

# Computer und Arbeit



cua-web.de

CuA | IT-MITBESTIMMUNG UND DATENSCHUTZ

11 | 2017



OFFICE 365

## So schützen Sie die Beschäftigten

**CROWDFUNDING** *Modernes Ideenmanagement vernetzt internes Wissen*

**DATENSICHERHEIT** *Zahlreiche Gefahren lauern auf dem Weg in die digitale Zukunft*

**EU-DSGVO** *Der neue Datenschutz bringt viel Änderungs- und Anpassungsbedarf*





# Vorschlagswesen 4.0

**CROWDFUNDING** *Modernes Ideenmanagement ermöglicht es, internes Wissen im Unternehmen zu vernetzen, Schwachstellen aufzudecken, Potenziale aufzuzeigen und Lösungen zu bieten. Unternehmerischer Wandel aus der Mitte des Unternehmens – durch die Mitarbeiter-Crowd.*

VON DAVID P. HEBERLING UND MATTHIAS SZIEDAT

## DARUM GEHT ES

1. Die Digitalisierung bringt frischen Wind in das angestaubte betriebliche Vorschlagswesen.
2. Neue Ideenmanagementplattformen beschleunigen das Vorschlagswesen und schaffen Transparenz.
3. Betriebs- und Personalräte können dank starker Mitbestimmungsrechte den gesamten Ideenprozess konstruktiv mitgestalten.

**M**odulare IT-Architekturen für das Ideen- und Innovationsmanagement schaffen digitale Plattformen für die Ideen von morgen und unterstützen dabei, Arbeitsabläufe schneller und effizienter zu gestalten.

Internes crowd-basiertes Ideen- und Innovationsmanagement nutzt die Schwarmintelligenz der eigenen Mitarbeiter, um innovative Ideen und neue Projekte zu realisieren. Dabei kommt es ohne die üblichen Hierarchien aus und organisiert Ideen, Anregungen, Verbesserungen und Innovationen demokratisch und transparent. Jeder Arbeitnehmer bekommt so die Möglichkeit, sich aktiv mit seiner Kreativität und seinem Know-how einzubringen.

Datenschutz und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen spielen aber auch hier eine nicht unerhebliche Rolle. Betriebs- und Personalräte haben umfassende Mitbestimmungs-

rechte und sollten mit dem Arbeitgeber effektiv zusammenarbeiten, um die Ideen und Visionen der Mitarbeiter in den Ideenprozess einzubeziehen.

Welchen Stellenwert das Ideen- und Innovationsmanagement im Unternehmen einnimmt, hängt im Wesentlichen von der Geschäftsleitung ab. Zwar funktioniert kurzfristig oft ein sogenannter Pilot, der erste Erfahrungen bringt, langfristig gesehen kann modernes Ideenmanagement jedoch nur mit einem klaren Zuspruch von »Oben« funktionieren. Indem die Beschäftigten in den Prozess einbezogen werden und ihnen Entscheidungs- oder sogar Finanzierungsmöglichkeiten zugesprochen werden, ergeben sich neue Chancen für Unternehmen, Mitarbeiterpotenziale stärker zu nutzen. Ganz nebenbei bekommt der Arbeitnehmer die Gelegenheit, sich über die bestehenden Hierarchiestrukturen zu profilieren.

