

[10]

Blickwinkel

Die hybride Organisation

> Agiles Arbeiten in einem integrierten Konzept aus Präsenz und Distanz

Seit der durch das Virus SARS-CoV-2 hervorgerufenen weltweiten Pandemie hat sich das Arbeiten von zuhause etabliert. Natürlich kannte man für einzelne Mitarbeitende das Arbeiten aus dem Homeoffice heraus schon lange. Jedoch war dies weit entfernt davon, Standard zu werden. Noch im Jahr 2016 verdonnerte Marissa Mayer die Belegschaft von Yahoo zur Präsenz im Büro – immerhin als CEO einer Internet-Ikone, von der man innovatives, digital gestütztes Arbeiten erwarten sollte. Nicht anders lautete die Standardregel bei vielen anderen Unternehmen, ob in der Techbranche oder nicht. Allenfalls die Mitarbeitenden im Außendienst oder von Teilen der IT blieben dem Büro geregelt fern.

Aus heutiger Sicht ist das kaum nachvollziehbar. Was als vereinzelte Organisationsform begann, wurde in der Krise notgedrungen zum Massenphänomen und hat seine positiven Spuren hinterlassen. Allerorten hat man gemerkt: Es geht doch! Nicht immer ist Präsenzkultur der entscheidende Erfolgsfaktor bei kreativen Höchstleistungen oder auch nur bei Routinearbeiten. Alles bestens also?

Nicht ganz, denn unbestritten hat die Präsenzkultur auch ihre Vorteile. Man lernt sich persönlich kennen und teilt über große Strecken den Berufsalltag. Dadurch stellt sich zwangsläufig eine Nähe ein, die im Idealfall die Produktivität und Innovativität eines Unternehmens deutlich erhöht. Im schlechtesten Fall allerdings birgt sie erhebliches Konfliktpotenzial, wobei die Vorteile gleichwohl überwiegen dürften.

In dieser Präsenzkultur haben sich die letzten großen Managementtrends herausgebildet, darunter insbesondere

- Lean Management
- Resilienz
- Großraumbüro/Open Space
- Agilität

und ihre daraus abgeleiteten spezialisierten Derivate. Die Vorzüge dieser Methoden und Denkschulen liegen inzwischen auf der Hand und werden nicht mehr hinterfragt. Das Homeoffice allerdings bringt völlig neue Herausforderungen.

So muss jedes Unternehmen und jede Einheit, die verstärkt das Arbeiten von zuhause in die betrieblichen Abläufe integrieren möchte, letztlich eine hybride Organisation aufbauen. Denn auch in Zukunft werden sich nicht alle Arbeiten im Homeoffice erledigen lassen. Darüber hinaus wird nicht jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter sich dauerhaft für das Arbeiten von zuhause begeistern.

Homeoffice bedeutet Disziplin und die haben nicht Alle. Schließlich wurden bis dato die meisten Managementmethoden in einer Präsenzkultur entwickelt und werden etwa von entsprechenden Ritualen getragen. Typisch ist das Daily im Agilen Arbeiten. Hybride Organisationen müssen hier also eigene und auch völlig neue Lösungen finden.

Organisatorische Regeln

- **Einheitliche technische Ausstattung vorhalten**
Noch immer herrscht oftmals Wildwuchs in der IT, besonders wenn die Mitarbeitenden zum Teil eigene Geräte benutzen. Nur wenn alle die gleiche Software nutzen, ist die höchste Effizienz und Datensicherheit garantiert. Achten Sie zudem auf genügend Bandbreite und Kapazität, wo immer Sie dies beeinflussen können.
- **Daten und Unterlagen digital verfügbar halten**
Vieles ist hier schon Standard, aber noch immer gibt es Medienbrüche. Diese müssen die absolute Ausnahme werden, und selbst in unabdingbaren Einzelfällen (z. B. Prototypen, Anschauungsobjekte, Renderings etc.) muss jedem Teammitglied die Anschauung bestmöglich zugänglich gemacht werden.
- **Digitale Ablageorte vereinheitlichen**
Eine hybride Organisation funktioniert nur, wenn alle Berechtigten zeitgleich auf die relevanten Daten und Informationen zugreifen können. Der schnelle Gang ins Nachbarbüro ist nicht mehr praktikabel. Das digital basierte Wissensmanagement wird zur Arbeitsbedingung
- **Termindisziplin einführen**
Insbesondere hochgradig interaktive Teams, die beispielsweise agil mit Scrum arbeiten, müssen ihre digitale Interaktion genauso ritualisieren wie die Präsenz im Büro. Wenn die Teams sich selbst organisieren, wird die Nutzung einer einheitlichen Software und Organisationsinfrastruktur unabdingbar.

