

*Andreas Otte, Welf Schröter*

in Zusammenarbeit mit

Ingo Breite, Frank Gerth, Sylvia Laur, Volker Ost, Can Sekertekin, Andreas Tabor

# Lebende Konzernbetriebsvereinbarung als soziale Innovation

## Internes Crowdsourcing in der GASAG-Gruppe Bedeutung – Bewertung – Wortlaut

Ein Beitrag aus dem BMBF-Projekt ICU

### *Autor/innen des Beitrages:*

Andreas Otte ist Vorsitzender des Konzernbetriebsrates der GASAG AG. Welf Schröter leitet das Personennetzwerk Forum Soziale Technikgestaltung beim DGB Baden-Württemberg und wirkt als Partner im BMBF-Projekt ICU „Internes Crowdsourcing in Unternehmen: Arbeitnehnergerechte Prozessinnovationen durch digitale Beteiligung von Mitarbeiter/innen“. Andreas Tabor ist stellvertretender Vorsitzender des Konzernbetriebsrates. Ingo Breite, Frank Gerth, Volker Ost, Can Sekertekin und Andreas Tabor bildeten als Betriebsräte zusammen mit der Schwerbehindertenvertretung Sylvia Laur sowie mit Andreas Otte und Welf Schröter die Verhandlungsdelegation der Arbeitnehmer/innen-Seite. Das Projekt ICU wird vom Institut für Berufliche Bildung und Arbeitslehre (IBBA) der Technischen Universität Berlin geleitet. Die Federführung liegt in der Hand von Dipl. Soz. Hannah Ulbrich (Stellvertretung: Dr. Marco Wedel). Projekt-URL: < <http://www.unternehmenscrowd.de/> >.

*Kontakt:* Welf Schröter: < [schroeter@talheimer.de](mailto:schroeter@talheimer.de) >

Dieser Text wurde unter den Bedingungen der Creative Commons veröffentlicht im „Blog Zukunft der Arbeit“ (Moderation: Welf Schröter) unter der URL: < [www.blog-zukunft-der-arbeit.de/betriebsraete-setzen-starken-innovationsimpuls-fuer-digitalen-aufbruch](http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/betriebsraete-setzen-starken-innovationsimpuls-fuer-digitalen-aufbruch) > oder < [www.blog-zukunft-der-arbeit.de](http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de) >

Berlin/Mössingen, 30. Juli 2018.

## 1. Zum Projekt ICU

Der nachfolgende Beitrag entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes ICU „Internes Crowdsourcing in Unternehmen: Arbeitnehmergegerechte Prozessinnovationen durch digitale Beteiligung von Mitarbeiter/innen“.<sup>1</sup> In der Projektbeschreibung heißt es unter der Überschrift „Interne Crowdarbeit aus Arbeitnehmersicht denken“:

*Als direkte Folge der technologischen Entwicklungen der letzten zehn Jahre stellt das interne Crowdsourcing (IC) eine neue Form von innerbetrieblicher Wissensverbreitung und digitaler Zusammenarbeit dar. Bei IC erzeugen eine Gruppe von Beschäftigten eines Unternehmens (die Crowd) im Austausch über eine digitale Plattform Ideen und Lösungen, die zu neuartigen Produkten und Dienstleistungen führen oder bestehende Angebote optimieren. Für Unternehmen ist die dadurch erreichte Effizienzsteigerung natürlich attraktiv. Die Akzeptanz von IC durch die Beschäftigten, die sich dabei regelmäßig über ihren alltäglichen Zuständigkeitsbereich hinaus in andere Unternehmensprozesse einbringen, wird durch das Fehlen nachhaltiger Anreize für die geleistete Arbeit in der Crowd aber erschwert. Damit Beschäftigte langfristig motiviert sind und die existierenden Potentiale von IC für sich ausschöpfen können, muss das Verfahren, das momentan ausschließlich als Innovationsmanagement genutzt wird, weiterentwickelt werden. Besonders die arbeitnehmergegerechte Gestaltung von interner Crowdarbeit hat im Zusammenhang von IC Anwendungen bisher eine wenig beachtete Perspektive eingenommen.*

( < <http://www.unternehmenscrowd.de/index.php/about/> > )

Eine zentrale Bedingung für die Umsetzung des Projektes und der exemplarischen Einführung eines internen Crowdsourcings im Konzern GASAG AG mit Sitz in Berlin ist die Ausarbeitung einer unterschriebenen Betriebsvereinbarung:

*Ein wesentliches Projektergebnis ist die Erarbeitung einer Musterbetriebsvereinbarung, die sich speziell an Betriebsräte und Gewerkschaften richtet, während Implementierungshilfen, die in ICU identifizierten betrieblichen Rahmenbedingungen, Managementprozesse und Qualitätsstandards zusammenfassen, für Unternehmen handlungsleitend aufbereitet werden. Weiterhin werden die Projektergebnisse über zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit, Publikationen, Workshops sowie weitere öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen und einer Abschlusskonferenz transferiert.*

Der vorliegende Text gibt Einblicke in die Entstehungsgeschichte der Vereinbarung, beleuchtet die Rolle der Frauen und Männer in den Betriebsräten, beschreibt die Rolle des „Forum Soziale Technikgestaltung“ als Vermittler von Orientierungswissen<sup>2</sup> und Gestaltungs-Know-

---

<sup>1</sup> Hannah Ulbrich: Internes Crowdsourcing in Unternehmen (ICU) – Modellentwicklung und Umsetzung in der Praxis. Vortrag auf der 17. Österreichische Konferenz für Technikfolgenabschätzung, 19. Juni 2017, Institut für Technikfolgen Abschätzung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien.

<sup>2</sup> Welf Schröter: Auf dem Weg zu neuen Arbeitswelten. Impulse des Forum Soziale Technikgestaltung. Mössingen 2007. – Siehe auch: Welf Schröter (Hg.): Identität in der Virtualität. Einblicke in neue Arbeitswelten und „Industrie 4.0“. Mössingen 2014. – Siehe: Dirk Balfanz, Welf Schröter (Hg.): Gestaltete Virtualität. Realität der neuen Medien in der Arbeitswelt – Standortbestimmung und Perspektiven. Mössingen 2010.

how und stellt eine Lesehilfe dar bei der Interpretation des am Ende des Beitrages vollständig wiedergegebenen Wortlauts der Konzernbetriebsvereinbarung.

## 2. Betriebsräte ergreifen die Initiative für soziale und technische Innovationen

Kurz nach dem förmlichen Start des Projektes ICU im Sommer 2017 setzen sich Betriebsräte des Konzernbetriebsrates des GASAG-Konzerns mit dem gewerkschaftlichen Netzwerk „Forum Soziale Technikgestaltung“<sup>3</sup> – ein Partner des ICU – zusammen, um im Hinblick auf das Thema „Internes Crowdsourcing“ eine eigenständige Handlungsinitiative mit schneller Zeitachse zu starten. Die Kolleginnen und Kollegen wollen ein eigenes Innovationskonzept erarbeiten und vorlegen. Sie übernehmen eine Initiativ- und Vorreiterrolle. Dieses proaktive Konzept soll beschäftigungssichernde Wirkung nicht gegen neue digitale Anwendungen sondern auf der Basis der aktiven Nutzung neuer IT-Technik ermöglichen. Der Konzernbetriebsrat verweist dabei auf seine bestehende Innovationsbereitschaft und Innovationskompetenz.<sup>4</sup>

Das Konzept besteht aus fünf Handlungsstufen:

1. Beratung der Bedeutung und Wirkungskraft von internem Crowdsourcing,
2. Erarbeitung und Verabschiedung einer Eckpunktliste für verbindliche Gestaltungsaspekte,
3. Erarbeitung und Verabschiedung eines eigenen Initiativ-Entwurfes für eine Konzernbetriebsvereinbarung (KBV),
4. Aushandlung einer Konzernbetriebsvereinbarung mit der Konzernleitung,
5. Praxis der „lebenden KBV“.

