

# NEW WAYS OF WORKING: ZWISCHEN FLEXIBLEN GRENZEN UND STARREN REGELN



Seit Ausbruch der Corona-Pandemie sind Millionen Berufstätige ins Homeoffice gewechselt. Einer aktuellen Bitkom-Studie zufolge arbeitet derzeit jeder Vierte ausschließlich von zu Hause und gut jeder Zweite sprach sich im Zuge der aktuellen Corona-Maßnahmen erst kürzlich für eine Homeoffice-Pflicht aus.



© iStock

Bereits im Juni des letzten Jahres war jedes zweite der vom Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) befragten IT-Unternehmen zur Einschätzung gelangt, dass sich mehr Tätigkeiten für die Arbeit im Homeoffice eignen als bislang angenommen.\* Ungeachtet der weiterhin anhaltenden Aktualität handelt es sich bei dem Thema aber wahrlich nicht um einen Selbstläufer. Allzu oft hakt es an technischen bzw. sicherheitstechnischen Problemen.

Während einige Arbeitgeber auch gut ein Dreivierteljahr später noch mit vielen Hürden zu kämpfen haben, scheint sich die Mehrheit der Mitarbeiter über die zunächst erzwungene und dennoch neu gewonnene Flexibilität zu freuen. Andere wiederum vermissen im Dauer-Homeoffice den persönlichen Austausch mit den Kollegen. Der ideale Weg liegt daher wahrscheinlich irgendwo dazwischen.

Der Wandel der Arbeitswelt hin zu flexiblen Arbeitsmodellen ist unaufhaltbar. Den Recherchen der Unternehmensberatung Kearney zufolge möchten neun von zehn Arbeitnehmern auch nach der COVID-19-Pandemie von zu Hause arbeiten oder zumindest die Option behalten. Dabei hat die Corona-Krise einmal mehr deutlich gemacht, dass es vielen Unternehmen hier noch an Anpassungsfähigkeit mangelt – oder aber an der Umsetzungskompetenz. Waren es zu Anfang meistens Digitalisierungsdefizite, die den Verantwortlichen Kopfzerbrechen bereiteten, geht es jetzt darum, zukunftsfähige Konzepte auszuarbeiten. Diese müssen einerseits die neu gewonnene Flexibilität der Mitarbeiter berücksichtigen, andererseits aber auch dem Wunsch nach Struktur und Austausch – und nicht zuletzt dem Datenschutz – Rechnung tragen.

\*Quelle: Statista



© Capita

## JOCHEN NOLTE

Director of Lifecycle and Experience Management  
Capita Deutschland

Jochen Nolte ist Director of Lifecycle and Experience Management bei Capita Deutschland und in dieser Funktion für die Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen zuständig. Im Mittelpunkt steht hierbei die Entwicklung der Mitarbeiter mithilfe innovativer Prozesse und Tools – von der Auswahl der richtigen Kandidaten über die Ausbildung und Entwicklung bis zur Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit. Durch seine frühere Arbeit als Operations Director und seiner Nähe zum Geschäftsbereich Transformation hat er das Prinzip des agilen Mindsets im Fokus: So konzentriert er sich darauf, technische Möglichkeiten operativ zu nutzen und in digitale Prozesse zu gießen, um die operative Agilität zu treiben und die kundenzentrierte Wertschöpfung zu optimieren.

Denn nicht selten werfen die neuen Arbeitsplatzmodelle zwischen Homeoffice und fixen Bürozeiten neue Fragen auf: Inwieweit darf beispielsweise der Arbeitgeber in den Arbeitsplatz im Homeoffice eingreifen – wenn auch nur zum Zweck der Datensicherheit? Wie lassen sich Fallstricke in puncto Haftung lösen? Und inwiefern kann garantiert werden, dass der Heimarbeitsplatz den Sicherheitsstandards des Unternehmens gerecht wird?



### → Das Konzept der alternierenden Telearbeit

Die positiven Erfahrungen mit dem Geschäftsbetrieb aus dem Homeoffice heraus sollten die Betriebe dazu motivieren, die Vorteile dieser Arbeitsform auch außerhalb von Krisenzeiten verstärkt zu nutzen, so der Tenor der Politiker. Warum also nicht in Form der alternierenden Telearbeit – also im Wechsel zwischen Arbeitsstätte und Zuhause? Im Gegensatz zum reinen Homeoffice-Modell hat diese Arbeitsform erhebliche Vorteile: So lassen sich nicht nur konzentrations- und kommunikationsintensive Tätigkeitsfelder optimal trennen – Mitarbeiter müssen auch nicht mehr täglich den Zeitaufwand für den Arbeitsweg auf sich nehmen und können die Belastungen des Großraumbüros zumindest teilweise verringern. Aber auch die Bürotage haben ihre Vorteile: Zum Beispiel schätzen viele den regelmäßigen persönlichen Austausch und das damit verbundene direkte Feedback.

