



# Arbeit mit Kollaborationsplattformen

## Gestaltungsempfehlungen

**Marliese Weißmann / Thomas Hardwig**

## Impressum

Herausgeber: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e. V. an der Georg-August-Universität

Gestaltung: Dr. Jochen Ebert, Geschichte und Gestaltung, Kassel

Titelmotiv: Julien Eichinger – stock.adobe.com

Autorenfotos (Umschlag Rückseite): Marliese Weißmann (Quelle: kpw-photo); Thomas Hardwig (Quelle: privat).

Die vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e. V. an der Georg-August-Universität herausgegebene Publikation ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.



DOI: <https://doi.org/10.3249/ugoe-publ-6>

© Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e. V. an der Georg-August-Universität

Stand: August 2020

[www.sofi.uni-goettingen.de](http://www.sofi.uni-goettingen.de)

# Inhalt

Seite

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Das Besondere von Kollaborationsplattformen</b> .....	<b>7</b>
1.1 Integrierte Lösung .....	7
1.2 Öffentlich-transparente Kommunikation .....	8
1.3 Soziales Netzwerk .....	9
1.4 Gestaltbare Nutzung .....	10
1.5 Wachsende Strukturen .....	11
<b>2. Gestaltungsdimensionen</b> .....	<b>13</b>
2.1 Form der Zusammenarbeit .....	14
2.2 Einsatzzweck .....	15
2.3 Autonomie .....	16
2.4 Transparenz .....	17
2.5 Kontrolle .....	18
2.6 Partizipation .....	19
2.7 Lernen .....	20
<b>3. Empfehlungen für die betriebliche Arbeitsgestaltung</b> .....	<b>22</b>
3.1 Die Balance zwischen Vorgaben und Selbstorganisation .....	22
3.2 Aufbau professioneller Arbeitsgestaltung .....	22
3.3 Der Weg zur Nutzung: Prozessorientierte Arbeitsgestaltung .....	23
3.4 Vertrauensbasierte Kultur der Zusammenarbeit .....	23
<b>4. Zur Regelung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen</b> .....	<b>24</b>
4.1 Nutzung .....	25
4.2 Datenschutz und Persönlichkeitsrechte .....	26
4.3 Kompetenzen und Lernen .....	27
4.4 Beteiligung .....	28
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>29</b>
<b>Anmerkungen</b> .....	<b>30</b>

## Einleitung

In Unternehmen verbreitet sich zunehmend ein neuer Typ von internetbasierten Informations- und Kommunikationstechnologien: kollaborative Anwendungen für Kommunikation und Zusammenarbeit. Während 2015 31 % der Unternehmen solche Anwendungen nutzten, waren es 2019 bereits 48 %.<sup>1</sup> Im Zuge der Corona-Krise und der flächendeckenden Ausweitung von Homeoffice verstärkte sich der Trend zu kollaborativen Anwendungen, so führte beispielsweise Microsoft Teams mehrere Wochen die Appstores an.<sup>2</sup>

Kollaborative Anwendungen, die wir als Kollaborationsplattformen bezeichnen, bieten einen von allen Endgeräten zugänglichen digitalen Ort, an dem Beschäftigte des gesamten Unternehmens und darüber hinaus auch Kunden oder externe Beschäftigte zusammenkommen und öffentlich kommunizieren, kooperieren und sich koordinieren können. Sie stellen ein System bereit, auf dem Anwendungen zur Information und Wissensorganisation mit Kommunikation – insbesondere Social Media – flexibel kombiniert werden können und die Potentiale zur Selbstorganisation hoch sind. Nutzerinnen und Nutzer haben die Möglichkeit, ihre eigenen Profile und Gruppen bzw. Communities zu bestimmten Projekten oder Themen zu erstellen. Sie können in virtuellen Räumen zusammenarbeiten, anderen Personen folgen, Inhalte öffentlich machen, liken oder taggen sowie für ihre jeweiligen Arbeitskontexte verschiedene Applikationen, wie Webkonferenz oder Wiki auf der Plattform integrieren.

Die Einsatzmöglichkeiten dieser Anwendungen für Wissensarbeit sind insofern vielfältig und variabel: individuelles oder simultanes gemeinsames Arbeiten an Inhalten wie Präsentationen oder Dokumenten, Informations- und Wissensaustausch durch Wiki, Aufgabenkoordination, Kalenderfunktionen, Videokonferenzen, Einzel- bzw. Gruppenchats oder Diskussionsräumen, Blogs etc. Gerade für die Zusammenarbeit in verteilten Teams oder Projekten mit Personen, die zuhause oder beim Kunden arbeiten oder an verschiedenen Standorten sitzen, kann das Werkzeug eine wichtige Unterstützung sein. Wissen und Kommunikation zu einem Projekt oder Team werden in einem virtuellen Raum gebündelt bzw. zugeordnet und müssen nicht verteilt in E-Mails von Einzelnen, die vielleicht nicht alle im Team erreicht haben, gesucht werden.

Die zunehmende Bedeutung von Kollaborationsplattformen geht einerseits von den Unternehmen aus. Diese streben vor allem an, die Zusammenarbeit zu verbessern oder wie in Zeiten der Coronapandemie, überhaupt Arbeit und Zusammenarbeit im Homeoffice zu ermöglichen. Andererseits sind es oftmals die Beschäftigten selbst, die die Nutzung kollaborativer Software vorantreiben, wenn sie zum Beispiel auf kostenfreie webbasierte Anwendungen (z. B. Whatsapp, Dropbox) für ihre Arbeit zurückgreifen. In vielen Fällen sind ihnen dabei Datenschutzproblematiken kaum bewusst. Unternehmen sind auch angesichts dieser selbst initiierten Nutzung durch die Beschäftigten und der damit verbundenen Ansprüche an digitale Arbeits- und Kommunikationsmöglichkeiten, mobiles Arbeiten, der Vereinbarkeit von Beruf und weiteren Lebensbereichen, unter Druck, entsprechende sichere technische Lösungen anzubieten. Wenn etwa soziale Medien wie WhatsApp in dem Unternehmen angewendet werden, wird dies alleine aus Datenschutzgründen wichtig.

Die hohe Variabilität der Nutzung von Kollaborationsplattformen, ihre Potentiale zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Unternehmen und die leichte Verfügbarkeit verführen dazu, dass diese Werkzeuge in immer mehr Unternehmensbereichen eingesetzt werden. Jedoch reicht es nicht, die Technologie lediglich „einzuschalten“ und dann auf Selbstorganisation durch die Nutzerinnen und Nutzer zu vertrauen. Der Technikeinsatz ist zu gestalten und Entscheidungen zur Nutzung zu treffen, zumal in den Unternehmen oft eine Vielfalt von Werkzeugen mit vergleichbarer Funktionalität parallel im Einsatz sind und es den Nutzerinnen und Nutzern andernfalls selbst überlassen bleibt, damit zurecht zu kommen. Statt zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit beizutragen, führt die

parallele Nutzung eher zu Schwierigkeiten, vielfach wird das daraus Entstehende als „Chaos“ oder „Wildwuchs“ kritisiert.

Unternehmen stehen angesichts dieses möglichen Chaos durch die Vielfalt an Werkzeugen vor der Herausforderung, den Einsatz von Kollaborationsplattformen zu regeln. Sie haben dabei die Wahl, die Nutzung mehr oder weniger stark durch Vorgaben zu gestalten. Je nach konkretem Unternehmenskontext (Nutzungsgruppen, Intensität der Zusammenarbeit, etc.) und nach den Zielen des Einsatzes können sie in hohem Maß Vorgaben setzen oder den Nutzerinnen und Nutzern eher einen Rahmen für eine stärker selbstgesteuerte Nutzung schaffen. Für jedes Unternehmen ist für die Arbeitsgestaltung die richtige Balance aus Vorgaben und Selbstorganisation mit Blick auf verschiedene Gestaltungsdimensionen wie Autonomie, Transparenz oder Einsatzzwecke zu finden.

Die Herausforderungen erklären sich auch aus den Besonderheiten der Anwendungssysteme selbst: Kollaborationsplattformen leben von der aktiven Gestaltung durch ihre Nutzerinnen und Nutzer, die sich die Nutzungsweisen individuell aneignen müssen. Da Kollaborationsplattformen den Umgang u. a. mit vielen Informationen und transparentem Arbeiten erfordern sowie das Arbeiten anytime, anywhere ermöglichen, stellt sich auch die Herausforderung gesundheitlicher (Mehr-)Belastung, insbesondere psychischer Belastung und Entgrenzung. Die neuen Werkzeuge erzeugen ein höheres Maß an Transparenz, was außerdem Fragen zum Datenschutz und dem Schutz der Persönlichkeitsrechte sowie zu Arbeits- und Führungskulturen aufwirft. Können Beschäftigte in ihren Unternehmen darauf vertrauen, dass ihre Nutzung der Kollaborationsplattformen nicht gegen sie verwendet wird? Können sie sich in der Nutzung frei bewegen oder fühlen sie sich im Gegenteil kontrolliert und haben den Eindruck, zu wenig Gestaltungsräume in der Nutzung zu haben? Statistiken verweisen darauf, dass im Dienstleistungssektor drei Viertel der Beschäftigten mangelnde Gestaltungsspielräume im Umgang mit digitaler Technik sehen.<sup>3</sup>

Dann stellt sich die Frage, inwieweit die Anwendungen selbst tatsächlich geeignet sind, die Arbeit zu unterstützen und zu vereinfachen. Wie ist der Einsatz der vielfältigen IT-Werkzeuge untereinander abgestimmt, wie sind die Schnittstellen ausgestaltet? Inwieweit unterstützen die einzelnen Anwendungen die Tätigkeit, erzeugen sie Zusatzaufwand und wie sind sie unter den Gesichtspunkten der Bedienungsfreundlichkeit und der Ergonomie zu bewerten? Da es sich bei Plattformen zumeist um Cloud-Lösungen oder Software-as-a-service handelt, bestimmen die Hersteller das Tempo und die Reichweite der durch Updates ausgelösten Veränderung bei der Nutzung der Plattformen. Die anwendenden Unternehmen haben keinen Einfluss auf technischen Änderungen (z. B. neue Funktionen), vielmehr müssen die Nutzerinnen und Nutzer lernen, mit den ständigen Veränderungen umzugehen. Dies ist durch prozessbezogene Unterstützungs- und Lernangebote zu gestalten. Zu regeln ist daher nicht nur die Einführung der Anwendungen in den Betrieben, sondern die gesamte laufende Nutzung, die sich als Entwicklungsprozess mit offenem Ende darstellt. Dafür stellt sich die Frage, wie Vereinbarungen in Betrieben aussehen können.

## Herausforderungen

- |  |   |
|--|---|
| → <b>Orchestrierung der Anwendungen</b>        | → <b>Kontrolle</b>                              |
| → <b>Belastungen und Gesundheit</b>            | → <b>Lernen</b>                                 |
| → <b>Datenschutz und Persönlichkeitsrechte</b> | → <b>Bedienungsfreundlichkeit und Ergonomie</b> |
| → <b>Arbeits- und Führungskultur</b>           | → <b>Schnelle Technologieentwicklung</b>        |

Angesichts dieser kurz skizzierten Herausforderungen sollen in dieser Broschüre, die im Rahmen des Projekts CollaboTeam<sup>4</sup> entstanden ist, Gestaltungsempfehlungen für die Arbeit mit Kollaborationsplattformen vorgestellt werden. Mit diesen Gestaltungsempfehlungen möchten wir alle Personen ansprechen, die für den Einsatz von Kollaborationsplattformen in ihren Organisationen bzw. Unternehmen verantwortlich sind oder mit Fragen ihres Einsatzes konfrontiert sind. Dazu gehören insbesondere IT-Angestellte, Fachvorgesetzte, Betriebs- und Personalräte, Industrial Engineering-Beschäftigte, Projektleiterinnen und Projektleiter von Technikeinführungen oder Pilotprojekten etc.

Die Gestaltungsempfehlungen richten sich an Unternehmen aller Unternehmensgrößen und Branchen und an solche mit oder ohne betriebliche Interessenvertretung. Denn eine gute Arbeitsgestaltung hängt nicht alleine davon ab, ob eine Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz oder gemäß Personalvertretungsrechten besteht. Im Rahmen der Mitbestimmung bestehen erweiterte Möglichkeiten, die Arbeit mit Kollaborationsplattformen im Rahmen rechtlich bindender Absprachen und Vereinbarungen zu regeln, weshalb wir in einem eignen Abschnitt darauf eingehen werden.