Die Mitglieder des Konzernbetriebsrates und der Teilbetriebsräte setzen die Stufen eins bis drei in fünf Monaten um. Die Aushandlung der KBV mit der Konzernleitung nimmt drei Monate in Anspruch.

Zwischen September 2017 und April 2018 entsteht in der GASAG-Gruppe eine außergewöhnliche Vereinbarung, die einerseits den Konzernbetriebsrat und die Konzernleitung gemeinsam zu Pionieren auf dem Feld des internen Crowdsourcing werden lässt: Sie unterzeichnen eine der ersten rechtlich verbindlichen Betriebsvereinbarungen in der Bundesrepublik zu diesem Bereich.

---

<sup>3</sup> Das Forum Soziale Technikgestaltung (FST) beim DGB Bezirk Baden-Württemberg stellt ein offenes Personennetzwerk dar, das von rund 4.000 Frauen und Männern aus Betriebs- und Personalräten, Kolleginnen und Kollegen aus Belegschaften, Vertrauensleuten, Selbstständigen, Freien und Erwerbssuchenden, Jüngeren und Älteren gebildet wird. Die Beteiligten bringen Fachwissen und Erfahrungswissen ein aus Betrieben und Verwaltungen, aus Wissenschaft und Technik, aus Gewerkschaften und Fachverbänden, aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen, aus Industrie und Dienstleistung, aus Handwerk und Kommunen, aus Bildungseinrichtungen und sozialen Trägern, aus Online-Communities und Crowds, aus Kunst und Kultur. Das FST versteht sich als Baustein des Wissens- und Erfahrungstransfers für die Vermittlung von Orientierungswissen. Das FST will in moderierten Prozessen komplexes technisches Fachwissen in die Lebenswelt des arbeitenden Menschen „übersetzen“ und will umgekehrt erfahrungsgeprägte Gestaltungsanforderungen aus der Arbeitswelt selbstbewusst in Wissenschaft, Forschung und Entwicklung hinübertragen. Das FST hat an zahlreichen Technikprojekten (gefördert vom BMBF, BMWi, BMAS und EU) mitgewirkt und selbst viele Vorhaben angestoßen. Das Forum Soziale Technikgestaltung wurde am 7. Oktober 1991 in Stuttgart als beratendes Netzwerk beim DGB Landesbezirk Baden-Württemberg gegründet. Das FST ist Gründungsmitglied der „Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg“ und wirkt in den INQA-Netzwerken „Offensive Mittelstand“ und „Offensive Gutes Bauen“.

<sup>4</sup> Vergleiche: „GASAG Konzernbetriebsrat diskutiert Visionen 2025 für Berlin“. Beitrag des Konzernbetriebsrat vom 15. Dez. 2017: < <http://www.gasnetz-berlin.de/gasag-konzernbetriebsrat-diskutiert-visionen-2025-fuer-berlin/> >

Andererseits verfügt diese Konzernbetriebsvereinbarung über mehrere Alleinstellungsmerkmale, die sie im bundesweiten arbeitsweltlichen Prozess der digitalen Transformation<sup>5</sup> in besonderer Weise unverkennbar heraushebt.

### 3. Beratung der Bedeutung und Wirkungskraft von internem Crowdsourcing

Das offizielle Ziel des Projektes im Hinblick auf „Internes Crowdsourcing“ (IC) hat sich das Konsortium mit dem Praxispartner GASAG zu Beginn selbst gesetzt:

*Auf der Grundlage von Fallbeispielanalysen wird zunächst ein Grundmodell für IC entwickelt, das sich aus einer IC-Strategie mit den Komponenten ‚Innovationsmanagement‘, ‚Mitarbeiterbeteiligung‘ und ‚Qualifizierung & Weiterbildung‘ sowie einer IC-Plattform zusammensetzt. Dieses neuartige IC-Modell wird vom Praxispartner für den eigenen Anwendungsfall im Energiedienstleistungssektor angepasst, erprobt und zu einem Good-Practice-Modell für IC weiterentwickelt. [...] Das Ziel von ICU ist die Entwicklung eines in der Praxis getesteten arbeitnehmerfreundlichen internen Crowdsourcing-Modells, das als Referenzfall guter Praxis für zukünftige Crowdsourcingaktivitäten dienen soll.*

Als praktische Einführung wird vor allem ein beteiligungsorientiertes, freiwilliges, unternehmensinternes Innovationsmanagement gewählt, das über eine elektronische Plattform innerhalb der GASAG-Gruppe zugänglich ist. Vereinfacht ausgedrückt: Mit IC lässt sich ein freiwilliges traditionelles Vorschlagswesen modernisieren, das bislang auf Papier oder per Aushang verläuft. Dieses Modell wird in die Welt der digitalen Plattformen transformiert. So soll die Chance für eine Arbeitskultur mit „Schwarmintelligenz“ eröffnet und der Weg für ein Abschöpfen von Wissen und Impulsen der Beschäftigten erfolgen (Crowd = Menge, Masse; Sourcing = Schöpfen, Abschöpfen) sowie ein bereichsübergreifendes Arbeiten gefördert werden.

Aus gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Perspektive ergeben sich dabei erweiterte und zusätzliche Gesichtspunkte. Der Diskurs von Konzernbetriebsrat, Betriebsräten und „Forum Soziale Technikgestaltung“<sup>6</sup> (FST) erkennt im freiwilligen, innovativen Ideenschöpfen nur eines der vielen Gesichter von internem Crowdsourcing. In einem Thesenpapier weist das FST auf die weiteren Gesichter von IC hin:

*Durch das schrittweise Zusammenwachsen virtueller Transaktionsräume und bislang eigenständiger Plattformen entfalten sich neue Potenziale des Crowdsourcings als Teil*

<sup>5</sup> Kerstin Jürgens, Reiner Hoffmann, Christina Schildmann: Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Bielefeld 2017. URL (Zugriff 18. Juli 2018): < <https://www.boeckler.de/109164.htm> >.

<sup>6</sup> Welf Schröter: Es lebe die Revolution! Autonome Software-Systeme humanisieren die Arbeitswelt! Frei gehaltenen Redebeitrag (Audio-Datei) von Welf Schröter, Leiter des Forum Soziale Technikgestaltung, beim Kongress „Prävention 4.0 – Sicher, gesund und produktiv. Maßnahmen für die Gestaltung und Organisation von Arbeit im digitalen Wandel“ am 16. November 2017 in der Zeche Zollverein in Essen. URL (Zugriff 18. Juli 2018): < <https://www.youtube.com/watch?v=HGZX8Yc-6S8> >. – Siehe auch: Welf Schröter: „Betriebsräte gestalten die digitale Transformation der Arbeitswelt“. Vortrag bei der OPEN!2017 in Stuttgart (Video) im Rahmen der Diskussion „Künstliche Intelligenz und die Zukunft der Arbeit – Utopie oder Dystopie“, URL (Zugriff 18. Juli 2018): < <https://www.youtube.com/watch?v=sQxsZwb1B0o> >.