## CORPORATE CROWDFUNDING

**Flache Hierarchien und unbürokratische Budgetfreigabe**

Corporate Crowdfunding ist eine Erweiterung vom internen crowd-basierten Ideen- und Innovationsmanagement und integriert Mitarbeiter ebenfalls in den unternehmensinternen Innovationsprozess. Das Tool bietet die Möglichkeit, eigene Ideen auf einer internen Plattform zu präsentieren sowie umfassend nach Nutzen und Zielen zu beschreiben. Zusätzlich gibt der Ideengeber gleich eine grobe Kostenkalkulation mit ab. Die eingereichten Projekte werden von einem Portalmanager geprüft und nach Veröffentlichung von den Kollegen demokratisch bewertet. Nun geht das Prinzip einen entscheidenden Schritt weiter. Neben der Entscheidungsmacht verfügen alle zur Teilnahme berechtigten Personen über ein virtuelles, festgelegtes Budget, das nach eigenem Ermessen in die Projekte der Kollegen investiert werden kann. Bei erfolgreicher Finanzierung werden die Projekte umgesetzt und der Ideengeber kann sich über eine Prämie freuen. Damit revolutioniert Corporate Crowdfunding bisherige Unternehmensstrukturen und generiert neue Entwicklungen und Innovationen, indem Budgets unbürokratisch freigegeben werden können. Zu den wichtigsten Zielen für das Corporate Crowdfunding gehören:

- aktives Einbinden und Fördern von innovativen Mitarbeitern
- Förderung von Kollaboration und Eigenverantwortung mit und unter den Mitarbeitern
- Etablieren eines innovationsfördernden Klimas
- Reduktion von Hierarchieebenen, um innovative Freiräume zu schaffen
- Begünstigung von transparenten und demokratischen Entscheidungswegen
- Steigern des Betriebsergebnisses und der unternehmerischen Innovationsfähigkeit
- Verbesserung der Qualität, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen
- Anreize durch Incentivierungssystem für erfolgreiche Ideen setzen
- Abbau von komplexen und langen Entscheidungszyklen
- Finanzierungsphasen verkürzen und Budgetverteilung unbürokratisch gestalten

**Strategische Vorgehensweise**

Entscheidet sich ein Unternehmen für ein modernes Ideenmanagement, so sollte im ersten Schritt eine konkrete Zielstellung beziehungsweise ein Anforderungsprofil des Unternehmens an ein digitales Ideenmanagement definiert werden. An dieser Stelle ist es ebenfalls sinnvoll, eine Analyse der vorhandenen Prozesse vorzunehmen. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Gibt es bereits ein betriebliches Vorschlagswesen oder Ideenmanagement?
- Welche Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeiterideen und -vorschlägen sind vorhanden oder ist dies ein gänzlich neues Feld, in dem erst Erfahrungen neu gesammelt werden müssen?
- Welche vorhandenen Prozesse haben sich bewährt und können in das digitale, moderne Ideenmanagement überführt werden?
- Welche Prozesse sind überholt und sollten abgeschafft oder ersetzt werden?

Im besten Fall erfolgt die Zielstellung sowie Analyse in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebs- oder Personalrat, der auch im weiteren Verlauf bei der Implementierung einen zentralen Part einnehmen sollte. Auch bei der Definition der »Spielregeln«, also wer über welche Befugnisse in welchem Rahmen verfügt, hat die Interessenvertretung ein umfassendes Mitbestimmungsrecht und sollte für ein optimales Ergebnis mit der Geschäfts- oder Projektleitung partnerschaftlich zusammenarbeiten.

Sind diese ersten Parameter analysiert worden, gilt es zu entscheiden, ob die Plattform intern – also mit unternehmensinternen Software-Entwicklern – oder mit einer externen Lösung umgesetzt werden soll. Beide Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile, die es individuell abzuwägen gilt:

Verfügt das Unternehmen über eine bestehende IT-Abteilung, liegt der Gedanke nahe, diese auch mit der Umsetzung und Programmierung zu betrauen. Der Vorteil dabei, die Entwickler sind mit den internen Strukturen vertraut und wissen um die bestehende IT-



## Das Lexikon für jedes Betriebsratsmitglied

Christopher Koll / Maika Koll  
**Lexikon für den Betriebsrat**  
 140 Stichwörter für die Praxis  
 2018. 634 Seiten, kartoniert  
 € 39,90  
 ISBN: 978-3-7663-6619-1

[www.bund-verlag.de/6619](http://www.bund-verlag.de/6619)



[kontakt@bund-verlag.de](mailto:kontakt@bund-verlag.de)  
 Info-Telefon: 069 / 79 50 10-20

## BETRIEBS- VERFASSUNGSGESETZ

### § 87 – Mitbestimmungsrechte

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: [...]  
12. Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen [...]