Anforderungen an die Führungskräfte

- **Den Mitarbeitenden viel Vertrauen schenken**
Misstrauisch veranlagten Führungskräften bringt die hybride Organisation oft Unbehagen. Ganz klar: Homeoffice bedeutet zumeist Kontrollverlust – aber nur auf die Präsenz bezogen, nicht auf die Arbeitsleistung! Gute Führungskräfte finden entsprechend belastbare Kenngrößen, um die Resultate ihrer Mitarbeitenden auch für die Homeoffice-Phasen zu prüfen.
- **Mitarbeitende auf Neigung prüfen**
Wer eignet sich für das verstärkte Arbeiten von zuhause und wer nicht? Führungskräfte müssen im Zweifel durch eine professionelle Evaluation, bestenfalls mit Unterstützung der Personalabteilung, die entsprechenden Neigungen und Resilienzen ihrer Teammitglieder bestimmen.
- **Wünsche der Mitarbeitenden aufnehmen**
Neben den Neigungen spielen auch die Wünsche des Teams eine entscheidende Rolle. Wer sich bestens für das Homeoffice gerüstet sieht, ist dies tatsächlich vielleicht nur unter bestimmten Voraussetzungen. Zeitliche Flexibilität – welche Tage werden in Präsenz und welche in Distanz bestritten – oder räumliche Verhältnisse wären hier typische Faktoren.

- **Arbeitsbedingungen im Homeoffice optimieren**
Hierzu hat der Gesetzgeber bereits Vorgaben gemacht. Grundsätzlich gilt: Dauerhaftes Arbeiten vom Küchentisch oder Balkon funktioniert in den seltensten Fällen.
- **Arbeitsexzesse vermeiden**
Manche Teammitglieder werden womöglich im Homeoffice nicht weniger, sondern mehr arbeiten. Führungskräfte sollten von Beginn an klarstellen, dass keine Permanente Erreichbarkeit erforderlich ist (siehe auch den Punkt „Terminidisziplin“)
- **Ungleichheiten erklären**
In Hybridorganisationen gibt es Mitarbeitende, die schon qua Aufgabengebiet weniger flexibel sind und eventuell gar nicht von zuhause arbeiten können. Das birgt Konfliktpotenzial, das die Führungskraft durch transparente Erläuterungen und eventuell weitere Ausgleichsmaßnahmen entschärfen muss.
- **Leistung fair und nach Ergebnis beurteilen**
In hybriden Organisationen funktionieren klassische Beurteilungsparameter nur noch bedingt, denn das Gewicht liegt deutlich stärker auf dem Arbeitsergebnis. Rückschlüsse aus dem Präsenzverhalten sind nur bedingt, teils gar nicht möglich. Hier ist ein neues Beurteilungsverständnis gefragt.

Organische Fallstricke und Voraussetzungen

Seit dem Jahr 2010 führen wir regelmäßig Studien zur organischen Entwicklung von Unternehmen durch. Hieraus hat sich ein Kompendium an Faktoren ergeben, die das Funktionieren einer hybriden Organisation maßgeblich beeinflussen. Dabei geht es weniger um absolute Wahrheiten, als vielmehr um die Sensibilität für kulturell-organisatorische Faktoren und deren ideale Ausgestaltung für das eigene Unternehmen. Folgende Faktoren mit ihren Leitfragen stellen wir hier exemplarisch vor:

Zielmanagement

→ Haben wir klare, realistische und messbare Ziele, die mit unserer Strategie übereinstimmen?

Verantwortungszuweisung

→ Ist bei uns Verantwortung klar zugewiesen und wird sie von den Betroffenen angenommen?

Kommunikation

→ Sind unsere Kommunikationswege effektiv, ist unser persönlicher wie unternehmensweiter Kommunikationsstil positiv und motivierend?