*modernen Crowdworkings. Das auftragsbezogene Denken und Handeln wie auch die Orientierung an nicht mehr nur vertikalen sondern zukünftig vor allem horizontalen Wertschöpfungsketten wird im Verbund mit Modellen des teilautonomen sowie agilen Arbeitens zur dominierenden Kultur der Crowdsourcing-Anwendungen. Die Grenzen zwischen internem und externem Crowdsourcing beginnen, sich zu verwischen. Beide Dynamiken gehen ineinander über. Durch die voranschreitende Entgrenzung der Betriebsverfasstheit heben sich interne und externe Nutzungen wechselseitig auf. [...]*

*Die Pluralisierung der Anwenderkulturen bringen verschiedene Varianten und Muster hervor:*

- 1. internes Crowdsourcing als freiwilliges internes Innovationsmanagement,*
- 2. internes Crowdsourcing als auftragsbezogenes Innovieren,*
- 3. internes auftragsbezogenes Crowdsourcing verknüpft mit punktuelltem externem Crowdsourcing,*
- 4. internes Crowdsourcing mit dauerhaft offenem externem Crowdsourcing,*
- 5. flexible agile Modelle des auftragsbezogenen Crowdsourcing,*
- 6. differierende plattformbezogene Crowdarbeit.*

*Es deutet einiges darauf hin, dass die in den Ziffern 2 bis 6 genannten Varianten letztlich rund zwei Drittel bis drei Viertel der kommenden Plattformarbeitswelten bestimmen werden.*

*Zu den großen Herausforderungen der nahen Zukunft gehört die Frage, ob und wie gut die Übergänge zwischen den in Ziffer eins bis sechs genannten Varianten aus Sicht der Arbeitenden gelingt. Die Nahtstellen zwischen den Varianten stellen größere Herausforderungen dar, als die immanente Umsetzung innerhalb einer Variante. Die arbeitenden Menschen werden ständig zwischen diesen Mustern hin und her wechseln müssen. Sind die Organisationsmodelle nicht intelligent genug, nicht flexibel genug und nicht kompatibel, entstehen Hemmnisse, Zeitverzögerungen, Fehler und Misserfolge. Erforderlich ist ein kluges inklusives Selbstmanagement des Wechseln-Könnens.<sup>7</sup>*

Zu den gewerkschaftlichen Betrachtungen gehört vor allem, dass damit zu rechnen ist, dass sich neben das freiwillige, innovative Crowdsourcing<sup>8</sup> das auftragsbezogene Crowdsourcing auf der arbeitsrechtlichen Basis des Direktionsrechtes hinzu gesellt – wenn nicht sofort, aber perspektivisch.

Die Gestaltung des freiwilligen IC muss aus Sicht von Betriebsräten die zu erwartende auftragsbezogene und verpflichtende Form des IC vorausschauend einbeziehen und präventiv<sup>9</sup> in mitbestimmte Formen gießen.

<sup>7</sup> Welf Schröter: Thesen zur Zukunft des internen Crowdsourcing. Eine gewerkschaftliche Betrachtung für das Projekt ICU. Berlin/Mössingen, 4. März 2018.

<sup>8</sup> „Als direkte Folge der technologischen Entwicklungen der letzten 10 Jahre stellt ‚Internes Crowdsourcing‘ (IC) heute eine neue Form der Organisation der innerbetrieblichen Zusammenarbeit und Wissenstransferprozesse dar: durch IC werden auf schnelle und sehr effiziente Art und Weise bisher unzugängliche Wissensressourcen, d.h. ungenutztes Fach- sowie persönliches Erfahrungswissen der Mitarbeiter/innen, mobilisiert, die in der interaktiven Crowdarbeit zur Entwicklung neuer Ideen und kreativer Lösungen für Problemstellungen ausgeschöpft werden. Diese werden dann für die Herstellung innovativer, marktgängiger Produkte und Dienstleistungen fruchtbar gemacht und leisten somit einen Beitrag zur Effizienz- und Gewinnsteigerung des Unternehmens.“ (BMBF-Projektantrag ICU, 2017).

<sup>9</sup> Welf Schröter: Plädoyer für einen Perspektivwechsel im gewerkschaftlichen Gestaltungsdiskurs. In: WSI-Mitteilungen Ausgabe 03/2018, S. 247–248.

Eine nur auf den freiwilligen Teil des IC gerichtete Herangehensweise würde die Potenziale unterschätzen. Für den Konzernbetriebsrat (KBR) und FST ist die Verknüpfung beider Perspektiven der Schlüssel für eine ins Auge gefasste Humanisierungsstrategie. Diese Betrachtungsweise ist die erste Stufe des gemeinsamen konzeptionellen Vorgehens von KBR und FST.

#### **4. Erarbeitung und Verabschiedung einer Eckpunktliste für verbindliche Gestaltungsaspekte**

Die zweite Handlungsstufe sieht die Erstellung einer umfangreichen Eckpunktliste<sup>10</sup> vor. Welche Punkte müssen wie wann gestaltet werden? In einem umfangreichen Dialog erwächst eine fast siebzig Einzelangaben umfassende Auflistung von Anforderungen. Diese gliedern sich in die Abschnitte

- Ziele des betrieblichen Innovationsmanagements aus Sicht des KBR
- Bedingungen des betrieblichen Innovationsmanagements
- Nutzung von elektronischen Plattformen
- Humane Arbeitsgestaltung – Humane Arbeitsorganisation
- Rechtliche Rahmenbedingungen für Innovationsmanagement

Die Eckpunktliste wird in einer ersten Version von einer Arbeitsgruppe aus KBR und FST zusammengetragen. Dieser Version widmet sich eine KBR-Sondersitzung. Mit Ergänzungen beschließt eine reguläre KBR-Sitzung das Dokument als Grundlage für den eigenständigen Entwurf durch KBR und FST für die Initiative zu einer sozialinnovativen Konzernbetriebsvereinbarung.

#### **5. Erarbeitung und Verabschiedung eines eigenen Initiativ-Entwurfes für eine Konzernbetriebsvereinbarung (KBV)**

In der dritten Handlungsstufe des Konzeptes geht es um den mutigen Entwurf einer eigenen Innovationsstrategie: Welche Zukunft der Arbeit wünschen sich die Kolleginnen und Kollegen? Welche sozialen Standards sind wichtig? Wie organisiert man seinen eigenen Lernprozess? – Der erste Initiativ-Entwurf für eine Konzernbetriebsvereinbarung setzt die Idee einer „Lebenden KBV“ ins Zentrum der Überlegungen. Betriebsräte und Beschäftigte wollen nicht Getriebene einer Technikeinführung sein, sondern auf gleicher Augenhöhe und mitbestimmt für die Zukunft des Unternehmens selbst initiativ und proaktiv handeln.

Zu den Grundlagen dieser Haltung gehört zum einen die Erkenntnis, dass zu Beginn einer komplexen Technikeinführung weder die Konzernleitung noch der Konzernbetriebsrat genau weiß, ob die gesetzten Ziele erfolgreich erreicht werden. Ein flexibles Konzept der lernenden

---

<sup>10</sup> Andreas Otte, Welf Schröter, Can Sekertekin, Andreas Tabor: Eckpunkte für eine Konzernbetriebsvereinbarung. Vorlage für die KBR-Sitzung am 8. Januar 2018.

Veränderung ist erforderlich. Zur Idee<sup>11</sup> der „Lebenden KBV“ tritt das Konzept des „agilen kooperativen Changemanagement“<sup>12</sup> der digitalen Transformation hinzu.

