten (Projekte)

Für den Teil A könnte die Gliederung wie auf den nächsten Seiten skizziert aussehen. Die Kästchen unter den Punkten enthalten stichwortartige Hinweise zu wichtigen Aspekten. Fast überall könnte noch ein »etc.« hinzugefügt sein. Die Ausformulierung der Punkte ist unternehmensspezifisch und muss im Prozess der Ausarbeitung und Verhandlung der Vereinbarung erfolgen.

## Beispiel: Rahmenbetriebsvereinbarung SharePoint

### Teil A: Allgemeine Regelungen

#### 1. Geltungsbereich

- a. persönlicher und räumlicher Geltungsbereich
- b. sachlicher Geltungsbereich

- Einführung, Nutzung und Erweiterung von SharePoint
- Grundsätze und Verfahren bezüglich Einführung, Nutzung und Erweiterung
- Verweis auf die »Anlage Systembeschreibung«

#### 2. Zwecke der Nutzung von SharePoint

- Nutzung ausschließlich für zuvor in Teil B vereinbarte Zwecke

#### 3. Systembeschreibung

- Feststellung, dass das System mit allen Komponenten und Schnittstellen in der Anlage 1 beschrieben wird mit genauer Bezeichnung der Version
- Darauf achten, dass die Web Analytics-Software mit aufgenommen wird.

#### 4. Grundsätze

- a. Vertrauen, Verantwortung, Transparenz

- SharePoint soll die Zusammenarbeit im Unternehmen verbessern.
- Beschäftigte sollen sich aktiv an der Nutzung beteiligen können.
- Voraussetzung: Vertrauen, Verantwortung, Transparenz
- Vertrauen und Transparenz dürfen nicht gegen Beschäftigte verwendet werden.

- b. Freiwilligkeit

- Eine aktive Nutzung von SharePoint kann nicht verordnet werden.
- Freiwilligkeit, sofern zu einer bestimmten Anwendung in Teil B nichts anderes geregelt ist.

- c. Beteiligung

- Beteiligung der »Betroffenen« bei der Planung und Ausgestaltung der einzelnen Anwendungen
- Überprüfung der Gebrauchstauglichkeit mit den Beschäftigten

- d. Offene Kommunikation

- Grundsatz der offenen Kommunikation – Unternehmenskultur
- keine Sanktion kritischer Äußerungen
- Verankerung in Richtlinien

- e. Private Themen

- Private Nutzung regeln

- f. Vergessen/Löschung

- Beschäftigte entscheiden, ob persönliche Inhalte oder Äußerungen gelöscht werden.
- Aufnahme des Themas in den Richtlinien

- g. Maßhaltung/Mehrbelastung vermeiden

- Keine Mehrbelastung durch zusätzliche Informationskanäle
- Führungsaufgabe: Informationskanäle ggf. festlegen je nach Aufgaben
- Verhinderung der Vergrößerung einer Informationsflut durch SharePoint
- Ziel: Reduzierung des Informationsüberflusses

### 5. Mitarbeiterbezogene Daten

- *Definition*
- *Katalog aller mitarbeiterbezogener Daten als Anlage zu jeder Einzelvereinbarung in Teil B*

### 6. Leistungs- und Verhaltenskontrolle

- *Grundsatz: keine Leistungs- und Verhaltenskontrollen*
- *Ausnahmen nur vorab und schriftlich im Teil B zu regeln; Anforderung: genauer Zweck, Art und Umfang der Nutzung, Speicherdauer sowie Zugriffsrechte*
- *Zustimmungspflicht für alle mitarbeiterbezogenen Auswertungen; Anlage*
- *Beschränkung der Web-Analytics-Auswertungen*

### 7. Berechtigungen/Berechtigungskonzept

- *Prinzip der minimalen Berechtigung*
- *Anforderungen an das Berechtigungskonzept*

### 8. Schulung und Qualifizierung

- *rechtzeitige, bedarfsgerechte Schulungen während der Arbeitszeit*
- *Beratung der Schulungskonzepte mit der Interessenvertretung*
- *spezielle Schulungen zum Umgang mit Social Media*

### 9. Arbeitsgestaltung und Ergonomie

- *Einhaltung der einschlägigen Rechtsvorschriften*
- *Orientierung an der Standards menschengerechter Arbeit*
- *Gebrauchstauglichkeit*
- *in Gefährdungsbeurteilung aufnehmen*

### 10. Datenschutz

- *Datenschutzgrundsätze*
- *Auftragsdatenverarbeitung*
- *Cloud-Dienstleistungen*
- *betrieblicher Datenschutzbeauftragter/Verfahrensverzeichnis*

### 11. Rechte und Beteiligung der Beschäftigten

- *Auskunft darüber, welche Daten verarbeitet werden*
- *Korrektur- und Löschrchte*
- *Freiwilligkeit*

### 12. Rechte und Beteiligung der Interessenvertretung

#### a. Initiativrecht

- *Vereinbarungen zu bislang nicht geregelten Softwarekomponenten und Funktionalitäten von SharePoint auf Verlangen der Interessenvertretung*
- *unverzögliche Aufnahme der Verhandlungen*
- *Aussetzung der Nutzung bis Regelung geschaffen wird.*

#### b. Projekte

**Eventuell sind Beteiligungsverfahren bereits in einer IT-Rahmenvereinbarung geregelt. Dies wäre zu berücksichtigen!**

- *SharePoint-Einführung ist in Form von (Pilot-)Projekten zu gestalten.*
- *Projektphasen: Vorbereitung, Umsetzung und Produktivsetzung*
- *Unterrichtung der Interessenvertretung über Ziele, Betroffene, Funktionsumfang, Meilensteine der Beteiligung und damit verbundene Regelungsthemen/Dokumente*
- *Beteiligung der Interessenvertretung am Soll-Konzept*