Ziel dieser Broschüre ist aufzuzeigen, wie die Arbeit mit Kollaborationsplattformen so gestaltet werden kann, dass gute Arbeit durch humanorientierte Arbeitsbedingungen, den Erhalt der Gesundheit, der Wahrung der Persönlichkeitsrechte und Effizienz erreicht werden. Dazu gehört erstens eine ganzheitliche Arbeitsgestaltung, die die Zusammenhänge von Menschen, Technik und Organisation in den Blick nimmt und Bedürfnisse von Beschäftigten aktiv miteinbezieht. Diese fragt z. B. danach, welche Vorgaben zur Nutzung der Technik für die konkreten Arbeitsaufgaben aus Sicht der Beschäftigten oder mit Blick auf die Arbeitsorganisation und -kultur in dem Unternehmen Sinn ergeben. Zweitens geht es aber auch um eine Arbeitsgestaltung, die nicht nur punktuell, sondern im stetigen Verlauf bzw. kontinuierlichen Prozess zu betrachten ist. Aufgrund des komplexen Zusammenspiels unterschiedlichster Einflussfaktoren muss bei der Arbeitsgestaltung aus bisherigen Erfahrungen der Beschäftigten im Unternehmen mit Technologien gelernt werden. Der „Dauerbetrieb“ der Techniknutzung muss außerdem laufend begleitet werden, um so auch auf die ständig extern bedingten technischen Änderungen oder die Änderungsbedarfe seitens der Beschäftigten reagieren zu können.

Um diese Ziele zu erreichen und Verantwortliche der Arbeitsgestaltung bei der Einführung und Nutzung von Kollaborationsplattformen zu unterstützen, werden wir zunächst (1) den Gegenstand Kollaborationsplattformen und seine Besonderheiten definieren sowie Chancen und Risiken ihrer Nutzung darstellen. Wir werden dann im Teil (2) für sieben Gestaltungsdimensionen aufzeigen, was in der Gestaltung zu bedenken und zu empfehlen ist. Im Teil (3) resümieren wir übergreifende Gestaltungsempfehlungen. Schließlich geht es in einem letzten Teil (4) um die besonderen Regelungsmöglichkeiten auf Unternehmensebene im Rahmen der Mitbestimmung, womit Betriebsvereinbarungen bzw. Dienstvereinbarungen angesprochen sind.<sup>5</sup>

# 1. Das Besondere von Kollaborationsplattformen

Kollaborationsplattformen als ein neuer Typus von internetbasierten Anwendungssystemen unterscheiden sich grundlegend von traditioneller Groupware (i. d. R. E-Mail, firmenbezogene Kontaktverzeichnisse, Kalender) oder von Wissensmanagementsystemen, die in den Unternehmen seit den 1990er Jahren eingesetzt werden. Die Unterschiede beziehen sich auf fünf Eigenschaften der Plattform, die je mit spezifischen Risiken und Chancen verbunden sind. Wie sehr diese Eigenschaften in der konkreten Nutzung dann tatsächlich zum Tragen kommen, hängt von der Arbeitsgestaltung und Regelung der Nutzung in den spezifischen Unternehmens- und Arbeitskontexten ab (vgl. Teil 2):

- 1. Integrierte Lösung:** Kollaborationsplattformen zeichnen sich durch die variable Kombination von sehr vielfältigen Funktionen von Social Media-Elementen, über Web-Konferenzen bis zur Wiki-Funktion aus, die in einem System integriert werden.
- 2. Öffentlich-transparente Kommunikation:** Die Social Media Elemente ermöglichen eine firmenweite Kommunikation und über Wiki-Systeme oder Foren kann Wissen ausgetauscht werden.
- 3. Soziales Netzwerk:** Die Nutzerinnen und Nutzer können Communities bilden und sich im Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen vernetzen.
- 4. Gestaltbare Nutzung:** Nutzerinnen und Nutzer können die Nutzung der Werkzeuge an ihre Erfordernisse und Interessen selbst anpassen.
- 5. Wachsende Strukturen:** Die Arbeitsstrukturen bilden und entwickeln sich fortwährend durch die Nutzer und Nutzerinnen.

## 1.1 Integrierte Lösung

In der Vergangenheit waren viele Anwendungen sehr spezialisiert, so dass Nutzerinnen und Nutzer verschiedene Produkte gleichzeitig im Einsatz hatten und ständig zwischen den Anwendungen wechseln mussten. Dies zersplittert den Zugriff auf Informationen und erfordert ein ständiges Umdenken beim Wechsel der verschiedenen Benutzungsoberflächen und Bedienungsweisen. Kollaborationsplattformen integrieren dagegen **verschiedene Anwendungen**: Es kommen Anwendungen zur Kommunikation, zur Datenspeicherung und zum Wissensmanagement zusammen – nun vor allem neu in Verbindung mit Social Media Elementen. Die verfügbaren **Funktionen können dabei flexibel kombiniert werden**, das heißt die verschiedenen Applikationen können tätigkeits- oder bereichsspezifisch ausgewählt werden. Und alle Anwendungen arbeiten mit dem gleichen Datenbestand (z. B. Kontakte, Termine etc.).

Je stärker es gelingt, auf dieser Plattform alle für einen Arbeitsplatz zentralen Anwendungen für die (Zusammen-)Arbeit zu bündeln, desto näher ist man bei der Vision eines „digitalen Arbeitsplatzes“. Dieser bezeichnet das Ziel, alle notwendigen Arbeitswerkzeuge an einem digitalen Ort auf der Plattform eines Herstellers zusammenzubringen.

### Chancen und Risiken

- +** Eine erhöhte **Bedienungsfreundlichkeit** und Usability für Nutzerinnen und Nutzer stellt eine wichtige Chance dar: Ein Beispiel aus einem Unternehmen zeigt, ein Wechsel von einer solitären Web-Konferenz-Anwendung zur integrierten Web-Konferenz-Lösung auf einer Plattform hat zu einem erheblichen Rückgang der Nutzung des Telefons geführt, weil die Kontakte auf der Plattform schneller verfügbar waren und die Adressen nicht mehr gesucht werden mussten. Statt zu telefonieren, wurden Web-Konferenzen mit Videofunktion gemacht, bei der sich die Beschäftigten sehen konnten.

- + Der Hauptvorteil der Integration von Anwendungen auf der Plattform eines Herstellers liegt in der Kompatibilität der verschiedenen Funktionen sowie in der einheitlichen Bedienbarkeit. Es werden weniger Schnittstellen benötigt und weniger Medienbrüche generiert. Dabei können dennoch für verschiedene Gruppen, die die Technik im Unternehmen nutzen, Funktionalitäten differenziert gestaltet werden (z. B. Vertrieb, Verwaltung, Kundenprojekte, Entwicklung). Spezialprogramme für die Ausführung bestimmter Tätigkeiten bleiben jedoch oft weiterhin notwendig, etwa Entwicklungssoftware.
- Ein Risiko von Kollaborationsplattformen, auf denen verschiedene Funktionalitäten integriert werden, ist die **Abhängigkeit vom herstellenden Unternehmen**. Es handelt sich i. d. R. um proprietäre Software, deren Quellcode nicht offengelegt wird und deren Funktionsweise daher weder kontrollierbar noch an betriebliche Lösungen einfach anpassbar ist. Eine Kollaborationsplattform zu nutzen, die verschiedene Anwendungen integriert, kann im Vergleich zu spezialisierten Anwendungen bedeuten, schlechtere Leistung für einzelne Funktionen in Kauf zu nehmen. Da Software heutzutage zumeist als Software-as-a-Service bzw. Cloudservice angeboten wird, besteht ein Zwang aller Beteiligten, sich an kurzfristige, durch den Hersteller veranlasste technische Veränderungen des Produkts, den ständig laufenden Updates anzupassen, ohne dass Unternehmen darauf noch Einfluss nehmen können.

## 1.2 Öffentlich-transparente Kommunikation

Während bei traditioneller E-Mail-Kommunikation über eine Groupware die Inhalte privat bleiben bzw. nur für die Personen sichtbar sind, an die sie gehen, werden viele Inhalte auf sozialen Plattformen an alle Mitglieder des Netzwerkes **öffentlich kommuniziert**. Inhalte sind im Unterschied zu den genannten IT-Anwendungen für alle zugelassenen Nutzerinnen und Nutzer transparent, d. h. such- bzw. auffindbar und daher für eine weitere Öffentlichkeit im Unternehmen nutzbar. Denn alle Aktivitäten, d. h. Beiträge, Datenaustausche, Statusmeldungen oder Aufgaben bleiben in einem (geschlossenen) Netzwerk dauerhaft verfügbar und sind prinzipiell für alle zugelassenen Personen transparent.

Statt E-Mails zu einem Vorgang zu senden, wird in Team- oder Projekträumen auf der Plattform z. B. ein schriftlicher Dialog zu diesem Vorgang geführt und technisch an diesem Ort durch Links, Dokumente, Ton- und Bilddateien nachvollziehbar und transparent hinterlegt. Aufgaben für Teammitglieder können transparent über virtuelle Aufgabenboards gesteuert werden, woraus Kontrollmöglichkeiten resultieren.

### Chancen und Risiken

- + Inhalte müssen nicht erfragt, sondern können selbständig beschafft werden. Die **öffentlich verfügbaren Inhalte** vielfältiger Art sind für alle Nutzerinnen und Nutzer potentiell zugänglich und der Informations- und Wissensaustausch kann verbessert werden. Zum Beispiel werden alle im Projekt eingeschlossenen Mitglieder über Arbeitsstände, Abwesenheiten etc. informiert. Alle team- bzw. projektbezogenen Informationen werden in einem Raum gebündelt und Inhalte eines anderen Projekts bzw. Teams in einem anderen Raum.

- + Die Zusammenarbeit kann verbessert werden. Doppelarbeit kann beispielsweise durch transparente Arbeitsstände in Projekten vermieden oder die Arbeit aufgrund der z. B. via Instant Messaging laufenden, auch beiläufig von Einzelnen wahrnehmbaren, schriftlichen Diskussionen, erleichtert werden.
- + Da Informationen im Vergleich zu E-Mails an bestimmten themen- oder gruppenbezogenen Orten abgelegt sind, werden Suchzeiten reduziert. Nutzerinnen und Nutzer können die für sie relevanten Informationen priorisiert wahrnehmen und sich über Abonnements über Neuigkeiten informieren lassen.
- + Im Unternehmen kann weiterhin Innovationspotential freigesetzt werden, wenn Inhalte quer durch das Unternehmen und auch über die Betriebsgrenzen verfügbar werden.
- Die **Belastungen** können zunächst durch die Vielzahl an offen zugänglichen Informationen steigen. Es droht eine Gefahr, abgelenkt zu werden und generell vor allem die Gefahr einer kognitiven Überlastung. Transparent zu arbeiten, ständig informiert zu werden und informiert zu bleiben – auch angesichts der wahrgenommenen Erwartungen von Kollegen und Vorgesetzten – kann zu psychischen Belastungen führen. Es kann weiterhin zu Effizienzverlusten kommen, wenn die Qualität und Quantität von Informationen ins Missverhältnis geraten.<sup>6</sup> Um mit der höheren Transparenz und Gleichzeitigkeit von Informationen umgehen zu können, müssen Kompetenzen erworben werden, die Informationen zu selektieren. Beschäftigte müssen sich selbst organisieren, sich für Informationskanäle entscheiden, diese abonnieren sowie Zeitpunkte festlegen, zu denen sie Informationen, die laufenden Kommunikationen, zur Kenntnis nehmen. Hierfür gibt es auf Kollaborationsplattformen technische Möglichkeiten, etwa den eigenen Status auf „nicht stören“ zu setzen. Jedoch bleibt es für jede Nutzerin und jeden Nutzer eine große Herausforderung, mit der Einbindung in den vielen laufenden Kommunikationsströmen und der Verfügbarkeit von Inhalten umzugehen und nicht damit überfordert zu sein.
- Des Weiteren können durch transparente, insbesondere informelle Kommunikation, soziale Konflikte zum Beispiel auf Teamplattformen sich entzünden oder „Cyberbullying“-Phänomene auftreten, das heißt belästigende oder verleumdende Kommunikation gegenüber einzelnen, die auf der Plattform öffentlich sichtbar ist.
- Das **Verhalten und die Leistung** können umfassend durch Vorgesetzte, aber auch durch Beschäftigte selbst, kontrolliert werden. Die Daten eines jeden Klicks werden technisch aufgezeichnet und sind grundsätzlich auswertbar, Plattformen bieten dafür explizite Auswertungsmöglichkeiten, etwa durch Statistiken über die Anzahl an Beiträge, wer mit wem wie stark vernetzt ist, und wie häufig von anderen Personen erwähnt wird.
- Nicht zuletzt bestehen Risiken der Transparenz im **Datenschutz und Schutz der Persönlichkeitsrechte**.