## BUNDESPERSONAL- VERTRETUNGSGESETZ

### § 75 – Mitbestimmungsrechte

(3) Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, gegebenenfalls durch Abschluss von Dienstvereinbarungen mitzubestimmen über [...]  
12. Grundsätze über die Bewertung von anerkannten Vorschlägen im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens [...]

Infrastruktur. Wichtig ist dabei, dass das Projekt von einem erfahrenen Projektteam angeleitet und strategisch koordiniert wird. Ohne Know-how und Kompetenz fehlen wichtige Erfahrungswerte, die für die reibungslose Implementierung einer Ideenplattform nötig sind.

Sollten diese Kompetenzen fehlen, empfiehlt es sich vor allem für die Anfangsphase, auf externes Expertenwissen zurückzugreifen. Das kann entweder über einen Berater geschehen oder über ein Komplettpaket, das neben der Beratungsleistung und Support auch eine Softwarelösung beinhaltet. In der Regel ist eine solche Software sofort einsetzbar und leicht zu bedienen.

Das technische Fundament sollte dabei durch ein robustes und administrationsfreundliches System zusammen mit einer adaptiven beziehungsweise responsiven Frontend-Darstellung und einem auf die Ansprüche des Kunden maßgeschneiderten Tracking seiner wichtigsten Kennzahlen gebildet werden. Die Technologie sollte skalierbar sowie orts- und geräteunabhängig verfügbar sein, um eine Erfolgsmessung gewährleisten zu können.

Die Möglichkeiten dieser modernen Plattformtechnologie gehen über die üblichen Funktionen des betrieblichen Vorschlagswesens hinaus und sind idealerweise so konzipiert, dass auch die Option besteht, andere Prozesse, wie beispielsweise ein Aufruf an die Mitarbeiter zu einer bestimmten Problemstellung, modular integrieren zu können. Dazu gehört, dass Ideen nicht nur über die Software digital verwaltet, sondern zusätzliche Funktionen – ähnlich einem Baukastensystem – flexibel eingebunden werden können.

### Rechtlicher Rahmen

In Deutschland hat die Ideen- und Innovationskultur mit dem betrieblichen Vorschlagswesen eine lange Tradition. Die Organisation des Vorschlagswesens gehört seit 1972 zu den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats. Zum Vorschlagswesen gehören alle Systeme und Methoden, durch die Vorschläge der Arbeitnehmer zur Vereinfachung oder Verbesserung der betrieblichen Arbeit angeregt, gesammelt und bewertet werden. Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein Mittel, um Arbeitnehmer als aktive Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen einzubeziehen.<sup>1</sup> Die rechtliche Grundlage für die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der

Einführung einer digitalen Organisation des Vorschlagswesens ist § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG.

Die Mitbestimmung bezieht sich auf die Regelung der Grundsätze über das Vorschlagswesen. Zu ihnen gehören die Organisation, die Bestimmung des vorschlagsberechtigten Personenkreises sowie das Festlegen der materiellen Gesichtspunkte, von denen die Bewertung des Verbesserungsvorschlags abhängt, und des Verfahrens zur Ermittlung der Gesichtspunkte.<sup>2</sup>

Der Personalrat kann nach § 75 Abs. 3 Nr. 12 BPersVG bei den Grundsätzen über die Bewertung von Vorschlägen im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens mitbestimmen.

Nicht von der Mitbestimmung erfasst sind organisatorische Einzelmaßnahmen. Die Bewertung der eingereichten Idee entzieht sich dem Urteil der Interessenvertretung. Es geht hierbei also ausschließlich um das Gestalten der Rahmenbedingungen.