Im Hinblick auf die massiven Beschränkungen in Bezug auf soziale Kontakte ist ein ausschließliches Homeoffice-Modell also nicht für jeden Arbeitnehmer und jedes Unternehmen das Zielbild einer neuen Arbeitsform. Es fungierte in der Vergangenheit zwar oft als Katalysator, da Innovationen und Digitalisierungsprojekte vorangetrieben wurden, mittlerweile stellt sich aber die Frage, wie man, basierend auf den gesammelten Erfahrungen, die zukünftige neue Arbeitswelt konkret gestaltet.

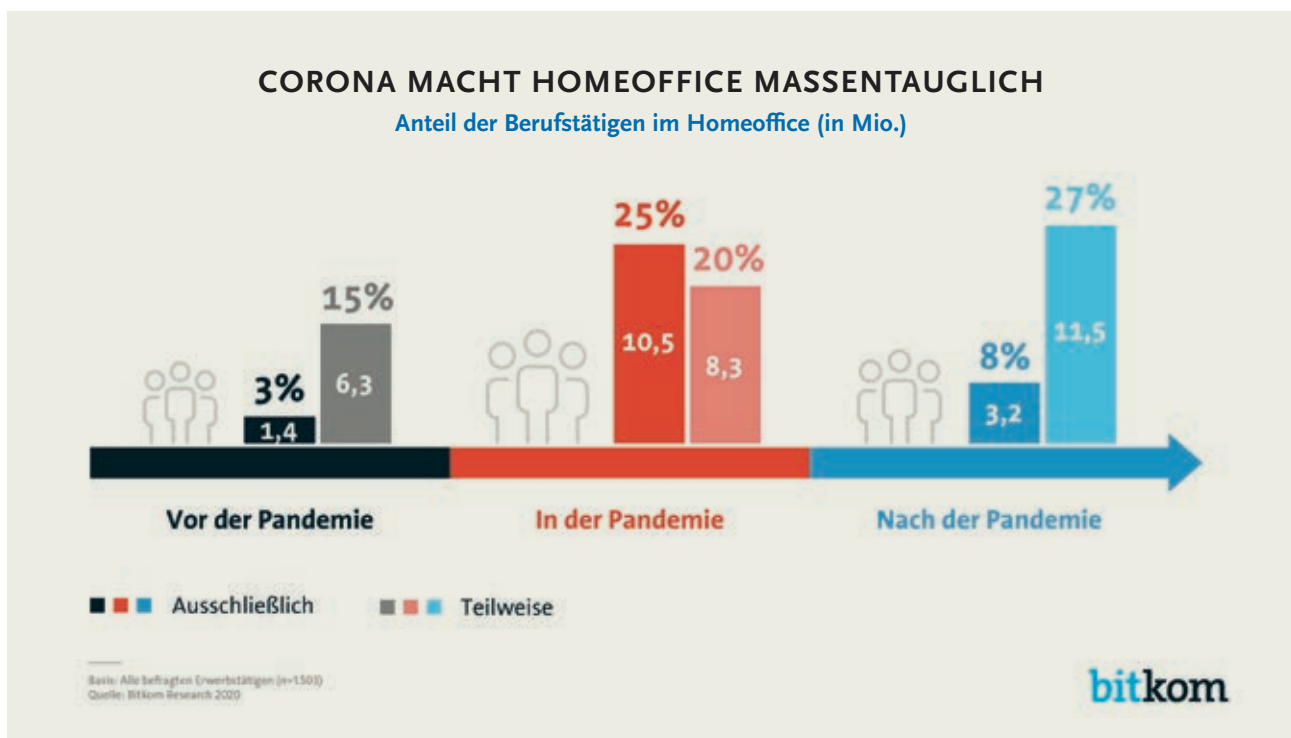
*Der Wandel der Arbeitswelt hin zu flexiblen Arbeitsmodellen ist unaufhaltbar.*

Bei Capita hat man sich für die Etablierung eines alternierenden Modells entschieden; das Arbeiten im Homeoffice stellt hierbei ein Angebot dar, ist aber keinesfalls ein Muss.