### 1.3 Soziales Netzwerk

Während der soziale Austausch zwischen Personen bei der Arbeit mit traditioneller Groupware und Wissensmanagementsystemen begrenzt und gesteuert wird, zeichnet sich eine Kollaborationsplattform durch ihren **sozialen Netzwerkcharakter** aus: Alle Nutzerinnen und Nutzer können potentiell auf verschiedenen Ebenen (Person, Gruppe, Unternehmen) mittels Social Media in direkten Austausch treten und Netzwerkstrukturen sich frei bilden. Stützen traditionelle Groupware oder

Wissensmanagement die Anwendungen v. a. den Austausch zwischen Personen, die sich kennen, können bei Kollaborationsplattformen sowohl Bekannte als auch Unbekannte in die Kommunikation miteinbezogen werden. Ein bekanntes Beispiel ist die Möglichkeit, über Diskussions- oder Forenräume Lösungsansätze von Personen zu bekommen, die man nicht direkt kennt, die sich aber in diesen Räumen bewegen. Ebenso ist es möglich, Organisationsexterne wie Kunden oder Personen/Firmen in die Kommunikation und Zusammenarbeit einzubinden, an die Arbeitsaufträge vergeben werden.

## Chancen und Risiken

- + Die **selbstorganisierte Interaktion** bietet die Chance, die Kommunikation nach eigenen Bedürfnissen zu gestalten. Nutzerinnen und Nutzer können sich potentiell selbstständig organisieren und zum Beispiel Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen, die sie umtreiben, bilden, bei denen Informationen gebündelt werden.
- + Auf diese Weise werden netzwerkförmige Arbeitsformen ermöglicht, die über organisationale Grenzen wie Teams, Abteilungen oder Standorte hinausgehen. Damit kann Wissen oder Hilfe zwischen Personen mobilisiert werden, die sich nicht direkt kennen. Es können neue Verbindungen geknüpft werden, die Brücken zu Lösungen für Probleme bieten, was für die Wissensarbeit von Vorteil ist.<sup>7</sup>
- + Der **soziale Zusammenhalt** kann gestärkt werden.<sup>8</sup> Kommunikation, auch informelle, die über Arbeitsinhalte hinausgeht, können den Teamzusammenhalt oder sozialen Zusammenhalt in der Organisation stärken bzw. zumindest ein Gefühl der Verbundenheit erzeugen, gerade wenn viel virtuell verteilt an verschiedenen Orten zusammengearbeitet wird. Social Media bietet Abwechslung im Arbeitsalltag und kann die Arbeitsmotivation stärken.
- Das zentrale Risiko des selbstorganisierten Austauschs ist eine mögliche **Überforderung der Beteiligten**: Es können Probleme auftreten, z. B. Aufgaben selbst zu steuern und alle verfügbaren Informationen zu priorisieren. Experten mit Spezialwissen können von zu vielen Teams um Hilfe angefragt werden. Durch die gesteigerten Kommunikations- und Informationsmengen kann sich die **Arbeitsbelastung** erhöhen und die räumliche und zeitliche Entgrenzung, die generell ein Risiko bei der Nutzung vernetzter digitaler Technologien darstellt, zunehmen. Darüber hinaus sind aufgrund eingeschränkter Kontrollmöglichkeiten und der Tendenz zur Entgrenzung Verstöße gegen Arbeitszeitregelungen möglich.

### 1.4 Gestaltbare Nutzung

Während bei klassischer Business-Software die Nutzung vordefiniert ist und die Nutzerinnen und Nutzer die Anwendung bedienen, ist dies bei Kollaborationsplattformen anders. Grundsätzlich ermöglicht das Werkzeug, die Entscheidung, wie etwa die Strukturen für Dokumentenablage oder ein teamspezifisches Wiki entwickelt werden, den Nutzerinnen und Nutzer in Teams zu übertragen. Die Nutzerinnen und Nutzer müssen dann stärker selbst aktiv werden und sich aus der Vielfalt der Möglichkeiten für ihre Arbeitsanforderungen und z. B. ihre Teamkommunikation eine individuelle Nutzungsweise aneignen.<sup>9</sup> Sie müssen überlegen, welche Apps sie nutzen, ob sie noch Apps hinzufügen und wie sie Arbeitsergebnisse dokumentieren. Es geht auch darum, Informationen zu priorisieren, Gruppen, Diskussionen oder Personen auszuwählen, denen man im Netzwerk folgen will, etc. Über Einstellungen und Aktivitäten der Nutzerinnen und Nutzer werden bestimmte Inhalte beispielsweise in Teamräumen gebündelt, Informationen weitergeleitet (z. B. durch Benachrichtigungsfunktionen).

## Chancen und Risiken

- + Kollaborationsplattformen sind **offen** für unterschiedliche Nutzungszwecke und Nutzungsweisen.
- + Es können verschiedene arbeitsbezogene Bedürfnisse und arbeitspolitische Konzepte mit der gleichen Technologie abgebildet werden.
- Die Kollaborationsplattform ist jedoch kein Allheilmittel und bietet nicht für alle Tätigkeiten oder Nutzungszwecke eine gute Lösung. Es kann zu **Leistungseinschränkungen** kommen, weil Nutzerinnen und Nutzer etwa in viele Diskussionen einbezogen werden. Das kann besonders bei Tätigkeiten sein, bei denen wenig kooperative Bezüge bestehen. Beschäftigte können widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt sein.
- Außerdem besteht bei ausbleibender produktiver Aneignung einer Arbeitsweise mit der Kollaborationsplattform die Gefahr, dass vorherige Ergebnisse nicht genutzt werden, **Wissen versandet** und verloren geht, weil es nicht systematisch aufgearbeitet wird.
- Ein weiteres Risiko ist, dass es nicht gelingt, bisher gängige IT-Anwendungen durch die Kollaborationsplattform vollständig abzulösen und sich dann der Aufwand von Informationsbeschaffung bzw. der Arbeitsaufwand verdoppeln kann, wenn man etwa nicht nur auf der Plattform Informationen bereitstellen, sondern auch über andere Kanäle wie E-Mail diese verbreiten muss.

### 1.5 Wachsende Strukturen

Bei traditioneller Groupware und Wissensmanagementsystemen werden Workflows, Entscheidungsrechte oder Informationsrechte durch Organisationsstrukturen vorgegeben; Inhalte werden im Wissensmanagement im Voraus spezifiziert. Im Unterschied zu diesen vorgegebenen Strukturen können sich auf den Kollaborationsplattformen eher **Strukturen „von unten“ entwickeln**: Arbeitsstrukturen wie zur Ablage von Inhalten oder ihrer Nutzung gehen aus der Selbstorganisation von prinzipiell gleichberechtigten Nutzenden<sup>10</sup> in verschiedenen Gruppen hervor. Das Wissen wird also durch selbstorganisierte Handlungen der Nutzenden entwickelt, gebündelt und klassifiziert. Dafür stehen beispielhaft Wiki-Systeme, bei denen sich komplexe Strukturen durch die Aktivitäten der Nutzerinnen und Nutzer entwickeln. Das nutzungsbasierte Tagging von Inhalten zeigt eine hohe Effizienz und Flexibilität gegenüber vorgegebenen Klassifikationssystemen, das allen Beteiligten vermittelt werden muss.

## Chancen und Risiken

- + Die **Selbstorganisation** bietet Chancen für Kommunikationsmöglichkeiten der Nutzenden unabhängig von ihrer Team- oder Abteilungszuordnung oder Prozessverantwortung. Die Strukturen sind flexibel und werden nach Bedarf der Nutzenden gebildet und weiterentwickelt (z. B. Arbeitsgruppen, Wiki-Inhalte, Priorisierungen, Kategorisierungen). Der Austausch von Wissen ist also nutzungsgetrieben: Expertinnen und Experten zu bestimmten Themen oder Interessierte können sich z. B. in Communities organisieren. Teammitglieder können sich dort etwa Rat holen.

- Mit der Selbstorganisation ist zugleich das Risiko einer **uneinheitlichen Nutzung und fehlenden Integration** verbunden. Wenn abgestimmte Regeln oder Guidelines zur Nutzung fehlen oder unklar sind, oder Suchefunktionen schwach sind, können sich parallel Inhalte entwickeln oder solche, die schwer zu durchschauen sind. Im Teamraum eines Projektes können sich unterschiedliche Nutzungspraktiken ergeben, die die Zusammenarbeit erschweren bzw. zumindest andere verärgern können. Zudem können die Nutzungspraktiken zwischen den Teams unterschiedlich sein, so dass Personen, die in unterschiedlichen Teams tätig sind, ständig umdenken müssen.
- Die möglichen Potentiale der Selbstorganisation können des Weiteren nur ausgeschöpft werden, wenn die Nutzenden zur Kollaboration und zum Teilen von Wissen bereit sind.<sup>11</sup> Dies ist auch an eine bestimmte Unternehmenskultur gebunden, die sich durch Offenheit und Vertrauen auszeichnet und an eine Arbeitsorganisation, die stärker auf Autonomie und die Entwicklung von Kompetenzen statt hierarchischer Kontrolle setzt.

Die fünf Kennzeichen der Plattformen zeigen insgesamt auf, dass Nutzerinnen und Nutzer von Kollaborationsplattformen im Unterschied zu bisherigen Informations- und Kommunikationssystemen, größere Gestaltungs- und Handlungsspielräume hinsichtlich technischer, sachlicher, sozialer, räumlicher und zeitlicher Dimensionen erhalten können. Wer die mit der Nutzung von Kollaborationsplattformen verbundenen Chancen für die Verbesserung der Zusammenarbeit und die Förderung guter Arbeit nutzen will, muss jedoch einen Rahmen setzen, der eine produktive Aneignung der Einsatz- und Verwendungsweisen der Plattformen durch die Nutzerinnen und Nutzer ermöglicht. Je stärker dabei auf eine dezentrale und selbstgesteuerte Nutzung gesetzt wird, desto verbindlicher muss die Frage beantwortet werden, welche übergreifenden Standards in der Nutzung gelten sollen und wie das Zusammenspiel der verschiedenen Einheiten untereinander gesichert werden kann, um Arbeitsaufwände zu reduzieren, Chaos und Ineffizienz zu vermeiden.

### Kennzeichen der Arbeit mit Kollaborationsplattformen

Groupware und Wissensmanagementsysteme	Kollaborationsplattformen	Chancen	Risiken
Isolierte Anwendungen	Integrierte Lösung	Bedienungsfreundlichkeit	Abhängigkeit von einem Hersteller
Kommunikation in privaten Kanälen	Öffentliche Kommunikation	Transparenz	Verhaltens- und Leistungskontrolle
Begrenzte Kommunikation	Soziales Netzwerk	Freie, übergreifende Kommunikation	Belastungen, Entgrenzung
Definierte Nutzung	Gestaltbare Nutzung	Anpassbarkeit	Ineffizienz
Vorgegebene Strukturen	Wachsende Strukturen	Selbstorganisation	Desintegration

## 2. Gestaltungsdimensionen

Die konkrete Nutzung der Kollaborationsplattformen kann unterschiedlich gestaltet werden. Ihre Gestaltung kann sich dabei in Anlehnung an Andrew McAfee (2009) zwischen zwei Extrempolen der Arbeitsgestaltung von „Vorgaben“ und „Selbstorganisation“ bewegen: Der Pol „Vorgaben“ steht dafür, dass Nutzungsweisen „von oben“ festgelegt und Strukturen vorgegeben werden, die sich an der Logik hierarchischer Arbeitsorganisation und definierten Prozessen orientieren. Der Pol „Selbstorganisation“ repräsentiert hingegen eine Arbeitsgestaltung, die darauf setzt, dass die Strukturen „von unten“ entstehen, indem sie sich durch die Aktivitäten der Nutzerinnen und Nutzer (Kommunikation, Erstellung oder Zuordnung von Inhalten etc.) selbst herausbilden und weiterentwickeln.