Vertrauensfähigkeit

→ Lassen wir unseren Mitarbeitern genügend Freiräume oder kontrollieren wir zu stark und fordern zu viel Rückversicherung ein?

Kundeneinbindung

→ Sind wir kundenorientiert genug, erkennen wir wichtige Kundenanregungen und nehmen wir sie schnell?

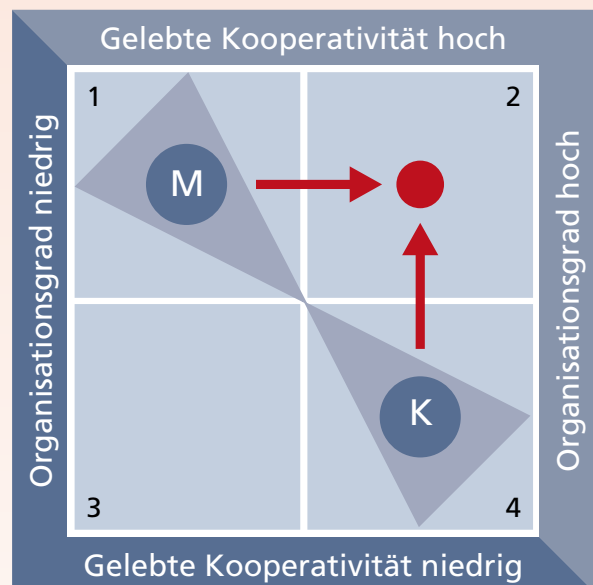
Das organische Quadrat

Unterschiede zwischen Konzern und Mittelstand

Der typische, gut geführte und wachsende Mittelständler strebt zur Risikoabsicherung und Effizienzsteigerung einen höheren Organisationsgrad an, möchte aber seine gelebte Kooperativität behalten.

Der typische gut geführte Konzern hingegen möchte seine als zu starr empfundenen Strukturen und Regelungen an vielen Stellen aufbrechen und dynamischer, unternehmerischer werden. Beide Unternehmertypen streben dabei letztlich nach dem gleichen Idealzustand, sie visieren den organischen Idealpunkt im Planquadrat 2 an.

Die erfolgreiche hybride Organisation darf den organischen Idealpunkt nicht gefährden, sondern muss im Gegenteil dessen Erreichung oder Erhalt unterstützen. Die Integration von agilen Elementen bis hin zum kompletten Scrum Framework muss sich dem unterordnen.



M Mittelständler

K Konzern

● Organischer Idealpunkt:
optimale Kooperativität
bei optimaler Organisation

Unternehmen auf dem Weg zur hybriden Organisation müssen sich fragen, wo im organischen Quadrat sie stehen, welche kulturellen und organisatorischen Merkmale sie aufweisen. Auf Basis der Erkenntnisse müssen sie dann passgenaue Maßnahmen zur Einführung und Verankerungen der hybriden Organisation umsetzen.

Datenschutzvorgaben

Hybride Organisationen mit einem hohen digitalen Anteil an der Kommunikation und am Datenaustausch unterliegen besonderen Regelungen des Datenschutzes. So birgt Arbeiten von zuhause Risiken für die Vertraulichkeit, Integrität und eventuell auch Verfügbarkeit von personenbezogenen Daten. Außerdem ist die Bedrohung des Datendiebstals für Industriespionage sehr real. Dies bringt entsprechende Anforderungen an das Datenmanagement mit sich.

Daher müssen Unternehmer neben klaren arbeitsrechtlichen Vorgaben für das Homeoffice datenschutzrechtliche Schutzmaßnahmen einführen, welche compliant mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sind.

Bei Verstoß gegen die Datenschutzrichtlinien drohen dem Arbeitgeber empfindliche Geldstrafen. Diese Risiken sind nach Art. 32 DSGVO, Art. 24 Abs. 1 DSGVO und Art. 5 Abs. 1 lit. f) DSGVO zu behandeln, indem technische und organisatorische Maßnahmen getroffen werden, die diese Risiken ausschließen bzw. minimieren.