- *Vor Produktivsetzung: Prüfung auf die korrekte Umsetzung der vereinbarten Ziele und das Sollkonzept*

c. Recht auf Prüfung und Auskunft

- *jederzeitiges Recht auf Überprüfung der Einhaltung der getroffenen Regelungen*
- *Auskunftsverpflichtung aller Beteiligten*
- *freier Zutritt und Zugriff auf SharePoint Funktionen*
- *Veto-Regelung bei Verletzung von Regelungen: Nutzungsverbot bis zur Einigung*

d. Sachverständige

- *Die Interessenvertretung kann Sachverständige ihrer Wahl hinzuziehen.*

e. Social Media-Nutzung durch die Interessenvertretung

- *Nutzung der Social Media für die Arbeit der Interessenvertretung*

f. Erfahrungsaustausch

- *regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung*
- *Interessenvertretung kann eigene Vorschläge einbringen*
- *Vereinbarung geeignete Maßnahmen*

**13. Schlussbestimmungen**

- *Meinungsverschiedenheiten*
- *Salvatorische Klausel*
- *Inkrafttreten, Kündigung*
- *Nachwirkung*

1 Wenn wir in diesem Kapitel auf die Mitbestimmung der Betriebsräte eingehen, verweisen wir im Regelfall auf das Betriebsverfassungsgesetz. Vergleichbare Regelungen finden sich in den Personalvertretungsgesetzen. Einen detaillierten Einblick geben Demuth und Thannheiser in ihrer Veröffentlichung: Soziale Medien in der Arbeit der Interessenvertretung (siehe Fußnote 4). Die relevanten Gesetze werden aufgelistet und beschrieben. Auch wenn die Veröffentlichung weniger die innerbetriebliche Kommunikation behandelt, wie wir sie an SharePoint darstellen, sind die gesetzlichen Bestimmungen leicht übertrag- bzw. anwendbar.

2 Entscheidung vom 10.7.2012; Az.: 14 Sa 1711/10

3 erste Collaboration-Software ...

4 Demuth/Thannheiser: Soziale Medien in der Arbeit der Interessenvertretung

## 6. Datenschutz

Datenschutz ist keine Hobbyveranstaltung hyperaktiver Interessenvertreter, sondern eine gesetzlicher Auftrag. Paragraf 80 BetrVG verpflichtet die Betriebsräte, darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer bestehenden Gesetze eingehalten werden. Wie das Bundesarbeitsgericht bestätigt hat, gehört auch das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) zu diesen Gesetzen zugunsten der Arbeitnehmer.

Die Aufgabe, die Einhaltung des Datenschutzes im Unternehmen zu überwachen, wird durch die Einführung und Nutzung von Collaboration-Software und Social Media nicht einfacher, im Gegenteil.

### 6.1 Was ist erlaubt? Was ist verboten?

Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ist ein Verbotsgesetz. Um die Persönlichkeitsrechte der Betroffenen zu schützen, verbietet es die Verarbeitung personenbezogener Daten, es sei denn, es gibt eine ausdrückliche Erlaubnis durch

- das BDSG selbst
- eine andere Rechtsvorschrift
- die freiwillige Einwilligung des Betroffenen.

Datenschutzrechtlich ist also immer zuerst zu fragen:

- Ist die Nutzung einer Social Media-Anwendung überhaupt zulässig?
- Was ist die rechtliche Grundlage?
- Was erlaubt die Einrichtung eines Blogs, eines Wikis oder einer Plattform wie SharePoint?

Das BDSG gibt dafür nichts her. Social Media kommt darin nicht vor. Das BDSG erlaubt im § 32 allein diejenige Datenverarbeitung, die erforderlich ist, ein Beschäftigungsverhältnis zu begründen, durchzuführen oder zu beenden. Die Betonung liegt auf »erforderlich«. Dass Social Media für die Durchführung eines Arbeitsverhältnisses erforderlich ist, ist schwer zu argumentieren. Vielleicht in einem Unternehmen wie Xing, das Social Media als Produkt anbietet, im Normalfall aber bestimmt nicht. In 10 oder 15 Jahren könnte das vielleicht schon anders aussehen, aktuell ist nicht von einer Erforderlichkeit auszugehen.

§ 28 BDSG bietet im Übrigen für Social Media keine ersetzende Grundlage, wenn § 32 schon durchgefallen ist.

#### **Zulässigkeits-Check Nr. 1: Erlaubnis durch das BDSG? Nein!**

Dann vielleicht eine andere Rechtsvorschrift? Das kann ein anderes Gesetz, eine Verordnung, ein Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung sein. Betriebsvereinbarungen einmal ausgeklammert, gibt es solche anderen Rechtsvorschriften nicht, die ausdrücklich die Nutzung von Social Media erlauben.

#### **Zulässigkeits-Check Nr. 2: Erlaubnis durch andere Rechtsvorschrift? Nein!**

Einzig dort, wo es eine Betriebsvereinbarung über ein Social Media-Programm gibt, wäre die Frage mit »Ja« zu beantworten.

Bleibt die Frage, ob die Nutzung von Social Media im Unternehmen dadurch erlaubt sein kann, dass die betroffenen Beschäftigten in die entsprechende Verarbeitung ihrer Daten einwilligen? So wie bei Facebook, Twitter und Co.

Aber auch das geht nicht. Im Arbeitsverhältnis ist das so eine Sache mit der »Freiwilligkeit« einer Einwilligung. Dort, wo möglicherweise Nachteile für einen Beschäftigten entstehen, steht die Freiwilligkeit sehr in Frage. Außerdem liegt es in der Natur der Freiwilligkeit, dass man eine Einwilligung auch wieder zurücknehmen kann. Eine stabile Rechtsgrundlage durch individuelle Einwilligungen ist für ein Unternehmen nicht herzustellen.