### Pole der Arbeitsgestaltung und Gestaltungsdimensionen



Die konkrete Gestaltung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen in den Unternehmen liegt i. d. R. bei Lösungen zwischen diesen Extrempolen. Die Lösungen, wie die Anwendungen implementiert und genutzt werden, differieren je Unternehmenskultur, der Arbeitsorganisation oder der Unternehmensgröße und vor allem nach den Zielen der Techniknutzung seitens des Managements. Geht es darum, dass in der Organisation Veränderungen zu einer stärkeren Selbstorganisation in agilen Arbeitsformen angestoßen werden sollen, die Wissensarbeit transparenter gemacht werden soll, um sogenannte Silos aufzubrechen? Oder geht es mehr um die Optimierung von definierten Prozessabläufen und einer höheren Effizienz bei festgelegten Kommunikationsbeziehungen?

Für die Entscheidungen, die bei der Gestaltung des Arbeitens mit Kollaborationsplattformen getroffen werden müssen, haben wir sieben zentrale Gestaltungsdimensionen identifiziert. In jeder Dimension kann die jeweilige Ausprägung zwischen den Polen verschieden sein, so kann z. B. der Grad der Autonomie der Nutzerinnen und Nutzer niedriger sein und die Reichweite der Transparenz der Inhalte höher. Diese Gestaltungsdimensionen können wie eine Art Regler verstanden werden. Es kann bei jeder Dimension überlegt werden, welche Ziele angestrebt werden oder wo man aktuell steht und Handlungsbedarf ist. Entsprechend kann der Regler nach links oder rechts verschoben werden, also mehr Vorgaben gesetzt werden oder Vorgaben reduziert werden, um die Arbeit mit Kollaborationsplattformen zu verbessern. Vermutlich werden die verschiedenen

Tätigkeitsgruppen und Bereiche im Unternehmen unterschiedliche Bedürfnisse haben und es kann sein, dass sich im Management, auf Seiten der Belegschaft oder der Betriebs- und Personalräte unterschiedliche Vorstellungen von der Gestaltung der Arbeit bestehen. Daher handelt es sich bei der Regelung vielfach auch um eine interessenpolitische Aushandlung. Dies ist bei der Arbeitsgestaltung zu beachten.

## 2.1 Form der Zusammenarbeit

Informationsaustausch

Form der Zusammenarbeit

Kollaboration

Kollaborationsplattformen im Unternehmen sollen die Kommunikation und Zusammenarbeit bei der Ausführung von Arbeitstätigkeiten unterstützen. Dabei geht es um die Frage, inwieweit lediglich Informationen im Netzwerk ausgetauscht werden sollen oder ob auch stärker kollaborative Zwecke erreicht werden sollen, d. h. neue Formen der Zusammenarbeit quer durch die Organisation, etwa die gemeinsame Wissensproduktion durch ein Wiki. Außerdem sind die passenden Anwendungen auszuwählen, das heißt, welche bzw. wie viele Tools eingesetzt werden sollen und wie sehr dabei auf die Interessen verschiedener Beschäftigtengruppen Rücksicht genommen wird. Es handelt sich bei der Auswahl i. d. R. um einen komplexen Abwägungsprozess, der sich erst im konkreten Arbeiten mit der Kollaborationsplattform klären lässt.

Die Gestaltungsfragen für die Form der Zusammenarbeit hängen von den **konkreten Tätigkeiten** und kooperativen Bezügen der Arbeit ab: Für Personen, die weitgehend allein arbeiten und nur einen begrenzten Austausch benötigen, können Telefon und E-Mail ausreichen. Das gilt auch für Projekte, in denen Arbeitspakete klar definiert werden, diese arbeitsteilig erstellt und am Ende zusammengeführt werden.

Anders ist es bei Arbeitskontexten, in denen sich Beschäftigte eng abstimmen müssen. Gerade bei Teams, die hochintegriert zusammenarbeiten (Kollaboration), scheint die neue, netzwerkförmige Form der Zusammenarbeit mit Kollaborationsplattformen wertvoll.

In die Entscheidung für die Form der Zusammenarbeit gehen neben den konkreten Tätigkeitsbezügen weitere Faktoren ein: das Führungsverständnis im Unternehmen, die Kultur der Zusammenarbeit, Ziele von Organisationsveränderung (z. B. Agilität, flachere Hierarchien). Weiterhin sind die verfügbaren Erfahrungen und Kompetenzen für neue Formen der Zusammenarbeit oder auch bisherige Lernerfahrungen bei der Einführung und Nutzung neuer IT-Technologien für die Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen.

Wenn die Plattform für die unternehmensweite Kommunikation und Vernetzung genutzt werden soll, ist sicherzustellen, dass alle Beschäftigten die Möglichkeit der Nutzung haben.

**Es ist zu entscheiden, welche Form der Zusammenarbeit die Kollaborationsplattform unterstützen soll und die Auswahl an Tools muss getroffen werden.**

**Für die Entscheidung der Form der Zusammenarbeit sind die konkreten Tätigkeitsbezüge zentral, aber auch das Führungsverständnis oder die Kultur der Zusammenarbeit.**

**Wenn die Plattform für die unternehmensweite Kommunikation und Vernetzung genutzt werden soll, ist sicherzustellen, dass alle Beschäftigten die Möglichkeit der Nutzung haben.**

## 2.2 Einsatzzweck

Vorgegebene Nutzung

Einsatzzweck

Selbstgesteuerte Nutzung

Für die Arbeitsgestaltung der Einsatzzwecke muss festgelegt werden, für welchen Zweck welche Anwendungen auf der Kollaborationsplattform vorgesehen sind und es muss bestimmt werden, welche Wahlmöglichkeiten von Anwendungen für die Nutzerinnen und Nutzer bestehen. Es sollte auch der Aspekt der Bedienungsfreundlichkeit von Anwendungen beachtet werden, der von unterschiedlichen Nutzungsgruppen sehr verschieden bewertet werden kann.

Die Verwendung von Anwendungen wie Aufgabenverwaltung, Notizbuch oder Kalenderfunktion kann hierarchisch von oben geregelt werden oder stärker auf die Selbstorganisation der Nutzerinnen und Nutzer setzen. Inwieweit sollen etwa die Teammitglieder selbst darüber entscheiden können, mit welchen einzelnen Anwendungen sie auf der Plattform arbeiten wollen, wie sie mit Notizbuch, Kalender und Wiki umgehen? Es geht ebenso um organisatorische Festlegungen, wie genau z. B. Orte und Formen der Dokumentation spezifiziert sind, in welchem Umfang vorgegebene Formulare zu nutzen sind oder wie detailliert die Aufgabensteuerung geregelt wird. Wir empfehlen unternehmensübergreifende oder zumindest bereichsspezifische Vereinheitlichungen von Regelungen zu schaffen. Zum Beispiel ist es bei Projektarbeit sinnvoll, mehr oder weniger stark detailliert, den Rahmen für die grundlegende Dokumentation zu definieren, das heißt, mit welcher Struktur Daten abgelegt werden sollen oder welche Anwendungen dazu genutzt werden sollten.

Über die vorhergesehenen Einsatzzwecke raten wir eine Verständigung herbeizuführen, z. B. welche konkreten Werkzeuge für welche Zwecke (z. B. Anwendungsfälle) vorgesehen sind, und welche Wahlmöglichkeiten bestehen. Dies sollte in einer **IT-Zielarchitektur** beschrieben werden. Darin wird festgelegt, welche Anwendung z. B. für die Aufgabenverwaltung eingesetzt wird oder möglich ist oder ob ein Wiki zu den Anwendungen gehören soll, die genutzt werden können.

Die Einsatzmöglichkeiten sollten kommuniziert werden und Nutzerinnen und Nutzer sollten den Sinn und Zweck für die Arbeit mit der Kollaborationsplattform verstehen. Beispielsweise kann, besonders bei Erstbenutzung, in einem Onlineratgeber oder mittels Erläuterungsvideos über die verschiedenen möglichen Funktionen informiert werden. Nutzerinnen und Nutzer können bei der Auswahl von Einsatzmöglichkeiten (Wiki, Blog, Dokumentenbibliothek, Forumsdiskussion, Bildung von Gruppen, um sich über bestimmte Themen auszutauschen, Chat usw.) unterstützt werden.

Es sollten auch die **Nutzungsbedingungen** und die Spielregeln der Nutzung festgelegt werden. Zu letzteren gehört ein respektvoller Umgang miteinander, in Unterhaltungen sachlich zu bleiben und auf die Qualität der Beiträge zu achten. Diese Umgangsregeln sind ein nicht zu vernachlässigender Faktor: Bei Online-Kommunikation und transparentem Arbeiten können Missverständnisse aufkommen, die sich leicht hochschaukeln. Führungskräfte berichteten etwa, dass sie sehr darauf achteten, wie sie auf der offenen Plattform an ihr gesamtes Team kommunizieren, denn „ein Satz könne sofort die ganze Mannschaft aufschrecken“. Außerdem ist bei den Spielregeln empfehlenswert, dass bei jedem Beitrag oder Kommentar die Person mit Namen ersichtlich ist, die diesen erstellt hat (zur Gestaltungsdimension Transparenz siehe weiter unten).

Wir empfehlen eine Verständigung im Unternehmen mit Vertretern verschiedener Nutzungsgruppen über die Einsatzzwecke und die Wahlmöglichkeiten, die bei den Tools bestehen, herbeizuführen. Dabei sollten Fragen der Bedienungsfreundlichkeit und der Usability für verschiedene Nutzergruppen berücksichtigt werden.

Die Einsatzzwecke sollten im Rahmen einer IT-Zielarchitektur beschrieben und an alle Nutzerinnen und Nutzer kommuniziert werden.

Wir empfehlen unternehmensübergreifende oder zumindest bereichsspezifische Vereinheitlichungen von Regelungen, z. B. grundlegende Regeln zur Datenablage bei Projektarbeit.

Es sind Nutzungsbedingungen und Spielregeln der Nutzung festzulegen: Dazu gehört ein respektvoller Umgang miteinander, in Unterhaltungen sachlich zu bleiben und auf die Qualität der Beiträge zu achten. Weiterhin ist als Spielregel zu empfehlen, dass bei jedem Beitrag oder Kommentar die Person mit Namen ersichtlich ist, die diesen erstellt hat.

## 2.3 Autonomie

Definierte Zuordnung zu Gruppen

**Autonomie**

Freie Wahl von Gruppen

Mit der Entscheidung wie die Zusammenarbeit durch die Plattform unterstützt werden soll und den Festlegungen der Einsatzzwecke der Nutzung sind wesentliche Entscheidungen bereits getroffen, die die Autonomie der Nutzerinnen und Nutzer betreffen. In diesem Rahmen muss nun überlegt werden, wie viel Handlungsspielräume Personen auf der Plattform in der Nutzung haben sollen.

Das betrifft das Erstellen, Bearbeiten oder Teilen von Inhalten oder den Zugang zu Inhalten und Gruppen. Welchen Gruppen wie (Projekt-)Teams oder Abteilungen werden die Beschäftigten zugeordnet? Inwieweit sollen jenseits dieser Zuordnung zu bestimmten Gruppen noch Möglichkeiten bestehen, selbst Communities bzw. Gruppen zu bilden oder Gruppen beizutreten? Soll es etwa möglich sein, eine Gruppe quer zu Standorten und Positionen zu einer bestimmten Arbeitsfrage zu initiieren? Muss diese von Vorgesetzten freigegeben werden? Wird das Einbeziehen von Externen wie Kunden ausgeschlossen oder erlaubt?

Die Frage von **Rollen und Berechtigungen** sind klar zu definieren. Welche Möglichkeiten habe ich zum Beispiel als Gruppenadministratorin, welche als „normales“ Gruppenmitglied auf der Plattform? Und wer ist dazu berechtigt zu entscheiden, ob eine Person einer Gruppe beitreten kann? Ist es die Projektleitungsebene oder sind es die Teammitglieder?

Wenn die Potentiale für neue Formen der Zusammenarbeit durch Vernetzung etc. fruchtbar gemacht werden sollen, dann empfehlen wir prinzipiell eine hohe Autonomie der Beschäftigten in der Nutzung. Zugleich ist es wichtig, sich über die Autonomie hinsichtlich des Zugangs zu Gruppen und Inhalten bzw. allgemeiner hinsichtlich Arbeitsweisen mit Tools auf der Kollaborationsplattform im Unternehmen zu verständigen und zu einem von den Beteiligten als sinnvoll erachteten Maß an Autonomie zu kommen. Es geht dabei darum eine Balance zu finden, die einerseits Autonomie nicht zu sehr einschränkt und andererseits Chaos und Ineffizienz sowie Belastungen von Beschäftigten durch unzureichende Regelungen vermeidet.