Dem Entwurf der KBV durch den Konzernbetriebsrat (KBR) steht daher eine Präambel voran, die die Melodie einer Kultur des Wandels anstimmt:

*„Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ als soziale Innovation – Eine Präambel*

*Die Konzernleitung der GASAG-Gruppe und der Konzernbetriebsrat gehen mit diesem Typ „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ neue Wege und ermöglichen neue Chancen für soziale, technische und nichttechnische Innovationen im Gesamtkonzern sowie für die digitale Transformation der Arbeitswelten im Konzern.*

*Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ für plattformbasiertes internes Crowdsourcing eröffnet der Arbeitskultur und dem plattformbasierten internen Innovationsmanagement neue Handlungsfelder. Konzernleitung und Konzernbetriebsrat verstehen die Vereinbarung als Einstieg in einen nach vorne offenen ganzheitlichen Prozess der vorausschauenden Arbeitsgestaltung. Beide Partner verpflichten sich auf ein kooperatives Veränderungsmanagement auf gleicher Augenhöhe, das sowohl ergebnisorientiert wie agil organisiert wird.*

*Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ will auf der Basis eines agilen, kooperativen Changemanagements wechselseitiges, konzernöffentliches Lernen und den Erwerb von Gestaltungskompetenz befördern. Dazu finden in vereinbarten regelmäßigen Zeitabständen gemeinsame Überprüfungen, gemeinsame Auswertungen und gemeinsame Updates der Konzernbetriebsvereinbarung wie auch gemeinsam strukturierte Evaluierungen ihrer praktischen Umsetzung statt. Beide Partner passen die Konzernbetriebsvereinbarung den erworbenen Erfahrungen und Lernschritten jeweils gemeinsam an. [...]*

*Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ basiert zugleich auf den bereits vorhandenen einschlägigen Konzernbetriebsvereinbarungen. Vorhandene Konzernbetriebsvereinbarungen und Betriebsvereinbarungen werden von dieser neuen zusätzlichen „Lebenden Konzernbetriebsvereinbarung“ nicht ersetzt und nicht in ihren früher beschlossenen Gültigkeiten beeinträchtigt. [...]*

Diesem Vorschlag der Beschäftigtenseite schließt sich die Konzernleitung an (siehe die verabschiedete KBV-Fassung im Wortlaut am Ende dieses Beitrages).

Der KBR legt der „Lebenden KBV“ dabei seine Sicht auf das Crowdsourcing zugrunde:

*„Internes Crowdsourcing“ kann somit für ein freiwilliges plattformbasiertes internes Innovationsmanagement genutzt werden, bei dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur*

<sup>11</sup> Eine Idee des KBR-Vorsitzenden Andreas Otte.

<sup>12</sup> Welf Schröter: Selbstbestimmung zwischen „nachholender Digitalisierung“ und „autonomen Software-Systemen“. Wenn Betriebsräte „vorausschauende Arbeitsgestaltung“ erproben. In: Welf Schröter (Hg.): Autonomie des Menschen – Autonomie der Systeme. Humanisierungspotenziale und Grenzen moderner Technologien. Mössingen 2017, S. 187–256.

*Beteiligung an Bearbeitungen von Themen eingeladen werden, die aus dem Konzern heraus benannt werden. Zugleich kann „Internes Crowdsourcing“ als neues plattformbasiertes Organisationsmodell von Prozessinnovationen wie auch als interne Organisationsinfrastruktur zur Bearbeitung von Kundenaufträgen genutzt werden. Der Kunde setzt dabei das Thema des Innovationsmanagements. Für auftragsbezogenes Innovationsmanagement eignen sich agile Organisationsmodelle teilautonomer Gruppen, deren Beteiligte nicht an einem gemeinsamen Ort zusammenkommen müssen.*

## **6. Aushandlung einer Konzernbetriebsvereinbarung mit der Konzernleitung**

Mit der vierten Handlungsebene beginnt der Aushandlungsprozess damit, dass die Arbeitnehmerseite den ersten Entwurf vorlegt. Im Kernbereich der Einschätzung der diversen Tendenzen des Crowdsourcing nähern sich die Vertragsparteien in den Verhandlungen an und verständigen sich nach dreimonatiger Gesprächsdauer verbindlich auf folgende Lösung (siehe Punkt 1.7 bis 1.9 im Wortlaut):

*(1.7.)*

*Externes Crowdsourcing (der Kreis der Befragten besteht ausschließlich aus unternehmensexternen Personen) ist ebenso wie Crowdworking (Vergabe interner Tätigkeiten an eine externe Crowd mit dem Ziel bislang interne Tätigkeiten extern zu bearbeiten) keine Projektzielsetzung und damit auch kein Bestandteil der KBV Internes Crowdsourcing in der GASAG-Gruppe.*

*(1.8.)*

*Auftragsbezogenes internes Crowdsourcing (Bearbeitung von Kundenaufträgen auf der Plattform mit (auch) internen Mitarbeitern) ist im Rahmen von IC derzeit nicht vorgesehen.*

*(1.9.)*

*Die Parteien sind sich darüber einig, dass vor Einführung eines Crowdworking im Sinne von Punkt 1.7 oder auftragsbezogenen Crowdsourcing im Sinne von Punkt 1.8 die lebende Konzernbetriebsvereinbarung (vgl. Punkt 2) entsprechend ergänzt oder eine gesonderte Konzernbetriebsvereinbarung geschlossen wird.*

Mit dieser Regelung schaffen Konzernleitung und Konzernbetriebsrat einen transparenten und berechenbaren Einstieg in die Gestaltung neuartiger Plattformarbeitswelten.<sup>13</sup> Für den KBR sind neben der Schaffung neuer innovativer Produkte und Dienstleistungen, vor allem die Sicherung der Beschäftigung und der Weg zu guter digitaler Arbeit wichtig.

Neben den Punkten wie etwa Arbeits- und Gesundheitsschutz, Integration und Inklusion, Datenschutz, Regelung der Arbeitszeiten und Erreichbarkeiten etc. einigen sich beide Vertragsparteien durch die Initiative des KBR auf Qualifizierungsschritte (5.11.):

<sup>13</sup> Welf Schröter: Identität in der Virtualität. Arbeit als Identitätsarbeit. In: Heidi Beutin, Wolfgang Beutin, Heinrich Bleicher-Nagelsmann, Herbert Schmidt, Claudia Wörmann-Adam (Hg.): Reich der Notwendigkeit – Reich der Freiheit. Arbeitswelten in Kunst und Literatur. Mössingen 2018, S. 257–267.

*Die Konzernleitung der GASAG-Gruppe und der Konzernbetriebsrat sind sich einig, dass die Digitalisierung die Erweiterung bzw. Stärkung von Kompetenzen für die Mitarbeiter/innen fordern. Sie bewerten daher im Rahmen der regelmäßigen Monitoringtreffen (Ziffer 5.14) die Erforderlichkeit der Formulierung eines gemeinsamen Qualifizierungskonzepts und eines Qualifizierungsprogramms für das IC, um Beschäftigten den Einstieg in das IC zu erleichtern. In diesem Rahmen werden die Parteien insbesondere auch prüfen, wie a) ältere und b) technikfernere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an die Arbeit mit der IC-Plattform herangeführt und motiviert werden können. Neben der Einweisung in das IC mittels E-Learning werden daher auch Präsenzs Schulungen angeboten. Darüber hinaus gelten sämtliche Regelungen zu Qualifizierung, Schulung und Einweisung gemäß der luK.*

In 5.13 b + c heißt es ergänzend:

- a. [...]
- b. *Die Betriebsparteien werden jährlich eine gemeinsame Beurteilung der Auswirkungen des IC auf den Gesamtkonzern vornehmen. In diesem Zusammenhang wird auch ein Daten-Monitoring zur Plattformnutzung stattfinden. Die Strukturierung und Umsetzung des Daten-Monitoring wird in verbindlicher Abstimmung mit dem KBR realisiert.*
- c. *Die Betriebsparteien werden jährlich auch auswerten, ob es zu einem Anstieg psychischer Erkrankungen gekommen ist.*

## **7. Praxis der „lebenden KBV“**

Die letzte und fünfte Handlungsebene legt den Blick frei auf die neu zu entwickelnde Gesprächs- und Gestaltungskultur. In regelmäßigen Abständen treten die Vertragspartner zusammen, um Prozessenerfahrungen zu bewerten und Fortentwicklungen der „Lebenden KBV“<sup>14</sup> voranzutreiben. Dazu legen die Akteure in der KBV in 5.13 a fest

*Die Betriebsparteien vereinbaren folgende regelmäßige Monitoringtreffen:*

- a. *Die Parteien werden vierteljährlich gemeinsam die Umsetzung des IC beurteilen. Dabei werden sie prüfen, ob Bedarf besteht, ältere und technikferne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besonders zu schulen.*

Es ist der Beginn eines kooperativen Lernprozesses. Die „Lebende KBV“ als soziale Innovation und die Erfahrungen mit ihrer praktischen Umsetzung bilden einen wichtigen Baustein auf dem Weg zu innovativer Gestaltungskompetenz.