### **Zulässigkeits-Check Nr. 3: Erlaubnis durch Einwilligung? Nein!**

Wie man sieht, ist es nicht möglich, Social Media datenschutzrechtlich sauber einzuführen oder zu nutzen, ohne eine Vereinbarung mit der Interessenvertretung abzuschließen. Mitbestimmungsrecht und Datenschutzrecht verlangen zwingend nach einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung.

## **6.2 Datenschutzrechtliche Grundsätze**

Für die Verarbeitung mitarbeiterbezogener Daten durch Social Media-Anwendungen gelten die gleichen Grundsätze, wie für jede andere Datenverarbeitung. Die zentralen Grundsätze sind:

- rechtliche Zulässigkeit (siehe oben)
- Zweckbindung
- Erforderlichkeit
- Direkterhebung bei Betroffenen
- Datenvermeidung und -sparsamkeit
- Transparenz
- Löschung
- Verhältnismäßigkeit

Dieser Katalog erweitert die oben begonnene Checkliste. Ob Forum, Blog, Wiki oder eine sonstige Funktionalität von Social Media, stets ist – nach Klärung der Zulässigkeit – zu fragen und zu vereinbaren:

- Was ist der Zweck?
- Welche Daten sind für den Zweck erforderlich?
- Kann der Umfang der Datenerhebung, der Verarbeitung und Auswertung nicht reduziert werden?
- Ist die Verarbeitung der Daten für die Betroffenen transparent?
- Stehen die berechtigten Interessen des Unternehmens noch mit dem Schutzinteresse der Betroffenen in einem angemessenen Verhältnis?

Zu bedenken gilt, dass wir es bei Social Media mit Internet-Technologie zu tun haben. Jede Nutzung der Programme kann protokolliert und ausgewertet werden. In einem Wiki kann festgestellt werden, wer welche Seite wann aufgerufen hat. Wie oft werden bestimmte Seiten besucht? Wer schreibt wann einen Beitrag? Wer beteiligt sich überhaupt? Und so weiter.

Google und Facebook haben uns vorgemacht, wie die Daten ihrer Benutzer ausgewertet und zu Profilen verarbeitet werden. Die Möglichkeiten, die kleinste digitale Bewegung ihrer Benutzer festzuhalten und mit dem Verhalten anderer Benutzer abzugleichen, bilden

die Grundlagen des Geschäftsmodells von Google und Facebook. Technologisch betrachtet, stellen Social Media in den Unternehmen die gleichen Daten zur Verfügung.

### 6.3. Social Media und die Cloud

#### Auftragsdatenverarbeitung

Die vorangegangenen Ausführungen galten vor allem für die Situation, dass ein Unternehmen mit eigener Software Social Media betreibt – auf eigenen Rechnern, Servern und Datenbanken.

Dies wird aber nicht immer der Fall sein. Im Gegenteil, der Trend geht in Richtung Cloud, das heißt, dass Social Media-Funktionalitäten nach Bedarf als Dienstleistung eingekauft werden und auch die Datenverarbeitung und Speicherung gegebenenfalls außerhalb des eigenen Unternehmens stattfindet.

So umfasst zum Beispiel der Business-Markt der Telekom bereits heute ein breites Spektrum an Social Media-Diensten und Produkten.



[https://portal.telekomcloud.com/informationen/?xtor=SEC-52-GOO-\[\]-\[\]-S-\[business%20marketplace%20telekom\]](https://portal.telekomcloud.com/informationen/?xtor=SEC-52-GOO-[]-[]-S-[business%20marketplace%20telekom])

Unter der Software-Kategorie »Kommunikation & Zusammenarbeit« wird zum Beispiel das Produkt TeamLike angeboten: »TeamLike ist Intranet, Community und Projektplattform in einem.« TeamLike wird von der Telekom in Zusammenarbeit mit der Hamburger Firma mindmash angeboten.

Werden Social Media, wie hier am Beispiel Telekom, über einen externen Dienstleister im Zuständigkeitsbereich europäischer Gesetzgebung genutzt, so handelt es sich datenschutzrechtlich in der Regel um eine sogenannte Auftragsdatenverarbeitung nach § 11 BDSG.

*Was ist eine Auftragsdatenverarbeitung?*

Bei der Auftragsdatenverarbeitung bleibt der Auftraggeber – hier also der Arbeitgeber – verantwortlich für die Daten. Voraussetzung dafür ist aber, dass es sich um sogenannte Hilfstätigkeiten handelt. Wichtig für den Arbeitgeber: Er braucht dann, anders als sonst bei einer Übermittlung an Externe, keine neue Rechtsgrundlage. Denn haftbar bleibt im Falle des Datenmissbrauchs der Arbeitgeber als Auftraggeber. Das ändert aber freilich nichts daran, dass es für die Einführung einer Betriebsvereinbarung mit der Interessenvertretung bedarf.

Davon abzugrenzen ist die Funktionsübertragung. Bei der Funktionsübertragung werden gerade nicht nur Hilfstätigkeiten nach außen oder an Dritte gegeben, sondern bestimmte Funktionen. Deshalb bleibt dann nicht der eigentliche Arbeitgeber verantwortlich für die Daten, sondern der Dritte wird verantwortlich und haftet. Der ist aber nicht so greifbar für Beschäftigte, deshalb braucht es für diese Übermittlung von Daten eine Rechtsgrundlage.