Zur Vermeidung von Belastungen gehört auch, die Selbststeuerungsmöglichkeiten verbunden mit mobiler Arbeit zu reflektieren. Um Beschäftigte vor Entgrenzung zu schützen, wird empfohlen, die Nutzung der Kollaborationsplattformen nur in individuellen Arbeitszeiten vorzusehen, und damit im Zusammenhang stehend, im Unternehmen klar zu definieren, was bei mobiler Arbeit als Arbeitszeit anerkannt wird.

Rollen und Berechtigungen sind klar zu definieren.

Wir empfehlen prinzipiell eine hohe Autonomie der Beschäftigten in der Nutzung. Zugleich ist es ratsam, zu einem von den Beteiligten als sinnvoll erachteten Maß an Autonomie zu kommen und hierbei eine Balance von Autonomie und Regelungen anzustreben, um Chaos und Belastungen der Beschäftigten zu vermeiden.

Was die Arbeitszeit und Schutz vor Entgrenzung und Belastungen bei hoher Selbststeuerung angeht, kann geregelt werden, dass die Nutzung nur in individuellen Arbeitszeiten vorgesehen wird.

## 2.4 Transparenz

Begrenzte Sichtbarkeit von Inhalten

Transparenz

Freier Zugang zu Inhalten

Die Pole reichen hier von streng reglementierter und begrenzter Sichtbarkeit von Inhalten nur für bestimmte Gruppenmitglieder bis hin zu einer maximalen Transparenz, das heißt dem freien Zugang zu Inhalten für alle Mitglieder des Netzwerkes. Sicher gibt es immer datenschutzbezogene Ausnahmen und geschlossene Bereiche. Aber es ist eine Entscheidung etwa, ob und inwieweit die Daten von Gruppen öffentlich für Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzte zugänglich sein sollen. Und wenn ja, welche Daten? Kann ein Team selbst über den Zugang zu den Daten im Teamraum entscheiden oder sind Inhalte aus den Teams offen für weitere Personen auf der Plattform im Unternehmen? Wenn Externe wie Kunden auf der Plattform ebenso einbezogen werden, ist ebenso die Frage des Zugangs zu Inhalten virulent, alleine aus Datenschutzgründen.

Je nach Firmenkontext bietet sich ein Mix aus öffentlich zugänglichen Gruppen und Bereichen mit transparenten Inhalten und zugleich geschlossenen Gruppen an. In größeren Firmen mögen vor allem geschlossene Gruppen sinnvoll sein, in denen die Transparenz von Inhalten nur auf der Teamebene zugelassen ist und ein Zugang nur durch Freigabe (vom Team oder Vorgesetzten) möglich ist. In kleineren Firmen und in Firmen mit einer starken „New-work“-Kultur können frei zugängliche, öffentliche Gruppen präferiert werden.

Wir empfehlen klare **Regeln der Transparenz** festzulegen – für wen sind welche Daten unter welchen Bedingungen sichtbar. Dabei sind der Datenschutz und der Schutz der Persönlichkeitsrechte zu wahren, also der Umgang mit personenbezogenen Daten (u. a. bei Ausscheiden von Beschäftigten sowie Speicher- und Löschfristen zu regeln (siehe weiter unten Teil 4).

Je nach Firmenkontext bietet sich ein Mix aus öffentlich zugänglichen Gruppen und Bereichen mit transparenten Inhalten und zugleich geschlossenen Gruppen an.

Wir empfehlen klare Regeln der Transparenz festzulegen – für wen ist was unter welchen Bedingungen sichtbar.

Der Datenschutz und der Schutz der Persönlichkeitsrechte sind zu wahren, d. h. der Umgang mit personenbezogenen Daten sowie Speicher- und Löschfristen sind zu regeln.

## 2.5 Kontrolle

Hierarchische Kontrolle

Kontrolle

Selbstkontrolle

Wie geht man mit der möglichen Transparenz der Inhalte und den Möglichkeiten freier Vernetzung und Zusammenarbeit um? In traditionell organisierten Unternehmen ist Kontrolle und Steuerung hierarchisch aufgebaut, Vorgesetzte kontrollieren die Arbeitsprozesse und Ergebnisse. Die Steuerung kann aber auch indirekt über Ziele laufen. Beschäftigte kontrollieren sich dann eigenverantwortlich in ihrem Projekt-/Teamkontext durch internalisierte Werte und Selbstverpflichtung mittels vereinbarter Ziele.

Die Kollaborationsplattformen sollten dazu genutzt werden, die Selbstkontrolle der Beschäftigten oder Teams zu stärken. Wenn sie für Fremdkontrolle verwendet werden, ist zu klären, was wie an transparenten Daten für Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden darf. Kann etwa die Menge der Einträge eines Beschäftigten im Wiki oder in Teamräumen zur Leistungsbeurteilung verwendet werden? Die Plattformen erfassen zahlreiche und umfangreiche Daten der Arbeit und bieten diverse Datenauswertungen, z. B. wer mit wem in einem Netzwerk wie häufig kommuniziert, wichtiger Knotenpunkt oder scheinbar in unwichtiger Position ist etc.

Wo die **Grenzen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle** in der Auswertung der Daten von der Plattform liegen, ist klar zu definieren und transparent zu machen. Dabei ist dem Beschäftigtendatenschutz ein hoher Stellenwert einzuräumen. In der Regel wird in Unternehmen mit Interessenvertretung die Leistungs- und Verhaltenskontrolle in Vereinbarungen ausgeschlossen.

Wenn von Managerinnen und Managern Daten in unzulässiger Weise ausgewertet werden und gegen bestehende Vereinbarungen verstoßen wird, sollte der Arbeitgeber dazu verpflichtet werden, die damit begründeten personellen Entscheidungen oder Veränderungen von Beschäftigungsbedingungen zurückzunehmen und die Managerinnen und Manager zu sanktionieren (Beweisverwertungsverbot). So kann Vertrauen für Beschäftigte aufgebaut werden, transparent auf der Plattform zu arbeiten und damit prinzipiell die Kollaborationsplattform zu nutzen, was die Voraussetzung für ihren erfolgreichen Einsatz darstellt.

Weiterhin ist auch das subjektive Kontrollempfinden wichtig: Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass es von Kollegen und Vorgesetzten als Nicht-Arbeit bewertet wird bzw. es negative Folgen für sie hat, wenn sie nicht immer auf der Plattform online sind? In manchen Unternehmen bestehen hier Ängste bei Beschäftigten, die deshalb sehr vorsichtig mit dem Tool umgehen. Sie überlegen zum Beispiel genau, wie sie Dinge formulieren und stehen der Plattform generell kritisch gegenüber, weil sie sie als Kontrollinstrument sehen.

Alleine die Befürchtung von Kontrolle lässt die Akzeptanz für die Kollaborationsplattform und die Wahrscheinlichkeit ihrer produktiven Nutzung sinken. Hier lautet die Empfehlung, dass die Interessenvertretung bzw. die Unternehmensleitung oder HR-Abteilung in nicht mitbestimmten Unternehmen etwa in Beschäftigtenumfragen prüft, wie Kontrolle wahrgenommen wird. Dies kann im Rahmen von Evaluierungen der Arbeit mit Kollaborationsplattformen und der Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten geschehen. In einem Unternehmen wird beispielsweise in regelmäßigen Abständen eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt, in der es gezielt um Unternehmenswerte wie Transparenz und Vertrauen geht. Auf Grundlage der Befragung soll eine Selbstverständigung erzielt und mit der Diskussion der Ergebnisse Verbesserungen angestrebt werden.

Bei Kollaborationsplattformen sollten die Selbstkontrollmöglichkeiten der Beschäftigten und Teams gestärkt, und zusätzliche Leistungs- und Verhaltenskontrollen durch mit der Kollaborationsplattform erfassten Daten vermieden werden. Es ist zu beobachten, dass in Vereinbarungen in Unternehmen in der Regel die Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausgeschlossen wird.

Wenn Kollaborationsplattformen für die Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden sollen, sind die Grenzen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle in der Auswertung der Daten von der Kollaborationsplattform klar zu definieren und zu kommunizieren.

Wenn Daten von Vorgesetzten unzulässig ausgewertet werden und gegen Vereinbarungen für personelle Entscheidungen wie zur Veränderung von Beschäftigungsbedingungen genutzt werden, sollte der Arbeitgeber verpflichtet werden bzw. sich selbst darauf verpflichten, diese zurückzunehmen und die Vorgesetzten zu ermahnen und ggf. zu sanktionieren (Beweisverwertungsverbot).

Die Interessenvertretung bzw. die Unternehmensleitung oder HR-Abteilung in Unternehmen ohne Interessenvertretung kann in Evaluierungen der Arbeit mit Kollaborationsplattformen und deren Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten die Frage nach dem Erleben von Kontrolle bei den Beschäftigten untersuchen und Konsequenzen daraus ziehen.

## 2.6 Partizipation

Gesetzte Regeln

**Partizipation**

Von Beschäftigten mitentwickelte Regeln

Die Beteiligung der Beschäftigten bezieht sich auf zwei Aspekte: Erstens geht es um die Gestaltung des Einführungs- und Nutzungsprozesses selbst. Eine weitreichende Beteiligung würde die Beschäftigten in geeigneter Form bereits bei der Bedarfsermittlung der einzusetzenden Anwendungen und Plattformen einbinden. Durch die Partizipation können die für die Gestaltung Verantwortlichen wichtige Informationen zu sinnvollen Anwendungsszenarien und Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer erhalten. Zudem können sie sich mit den Nutzerinnen und Nutzern über die Zielsetzungen und den Sinn der Nutzung der Kollaborationsplattformen verständigen. Die Nutzung von Kollaborationsplattformen setzt in hohem Maße Eigeninitiative und Interesse der Nutzerinnen und Nutzer voraus, ihre Zusammenarbeit verbessern zu wollen. In einem entsprechenden Beteiligungsprozess können die Bedingungen geschaffen werden, dass die Nutzerinnen und Nutzer lernen, die Anwendungen mitzugestalten und sie sich diese einfacher aneignen können.

Zum zweiten können Regeln und Nutzungsweisen bei Kollaborationsplattformen wie bei anderen Technologien stärker hierarchisch gesetzt oder stärker von Beschäftigten mitgestaltet werden. Da Kollaborationsplattformen viele technische Nutzungsmöglichkeiten geben und Interessen zwischen einzelnen Nutzergruppen oder Rollenträgern variieren kann, ist es ratsam, Beschäftigte umfassend einzubeziehen. Ein zweiter Grund dafür liegt in der Schwierigkeit begründet, die Veränderungen der Arbeit durch den Einsatz der Kollaborationsplattform im Voraus genau abzuschätzen. Zu viele unterschiedliche Tätigkeitsanforderungen und Bedingungen nehmen Einfluss darauf. Durch eine weitreichende Einbindung der Beschäftigten können diese Wirkungen frühzeitig bemerkt und gestaltet werden, bevor sich größere Folgen oder Schwierigkeiten entwickeln. In einer schwachen Form von Einbindung geht es hingegen lediglich um die partizipative Umsetzung von gesetzten Zielen, d. h. bestimmte Regelungen der Nutzung, die mitgestaltet werden. Aber auch in diesem Fall dient das Feedback der Nutzerinnen und Nutzer der Früherkennung von auftretenden Umsetzungsproblemen.

Wir empfehlen auf die **Vorstellungen von verschiedenen Beschäftigtengruppen** einzugehen und sie sowie die Vertreterinnen und Vertreter ihrer Interessen in allen Fragen der Nutzung und frühzeitig in der Planungs- und Einführungsphase und darüber hinaus über Projektgruppen umfassend zu beteiligen. Gerade in Planungs- und Einführungsphasen werden grundlegende Entscheidungen getroffen. Inhalte der Beteiligung sollten die Einsatzzwecke sein und die möglichen Tools, die genutzt werden können bzw. die Erarbeitung einer IT-Zielarchitektur. Aber auch bei den Umgangsregeln, auf welcher Basis zusammengearbeitet werden soll, können Beschäftigte mitwirken.

Dabei raten wir die Partizipation von Beschäftigten aus einem Spektrum an Bereichen an, in denen die Kollaborationsplattform eingesetzt werden soll, um so die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten, denen mit der Kollaborationsplattform besseres und produktiveres Arbeiten ermöglicht werden sollte, berücksichtigen zu können. Es ist daher, etwa für Pilottestphasen wichtig, dass nicht nur ein Bereich zu Wort kommt, vielleicht gerade noch der, in dem die Beschäftigten die meisten Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien haben, sondern ein Spektrum an Bereichen bzw. Beschäftigtengruppen im Unternehmen.