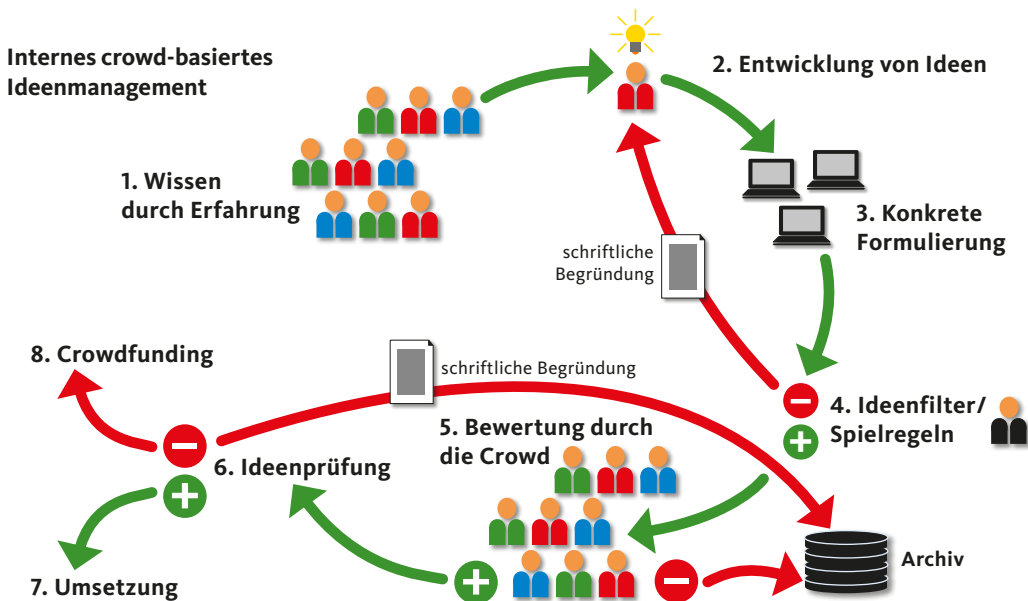
### Was ist neu beim internen crowd-basierten Ideenmanagement?

Bislang wurde das betriebliche Vorschlagswesen meist über eine paritätische Kommission organisiert. Dazu wurden Vertreter des Arbeitgebers sowie der Arbeitnehmervertretung zu einer Kommission gebildet. Diese haben über die Einreichungen entschieden und auch über den Weg bis zur Umsetzung die alleinige Entscheidungsherrschaft innegehabt. Dies führt zu einer stark eingeschränkten Transparenz mit dem Umgang der eingereichten Idee. Folge ist, dass in den meisten Unternehmen nur marginale Vorschläge eingehen und sich die Beteiligung auf geringem Niveau einpendelt.

Beim internen crowd-basierten Ideenmanagement wird die Idee von allen Mitarbeitern bewertet und – sofern sie überzeugt – zur Umsetzung getragen. Beim Corporate Crowdfunding können zusätzlich noch Budgets an Mitarbeiter vergeben werden. Ein eigens benannter Portalmanager überprüft die eingereichten Ideen auf ihre formelle Zulässigkeit und kann dem einreichenden Beschäftigten Hilfestellung beim Formulieren und Kalkulieren geben. Ferner kümmert er sich um das korrekte Einstellen der Idee auf der Plattform und bebildert diese anschaulich. Nun ist die eingereichte Idee inklusive Klarnamen des Ideengebers für alle Mitarbeiter sichtbar. Dies führt zu einer transparenten und vor allem demokratischen Abstimmung der Idee sowie beim Corporate

<sup>1</sup> Richardi, BetrVG, 15. Auflage 2016, § 87 Rn. 925

<sup>2</sup> Richardi, aaO., § 87 Rn. 931



## INTERNES CROWDFUNDING

Beim internen Crowdfunding stellen Mitarbeiter eigene Projekte auf einer firmeninternen Plattform ein, die bei Erfolg durch die Mitarbeiter-Crowd, also der gesamten Belegschaft, finanziert werden. Sie kommuniziert, bewertet und finanziert gemeinschaftlich.