Bei der Auftragsdatenverarbeitung kann das Unternehmen also so tun, als würde es selbst die Daten verarbeiten. Voraussetzung ist allerdings, dass er einen Vertrag mit dem Dienstleister abschließt, der den Bestimmungen des § 11 BDSG entspricht. Der Dienstleister wird dann datenschutzrechtlich nicht als Dritter verstanden, sondern ist der verlängerte Arm des Auftraggebers.

Wichtig für den Betriebsrat: Er sollte in der Vorbereitung der Betriebsvereinbarung darauf drängen, dass der Datenschutzbeauftragte eine Stellungnahmen zu dem System abgibt und nach dem Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung fragen.

Folgende Punkte müssen in dem Vertrag nach § 11 BDSG geregelt werden:

- der Gegenstand und die Dauer des Auftrags,
- der Umfang, die Art und der Zweck der vorgesehenen Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung von Daten, die Art der Daten und der Kreis der Betroffenen,
- die nach § 9 BDSG zu treffenden technischen und organisatorischen Maßnahmen (Zutrittskontrolle, Zugangskontrolle, Zugriffskontrolle, Weitergabekontrolle, Eingabekontrolle, Auftragskontrolle, Verfügbarkeitskontrolle, Trennung),
- die Berichtigung, Löschung und Sperrung von Daten,
- die bestehenden Pflichten des Auftragnehmers, insbesondere die von ihm vorzunehmenden Kontrollen,
- die etwaige Berechtigung zur Begründung von Unterauftragsverhältnissen,
- die Kontrollrechte des Auftraggebers und die entsprechenden Duldungs- und Mitwirkungspflichten des Auftragnehmers,
- mitzuteilende Verstöße des Auftragnehmers oder der bei ihm beschäftigten Personen gegen Vorschriften zum Schutz personenbezogener Daten oder gegen die im Auftrag getroffenen Festlegungen,
- der Umfang der Weisungsbefugnisse, die sich der Auftraggeber gegenüber dem Auftragnehmer vorbehält,
- die Rückgabe überlassener Datenträger und die Löschung beim Auftragnehmer gespeicherter Daten nach Beendigung des Auftrags.

Vor Beginn der Datenverarbeitung und danach auch regelmäßig muss der Arbeitgeber als Auftraggeber sich von der Einhaltung der beim Auftragnehmer getroffenen technischen und organisatorischen Maßnahmen überzeugen. Das Ergebnis muss dokumentiert werden. Auf der anderen Seite darf der Auftragnehmer die Daten nur im Rahmen der Weisungen des Auftraggebers erheben, verarbeiten oder nutzen.

Über all diese Fragen kann der Betriebsrat, der als Aufgabe die Überwachung der Einhaltung von Gesetzen hat, Informationen verlangen oder auf eine entsprechende Stellungnahme des Datenschutzbeauftragten drängen.

### Datenschutz im Konzern

In Konzernen oder Konzernverbänden kommen Arbeitgeber immer wieder auf die Idee Daten auszutauschen. Insbesondere wenn die Konzernmutter im Ausland ist, scheint es allzu verlockend und gängige Erwartung zu sein, dass es zulässig ist zu schauen, was in anderen Ländern getan wird. Das ist es aber gerade nicht.

Das Bundesdatenschutzgesetz kennt kein sogenanntes Konzernprivileg. Jede rechtlich selbständige Einheit ist Dritter im Sinne des BDSG. Jedes Konzernunternehmen ist Dritter für jedes andere Konzernunternehmen. Das heißt, dass der Arbeitgeber grundsätzlich eine Rechtsgrundlage für eine Datenübermittlung braucht.

Die zentrale Frage für den Betriebsrat ist: Warum werden personenbezogene Daten übermittelt?

Wie bereits oben dargestellt, müssen zwei Sachverhalte unterschieden werden: die Auftragsdatenverarbeitung und die Funktionsübertragung.

Die Auftragsdatenverarbeitung im Sinne des BDSG ist die Beauftragung eines Dritten mit Hilfstätigkeiten für den Arbeitgeber. In diesem Fall gibt der Arbeitgeber Daten heraus, bleibt aber dafür verantwortlich, also haftbar. Es muss aber eine Vereinbarung mit bestimmten Formalien verfasst werden, die in § 11 BDSG geregelt ist. Bei der Funktionsübertragung werden gerade nicht nur Hilfstätigkeiten nach außen bzw. an Dritte gegeben, sondern bestimmte Funktionen. Deshalb bleibt dann nicht der eigentliche Arbeitgeber verantwortlich für die Daten, sondern der Dritte. Der ist aber nicht so greifbar für Beschäftigte, deshalb braucht es dazu eine Rechtsgrundlage.

### Datenübermittlung in der EU

Innerhalb der EU geht man aufgrund der aktuell geltenden Datenschutzrichtlinie davon aus, dass das Datenschutzrecht des jeweiligen Landes gilt. Vereinfacht gesprochen: Innerhalb der EU vertrauen wir darauf, dass datenschutzrechtliche Standards vom jeweils anderen Land eingehalten werden. Niederlassungen eines europäischen Unternehmens in Deutschland unterliegen dem deutschen Recht.

### Datenübermittlung ins außereuropäische Ausland

Eine andere Situation ist gegeben, wenn personenbezogene Daten in einem Land verarbeitet werden, das nicht im Geltungsbereich der europäischen Datenschutzrichtlinie liegt und das nicht von der Europäischen Kommission als »sicher« (mit angemessenem Datenschutzniveau) anerkannt ist. Dann handelt es sich datenschutzrechtlich um eine Übermittlung und der Dienstleister ist im rechtlichen Sinne Dritter.