Durch eine gezielte und frühzeitige Einbindung von Beschäftigten und Belegschaftsvertretung können die verschiedenen konkreten arbeitsbezogenen Ansprüche berücksichtigt werden, womit die Chancen für eine höhere Qualität der gefundenen Lösungen und die Akzeptanz für die gemeinsam erarbeiteten bzw. vereinbarten Regeln steigen.

Wir empfehlen die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung in allen Fragen der Nutzung der Plattform gezielt und frühzeitig zu beteiligen, und mit ihnen gemeinsam die Nutzung der Plattform zu gestalten. Das gilt gerade für Pilot- und Einführungsphasen. So kann die Qualität der gemeinsam erarbeiteten Lösungen und damit der Arbeit steigen und die vereinbarten Regelungen erhalten eine höhere Legitimationsgrundlage.

Dabei raten wir die Partizipation von Beschäftigten aus einem weiten Spektrum an Arbeitsbereichen an, in denen die Kollaborationsplattform eingesetzt werden soll.

## 2.7 Lernen

Definierte Nutzung schulen

**Lernen**

Vermitteln von Nutzungsmöglichkeiten

Die Frage des Lernens ist ein Schlüssel für die Arbeit mit Kollaborationsplattformen. Gerade weil diese Technologie Gestaltungsspielräume gibt und von den konkreten Aktivitäten der Nutzerinnen und Nutzern lebt, bedarf es ihrer aktiven Aneignung und einer Befähigung der Nutzerinnen und Nutzer. Die Unterstützung beim Lernen kann einerseits stärker strukturiert verlaufen: In Schulungen werden Bedienungsweisen z. B. von Notizbüchern etc. und definierte Usecases, also Anwendungsfälle, vermittelt. Lernen kann im Unterschied dazu auch auf eine selbstgesteuerte Aneignung von Nutzungsmöglichkeiten abzielen. Es werden hierzu verschiedene Lern- und Unterstützungsformate angeboten, aus denen die Nutzerinnen und Nutzer wählen können etwa Tutorials oder E-Learning.

Eine wichtige Gestaltungsempfehlung ist die Kompetenzentwicklung in der Arbeit mit der Kollaborationsplattform, die individuell auf die arbeitsbezogenen Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer abgestimmt ist. Je nach Organisations- oder Arbeitsbereich bestehen aufgrund der konkreten Tätigkeiten und Teamzusammenhänge spezifische Anforderungen (zum Beispiel von Verwaltungsangestellten im Vergleich zu Entwicklerinnen). Außerdem bestehen Unterschiede, was die Kompetenzen mit digitalen Technologien anbelangt, z. B. mit transparentem Arbeiten, mit den

vielen Kommunikationsströmen und Informationen umzugehen. Es geht auch um Kompetenzen des wertschätzenden Schreibens, das Erlernen von Kommunikations- bzw. Umgangsregeln. Mit solchen Kompetenzen kann man Arbeits- oder Gesundheitsbelastungen entgegentreten, die durch Transparenz, „information overload“ und entgrenztes Arbeiten entstehen können.

Da es bei den Kollaborationsplattformen darauf ankommt, dass Nutzerinnen und Nutzer sich eine Nutzungsweise entsprechend ihrer konkreten Arbeitserfordernissen aktiv aneignen und unterschiedliche Voraussetzungen bestehen, empfehlen wir Anreize zum Lernen zu schaffen und gerade zu Beginn der Nutzung eine **Begleitung im Lernprozess** zu geben. Auch die Nutzungsregeln, die mehr oder weniger stark detailliert vorgegeben sein können, sollten zugänglich und klar vermittelt werden. Dies kann über das Angebot bestimmter Unterstützungs- und Lernformate geschehen, bei denen sich Nutzerinnen und Nutzer Hilfe holen können: z. B. kurze Anleitungen zu bestimmten Funktionen, Forumsräume für Fragen oder Sprechstunden bei Powerusern, also Multiplikatoren, die intensiver in die Technik eingeführt werden, Workshops zur Diskussion von Anwendungsfällen. Diese Lernformate können im Verlauf der Nutzung adaptiert werden. Beispielsweise wurde in einer Firma wenige Wochen nach der Einführung einer Kollaborationsplattform eine Umfrage gemacht, um Nutzungserfahrungen auszuwerten. Daraufhin wurden vom Projektteam, das für die Einführung zuständig war, kurze Videos, sogenannte Videoschnipsel erstellt, um bestimmte Funktionen zu erläutern.

Wir empfehlen auch bei Führungskräften, gezielt Kompetenzen aufzubauen bzw. zu fördern. Neue Anforderungen an Führungskräfte ergeben sich in höherem Maße, besonders wenn die Potentiale der Selbstorganisation genutzt werden sollen. Denn dann müssen Führungsaufgaben an das Team abgegeben und über Zielvereinbarungen geführt werden. In allen Fällen stellt die Nutzung einer Kollaborationsplattform für Führungskräfte die Herausforderung, sich intensiv um die Infrastruktur (Funktionsstörungen und Weiterentwicklung der Plattform) und die Regelung der Zusammenarbeit (z. B. Art und Weise der Dokumentation, Einhaltung der Regeln) zu kümmern, damit die Teams in einem abgestimmten Rahmen arbeiten können. Darüber hinaus benötigen Führungskräfte z. B. die Fähigkeiten, Konflikte frühzeitig zu erkennen und ggf. deeskalierend einzugreifen.

**Die Kompetenzentwicklung in der Arbeit mit der Kollaborationsplattform ist auf die arbeitsbezogenen Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer abzustimmen.**

**Durch die Notwendigkeit der aktiven Aneignung von Nutzerinnen und Nutzern empfehlen wir über verschiedene Lern- und Unterstützungsangebote Anreize zum Lernen zu schaffen und Beschäftigte im Lernprozess zu begleiten.**

**Nutzungsregeln sollten zugänglich und klar vermittelt werden.**

**Bei Führungskräften sind gezielte Kompetenzen aufzubauen.**

## 3. Empfehlungen für die betriebliche Arbeitsgestaltung

### 3.1 Die Balance zwischen Vorgaben und Selbstorganisation

Die jeweiligen Spielräume der Gestaltung bei den Gestaltungsdimensionen zeigen die Herausforderung für jedes Unternehmen auf, jeweils passende Lösungen für sich zu erarbeiten. Es gilt eine Balance zwischen Vorgaben und Freiheit zu finden, das heißt, die passende Position der Regler in jeder Dimension zu bestimmen. Beispielhaft ist bei der Frage von Balance von Vorgaben und Selbstorganisation zu klären: Bedarf es bei den Einsatzzwecken stärkerer Nutzungsregeln, wo und wie Arbeit stattfinden soll, welche Anwendungen in welcher Weise zu verwenden sind, um desintegrierende Effekte, das Erleben von Chaos im Unternehmen zu vermeiden? Dabei spielt sicherlich eine Rolle, wie viele Anwendungen mit ähnlicher Funktion im Unternehmen eingesetzt werden, ob z. B. in einem „Zoo an Anwendungen“ mehr Vorgaben notwendig werden und die Anwendungen besser orchestriert werden müssen.

Für die jeweiligen Lösungen in den Unternehmen bei den Gestaltungsdimensionen sind verschiedene Bedürfnisse von Nutzerinnen und Nutzern zu berücksichtigen, von deren Aktivitäten abhängt, ob die Potentiale der Plattform für neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit fruchtbar gemacht werden können. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die gezielte Beteiligung der Beschäftigten und der Belegschaftsvertretung an der Entwicklung der Nutzung. Die richtige Balance zu finden ist auch ein Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Interessensgruppen in den Unternehmen. Unserer Erfahrung nach verändern sich die Sichtweisen auf den Nutzen der Kollaborationsplattform. Wenn in der Arbeitsgestaltung Rücksicht auf unterschiedliche Nutzerinteressen genommen wird, können sich die Einschätzungen der Kollaborationsplattformen mit der Dauer der Nutzung positiv ändern und anfangs kritische Sichtweisen wandeln sich. Dies spricht dafür, sich auf einen offenen Gestaltungsprozess einzustellen, bei dem ein intensiver Austausch mit den Nutzerinnen und Nutzern erfolgt, um entsprechend den sich entwickelnden Nutzungsbedürfnissen jeweils die situationsgerechte Ausbalancierung von Vorgaben und Freiheit für eine Verbesserung der Arbeit bzw. Zusammenarbeit vornehmen zu können.

### 3.2 Aufbau professioneller Arbeitsgestaltung

Für die Arbeit mit Kollaborationsplattformen ist der Aufbau einer professionellen Arbeitsgestaltung empfehlenswert, die das Zusammenspiel von Menschen, Technik und Organisation ganzheitlich in den Blick nimmt. Es sind gezielt Kompetenzen zu entwickeln und Zuständigkeiten zu klären. Wir empfehlen Strukturen verteilter Kompetenz zu etablieren, das heißt, dass sich unterschiedliche Expertinnen und Experten des Unternehmens vernetzen, um die Gestaltungsaufgaben zu übernehmen und ggf. kollaborativ zu lösen. Ein Beispiel sind Projektteams für die Einführung der Kollaborationsplattform, in denen Personen aus verschiedenen Fachabteilungen die Einführung gemeinsam gestalten. Denn die Schwierigkeit für die Unternehmen besteht darin, dass unterschiedliche Fachzuständigkeiten (IT, Personal, Qualitätssicherung, Fachabteilungen) ihre Expertise zusammenbringen müssen, um die Gestaltung der Plattformen gemeinsam zu erarbeiten. Allein die IT-Abteilung wäre etwa damit überfordert, weil sie nicht genügend Kenntnisse über die arbeitsbezogenen Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer hat.

Darüber hinaus bedarf es auch der langfristigen Betreuung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen. Die Tools wandeln sich einerseits rasant schnell, andererseits geht es um das Sichern von Daten. Wer kümmert sich etwa um die Archivierung, wenn ein Projekt vorbei ist? Oder nehmen wir für die Frage der Wissenssicherung ein Wiki, das teamübergreifend, unternehmensweit eingesetzt

wird. Um dieses zu pflegen, können Wiki-Beauftragte für Fragen ansprechbar sein, sich um die Qualität kümmern und technische Kräfte können für die technische Unterstützung sorgen. Weitere mögliche Rollen sind Zuständige für Lernen oder Toolbeauftragte für bestimmte Tools, die technische Weiterentwicklungen verfolgen und über entsprechende Kanäle kommunizieren.

### **3.3 Der Weg zur Nutzung: Prozessorientierte Arbeitsgestaltung**

Mit Blick auf die Herausforderungen der Gestaltung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen, wie u. a. die schnelle Technologieentwicklung ist eine prozessorientierte Arbeitsgestaltung zu empfehlen. So können Unternehmen nicht einfach nur die Technik bereitstellen und alles läuft seinen Gang, sondern es ist vielmehr ein Weg zu gehen, mit mehr oder weniger viel Trial und Error. Es handelt sich um einen Such- und Lernprozess, bei dem gemeinsames Entwickeln, Diskutieren von bereits Erreichtem und Problemen die Nutzung voranbringen. Die Arbeitsgestaltung bewegt sich dabei eher in kürzeren Etappen, womit sich ein iterativer Ansatz der Arbeitsgestaltung eignet, der zwar an langfristigen Visionen orientiert ist, aber Gestaltungslösungen in kurzfristigen Planungszyklen entwirft, testet und auf der Basis breiter Beteiligung der Beschäftigten sukzessive weiterentwickelt. Zur Einführung der Plattformen bietet es sich an, zunächst Pilotprojekte in bestimmten Arbeitsbereichen oder bei bestimmten Gruppen durchzuführen und die Nutzung etappenweise auszuweiten.

### **3.4 Vertrauensbasierte Kultur der Zusammenarbeit**

Eine Voraussetzung für effizientes und gutes Arbeiten mit Kollaborationsplattformen ist eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert. In Unternehmen, insbesondere mit stark hierarchischer Kultur, befürchten Beschäftigte Kontrolle von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen. Die auf der Plattform sichtbaren Daten könnten gegen sie verwendet werden; vielerlei Auswertungen sind möglich und die Anbieter liefern Auswertungsfunktionalitäten. Für das produktive Nutzen der Plattform ist daher ein Raum zu schaffen, in dem die Beschäftigten geschützt sind, und sie Vertrauen haben, dass sie die Plattform für ihre Arbeit produktiv nutzen können und dabei ihre Persönlichkeitsrechte und der Datenschutz gewahrt bleiben. Ein wichtiger Rahmen hierfür ist eine Kultur der Zusammenarbeit und Kommunikation, die auf Werten der Transparenz, Vertrauen und Offenheit (auch Fehler begehen zu können) basiert. Um eine solche Kultur zu stützen, ist es von Bedeutung, dass sich das Management entsprechende Verhaltensnormen auferlegt und eine spezifische Haltung in der Zusammenarbeit und Kommunikation etabliert bzw. gehalten wird. Diese Kultur der Zusammenarbeit ist ein entscheidender Faktor dafür, ob das Potential des Werkzeuges gerade für neue Arbeitsweisen in Unternehmen genutzt werden kann.