Diese Kompetenz gilt es in andere Branchen und Betriebe weiterzugeben.

---

<sup>14</sup> Valerie Kittlitz, Theresa Samuelis für die KOOPERATIVE BERLIN: Ich bin so frei? Arbeit in der Crowd. Folge 6 der Podcastreihe des DGB zum Wissenschaftsjahr 2018 „Wissen macht Arbeit“. Berlin, 18. Juli 2018. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin. URL: < <http://www.dgb.de/wissenschaftsjahr> > oder URL (Zugriffe 18. Juli 2018): < <http://www.dgb.de/themen/++co++d1a28bf6-89cc-11e8-ac02-52540088cada> >

# Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) Internes Crowdsourcing in der GASAG-Gruppe („Lebende KBV“)

Ein im Rahmen des BMBF-Projektes ICU allgemein zu veröffentlichendes Dokument

## Aufbau

1. Definition des Internen Crowdsourcing in der GASAG Gruppe (IC)
2. „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ als soziale Innovation – Eine Präambel
3. Zielsetzungen
4. Geltungsbereich
5. Grundsätze und Bedingungen des IC
6. Nutzung einer internen elektronischen Plattform
7. Humane Arbeitsgestaltung – Humane Arbeitsorganisation
8. Rechtliche Rahmenbedingungen für IC
9. Inkrafttreten, Kündigung, Weitergeltung

(Fassung: 24.04.2018)

## 1. Definition des Internen Crowdsourcing in der GASAG Gruppe (IC)

1. Als direkte Folge der technologischen Entwicklungen der letzten 10 Jahre stellt ‚Internes Crowdsourcing‘ heute eine neue Form der Organisation der innerbetrieblichen Zusammenarbeit und Wissenstransferprozesse dar: durch Internes Crowdsourcing werden auf schnelle und sehr effiziente Art und Weise bisher unzugängliche Wissensressourcen, d.h. ungenutztes Fach- sowie persönliches Erfahrungswissen der Mitarbeiter/innen mobilisiert, die in der interaktiven Crowdarbeit zur Entwicklung neuer Ideen und kreativer Lösungen für Problemstellungen ausgeschöpft werden. Diese werden dann für die Herstellung innovativer, marktgängiger Produkte und Dienstleistungen fruchtbar gemacht und leisten somit einen Beitrag zur Effizienz- und Gewinnsteigerung des Unternehmens.“ (BMBF-Projektantrag ICU, 2017) Diesen Mehrwert von IC möchte die GASAG-Gruppe für sich nutzen.
2. Bei der Ausgestaltung des IC in der GASAG-Gruppe sind unter anderem die nachfolgenden IC-Säulen relevant: Innovationsmanagement, Mitarbeiterbeteiligung und Kompetenzerweiterung.
3. Ziel des IC ist – neben der Mitarbeiterbeteiligung und dem Innovationsmanagement – die Entwicklung von Ansätzen zum Ausbau der Mitarbeiterkompetenzen durch die Anwendung des IC. Dabei werden kollaborative Arbeitsprozesse in der Crowd praktiziert und beobachtet, um auf dieser Grundlage bestehende Qualifizierungsmaßnahmen der GASAG zu überprüfen und evtl. zu ergänzen oder neu auszurichten. Eine Erfassung individueller Kompetenzen durch den Arbeitgeber erfolgt nicht. Zugleich besteht für die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, selbst ihre individuellen Kompetenzen und Interessen zu entdecken und etwaige Weiterbildungsbedarfe bzw. –wünsche zu artikulieren und entsprechende Maßnahmen zu verwirklichen.
4. Aus methodischer Sicht kann IC in die Formen Crowdstorming (Nennung von Vorschlägen), Crowdvoting (Abstimmungen), Crowdsolving (Einbringen konkreter Lösungsvorschläge) und Crowdttesting (Testen von Funktionalitäten) untergliedert werden.
5. Die für die Bearbeitung durch die Crowd auf der Plattform platzierten Themen werden als IC-Kampagnen bezeichnet, welche aus der GASAG-Gruppe heraus benannt werden.
6. Beim IC ist der Teilnehmerkreis auf die Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen der GASAG Gruppe begrenzt.
7. Externes Crowdsourcing (der Kreis der Befragten besteht ausschließlich aus unternehmensexternen Personen) ist ebenso wie Crowdworking (Vergabe interner Tätigkeiten an eine externe Crowd mit dem Ziel bislang interne Tätigkeiten extern zu bearbeiten) keine Projektzielsetzung und damit auch kein Bestandteil der KBV Internes Crowdsourcing in der GASAG-Gruppe.
8. Auftragsbezogenes internes Crowdsourcing (Bearbeitung von Kundenaufträgen auf der Plattform mit (auch) internen Mitarbeitern) ist im Rahmen von IC derzeit nicht vorgesehen.
9. Die Parteien sind sich darüber einig, dass vor Einführung eines Crowdworking im Sinne von Punkt 1.7 oder auftragsbezogenen Crowdsourcing im Sinne von Punkt 1.8 die lebende Konzernbetriebsvereinbarung (vgl. Punkt 2) entsprechend ergänzt oder eine gesonderte Konzernbetriebsvereinbarung geschlossen wird.

## **2. „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ als soziale Innovation – Eine Präambel**

1. Die Konzernleitung der GASAG-Gruppe und der Konzernbetriebsrat gehen mit diesem Typ „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ neue Wege und ermöglichen neue Chancen für soziale, technische und nichttechnische Innovationen im Gesamtkonzern sowie für die digitale Transformation der Arbeitswelten im Konzern.
2. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ für plattformbasiertes internes Crowdsourcing eröffnet der Arbeitskultur und dem IC neue Handlungsfelder. Konzernleitung und Konzernbetriebsrat verstehen die Vereinbarung als Einstieg in einen nach vorne offenen ganzheitlichen Prozess der vorausschauenden Arbeitsgestaltung. Beide Partner verpflichten sich auf ein kooperatives Veränderungsmanagement auf gleicher Augenhöhe, das sowohl ergebnisorientiert wie fachlich und methodisch agil organisiert wird.
3. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ will auf der Basis eines agilen, kooperativen Changemanagements wechselseitiges, konzernöffentliches Lernen und den Erwerb von Gestaltungskompetenz befördern. Dazu finden in vereinbarten regelmäßigen Zeitabständen gemeinsame Überprüfungen, gemeinsame Auswertungen und gemeinsame Updates der Konzernbetriebsvereinbarung wie auch gemeinsam strukturierte Evaluierungen ihrer praktischen Umsetzung statt. Beide Partner passen die Konzernbetriebsvereinbarung den erworbenen Erfahrungen und Lernschritten jeweils gemeinsam an.
4. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ entsteht im Zusammenhang mit dem BMBF-Projekt „Internes Crowdsourcing in Unternehmen“ (ICU) und mit dessen Pilotierungen (April 2018 bis Ende Februar 2019) wie auch mit dessen Best-Practice-Phasen (März 2019 bis Ende November 2019).
5. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ basiert zugleich auf den bereits vorhandenen einschlägigen Konzernbetriebsvereinbarungen. Vorhandene Konzernbetriebsvereinbarungen und Betriebsvereinbarungen werden von dieser neuen zusätzlichen „Lebenden Konzernbetriebsvereinbarung“ nicht ersetzt und nicht in ihren früher beschlossenen Gültigkeiten beeinträchtigt. Dies gilt insbesondere für die Konzernbetriebsvereinbarung „Einführung und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (IuK)“ vom 27. August 2015, für die Konzernbetriebsvereinbarung „Verhaltenskodex in den Unternehmen der GASAG“ vom 15. März 2017 und für die Konzernbetriebsvereinbarung „Software für das Multiprojektmanagement“ vom 8. Dezember 2008. Alle unterschriebenen KBVs wie auch die Betriebsvereinbarungen der Unternehmen der GASAG-Gruppe gelten uneingeschränkt weiter.