Crowdfunding zu unbürokratischer Budgetfreigabe. Dadurch wird das Vorschlagswesen auf eine neue Stufe gehoben. Die Folge ist eine höhere Beteiligung, schnellere und flexiblere Entscheidungswege sowie mehr Vorschläge höherer Güte.

### Gemeinsame Aufgaben

Kern der rechtlichen Organisation des internen crowd-basierten Ideenmanagements ist die Betriebsvereinbarung »Vorschlagswesen«. Existiert bereits eine Vereinbarung zum Thema »Verbesserungsvorschläge Mitarbeiter« ist diese hinsichtlich der EDV-Anwendung sowie dem Datenschutz zu ergänzen. Das Verfahren um die Aufgaben der paritätischen Kommission, also dem bisherigen Prüfungsausschuss, wird durch die Beschreibung des Ablaufs sowie des Bewertungssystems ausgetauscht. Folgende grundlegende Punkte sind möglichst zu vereinbaren:

#### ► Persönlicher Geltungsbereich

Zu regeln ist an dieser Stelle, wer Vorschläge einreichen darf. Das kann auf Teile des Betriebs beschränkt werden oder aber etwa einzelne Gruppen wie Auszubildende, Werkstudenten oder leitende Angestellte ausschließen.

#### ► Sachlicher Geltungsbereich

Was soll durch die eingereichten Verbesserungsvorschläge geregelt werden? Hierzu kön-

nen etwa die Ziele des Unternehmens aufgezählt werden, beispielsweise das Steigern der Produktivität, das Vermeiden von Fehlern, das sinnvollere Gestalten von Organisationsprozessen, Maßnahmen zur Senkung von Unfallgefahren oder die Verbesserung des Betriebsklimas. Auch einfache technische Optimierungsvorschläge sind hier regelbar. Ausgenommen sind regelmäßig Erfindungen und qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge im Sinne von §20 Abs.1 des Arbeitnehmererfindungsgesetzes.

#### ► Einreichen eines Vorschlags

Hier werden die formellen Rahmenbedingungen geregelt. Wie ist der Vorschlag zu formulieren, auf was ist zu achten? Ein Portalmanager erhält die Vorschläge und spricht bei Bedarf formelle Änderungen mit dem Einreicher ab. Er ist dazu angehalten, Formulierungshilfe zu geben.

Soweit der Vorschlag formell wirksam ist, wird er auf der Plattform eingestellt. Nunmehr können all diejenigen, die vom persönlichen Geltungsbereich umfasst sind, ihre Kommentare und Bewertungen abgeben. Es hat sich bereits aus Gründen der Etikette bewährt, dass das Kommentieren in Klarnamen erfolgt. Dies trägt zugleich dazu bei, dass Änderungsvorschläge eine eingereichte Idee sinnvoll ergänzen können.

Erfährt der Vorschlag eine Zustimmung von beispielsweise 35 Prozent der Beschäftigten, so geht es weiter in die Fachabteilung zur

## LESETIPP

Die Autoren vertiefen das Thema mit weiteren Beispielen und Eckpunkten für eine Betriebsvereinbarung zum internen crowd-basierten Ideen- und Innovationsmanagement in der Ausgabe 11/2017 der Zeitschrift Arbeitsrecht im Betrieb (AiB), ab Seite 32.

materiellen Prüfung. Der Grad, ab wann eine Idee als erfolgreich gewertet wird, ist auch an dieser Stelle in der Betriebs- oder Dienstvereinbarung zu treffen.

Soweit eine Idee die erforderliche Zustimmung erhält, geht es in die nächste Runde. Hier prüft der jeweilige Fachbereich, ob sich eine Idee auch praktisch umsetzen lässt. Wird eine Idee an dieser Stelle abgelehnt, gibt es für die Unternehmensleitung ein Vetorecht.