In Unternehmen mit Interessenvertretung können mit entsprechenden Vereinbarungen Rahmen für solch eine Kultur gesetzt werden und durch klare Festlegungen von Nutzungsgrundsätzen der Kollaborationsplattformen Vertrauen geschaffen werden. Besonders betrifft dies die Leistungs- und Verhaltenskontrolle, die man dort ausschließen kann. In Unternehmen ohne Interessenvertretung besteht die Möglichkeit, dass sich Unternehmen auf bestimmte Werte, Normen und Verfahrensweisen selbstverpflichten – beispielsweise auf dem Wege einer Charta oder Data Policy. Außerdem können Beschäftigtenbefragungen zum regelmäßigen Hinterfragen zum Erleben der Kultur und der wechselseitigen Selbstverständigung dienen, um einen geschützten Raum für die Zusammenarbeit zu ermöglichen. Ähnlich wie die Charta schlägt auch die IG Metall ein Leitbild vor, dass zwischen BR/GBR, IG Metall und Unternehmen vereinbart wird und als übergreifender Rahmen für die Nutzung von neuen Techniken und Tools gelten soll. Dort werden Ziele des Einsatzes von Tools und Grundsätze ihrer Nutzung benannt (z. B. diskriminierungsfrei, anregende und abwechslungsreiche Tätigkeiten fördernd etc.).<sup>12</sup>

## 4. Zur Regelung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen

In Betrieben und öffentlichen Einrichtungen mit Belegschaftsvertretungen besteht die Möglichkeit, die Einführung und Nutzung von Kollaborationsplattformen per Betriebs- oder Dienstvereinbarung zu regeln. Mit den gesetzlich abgesicherten Regelungen können Beschäftigte Sicherheit gewinnen, mit Kollaborationsplattformen zu arbeiten und es kann Vertrauen aufgebaut werden. Wie in der Praxis dies gelingt, hängt sicherlich davon ab, inwieweit das Gremium in der Belegschaft je verankert ist und welcher Art die Beziehungen zwischen Führungskräften und Betriebs- bzw. Personalrat sind.

Der Einsatz von Kollaborationsplattformen unterliegt prinzipiell der Mitbestimmung. So hat der BR über § 87 (1) 6. BetrVG bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen mitzubestimmen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistungen der Arbeitnehmer zu überwachen. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts reicht alleine die Möglichkeit der Überwachung durch die technische Einrichtung. Ein Betriebsrat (BR) oder ein Personalrat<sup>13</sup> verfügt daher über erzwingbare Mitbestimmungsrechte.

Ein weiterer Hebel für Beschäftigtenvertretungen bieten zudem Datenschutzgesetze: die Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) und das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). Es sind Datenschutzgrundsätze (Art. 5 DS-GVO) wie die Zweckbestimmung, der technische Datenschutz (Art. 25, 32 DS-GVO) wie z. B. Berechtigungskonzepte und Löschpflichten (§ 35 BDSG) einzuhalten. Weiterhin ist der Gesundheitsschutz ein wichtiger Ansatzpunkt (§ 87 (1) 7. BetrVG). Der Arbeitgeber unterliegt Arbeitsschutzvorschriften. In der Anlage der Arbeitsstättenverordnung ist zum Beispiel festgehalten, dass der Arbeitgeber „insbesondere geeignete Softwaresysteme“ bereitzustellen hat (Ziffer 6.5, Abs. 1, S. 2). Die Software-Ergonomie ist zu beachten (siehe DGUV Information 215-450 zur Software-Ergonomie) und Grundsätze zur Benutzungsfreundlichkeit bzw. Ergonomie sind einzuhalten (DIN ISO 9241-110).

Wir empfehlen, dass Belegschaftsvertretungen bei der Planung der Nutzung von Kollaborationsplattformen sich frühzeitig einbringen und die Anwendung der Kollaborationssoftware umfassend (über die enge Frage der Leistungs- und Verhaltenskontrolle hinaus) im Rahmen einer Betriebs-/ Dienstvereinbarung abgesichert wird. Dafür können die Informationsrechte (§ 80 (2) BetrVG) genutzt sowie rechtlicher und technischer Sachverstand eingeholt werden (§ 80 (3) BetrVG).<sup>14</sup> Wenn die Vereinbarung getroffen ist, gilt es, in der weiteren Nutzung die Einhaltung zu überwachen. Dafür ist es auch empfehlenswert, in der Vereinbarung die Evaluation der Nutzung der Plattform sowie Sanktionsmöglichkeiten bei Verstößen zu regeln.

### Themenblöcke für Vereinbarungen zur Arbeit mit Kollaborationsplattformen

1. **Nutzung:** Grundsätze, Bedingungen, Einsatzmöglichkeiten, Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle (Beweisverwertungsverbot), Rollen- und Berechtigungen
2. **Datenschutz:** Personenbezogene Daten, Speicher- und Löschkonzepte, Ausscheiden von Beschäftigten, Umgang mit Verstößen
3. **Kompetenzen und Lernen:** Informationen über Vereinbarung, Nutzungsbedingungen und Einsatzmöglichkeiten, Lern- und Unterstützungsformate
4. **Beteiligung:** Rechte bei Änderungen und Erweiterungen, Evaluierung

## 4.1 Nutzung

Die übergreifenden Zwecke der Nutzung der Kollaborationsplattform werden in der Präambel formuliert, so zum Beispiel das Ziel einer besseren Verbreitung unternehmensweiter Informationen, einer Stärkung der Vernetzung und des unternehmensweiten Austauschs von Wissens in virtuellen Räumen der Kooperation, der Sicherstellung effizienterer Formen der Zusammenarbeit oder der Steigerung der Motivation von Beschäftigten und des Zusammenhalts im Unternehmen.

### Grundsätze der Nutzung der Kollaborationsplattform

In Vereinbarungen ist es sinnvoll, die je wichtigsten Grundsätze der Nutzung zu definieren. Folgende Grundsätze scheinen sinnvoll:

- Nutzung zu dienstlichen Zwecken, verbunden mit der Einwilligung in definierte Nutzungsbedingungen
- Nutzung während der Arbeitszeit; Beschäftigte können nicht angewiesen werden, sie außerhalb der Arbeitszeit zu verwenden.
- Transparenz: Die Nutzung der Kollaborationsplattform erfolgt mit Klarnamen (das heißt also keine anonymen Beiträge).
- Verantwortlichkeit und Vertraulichkeit: Eigenverantwortliches Nutzen, Einhalten der Nutzungsbedingungen, Regelung des Umgangs mit geschäftsrelevanten Dokumenten auf der Plattform (welche dürfen mit wessen Erlaubnis eingestellt werden)

### Nutzungsbedingungen der Kollaborationsplattform

In den Nutzungsbedingungen können Grundsätze der Nutzung aufgenommen bzw. spezifiziert werden. Es bietet sich an festzusetzen:

- allgemeine Umgangs- und Nutzungsregeln: respektvolle, diskriminierungsfreie Kommunikation, Sachlichkeit der Beiträge, Umgang mit vertraulichen und urheberrechtlich geschützten Daten<sup>15</sup>, verantwortungsvoller Umgang mit Video- oder Fotobeiträgen anderer Nutzerinnen und Nutzer und ihrer Privatsphäre (etwa keine Weiterverbreitung von Nutzerfotos), Umgang mit Verstößen gegen die allgemeinen Nutzungsregeln (Löschung von Beiträgen)
- Nennen von Ansprechpartnern, Forumsraum o.Ä. bei allgemeinen Fragen oder bei Fragen zu Verstößen in der Nutzung
- Grundlegendes zu Beiträgen (Transparenz der Personen, die diese erstellt haben und Sichtbarkeit des Datums, Verweise auf Quellen)
- Vernetzungsmöglichkeiten („Follower“)
- Transparenz der Bewertungen (z. B. „gefällt mir“)
- Gruppen: Bildung und Zutritt (Möglichkeit der selbst initiierten Bildung von Gruppen; offene vs. geschlossene Gruppen, wer entscheidet über Zutritt)
- Nutzerprofil (mit Klarnamen, Foto freiwillig, sichtbar für alle Nutzerinnen und Nutzer der Plattform, personenbezogene Daten anderer Nutzerinnen und Nutzer sind nur auf der Plattform zu verwenden)
- Nutzungsbedingungen: Kenntnisnahme durch Nutzerinnen und Nutzer und Einwilligung zu Nutzungsbedingungen bei Erstanmeldung und bei Änderungen notwendig; die Nutzungsbedingungen sind jederzeit einsehbar.

### Einsatzmöglichkeiten

- Communities (Gruppen)
- Chat

- Blog
- Wiki
- Profil
- Folgen von Inhalten
- Kommentieren von Inhalten
- ...

Die Einsatzmöglichkeiten können in Form eines Begriffsglossars zum Nachschlagen bereitgestellt werden.

### **Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle**

Die mit der Kollaborationsplattform erfassten Daten dürfen vom Arbeitgeber nicht zu Zwecken der Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausgewertet werden; sie werden nicht zur Überwachung, zur Beurteilung von Leistung und zur Prüfung von Arbeitsmenge oder -zeit eingesetzt. Sie dürfen weder direkt noch indirekt für arbeitsrechtliche Maßnahmen wie der Veränderung der Beschäftigungsbedingungen, der Kündigung oder anderer Sanktionen genutzt werden (Beweisverwendungsverbot). Wenn dies doch geschieht, wird der Arbeitgeber dazu verpflichtet, diese Maßnahme zurückzunehmen.

### **Rollen und Berechtigungen**

Verschiedene Rollen und Berechtigungen sind festzulegen. Prinzipiell empfiehlt sich von gleichen Rechten der Nutzerinnen und Nutzer auf der Kollaborationsplattform auszugehen und Rollen mit erweiterten Rechten zu definieren. Diese können sich auf die Verwaltung von Gruppen und Seiten richten, auf die Unterstützung bei Problemen oder etwa auf die Qualitätssicherung. Bei den erweiterten Rollen sollten die Berechtigungen für die Aktivitäten auf der Plattform festgehalten werden (in der Vereinbarung oder in einem entsprechenden Anhang). „Einfache Nutzerinnen und Nutzer“ mit Standardberechtigungen können etwa Kommentare löschen und schreiben, aber Inhalte nicht weitergehend verwalten oder warten. Das bleibt Personen mit erweiterten administrativen Rechten vorbehalten.

## **4.2 Datenschutz und Persönlichkeitsrechte**

Regelungsthemen sind hier u. a.:

### **Personenbezogene Daten**

- Prinzipiell werden personenbezogene Daten erhoben und genutzt. Ihre Art der Verarbeitung und Nutzung ist unter Beachtung des Datenschutzrechts und den wesentlichen rechtlichen Prinzipien der Datenvermeidung und der Datensparsamkeit (§ 3a BDSG) zu regeln. Hier ist für verschiedene Datentypen zu klären, was ihr jeweiliger Zweck ist, ob es sich um freiwillige Angaben handelt, welche Angaben sichtbar oder über die Suche auffindbar sind und wie die Dauer der Speicherung ist. Das betrifft Nutzerprofilaten und Daten zu Inhalten, die von Nutzerinnen und Nutzern erzeugt werden (z. B. Kommentare, Bewertungen von Nutzerinnen und Nutzern, Aufgabenverteilung an andere Nutzerinnen und Nutzer).
- Die Zugriffsberechtigungen zu den personenbezogenen Daten sind zu regeln. Hierfür können Personenkreise benannt werden, die Zugriff haben.
- U. a. aufgrund von Profiling-Gefahren kann es auch ratsam sein zu regeln, wie mit Daten ohne Personenbezug umgegangen werden soll.<sup>16</sup>
- Ausschluss des Data-Mining durch Dritte (Betreiber der Kollaborationsplattform)<sup>17</sup>

## Speicherung und Löschung von personenbezogenen Daten

- Hier ist zum Beispiel der Umgang mit Daten zu klären, wenn Beschäftigte das Unternehmen verlassen. Die Daten aus Diskussionsräumen, Wiki oder Blogs dürfen etwa bestehen bleiben (evtl. mit Anonymisierung des Namens des Erstellers), personenbezogene Daten und Nutzerprofil mit Nutzerprofildaten und Mitgliedschaften werden nach einer gewissen Frist gelöscht.
- Außerdem geht es um die Definition der Löschmöglichkeiten der Nutzerinnen und Nutzer in verschiedenen Rollen (selbst erzeugte Daten und Nutzerprofildaten, Festlegung von Löschfristen).
- Prüfung, ob der Betreiber der Kollaborationsplattform noch nach Löschfrist Zugriffsmöglichkeiten auf gespeicherte Daten hat und ggf. Löschkonzept mit Fristen zwischen Arbeitgeber und Betreiber vereinbaren
- Verpflichtung des Arbeitgebers für einen Speicherort der Cloud, an dem die DSGVO gilt

## Umgang mit Verstößen

- Das Vorgehen der Prüfung ist festzulegen.