## **3. Zielsetzungen**

Mit der Einführung von IC verbinden die Konzernleitung der GASAG-Gruppe und der Konzernbetriebsrat folgende Zielsetzungen:

1. Es soll die Mitarbeiterbeteiligung, die Innovationsfähigkeit und Kompetenzerweiterung gefördert werden.
2. Es werden die Voraussetzungen für die Entwicklung neuer Wertschöpfungspfade, neuer Produkte und neuer Dienstleistungen geschaffen.
3. Es wird die Sicherung des örtlichen Arbeitsplatzes gefördert und die Stärkung des nachhaltig-ökologischen Unternehmensprofils erreicht. Ziel ist es u.a., mittels IC zu der Steigerung der Effizienz des Gesamtkonzerns beizutragen.

4. IC orientiert sich an den Werten der Humanisierung der Arbeit gemäß Anlage 6.8 – Auszug aus der KBV IuK.
5. Der Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Überlastung ist dabei wesentlich.
6. Die Unternehmenskultur wird durch die wechselseitige Achtsamkeit der Menschen untereinander und in ihren wertschätzenden Umgangsformen geprägt.
7. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ ist ein Baustein eines gemeinsamen Zukunftsdialoges zwischen der Konzernleitung der GASAG-Gruppe und dem Konzernbetriebsrat.
8. Die Einführung und Anwendung von IC hat nicht das Ziel, Arbeitsplätze zu rationalisieren und / oder abzubauen.

#### **4. Geltungsbereich**

1. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ gilt für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Sinne des § 5 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz der Unternehmen der GASAG-Gruppe, soweit diese Unternehmen am IC teilnehmen.
1. Die teilnehmenden Unternehmen ergeben sich aus Anlage 1. Bei Bedarf kann die Anlage durch Ergänzungsabrede ergänzt oder abgeändert werden.
2. Etwaige Abweichungen zu bestehenden örtlichen oder konzernweiten Regelungen beziehen sich ausschließlich auf die Nutzung des IC. Bestehende Regelungen werden grundsätzlich nicht berührt.

#### **5. Grundsätze und Bedingungen des IC**

1. Die Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der GASAG-Gruppe am IC ist freiwillig.
2. Beschäftigte erfahren durch die Beteiligung oder Nicht-Beteiligung am IC keinerlei Nachteile.
3. Die Umsetzung des IC führt nicht zu Änderungen der Betriebsorganisation.
4. Die Beteiligung von Beschäftigten am IC findet in der Arbeitszeit statt. Die Zeit der Plattformarbeit ist Arbeitszeit.
5. Für die Mitarbeiter, welche einer Arbeitszuweisung durch Workforce-Systeme unterliegen, gilt die Besonderheit, dass für diese Mitarbeiter spezifische Zeiten gelten, oder Möglichkeiten in den Systemen hinterlegt werden, wann sie am IC innerhalb der Arbeitszeit teilnehmen können. Es gelten die jeweiligen spezifischen örtlichen Regelungen.
6. Für alle Arten der Nutzung des IC werden alle bestehenden betrieblichen Arbeitszeitregelungen sowie das Arbeitszeitgesetz eingehalten.
7. Soweit Aufgaben im Zusammenhang mit dem internen Crowdsourcing für Home-Office geeignet sind, haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, unter Beachtung der je-

weils geltenden Home-Office Betriebsvereinbarungen, die Aufgaben im Home-Office zu erledigen.

8. Die Zugänglichkeit zu IC wird am Arbeitsplatz, mobil mit Laptop (soweit vorhanden), und im HomeOffice vom Unternehmen gewährleistet. Es werden keine zusätzlichen IT Zugänge bzw. IT Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeiter ohne IT Zugang können IC Initiativen direkt über den Crowdmanager platzieren.
9. Maßnahmen zur Motivierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, um sich verstärkt am IC zu beteiligen, müssen datensensibel geschehen. Die Beteiligung von Beschäftigten an konzernöffentlichen oder arbeitgeberöffentlichen Punkte- oder Rankingsystemen erfolgt ausschließlich freiwillig. Es besteht ein Wahlrecht zur Nutzung des Klarnamens oder eines Pseudonym.
10. Einzelne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben unter Berücksichtigung der in Ziffer 1 vereinbarten Definition im Rahmen des IC ein Initiativrecht und können eigenständig (ggf. hinsichtlich technischer Fragen mittels des Crowd-Managers) unternehmensbezogene Themen auf der Plattform für IC platzieren. Das gilt ebenso für sämtliche Interessenvertretungen der Beschäftigten. Sollte sich zeigen, dass zukünftig eine Steuerung der Themen sinnvoll ist, werden die Parteien darüber beraten und diese Regelung entsprechend anpassen.
11. Die Konzernleitung der GASAG-Gruppe und der Konzernbetriebsrat sind sich einig, dass die Digitalisierung die Erweiterung bzw. Stärkung von Kompetenzen für die Mitarbeiter/innen fordern. Sie bewerten daher im Rahmen der regelmäßigen Monitoringtreffen (Ziffer 5.14) die Erforderlichkeit der Formulierung eines gemeinsamen Qualifizierungskonzepts und eines Qualifizierungsprogramms für das IC, um Beschäftigten den Einstieg in das IC zu erleichtern. In diesem Rahmen werden die Parteien insbesondere auch prüfen, wie a) ältere und b) technikfernere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an die Arbeit mit der IC-Plattform herangeführt und motiviert werden können. Neben der Einweisung in das IC mittels E-Learning werden daher auch Präsenzs Schulungen angeboten. Darüber hinaus gelten sämtliche Regelungen zu Qualifizierung, Schulung und Einweisung gemäß der IuK.
12. Für die Zugangsrechte des Konzernbetriebsrates zu Nutzungsdaten gelten die Regeln der Konzernbetriebsvereinbarung „Einführung und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik“ (IuK) vom 27. August 2015 verwiesen.
13. Die Betriebsparteien vereinbaren folgende regelmäßige Monitoringtreffen:
  - a) Die Parteien werden vierteljährlich gemeinsam die Umsetzung des IC beurteilen. Dabei werden sie prüfen, ob Bedarf besteht, ältere und technikferne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besonders zu schulen.
  - b) Die Betriebsparteien werden jährlich eine gemeinsame Beurteilung der Auswirkungen des IC auf den Gesamtkonzern vornehmen. In diesem Zusammenhang wird auch ein Daten-Monitoring zur Plattformnutzung stattfinden. Die Strukturierung und Umsetzung des Daten-Monitoring wird in verbindlicher Abstimmung mit dem KBR realisiert.
  - c) Die Betriebsparteien werden jährlich auch auswerten, ob es zu einem Anstieg psychischer Erkrankungen gekommen ist.