Das Datenschutzgesetz verlangt in diesen Fällen eine Garantie, dass die Datenverarbeitung in den sogenannten »unsicheren Drittstaaten« auf einem angemessenen Schutzniveau stattfindet. Diese Garantie kann dadurch erfolgen, dass die beteiligten Unternehmen einen EU-Standardvertrag unterzeichnen. Darin sind alle wesentlichen Standards des Datenschutzes enthalten, es sind die Rechte der Betroffenen abgesichert und geregelt, was im Falle von Verletzungen des Datenschutzes geschieht. Eine andere Möglichkeit besteht darin einen Datenschutzvertrag frei aufzusetzen, dieser muss dann aber von den Aufsichtsbehörden (das jeweilige Datenschutzbeauftragte des Landes) genehmigt werden. Ähnlich verhält es sich mit den sogenannten Corporate Binding Rules (verbindliche Unternehmensregeln).

### Sonderfall USA

Einen Sonderfall stellt die Verarbeitung personenbezogener Daten in den USA dar. Dies ist bezüglich Social Media besonders bedeutsam, da die Entwicklung von Social Media-Software ganz erheblich von US-amerikanischen Unternehmen vorangetrieben wird und das Angebot auch für Cloud-Dienste von amerikanischen Unternehmen dominiert wird.

Schon vor Bekanntwerden der flächendeckenden NSA-Spionage durfte der Datenschutz in den USA als eher unterentwickelt betrachtet werden. Trotzdem wurde amerikanischen Unternehmen ein angemessenes Schutzniveau unterstellt, wenn sie sich dem Safe-Harbor-Abkommen angeschlossen hatten. Safe-Harbor ist der »sichere Hafen« (für Daten). Das Abkommen wurde zwischen dem amerikanischen Handelsministerium und der Europäischen Kommission unterzeichnet. Jedes amerikanische Unternehmen kann sich für eine Gebühr von 200 US-Dollar in die Safe-Harbor-Liste eintragen und gilt dann als datenschutzrechtlich »sicher«.

An diesem Abkommen gab es von Beginn an Kritik. Es hapert an einer Überprüfung der Selbstverpflichtungen. Weder die Interessenvertretung noch der Datenschutzbeauftragte können die Einhaltung überprüfen, allein schon aufgrund der räumlichen Entfernung. Außerdem ist es für Betroffene äußerst schwer und teuer, ihre Rechte durchzusetzen, und es werden auch nicht alle Branchen durch das Handelsministerium vertreten. Der Düsseldorfer Kreis, in dem die für die private Wirtschaft zuständigen Aufsichtsbehörden in Deutschland zusammengeschlossen sind, erklärte 2010, dass das Safe-Harbor-Abkommen alleine keine ausreichende Grundlage darstellt, um ein angemessenes Datenschutzniveau anzunehmen. Er forderte, dass zusätzlich der EU-Standardvertrag eingesetzt werden solle oder sonstige zusätzlichen Garantien.

Für Interessenvertretungen, die ja gesetzlich dazu verpflichtet sind, die Einhaltung des Datenschutzes zu überwachen, stellt es sich also etwas problematisch dar, wenn Unternehmen amerikanische Dienstleister für ihre Social Media-Anwendungen in Anspruch nehmen. Es landen dann möglicherweise jede Menge mitarbeiterbezogene Daten auf Servern und Datenbanken in den USA. Ein Umstand, der freundlich formuliert als kritisch zu bezeichnen ist.

Interessenvertretungen sollten sich deshalb darüber informieren, wo die Daten verarbeitet und gespeichert werden und ob es nicht Alternativen gibt.

Eine Reihe von Unternehmen in Deutschland werben inzwischen damit, dass die personenbezogenen Daten in Deutschland oder jedenfalls in Europa verbleiben. So zum Beispiel auch die Telekom mit ihrer Social Media-Software TeamLike:



Kontrollrechte: Die Applikation beinhaltet keine Verarbeitung personenbezogener Daten im Auftrag des Kunden. Spezifische Kontrollrechte des Kunden bestehen daher nicht.

Deutsche Telekom AG

Anwendunges: TeamLike (alle Editionen)

Hosting-Standort: Ihre Daten werden in Rechenzentren der Deutschen Telekom in Deutschland gespeichert.

Applikationsbetriebs: Die Deutsche Telekom hat Zugriff auf Zugangsdaten zum Business Marketplace sowie Ihre Business Marketplace Stammdaten. Die mindsmash GmbH als Betreiber der Anwendung sowie die Deutsche Telekom als Betreiber der IT-Infrastruktur haben im Rahmen von Betrieb, Wartung und Fehlersuche Zugriff auf Ihre Daten.

Vertrags-Standards: Mit dem Partner ist ein Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung nach den hohen Vertragsstandards des Konzerns Deutsche Telekom gemäß § 11 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) geschlossen.

Kontrollrechte: In begründeten Ausnahmefällen oder bei definierten Vorfällen sind Sie berechtigt, Kontrollen durchzuführen. Dieses Kontrollrecht kann durch Sie selbst oder durch Sie beauftragte Dritte ausgeübt werden. Bei Mehraufwand für die Deutsche Telekom ist dieser durch Sie gesondert zu vergüten.

<https://portal.telekomcloud.com/informationen/sicherheit/hostingkonzept-im-business-marketplace/>

Übersetzt: »Alle unsere Cloud-basierten Versionen werden ausschließlich in deutschen Rechenzentren gehostet. Wir können deshalb versichern, dass die gesamte Software und Datenverarbeitung mit den deutschen und europäischen Gesetzen übereinstimmen.«

Interessenvertretungen sind zu Recht sehr kritisch, wenn es um Werbeversprechen von Softwareanbietern geht. Gleichwohl gilt es bei der Verarbeitung mitarbeiterbezogener Da-

ten stets zu prüfen, wo die Datenverarbeitung stattfindet und welche rechtlichen Rahmenbedingungen dort gegeben sind.