### ► Prämien

Wichtig ist auch, wer welche Prämien bekommt und in welcher Höhe es diese gibt. Dazu sind mehrere Berechnungsansätze möglich, die auch alternativ in die Vereinbarung aufgenommen werden sollten:

- Soweit eine Prämie wirtschaftlich erreichbar ist, kann formuliert werden: »Die Prämie beträgt XY Prozent der erzielten Nettoeinsparung, höchstens jedoch XY EUR.«
- Soweit kein klarer wirtschaftlicher Vorteil zugrunde liegt: »Die Prämie wird nach ihrem Nutzen gezahlt.«
- Dabei ist seitens der Fachabteilung festzulegen, wie dieser zu werten ist. Je nach Grad des Nutzens für das Unternehmen werden Betrag XY bis YZ ausgezahlt.
- Ferner ist in diesem Punkt zu vereinbaren, wann die Prämie ausgezahlt wird und wie damit steuerlich umzugehen ist.

### Datenschutz bei externer Softwarelösung

In der Betriebs- oder Dienstvereinbarung werden alle datenschutzrechtlichen Bestimmungen geregelt und festgehalten. Wird ein externer Dienstleister eingebunden, so ist vor allem darauf zu achten, dass der Anbieter der Plattform unter denselben Anforderungen des Unternehmens arbeitet.

Hierfür empfiehlt sich der Abschluss einer Auftragsdatenvereinbarung mit dem Dienstleister, die alle Parameter wie Gegenstand, Dauer und Spezifizierung der Verarbeitung sowie Verantwortlichkeiten und Rechte und Pflichten beider Parteien behandelt. Auch individuelle Absprachen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sind darin zu regeln.

Ein zusätzliches Verfahrensverzeichnis kennzeichnet die Zweckbestimmung der Datenerhebung und -nutzung durch den Dienst-

leister, die Arten der personenbezogenen Daten, die erhoben werden und definiert Regelfristen für das Löschen sowie IT-Sicherheitsmaßnahmen.

### Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum modernen Ideenmanagement

Um den Anforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden, reicht das bisherige betriebliche Vorschlagswesen nicht länger aus. Langwierige, bürokratische und intransparente Strukturen hemmen den Innovationsprozess und schöpfen das Potenzial der Mitarbeiter nur ungenügend aus. Durch Corporate Crowdfunding erfährt der Prozess von der Einreichung eines Vorschlags bis zur Umsetzung völlige Transparenz. Dies führt zu einer anderen Wahrnehmung durch die Mitarbeiter und letztlich zu einer qualitativen Steigerung der Einreichungen bei zugleich intensivierter Beteiligung. In dieser Erkenntnis liegt die Chance für Geschäftsführung und Interessenvertretung, Ressourcen künftig effektiver durch den strategischen Einsatz von IT zu nutzen und so eine Win-win-Situation für alle Beteiligten zu schaffen.

Dafür muss das Ideen- und Innovationsmanagement eine größtmögliche Einbindung in die reguläre Arbeitswelt finden und Mitarbeiter zum kritischen und verantwortungsbewussten Mitdenken anregen.

Moderne Systeme setzen auf einen ganzheitlichen Ansatz, der erst durch den Einsatz von fortschrittlichen Technologien und Software möglich geworden ist: Individualität kombiniert mit Digitalisierung und Vernetzung begünstigt Kollaboration und Innovation. Alle Mitarbeiter, Bereiche und Abteilungen von Unternehmen können plötzlich an einem Projekt arbeiten, je nach Anforderung und Problemstellung. Kompetenzfelder können so neu entstehen und sich gegenseitig positiv beeinflussen. ◀



**David P. Heberling**, Geschäftsführer der Table of Visions GmbH  
[kontakt@tableofvisions.com](mailto:kontakt@tableofvisions.com)  
[www.tableofvisions.com](http://www.tableofvisions.com)



**Matthias Sziedat**, Rechtsanwalt, Lehrbeauftragter für Arbeitsrecht  
[post@kanzlei-sziedat.de](mailto:post@kanzlei-sziedat.de)  
[www.arbeitsrecht-in-berlin.de](http://www.arbeitsrecht-in-berlin.de)