### Literaturempfehlungen zum Thema Datenschutz

Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen (2019): Beispiel aus der Praxis: Einführung und Anwendung von Office 365. Düsseldorf: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_office\\_365.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_office_365.pdf) (zuletzt geprüft am 09.07.2020).

Däubler, Wolfgang; Wedde, Peter; Weichert, Thilo; Sommer, Imke (2018): EU-Datenschutz-Grundverordnung und BDSG-neu. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Haverkamp, Josef (2019): Datenschutz. Grundlagen und Arbeitshilfen für Betriebs- und Personalräte. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Wedde, Peter (Hrsg.) (2019): Handbuch Datenschutz und Mitbestimmung. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Kurzpapiere der Datenschutzkonferenz (DSK): <https://www.datenschutzkonferenz-online.de/kurzpapiere.html>

## 4.3 Kompetenzen und Lernen

Zur Qualifizierung der Nutzerinnen und Nutzer und für die Bereitstellung einer lernförderlichen Arbeitsumgebung kann vereinbart werden:

- Verschiedene Lernmethoden und Unterstützungsformate werden angeboten und an die Nutzerinnen und Nutzer bei Erstnutzung, aber auch während der laufenden Nutzung kommuniziert (Webinar, Frageforen, Toolfinder, Videos, E-Learning, Ansprechpartnerinnen, online verfügbare Handreichungen über Einsatzzwecke...)
- Qualifizierungszeiten sind Arbeitszeit. Das Lernen erfolgt während der Arbeitszeit.
- Die Vereinbarung über die Nutzung der Kollaborationsplattform wird an die Beschäftigten kommuniziert.

## 4.4 Beteiligung

Hier können beispielsweise festgelegt werden:

- Beteiligung des Betriebsrats bei Änderungen oder Erweiterungen der Nutzung von Kollaborationsplattformen
- Die Betriebsratsbeteiligung kann bei technischen Anpassungen, die sich nicht auf den Datenschutz auswirken, auf das Informationsrecht eingeschränkt werden.
- Auswertung von Pilotergebnissen, Wirkungsanalysen

Bei den vier zentralen Themenblöcken bietet es sich an, bestimmte Aspekte wie die Nutzungsbedingungen, die Einsatzmöglichkeiten, die Rollen- und Berechtigungen, die Speicherung und Löschung von Daten oder die Verwendung personenbezogener Daten der Vereinbarung nach in Anlagen festzuhalten. Dies hat den Vorteil, dass die Anlagen je nach Bedarf und Entwicklung aktualisierbar sind, ohne die Vereinbarung selbst kündigen zu müssen. Hinzu kommen auch Verweise auf andere Vereinbarungen wie etwa zum Datenschutz, zu Arbeits- und Ruhezeiten, zur mobilen Arbeit oder zum Gesundheitsschutz.

Eine Anregung, die Nutzung von Kollaborationsplattformen zu regeln, könnte auch die „selbstlernende Betriebsvereinbarung“<sup>18</sup> sein. Diese stellen eine Möglichkeit dar, auf den schnellen und von den Unternehmen selbst kaum beeinflussbaren Wandel von Kollaborationsplattformen und die kaum planbaren Nutzungsweisen und abzuschätzenden Folgen für die Arbeitssituation zu reagieren. Im Rahmen einer „selbstlernenden Betriebsvereinbarung“ werden die Vereinbarungen so gestaltet, dass sie an veränderte Bedingungen leichter angepasst werden können und Prinzipien, Grundannahmen und eine neue Form der Zusammenarbeit in der Sozialpartnerschaft geregelt, welche für die Zukunft „iterative Anpassungen“ der Betriebsvereinbarung ermöglicht.

Auf diese Weise kann auf das Grundproblem reagiert werden, dass das Instrument Betriebsvereinbarung bei Themen Digitalisierung schnell an seine Grenzen gerät, wenn bei Management und Betriebsrat zu wenig Klarheit über den Gegenstand besteht, um ihn abschließend regeln zu können. In diesem Fall können solche „prozeduralen Lösungsstrategien“, zu denen auch IT-Rahmenvereinbarungen<sup>19</sup> gehören, einen Ausweg bieten.<sup>20</sup>

## Literaturverzeichnis

- Alberghini, Elena; Cricelli, Livio; Grimaldi, Michele (2013): KM versus enterprise 2.0: a framework to tame the clash. In: *International Journal of Information Technology & Management* 12 (3/4): 320–336.
- Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen (2019): Beispiel aus der Praxis: Einführung und Anwendung von Office 365. Düsseldorf: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung.
- Böker, Karl-Hermann; Demuth, Ute; Thannheiser, Achim; Werner, Nils (2013): *Social Media – Soziale Medien? Neue Handlungsfelder für Interessenvertretungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 281).
- Destatis (2017): *Unternehmen und Arbeitsstätten. Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Forsgren, Emma; Byström, Katriina (2018): Multiple social media in the workplace: Contradictions and congruencies. In: *Information Systems Journal* 28 (3): 442–464.
- Greeven, Clara S.; Williams, Susan P. (2017): Enterprise collaboration systems: Addressing adoption challenges and the shaping of sociotechnical systems. In: *International Journal of Information Systems and Project Management* 5 (1): 5–23.
- Hardwig, Thomas; Weißmann, Marliese (2020): Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen – Neue Anforderungen an die Arbeitsgestaltung und interessenpolitische Regulierung. In: Mütze-Niewöhner, Susanne; Hacker, Winfried; Hardwig, Thomas; Kauffeld, Simone; Latniak, Erich; Niklich, Manuel; Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*. Berlin: Springer. (im Erscheinen).
- Kukuk, Klaus; Hüsemann, Lars; Wallbruch, Stefanie (2013): *Web 2.0 – Soziale Netze im Betrieb. Handlungshilfen für betriebliche Interessenvertretung*. Dortmund: Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.
- Matuschek, Ingo; Kleemann, Frank (2018): „Was man nicht kennt, kann man nicht regeln“. Betriebsvereinbarungen als Instrument der arbeitspolitischen Regulierung von Industrie 4.0 und Digitalisierung. In: *WSI-Mitteilungen* 71: 227–234.
- McAfee, Andrew (2009): *Enterprise 2.0. New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Papsdorf, Christian (2019): *Digitale Arbeit. Eine soziologische Einführung*. Frankfurt / New York: Campus.
- Sonnen-Aures, Klaus-Theo (2020): *Betriebsratsarbeit in der Transformation. Anregungen für neue Gestaltungsformen – DB System GmbH*. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf, <https://www.mitbestimmung.de/html/anregungen-fur-neue-gestaltungsformen-14502.html> (zuletzt geprüft am 08.07.2020).
- Verdi (2017): *Digitalisierung und Arbeitsqualität – Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor*, [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++592fd-69d086c2653a7bb5b05/download/digitalverdi\\_web.cleaned.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++592fd-69d086c2653a7bb5b05/download/digitalverdi_web.cleaned.pdf) (zuletzt geprüft am 20.08.2020).

## Anmerkungen

- 1 Diese Daten des statistischen Bundesamts beziehen sich auf Social Media Anwendungen, wozu „alle digitalen Medien (Plattformen) und Technologien gezählt [werden], die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen. Einige Plattformen bieten zusätzlich die Möglichkeit, Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten“ (Destatis 2017: 6). Diese Definition umfasst somit mehr als nur Kollaborationsplattformen, kann aber als Indikator für deren Verbreitung gesehen werden.
- 2 [https://www.chip.de/news/Wegen-Corona-Diese-Apps-waren-noch-nie-so-beliebt\\_182554195.html](https://www.chip.de/news/Wegen-Corona-Diese-Apps-waren-noch-nie-so-beliebt_182554195.html); zuletzt abgerufen am 22.06.2020.
- 3 Siehe ver.di 2017: 41f.
- 4 Für nähere Informationen zum Projekt siehe die Homepage: <https://www.collaboteam.de/home/>.
- 5 Weitere Ausführungen zu diesem Punkt finden sich in Weißmann / Hardwig 2020.
- 6 Vgl. Papsdorf 2019: 150.
- 7 McAfee 2009: 83.
- 8 Forsgren / Byström 2018.
- 9 Greeven / Williams 2017.
- 10 McAfee 2009: 69.
- 11 Alberghini et al. 2013: 2.
- 12 Siehe den Vortrag von Johannes Katzan (IG Metall Niedersachsen und Sachsen-Anhalt), [https://www.collaboteam.de/fileadmin/user\\_upload/Praesentation\\_Johannes\\_Katzan\\_IGM\\_Workshop\\_2020.pdf](https://www.collaboteam.de/fileadmin/user_upload/Praesentation_Johannes_Katzan_IGM_Workshop_2020.pdf) (zuletzt geprüft am 17.07.2020).
- 13 Eine ähnliche Norm findet sich für Personalräte z. B. im Bundespersonalvertretungsgesetz § 75 Abs. 3 Nr. 17 BpersVG oder in entsprechenden Landesgesetzen z. B. § 67 (1) 2 NPersVG. Die Mitbestimmungsrechte der Personalräte sind vergleichbar, aber in der Substanz schwächer ausgeprägt. Da sie sich je nach Bundes- oder Landesverwaltungsrechten unterscheiden, wird im Rahmen unserer Ausführungen nicht auf die entsprechenden Gesetze und Paragraphen verwiesen.
- 14 Wichtige Hinweise zu rechtlichen Hebeln gaben Johannes Henschel und Rita Dix (Fachanwälte für Arbeitsrecht der Kanzlei Henschel in Göttingen) im Rahmen der 6. Dialogveranstaltung von CollaboTeam am 21.4.2020, siehe <https://www.collaboteam.de/home-aktuelles/news-details/6-dialogveranstaltung-vom-collaboteam-mitschnitt-der-webkonferenz/>, zuletzt geprüft am 17.07.2020.
- 15 Zu denken ist hier auch an Fälle, in denen Nutzerinnen und Nutzer sich namentlich über andere Beschäftigte beschwerten (siehe Kukuk et al. 2013: 19).
- 16 Für weitere Informationen hierzu siehe Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen 2019: 5.
- 17 Siehe ebd.
- 18 Sonnen-Aures 2020.
- 19 Böker et al. 2013.
- 20 Matuschek / Kleemann 2018.





**Dr. Marliese Weißmann** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e.V. an der Georg-August-Universität und dort Koordinatorin der Forschungsperspektive „Arbeit – Organisation – Subjekt“.



**Dr. Thomas Hardwig** ist Senior Researcher der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen, Organisationsberater für Wachstumsmanagement (KOM.in) und Lehrbeauftragter der TU Braunschweig.

## Informationen zum Projekt CollaboTeam

Das Projekt CollaboTeam befasst sich mit der Frage, wie in Unternehmen und insbesondere Teams und Projekten Zusammenarbeit mit kollaborativen Anwendungen läuft und human gestaltet werden kann. In den Partnerunternehmen des Verbundes wurden der Einsatz von Kollaborationsplattformen und die Gestaltung des digitalen Arbeitsplatzes erprobt und Lösungen für die interne Zusammenarbeit sowie die Zusammenarbeit mit Kunden entwickelt. Die Ergebnisse des Projekts (Publikationen, Konferenzbeiträge und Transferveranstaltungen) sind auf der Projekthomepage der Öffentlichkeit zugänglich gemacht (<https://www.collaboteam.de/home/>).



Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „CollaboTeam“ wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (Förderkennzeichen 02L15A060 und 02L15A061) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Publikation liegt bei der Autorin und dem Autor.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.