Um zu verhindern, dass sich Dritte Zugang zu personenbezogenen Daten anhand der betrieblichen Unterlagen verschaffen, sollte das Unternehmen die Datenschutzvereinbarung auch für die Arbeit vom heimischen Arbeitsplatz festlegen. Spätestens mit der Einführung der DSGVO im Mai 2018 wurde der Datenschutz in Europa verschärft und die noch im gleichen Jahr verhängten hohen Bußgelder zeigen, dass die Regierungen den Datenschutz konsequent durchsetzen.

Bei der Planung des Arbeitsplatzes im eigenen Zuhause sollte daher der Datenschutzbeauftragte frühzeitig mit einbezogen und der Mitarbeiter anhand einer Home-Office Vereinbarung über die Schutzmaßnahmen in Kenntnis gesetzt werden.

Was genau sind personenbezogene Daten?

Die wichtigste Frage ist zunächst, ob überhaupt am Arbeitsplatz personenbezogene Daten verarbeitet werden.

Werden keine personenbezogenen Daten verarbeitet, brauchen die Richtlinien der DSGVO nicht berücksichtigt zu werden. Art. 4 DSGVO legt fest, wann es sich um personenbezogene Daten handelt und definiert den Begriff wie folgt:

„Personenbezogene Daten sind alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person beziehen, oder eine Person identifizierbar machen.“ Beispiele für personenbezogene Daten sind Name, Adresse, Telefonnummern, Kreditkartennummern, Autokennzeichen, Kontodaten, Personalnummern, Online-Daten wie IP-Adresse oder Standortdaten, Staatszugehörigkeit oder Religionszugehörigkeit.

Beim Home-Office trägt der Arbeitgeber die datenschutzrechtliche Verantwortung. Daher sollte auf folgende Punkte (nicht abschließend) geachtet werden. Hier gilt: je sensibler und schützenswerter die personenbezogenen Daten sind, umso stärker muss der Schutz sein:

- Das Arbeitszimmer sollte separat und abschließbar sein.
- Dienstliche Unterlagen sollten in einem abschließbaren Schrank aufbewahrt werden.
- Die beruflich zur Verfügung gestellte IT-Ausstattung sollte nicht privat genutzt werden.
- Die Festplatte des PCs / Laptops sollte verschlüsselt werden, ebenso externe Datenträger wie USB-Sticks.
- Das Betriebssystem ist mit einem Kennwort zu versehen.
- Die elektronische Datenübermittlung (also z. B. E-Mail) ist nach dem Stand der Technik zu verschlüsseln.
- Wenn Ehegatten, Kinder oder Dritte (etwa in einer Wohngemeinschaft) unter einem Dach wohnen, sollte der Computer auch bei kurzzeitigem Verlassen gesperrt werden.
- Berufliche E-Mails sind nicht auf private E-Mail-Postfächer weiterzuleiten.
- Ein Konzept zu Umgang und Vernichtung von sensiblen Unterlagen und Ausdrucken muss vorliegen.
- Dem Arbeitgeber und der zuständigen Datenschutzbehörde ist im Einzelfall zu Kontrollzwecken eine Zugangsmöglichkeit einzuräumen.

Bei der Verarbeitung von besonderen personenbezogenen Daten ist bei der Einrichtung des Heimarbeitsplatzes stets an die Rechtsfolgen des § 42 a BDSG zu denken, der durch einen Verlust von Daten ausgelöst werden kann und unter anderem zu einer Informationspflicht gegenüber der zuständigen Aufsichtsbehörde führen kann. Wenn bei der Gestaltung des Heimarbeitsplatzes auf die genannten und weitere, sich individuell ergebende Anforderungen eingegangen wird, also ein gesetzesfestes Konzept vorliegt, dann bestehen aus datenschutzrechtlicher Sicht keine Bedenken.

Autoren

Ute Ferber
Diplom Kauffrau
Profile Dynamics® Beraterin
ute.ferber@acornpark.de
+49 (0) 151 675 179 51
www.acornpark.de

Dr. Thorsten Knobbe
Scrum Master (Scrum.org)
Thorsten.knobbe@acornpark.de
+49 (0) 170 384 3123
www.acornpark.de

Urs Breitsprecher LL.B.
Rechtsanwalt und Solicitor Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, Fachanwalt für Steuerrecht
urs.breitsprecher@acornpark.de
+49 (0) 163 468 2036
www.linkedin.com/in/urs-breitsprecher-9a2b2b/