### 6.4 Betrieblicher Datenschutzbeauftragter

Neben der Interessenvertretung, die nach § 80 Abs. 1 Ziff. 1 BetrVG den Auftrag hat, die Einhaltung des Datenschutzes im Unternehmen zu überwachen, ist es der betriebliche Datenschutzbeauftragte (bDSB), wenn vorhanden, der nach § 4g BDSG den Auftrag hat, auf die Einhaltung dieses Gesetzes hinzuwirken.

Er ist direkt der Unternehmensleitung unterstellt. Er hat als Aufgabe ebenso die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften im Fokus. Dabei hat er aber anders als die Interessenvertretung und der Betriebsrat keine Mitbestimmungsrechte. Sein schärfstes Schwert ist es, gegebenenfalls die Datenschutzaufsichtsbehörde einzuschalten, an die er sich auch immer in Zweifelsfällen wenden kann.

Zentral hat er zwei Aufgaben:

- Überwachung der Datenverarbeitungsprogramme, so auch Social Business – Anwendungen, ob diese ordnungsgemäß angewendet werden. Dazu muss er über Vorhaben, also ebenfalls im Vorfeld der Einführung rechtzeitig unterrichtet werden.
- Außerdem muss der bDSB alle Beschäftigten, die personenbezogene Daten verarbeiten, mit den Vorschriften über den Datenschutz vertraut machen. Das bedeutet, dass er informieren oder schulen muss.

Die Aufgaben gehen aber weit darüber hinaus. Im Alltäglichen wird ein bDSB ähnlich wie die Betriebsräte zu Rate gezogen und als Vertrauensperson aufgesucht. Er berät Beschäftigte, den Betriebsrat und den Arbeitgeber zu datenschutzrechtlichen Fragestellungen.

Dabei muss er Stillschweigen über die Identität der Betroffenen sowie jegliche Umstände, die Rückschlüsse auf die Betroffenen ermöglichen, bewahren. Ausnahme: Die Betroffenen befreien ihn davon. Der bDSB ist also der Arbeitgeberseite unterstellt und manchmal tendiert er natürlich auch in diese Richtung. Aber wenn es um die Sache geht, dann ist er im Zweifel meist doch für den Datenschutz und nicht nur für die Meinung des Arbeitgebers. Der Betriebsrat sollte das im Vorfeld versuchen herauszufinden.

Wichtig für den Betriebsrat: Der bDSB ist zwar der Unternehmensleitung direkt unterstellt, er ist aber weisungsfrei im Rahmen seiner Fachkunde und genießt einen besonderen Kündigungsschutz.

Das macht ihn potenziell zu einem guten Verbündeten für den Betriebsrat. Sowohl Betriebsrat als auch der bDSB können sich unterstützend unter die Arme greifen und gegenseitig auf die Unterrichtungspflicht des jeweils anderen hinweisen. Da der bDSB im Verhältnis zum Betriebsrat deutlich weniger Rechte hat, er kann anders als der Betriebsrat nur beraten, kann der Betriebsrat beispielsweise darauf drängen, dass der bDSB eine Stellungnahme zu der Einführung einer neuen technischen Einrichtung abgibt, bevor der Betriebsrat hierzu Stellung bezieht.

Von der Sache her bietet sich eine Kooperation an. Es sind insbesondere zwei Themen, die sich für die Kooperation nutzen lassen

- Dokumentation der Software/Verfahrensverzeichnis
- Datenschutz-Schulung der Mitarbeiter

#### Verfahrensverzeichnis

Dem bDSB ist ein Verfahrensverzeichnis zu Verfügung zu stellen (§ 4g Abs. 2 BDSG). Auch über die Einhaltung dieser Vorschrift kann die Interessenvertretung drängen. Das

Verfahrensverzeichnis ist eine Auflistung und Beschreibung der IT-Verfahren, mit denen personenbezogene Daten im Unternehmen verarbeitet werden. Da in den verschiedenen Social Media-Anwendung immer personenbezogene Daten verarbeitet werden, ist für diese Programme auch ein Verfahrensverzeichnis zu erstellen und für die Aufsichtsbehörde bereit zu halten.

Was in dem Verfahrensverzeichnis stehen muss, ist in § 4e BDSG festgelegt. Dazu gehören die Zwecke, für die die Software eingesetzt wird ebenso wie eine Beschreibung der Daten und die Feststellung, ob personenbezogene Daten im Ausland verarbeitet werden.

Interessenvertretungen sollten darauf achten, dass sie keine Vereinbarung abschließen, ohne zuvor die Verfahrensbeschreibung erhalten zu haben. Gerade wenn es um die Zwecke geht, sollte es hier keine Differenzen geben. Insgesamt wird die Betriebsvereinbarung am Ende detaillierter und genauer sein, aber gerade im Vorfeld der Beratung über eine Betriebsvereinbarung kann die Verfahrensbeschreibung des bDSB eine hilfreiche Information darstellen.

Die Anforderung der Beschreibung hat zudem den Vorteil, dass dem bDSB mitgeteilt wird, welche Software eingeführt werden soll. Denn häufig geht es dem bDSB ähnlich wie der Interessenvertretung: Er wird gar nicht oder zu spät über den geplanten Einsatz einer Softwarenutzung informiert.

### **Schulung zum Datenschutz**

Der bDSB hat die Aufgabe, die Beschäftigten mit dem BDSG und anderen Vorschriften zum Datenschutz vertraut zu machen. Auch hier gibt es ein gleichgelagertes Interesse. Gerade wenn Social Media dazu führt, dass noch mehr Beschäftigte noch mehr personenbezogenen Daten erzeugen und verarbeiten, wird die Schulung der Beschäftigten umso wichtiger.

