



Dieser Artikel ist ein Auszug aus:

Thomas Hardwig, Marliese Weißmann (Hrsg.)

Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen

Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten

DOI: <https://doi.org/10.3249/ugoe-publ-9>

9 Gestaltungsempfehlungen zu guter Team- und Projektarbeit mit Kollaborationsplattformen

Marliese Weißmann

Mit dem bislang vorgestellten Gestaltungsmodell bewegten wir uns auf der Ebene der konkreten Arbeitssysteme. Im Folgenden soll es um Gestaltungsempfehlungen des Einsatzes von Kollaborationsplattformen auf der Ebene betrieblicher Regelungen gehen. Dafür werden wir erstens verschiedene Gestaltungsdimensionen vorstellen, die auch als Element zur Strategieentwicklung für eine Roadmap genutzt werden können (vgl. Kapitel 4). Zweitens werden Empfehlungen für die Regelungen von Betriebs- und Personalvereinbarungen gegeben.³⁵ Da sich Kollaborationsplattformen durch besondere Merkmale auszeichnen (vgl. Kapitel 3.2), wie die Transparenz von Inhalten und die Potenziale für eine selbstorganisierte Vernetzung und einen hohen Grad an Gestaltungsoffenheit, ist eine Regelung der Nutzung notwendig.

9.1 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.



Abbildung 50: Pole der Arbeitsgestaltung und Gestaltungsdimensionen

³⁵ Die Gestaltungsempfehlungen sind ebenso in Weißmann und Hardwig (2020) sowie in einer englischen Fassung Weissmann und Hardwig (2020) nachzulesen.

Die konkrete Gestaltung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen in den Unternehmen liegt i.d.R. bei Lösungen zwischen diesen Extrempolen. Diese 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 zum Beispiel 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.

9.1.1 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, das heißt 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 in der Regel 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.

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.

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.

9.1.2 Einsatzzweck

Vorgegebene 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 zum Beispiel Orte und

Einsatzzweck

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, zum Beispiel 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 zum Beispiel für die Aufgabenverwaltung eingesetzt wird oder möglich ist oder ob ein Wiki zu den Anwendungen gehören soll, die genutzt werden können.

Selbstgesteuerte Nutzung

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.

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).

9.1.3 Autonomie

Definierte Zuordnung zu 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?

Autonomie

Insofern sind **Rollen und Berechtigungen** 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.

Freie Wahl von Gruppen

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.

Zur Vermeidung von Belastungen gehört auch, die Selbststeuerungsmöglichkeiten verbunden mit mobiler Arbeit zu reflektieren. Um Beschäftigte vor Entgrenzung zu schützen, wird empfohlen, die Nut-

zung 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.

9.1.4 *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 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 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 9.3.2).

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.

9.1.5 Kontrolle

Hierarchische Kontrolle

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 Leistungsbewertung verwendet werden? Die Plattformen erfassen zahlreiche und umfangreiche Daten der Arbeit und bieten diverse Datenauswertungen, zum Beispiel 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

Kontrolle

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 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 Kolleginnen und 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.

Selbstkontrolle

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.

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 Unterneh-

men 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.

9.1.6 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 ihnen 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 können, 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, das heißt 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, insbesondere nicht nur 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.

9.1.7 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 zum Beispiel 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 Einheiten.

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 und Entwicklern). Außerdem bestehen Unterschiede, was die Kompetenzen mit digitalen Technologien anbelangt, zum Beispiel 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 Gesundheitsbelas-

tungen entgegenreten, 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 Arbeitserfordernisse 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 Multiplikatorinnen und 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 Potenziale 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 zum Beispiel 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.

9.2 Empfehlungen für die betriebliche Arbeitsgestaltung

Die jeweiligen Spielräume der Gestaltung bei den Gestaltungsdimensionen zeigen die Herausforderung für jedes Unternehmen auf, jeweils passende Lösungen für sich zu erarbeiten. Neben dem Aufbau einer professionellen Arbeitsgestaltung, die prozessorientiert ist (Kapitel 10), gilt es eine Balance zwischen Vorgaben und Freiheit zu finden, das heißt, die passende Position der Regler in jeder Dimension zu bestimmen.