## 6. Nutzung einer elektronischen IC-Plattform

1. Für die Durchführung des IC wird eine von Crowdee gehostete online Plattform als whitelabel-Lösung in der GASAG-Gruppe genutzt. Grundsätzlich ist die IC-Plattform nicht für Dritte zugänglich, mit Ausnahme der Administratoren.
2. Für das „Interne Crowdsourcing“ mit Hilfe der konzerninternen Plattform verpflichtet sich die GASAG-Gruppe zu einer besonders sensiblen Handhabung von Datensicherheit und Datenschutz, die über die Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes hinausgeht. Entstandene Nutzungsdaten der Plattform werden nur in aggregierter und anonymisierter Weise den Gremien des Unternehmens sowie Abteilungsleitenden und Vorgesetzten und auf Anforderung dem Forschungskonsortium zur Verfügung gestellt. Eine personenbezogene Aufschlüsselung findet nicht statt. Damit soll das informationelle Selbstbestimmungsrecht der Beschäftigten sowie deren Vertrauen in das Unternehmen und seine achtsame Unternehmenskultur gestärkt werden.
3. Ziel ist ein offener und transparenter Austausch unter den MitarbeiterInnen. Um die Hemmschwelle zur Nutzung von IC möglichst niedrig zu gestalten, erhalten die Beschäftigten jedoch das individuelle Recht auf Pseudonymisierung ihrer Beiträge.
4. Der Datenverkehr von und zur Plattform findet verschlüsselt (HTTPS) statt.
5. Für die Wahrung der schutzwürdigen Belange und Rechte der Beschäftigten wird auf die Gültigkeit der Konzernbetriebsvereinbarung „Einführung und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik“ (luK) vom 27. August 2015 verwiesen (vgl. hierzu die Zitatstellen in der Anlage).
6. Die Verarbeitung freiwillig abgegebener Nutzerdaten bedürfen einer eigenen Vereinbarung. Die Verarbeitung von freiwillig abgegebenen Nutzerdaten in Gaming-Kontexten bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der betroffenen Gamer. Darüber hinausgehende Profilbildungen sind unzulässig.
7. Nach Ende der Experimentier- und Best-Practice-Phase legen die Konzernleitung der GASAG-Gruppe und der Konzernbetriebsrat gemeinsam fest, welche Analysen bzw. Auswertungen erstellt werden sollen. Auf dieser Basis vereinbaren die Parteien explizit für diesen Zweck die Nutzung der vorliegenden Daten aus der IC-Plattform. Pseudonymisierte Daten dürfen nachträglich nicht in Klarnamen transformiert und ausgewertet werden.
8. Die Speicherung von Nutzer-Daten wird auf maximal ein Jahr befristet.
9. Auf der IC-Plattform wird ein Bewertungsportal eingefügt, das es Beschäftigten der GASAG-Gruppe ermöglicht, die Plattformoberfläche, die Plattform-Usability, die Moderation des IC, die Qualität der Kommunikationsprozesse gemäß eines Schulnoten-Systems ggf. mit Kommentierungsmöglichkeit zu bewerten.
10. Der individuelle Zugang zur Plattform erfolgt auf der Basis registrierter Mitarbeiter-Accounts.
11. Für die Offenlegung des Klarnamens von Pseudonymen bedarf es der doppelten Zustimmung von Konzernbetriebsrat und Konzernleitung. Die Offenlegung erfolgt dann, wenn Personen unter Pseudonym andere Personen beleidigen oder in anderer Weise den achtsamen und wertschätzenden Umgang verletzen oder arbeitsvertragliche Geheimhaltungspflichten oder Vorgaben aus dem informatorischen Unbundling verletzen. Die Offenlegung erfolgt unter Teilnahme eines KBR-Mitglieds.

12. Die Konzernleitung wird beim Betreiber darauf hinwirken, dass die Plattformoberfläche und ihre Architektur an die Anforderungen der Barrierefreiheit für Gehörlose, Sehbehinderte etc. (Vorlesefunktion, Zoomfunktion etc.) angepasst werden. Gegebenenfalls müssen Endgeräte entsprechend nachgerüstet werden, wenn anderenfalls die Teilnahme am IC nicht möglich ist.

## **7. Humane Arbeitsgestaltung – Humane Arbeitsorganisation**

1. In Hinblick auf eine Humane Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation wird auf den die Anlage 6.8 – Auszug aus der KBV IuK – verwiesen.
2. Zum Schutz der Beschäftigten findet keinerlei Leistungs- und Verhaltenskontrolle statt. Onlineüberwachung jeglicher Art und Monitoring zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle ist auszuschließen. Ranking – auch im Zusammenhang mit Gamification - ist ohne Zustimmung des Konzernbetriebsrates nicht möglich. Die Betriebsparteien sind sich aber darüber einig, dass Gamification ein sinnvolles Instrument zur Motivation der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zur Plattformnutzung ist.
3. Das IC wird von einer Kultur des wechselseitigen Respekts und des wertschätzenden Umgangs sowie von den Werten der Inklusion und der Diversity geleitet.
4. Zur Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie zur Verbesserung vorausschauender Arbeitsgestaltung und eines vorausschauenden Arbeitsschutzes wird im Konzern im Zeitraum der Pilotphase jedenfalls eine Gefährdungsbeurteilung entsprechend den gesetzlichen Verpflichtungen erstellt. Dabei sind u.a. psychische Belastungen zu beurteilen. Dabei ist insbesondere auch auf Komplexität, Arbeitsverdichtung, eigenständige Arbeitsplanung, Collaboration, Themenvielfalt und Mitarbeiterbeteiligung zu achten, die im Zusammenhang mit agilen Arbeitsformen relevant sind. Nach der Einführung des IC werden die Gefährdungsbeurteilungen anlassbezogen durchgeführt.
5. Die Betriebsparteien sind sich darüber einig, dass, wenn es, um die Vorteile agiler Organisationsmodelle und teilautonomer Arbeitsformen im Sinne einer Humanisierung der Arbeit bestmöglichst nutzen zu können, notwendig und sinnvoll sein sollte, eine Konzernbetriebsvereinbarung „Gute agile Arbeit“ abzuschließen, eine solche KBV verhandelt wird. Diese legt dann insbesondere Belastungsobergrenzen für agile Arbeitsbereiche und Rechte der betroffenen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen fest. Erkennen Konzernleitung und KBR die Erforderlichkeit einer derartigen KBV, wird ein zeitnaher Abschluss angestrebt.

## **8. Rechtliche Rahmenbedingungen für IC**

1. Die Konzernleitung der GASAG-Gruppe und der Konzernbetriebsrat verpflichten sich, nach Ende der Experimentier- und Best-Practice-Phase und auf der Basis einer Evaluierung der Motivierungsschritte zur Erhöhung der Zahl der sich beteiligenden Beschäftigten eine Regelung zur Prämierung von erfolgreich angenommenen Innovationsvorschlägen zu vereinbaren. Dabei sollen frühere Erfahrungen des Ideenmanagements Berücksichtigung finden. Diese Regelung wird als Ergänzung dieser KBV vereinbart.
2. Innovationsideen von Beschäftigten der Unternehmen der GASAG-Gruppe, die in IC eingebracht werden, gehen rechtlich in die Verfügung des Konzerns über. Die Ideen-

geber haben Anspruch auf angemessene Vergütung. Die Einzelheiten werden in der nach Ziffer 8.1 zu treffenden Regelung vereinbart.