Die Interessenvertretung sollte wissen, wie der bDSB seine diesbezügliche Aufgabe wahrnehmen will. Aber besser als diese Aktivitäten kritisch zu beäugen, ist natürlich das Angebot, gemeinsam nach Wegen zum Ziel zu suchen. Denn schließlich kann der Betriebsrat gemäß § 97 Abs. 2 BetrVG hinsichtlich der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitbestimmen, wenn sich Tätigkeiten durch geplante oder durchgeführte Maßnahmen ändern und berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr ausreichen. Je nach konkreter Ausgestaltung der geplanten Einführung von Maßnahmen kann das der Fall sein. Da kann die Interessenvertretung darauf drängen, dass Informationen zum Schutz des Persönlichkeitsrechts in die Schulungen mit einfließen.

Ob Verfahrensverzeichnis oder Schulungen, es bietet sich insgesamt an, mit dem bDSB zu kooperieren, um gemeinsam etwas für den Datenschutz zu erreichen. Leider kommt es vor, dass sich ein bDSB sehr einseitig auf der Seite der Geschäftsführung sieht, dann ist es natürlich schwer zu kooperieren. Dort aber, wo es einen engagierten, an der Sache orientierten Beauftragten gibt, sollte die Interessenvertretung die Chance nutzen.

## **6.5 Datenschutz in der Betriebsvereinbarung**

»Das steht doch alles im Bundesdatenschutzgesetz schon drin, das müssen wir doch hier nicht noch einmal hereinschreiben«, das bekommen Interessenvertreter oft zu hören, wenn sie Bestimmungen zum Datenschutz in eine Betriebsvereinbarung einfügen möchten. Da ist natürlich etwas dran, aber greift doch zu kurz und zwar aus mehreren Gründen.

Erstens, nicht jeder Beschäftigte, nicht jede Führungskraft oder IT-Mitarbeiter kennt das BDSG. Leider trifft zu oft das traurige Gegenteil zu. Häufig stehen die Kenntnisse über den Datenschutz gerade bei Führungskräften und Administratoren umgekehrt proportional zu deren Verantwortung. Bestimmungen über den Datenschutz bewirken hier eine sinnvolle Sensibilisierung. Auch für die Beschäftigten, die hoffentlich die Betriebsvereinbarung auch einmal lesen, machen solche Bestimmungen Sinn. Manche davon sind objektiv vielleicht

überflüssig. Aber ein »doppelter Boden« hat auch seine Vorteile, das kennt man vom Schiffs- wie vom Flugzeugbau. »Nützliche Redundanz« nennt man so etwas.

Zweitens wird seit vielen Jahren seitens der Politik versprochen, dass es endlich so etwas wie ein Beschäftigtendatenschutzgesetz geben soll. Es gab einen Entwurf, der aber glücklicherweise nicht kam. Aktuell wird auf der EU-Ebene die Datenschutzgrundverordnung diskutiert. Sie würde viele Verbesserungen insbesondere aus Verbrauchersicht bringen. Auf die Beschäftigtensicht ist sie allerdings nicht gerichtet, sodass einige Anpassungen noch wünschenswert wären. Jede Betriebsvereinbarung ist ein kleines Gesetz und es macht Sinn, Regelungen zu treffen, die an anderer Stelle nicht gemacht werden.

Drittens ist das Bundesdatenschutzgesetz eine individualrechtliche Veranstaltung. Als Betroffener kann ich gegen Verstöße vorgehen und habe mit den Bußgeld und Strafbestimmungen der §§ 43 und 44 BDSG eine rechtliche Handhabe. Das muss ein Beschäftigter dann aber selbst machen. Die Interessenvertretung hat in dieser Hinsicht keine Möglichkeit. Einen Durchführungsanspruch hat sie nur für das, was in der Betriebsvereinbarung steht. Im Ernstfall kann die Interessenvertretung sich auch an die Aufsichtsbehörde wenden, den Datenschutzbeauftragten des Landes. Das wird er aber nur als allerletztes Mittel tun. Es macht deshalb Sinn, datenschutzrechtliche Aspekte in die Betriebsvereinbarung hereinzunehmen und so Individualrecht in Kollektivrecht zu verwandeln.

Der Betriebsrat als großer Zauberer, warum nicht?