Die Balance zwischen Vorgaben und Selbstorganisation

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 zum Beispiel 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 Betriebsvertretung 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 die unterschiedlichen Nutzungsinteressen 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.

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, das zwischen BR/GBR, IG Metall und Unternehmen vereinbart wird und als übergreifender Rahmen für die Nutzung neuer 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.).³⁶

9.3 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 dies in der Praxis gelingt, hängt sicherlich davon ab, inwieweit das Gremium in der Belegschaft je verankert ist und wie 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 Personalrat³⁷ verfügt daher über erzwingbare Mitbestimmungsrechte.

Einen weiteren 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).³⁸ Wenn die Vereinbarung getroffen ist gilt es, in der weiteren Nutzung

³⁶ Siehe den Vortrag von Johannes Katzan (IG Metall Niedersachsen und Sachsen-Anhalt), https://www.collaboteam.de/fileadmin/user_upload/Presentation_Johannes_Katzan_IGM_Workshop_2020.pdf (zuletzt geprüft am 17.07.2020).

³⁷ 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.

³⁸ 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->

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

9.3.1 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 Daten³⁹, verantwortungsvoller Umgang mit Video- oder Fotobeiträgen anderer Nutzerinnen und Nutzer und ihrer Privatsphäre (etwa keine Weiterverbreitung), Umgang mit Verstößen gegen die allgemeinen Nutzungsregeln (Löschung von Beiträgen)
- Nennen von Ansprechpartnerinnen und 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

dialogveranstaltung-vom-collaboteam-mitschnitt-der-webkonferenz/, zuletzt geprüft am 17.07.2020.

³⁹ Zu denken ist hier auch an Fälle, in denen Nutzerinnen und Nutzer sich namentlich über andere Beschäftigte beschwerten (siehe: Kukuk et al. 2013, S. 19).

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 von der Arbeitgeberseite 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 (Beweisverwertungsverbot). 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.

9.3.2 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 Nutzerprofildaten 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.⁴⁰
- Ausschluss des Data-Mining durch Dritte (Betreiber der Kollaborationsplattform).⁴¹

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, Profildaten

⁴⁰ Für weitere Informationen hierzu siehe Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen (2019, S. 5).

⁴¹ Siehe ebd.

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 Profildaten, Festlegung von Löschrufen).

- Prüfung, ob der Betreiber der Kollaborationsplattform noch nach Löschrufen Zugriffsmöglichkeiten auf gespeicherte Daten hat und ggf.

Löschkonzept mit Fristen zwischen Arbeitgeber und Betreiber vereinbaren.

- Verpflichtung der Arbeitgeberin / 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 (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>

9.3.3 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, Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen, online verfügbare Handreichungen über Einsatzzwecke...).
- Qualifizierungszeiten sind Arbeitszeit. Das Lernen erfolgt während der regulären Arbeitszeit.
- Die Vereinbarung über die Nutzung der Kollaborationsplattform wird an die Beschäftigten kommuniziert.

9.3.4 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“ (Sonnen-Aures 2020) 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 regelt, welche für die Zukunft „iterative Anpassungen“ der Betriebsvereinbarung ermöglicht.

Auf diese Weise kann auf das Grundproblem reagiert werden, dass das Instrument Betriebsvereinbarung bei Themen der 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 (Böker et al. 2013) gehören, einen Ausweg bieten (Matuschek und Kleemann 2018).

Literatur

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).

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. (Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, 75).

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, S. 227–234.

McAfee, Andrew (2009): *Enterprise 2.0. New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.

Sonnen-Aures, Klaus-Theo (2020): Betriebsratsarbeit in der Transformation. Anregungen für neue Gestaltungsformen - DB Systel GmbH. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://www.mitbestimmung.de/html/anregungen-fur-neue-gestaltungsformen-14502.html>, zuletzt geprüft am 08.07.2020.

Weißmann, Marliese; Hardwig, Thomas (2020): Arbeit mit Kollaborationsplattformen. Gestaltungsempfehlungen. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität. DOI: 10.3249/ugoe-publ-6.

Weissmann, Marliese; Hardwig, Thomas (2020): Working with collaboration platforms. Work design recommendations. Göttingen. DOI: 10.3249/UGOE-PUBL-8.