3. Die Inhalte des IC unterliegen der Vertraulichkeit.
4. Bei unbeabsichtigtem patent- oder verwertungsrechtlichem Fehlverhalten des/der Beschäftigten haftet das Unternehmen.
5. Für alle Urheberrechts-, Verwertungs- oder Patentierungsangelegenheiten, die über IC kommuniziert werden, gilt das Recht der Bundesrepublik Deutschland.

## **9. Inkrafttreten, Kündigung, Weitergeltung**

1. Diese Konzernbetriebsvereinbarung tritt mit der Unterzeichnung in Kraft. Das Dokument ist nach seiner Unterzeichnung öffentlich.
2. Während der Pilotierung (April 2018 bis Ende März 2019) und der Best-Practice-Phase (April 2019 bis Ende Dezember 2019) kann diese Konzernbetriebsvereinbarung unter Einhaltung der gesetzlichen Frist schriftlich gekündigt werden. Sie wirkt nach, soweit die Regelungen der erzwingbaren Mitbestimmung unterliegen.
3. Danach kann im Falle einer dauerhaften Fortführung des IC die Konzernbetriebsvereinbarung von jeder Vertragspartei mit einer Frist von drei Monaten zum Ende des Kalenderjahres gekündigt werden. Die Kündigung bedarf der Schriftform.
4. Die Konzernbetriebsvereinbarung wirkt nach, soweit die Regelungen der erzwingbaren Mitbestimmung unterliegen.
5. Wird diese Konzernbetriebsvereinbarung gekündigt, gleich von welcher Seite, verpflichten sich die Parteien binnen drei Monaten nach Zugang der Kündigung Verhandlungen über eine diese KonzernBV ersetzende Regelung aufzunehmen. Dies gilt nicht, soweit der Arbeitgeber das IC nicht weiterführen möchte.

Gez. GASAG  
Gez. GASAG

Gez. KBR  
Gez. KBR

### **Anlage 1: Teilnehmende Konzernunternehmen**

[...]

### **Anlage 2: Auszüge aus der Konzernbetriebsvereinbarung „Einführung und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (IuK)“ vom 27. August 2015:**

#### **2.1: Auszug zu 5.11**

##### **9. Qualifizierung der Benutzer, Schulungen, Einweisungen**

- Die für die Nutzung der Anwendungen notwendigen Qualifikationsmaßnahmen, Nach- oder Erweiterungsschulungen der Beschäftigten werden auf Kosten des Arbeitgebers durchgeführt. Verantwortlich für die Durchführung ist der jeweilige Auf-

traggeber. Die Projektleitungen oder Fachbereiche können damit beauftragt werden. Für Nachschulungen sind grundsätzlich die Fachbereiche verantwortlich.

- Der Zeitpunkt der Qualifizierungsmaßnahmen ist nach Möglichkeit so zu wählen, dass diese bei Start des neuen Systems abgeschlossen sind und die Aufnahme der Arbeit mit dem neuen System möglichst zeitnah nach der Qualifizierung erfolgen kann. Qualifizierungsmaßnahmen finden grundsätzlich während der Arbeitszeit statt bzw. werden auf die Arbeitszeit angerechnet.
- Die Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen den/die betroffenen Mitarbeiter(innen) in die Lage versetzen, ihre Arbeit mit den einzuführenden IuK-Techniken wahrzunehmen.
- Gemäß Betriebsverfassungsgesetz werden die zuständigen Betriebsräte an einem Schulungskonzept beteiligt.
- Die Teilnahme an Schulungsmaßnahmen wird durch ein Zertifikat oder eine Teilnahmebescheinigung bestätigt.
- Die Bewertung einer Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahme findet unmittelbar am Ende der Maßnahme statt, um mögliche Verbesserungen zu berücksichtigen.

## 2.2: Auszug zu 6.5

### 4. Grundzüge des IuK Einsatzes

1. Entscheidungen zur Einführung von IuK-Technologien setzen eine Analyse der Arbeitsorganisation, eine Bedarfs- und Aufgabenanalyse sowie eine Wirtschaftlichkeitsberechnung voraus. Diese ersten Planungen müssen auch ein Personalentwicklungskonzept und eine Analyse des Qualifizierungsbedarfs enthalten.
2. Bei den IuK-Projekten sind die betroffenen Beschäftigten rechtzeitig zu beteiligen. Dazu ist es notwendig, dass die IuK-Projekte transparent sind, die Beschäftigten für die Projektmitarbeit qualifiziert und soweit erforderlich von ihrer üblichen Arbeit freigestellt werden.
3. Es werden die folgenden Grundsätze als Orientierungsrahmen und Leitlinie sowohl für die Einführung neuer, als auch die Weiterentwicklung bestehender Systeme vereinbart:

Humane Arbeitsgestaltung:

- Humane Arbeitsgestaltung umfasst die drei Bereiche Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikation der Mitarbeiter. Bei der Veränderung eines der drei Bereiche werden immer gleichzeitig und mit der gleichen Priorität die Konsequenzen für die anderen Bereiche beachtet und die entsprechenden Maßnahmen für deren Gestaltung ergriffen, bzw. vorausschauend bei der Planung berücksichtigt.

Ganzheitlichkeit:

- Die Arbeitsaufgaben müssen ganzheitlich gestaltet werden. Sie umfassen planende, steuernde, ausführende und kontrollierende Tätigkeiten. Die Arbeitsaufgaben sind so zu organisieren, dass die Beschäftigten auf die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der ihnen übertragenen Verantwortung und Sacharbeit konzentriert werden. Bei der Arbeit an Bildschirmgeräten sollten die Arbeitsinhalte so beschaffen sein, dass Bildschirmarbeiten mit anderen Arbeiten abwechseln.

### 5. Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrollen

1. Personenbezogene Verhaltens- und Leistungsdaten werden nur im Rahmen der Zweckbestimmung des Arbeitsverhältnisses und zur Erfüllung gesetzlicher, tarifli-

cher oder sonstiger vertraglich vereinbarter Pflichten (z.B. Verstoß gegen Konzernrichtlinien, -leitlinien oder Organisationsrichtlinien) und in jedem Einzelfall nur mit vorheriger Zustimmung des BR sowie Beteiligung der zuständigen Datenschutzbeauftragten ausgewertet. Es sind zwingend die Regelungen über die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung sowie über Berichtigung, Löschung und Sperrung von Daten im Beschäftigtenverhältnis gemäß Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) – insbesondere §§ 32 und 35 BDSG – zu beachten. Für den Fall einer Missbrauchsprüfung (Fraud) gelten grundsätzlich folgende Voraussetzungen, die eine Auswertung begründen müssen:

- Konkreter Verdacht gegen einen bestimmten Mitarbeiter auf die Begehung einer Straftat,
- Tatsächliche Anhaltspunkte, die den Verdacht begründen,
- Dokumentationspflicht bezüglich dieser Anhaltspunkte,
- Verhältnismäßigkeit der Kontrollmaßnahme.

Auch diese Auswertung bedarf der vorherigen Zustimmung des BR.

2. Pseudonyme oder Benutzernamen dürfen in Anwendungsprogrammen gespeichert und angezeigt werden, um im Einzelfall eine verantwortliche, zuständige oder anzusprechende Person kenntlich zu machen und gesetzliche Vorschriften einzuhalten.

Der Schutz personenbezogener Daten durch externer Dienstleister im Rahmen der Auftragsdatenverarbeitung erfolgt nach den Vorgaben des BDSG und des DSHB.

Personalmaßnahmen, die auf Informationen beruhen, die unter Verletzung dieser Vereinbarung gewonnen wurden, sind unwirksam und rückgängig zu machen.