## Literatur zur Broschüre (Auswahl)

- Atchison, Anabelle et.al. (Hrsg.): Social Business; Frankfurt a.M. 2014
- Bitkom: Social Media Guidelines. Tipps für Unternehmen; Berlin 2010
- Bitkom: Social Media in deutschen Unternehmen; Berlin 2012
- Bitkom: Unternehmen 2.0: kollaborativ.innovativ.erfolgreich; Berlin 2013
- Carstensen, Tanja: Social Media in der internen Zusammenarbeit. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Vertretungen; in: Computer und Arbeit, Heft 6/2014, Seite 18–21
- Däubler, Wolfgang: Internet und Arbeitsrecht. Social Media, E-Mail-Kontrolle und BYOD – Bring your own device; Frankfurt a.M. 2013
- Demuth, Ute/Thannheiser, Achim: Soziale Medien in der Arbeit der Interessenvertretung, Rechtlicher Rahmen, Mustertexte und Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit; Frankfurt
- Ganser, Reiner/Müller, Christoph: Erfolgreiche Portalprojekte mit SharePoint 2010. Praxishandbuch für die erfolgreiche Implementierung von SharePoint-Projekten in Unternehmen; Köln 2012
- Hofmann, Josephine/ Hoberg, Anna: Roadmapping für eCollaboration und eCommunication; erschienen in: Hofmann/Knoll (Hrsg.): Strategisches IT-Management; Heidelberg 2012, Seite 64–74.
- Hüsemann, Lars/Kukuk, Klaus/Wallbruch, Stefanie: Web 2.0 – Soziale Netze im Betrieb. Handlungshilfe für die betriebliche Interessenvertretung; Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik der TBS NRW, Heft 75; Dortmund 2013
- Konrad-Klein, Jochen/Michalke, Friedhelm: Virtualisierung und Cloud Computing; Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik der TBS NRW, Heft 78; Dortmund 2012
- Martin, Peter/Prümper, Jochen/von Haren, Gerd: Ergonomieprüfer zur Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen (ABETO); Frankfurt a.M. 2008
- Maas, Ingrid/Schmitz, Karl/Wedde, Peter: Datenschutz 2014. Probleme und Lösungsmöglichkeiten; HSI-Schriftenreihe, Band 9; Frankfurt a.M. 2014
- Ruchhöft, Mattias: E-Kollaboration ohne Kollaps. Ablösung des Intranet durch Web 2.0-Techniken am Beispiel von SharePoint; in: Computer und Arbeit 10/2011, Seite 19–22
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation; Reinbek bei Hamburg 1989
- Stefanie Wallbruch u.a.: Web 2.0 – Soziale Netze im Betrieb. Handlungshilfe für die betriebliche Interessenvertretung; Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik der TBS NRW, Heft 75; Dortmund 2013
- Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation. Formen und Störungen der menschlichen Kommunikation; München 2009



## Autorin und Autoren



### **Isabel Eder (Ass. jur.)**

Juristin in der Abteilung Mitbestimmung in der Hauptverwaltung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE); seit 2011 und Datenschutzbeauftragte der IG BCE.

Beratungsschwerpunkte (u.a.): Mitbestimmung und Datenschutz, Prüfung von IT-Betriebsvereinbarungen

Kontakt: [isabel.eder@igbce.de](mailto:isabel.eder@igbce.de)



### **Dr. Friedhelm Michalke**

freiberuflicher Sachverständiger für IT-Mitbestimmung und zertifizierter Datenschutzbeauftragter; Berater und Gesellschafter der G-IBS Berlin, Berater der TBS Berlin

Autor (zusammen mit J.Konrad-Klein) der Broschüre Virtualisierung + Cloud Computing, TBS NRW 2012

Kontakt: [f.michalke@mbds-hamburg.de](mailto:f.michalke@mbds-hamburg.de)



### **Jochen Konrad-Klein**

Berater bei der TBS NRW seit 1988; berät u.a. bei den Themen SAP, Datenschutz, VoIP, Videoüberwachung, sichere Betriebsrats-IT, IT-Sicherheit

Kontakt: [jochen.konrad-klein@tbs-nrw.de](mailto:jochen.konrad-klein@tbs-nrw.de)



### **Frank Steinwender**

Berater bei der TBS NRW seit 2011; berät u.a. bei den Themen Datenschutz/IT-Sicherheit, Überwachungstechnologien, SAP, Ergonomie am Bildschirmarbeitsplatz, Belastungs- und Gefährdungsbeurteilungen

Kontakt: [frank.steinwender@tbs-nrw.de](mailto:frank.steinwender@tbs-nrw.de)

## Die Kundenzeitschrift Schnittpunkt

Der TBS Schnittpunkt gibt kompakte Informationen zu aktuellen Seminar- und Beratungsangeboten sowie Hinweise zu Veranstaltungen und Publikationen der TBS. Zu einem Schwerpunktthema werden jeweils Lösungsansätze, betriebliche Beispiele und Erfahrungen von Kunden dargestellt.

Kompetent und praxisnah stellen Beraterinnen und Berater der TBS neue Themen, Angebote und Produkte vor.

Eine Vorschau zeigt die Seminarplanung für das nächste halbe Jahr.

**Kostenfrei anfordern!**



## von profis für profis

### Expertenwissen zur Gestaltung der Arbeitswelt

Das neue Seminarprogramm „von profis für profis“, das die TBS NRW und das DGB-Bildungswerk NRW 2007 gemeinsam gestartet haben, umfasst Bildungsveranstaltungen zu den Themenfeldern Arbeits- und Gesundheitsschutz, IT-Systeme in der Arbeitswelt, betriebliche Arbeitsorganisation sowie Unternehmens- und Beschäftigungsentwicklung. Es geht darum, praxisrelevante Theorie verständlich zu vermitteln und mit Blick auf ihre Umsetzung in Betrieb und Verwaltung zu diskutieren.

### Neues Seminarprogramm

**kostenfrei bestellen:**

**Infoline 0211/17 93 10 11**

**eMail [seminare@tbs-nrw.de](mailto:seminare@tbs-nrw.de)**



Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW in den Geschäftsfeldern:

- **Arbeit und EDV**
- **Arbeit und Organisation**
- **Arbeit und Ökonomie**
- **Arbeit und Gesundheit**

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen. Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- **Beratung in Betrieben**
- **Seminare und Veranstaltungen**
- **Nutzung arbeitsorientierter Landesprogramme**
- **Informationsmaterialien**

#### **Hauptstelle/Regionalstelle Dortmund**

Westenhellweg 92–94  
44137 Dortmund  
Telefon 0231 249698-0  
Telefax 0231 249698-41  
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de  
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Bielefeld**

Stapenhorststraße 42b  
33615 Bielefeld  
Telefon 0521 96635-0  
Telefax 0521 96635-10  
tbs-owl@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Düsseldorf**

Harkortstraße 15  
40210 Düsseldorf  
Telefon 0211 179310-0  
Telefax 0211 179310-29  
tbs-d@tbs-nrw.de



**[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)**