#### Die Voraussetzungen schaffen

Damit alternierende Telearbeit reibungslos funktionieren kann, sind neben einer optimalen technischen Ausstattung und deren regelmäßigen Betreuung viele weitere Regelungen nötig, die über die Anforderungen der kurzfristigen pandemiebedingten Vereinbarungen oft weit hinausgehen.

So unterliegt die alternierende Teleheimarbeit einer Vielzahl von Bestimmungen, wie beispielsweise der Arbeitsstättenverordnung, der Arbeitssicherheit, der Gewerbeordnung, den Datenschutzgesetzen oder dem Betriebsverfassungsrecht. Darüber hinaus müssen bei einem mit Datenbearbeitung beauftragten Dienstleister wie Capita auch die individuellen Auflagen der Auftraggeber, die Dokumentations- und Unterweisungspflichten sowie die



Informationssicherheit sichergestellt sein, denn unbefugte Kenntnissnahme, Zugriffe oder Manipulationen, sowohl durch Mitarbeiter als auch durch Dritte, müssen sicher ausgeschlossen werden.

Bevor sich also ein Unternehmen für ein hybrides Arbeitsplatzmodell – wie die alternierende Telearbeit – entscheidet, müssen in vielen Fällen eine Auftraggeber-Vereinbarung, eine Betriebsvereinbarung für das Homeoffice sowie ein Informationssicherheitskonzept erarbeitet werden, um Fehler aufgrund von Fahrlässigkeit zu verhindern und die Sorgfaltspflicht sicherzustellen. Capitas System umfasst die Bereiche Datenschutz und IT-Sicherheit. Die Informationssicherheit deckt dabei Aspekte wie die Sicherstellung von Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität ab und minimiert die Risiken im Bereich der Geschäftsprozesse. Beim Datenschutz geht es naturgemäß um die Privatsphäre der Nutzer unter Einhaltung aller rechtlichen Rahmenbedingungen zur Sicherung und Weiterverarbeitung personenbezogener Daten.

#### Im Spannungsfeld zwischen Informationssicherheit und Datenschutz

Obwohl alle diese Punkte die Basis eines Informationssicherheitsmanagementsystems darstellen, kommt es zwischen Informationssicherheit und Datenschutz immer wieder zu Überschneidungen oder sogar Konflikten: Die

Tatsache, dass Mitarbeiter oftmals eigene Zugänge für das Intranet besitzen, ermöglicht zum Beispiel das Tracking der Aktivitäten einzelner Benutzer. Eine Maßnahme, die die Informationssicherheit sensibler Daten sicherstellen soll. Gleichzeitig werden aber personenbezogene Daten erhoben, deren Speicherung eine gesetzliche Grundlage erfordert. Hier entsteht also ein Zielkonflikt, der gelöst werden muss. Im beschriebenen Fall gelingt das, indem der Mitarbeiter diesem Tracking im Vorfeld ausdrücklich zustimmt.

Ein weiteres Beispiel findet sich beim Einsatz einer softwarebasierten biometrischen Authentifizierung durch Gesichtserkennung oder den Fingerabdruck, der sogenannten BioID. Einerseits ist dieses Verfahren optimal, um die Daten von Kunden besser zu schützen, denn es wird zum Beispiel über eine BioMaus oder die Tastatur zweifelsfrei sichergestellt, dass nur berechtigte Personen mit den Daten arbeiten können. Speichert man aber den privaten Fingerabdruck von Mitarbeitern, läuft der Arbeitgeber schnell Gefahr, hier zum Schutz der Kundendaten gegen den Datenschutz des Einzelnen zu handeln. Hier kann die lokale Speicherung des Fingerabdrucks ein Lösungsansatz sein, denn sobald die BioMaus entfernt wird, werden die Daten gelöscht.





→ **Der ganzheitliche Ansatz ist entscheidend**


Diese Beispiele zeigen, wie komplex die Anforderungen an Unternehmen sind. Dabei den Überblick zu behalten, ist keine leichte Aufgabe. Einer theoretisch technisch einfachen Umsetzung stehen in der Praxis eine Vielzahl von Bestimmungen und Beschränkungen gegenüber. Angefangen beim Datenschutz über die technischen und organisatorischen Maßnahmen der Informationssicherheit bis hin zur Arbeitsstättenverordnung, zu Haftungs- und Versicherungsthemen oder Persönlichkeitsrechten – schwierig wird eine Umsetzung oder Lösung immer dann, wenn Zusammenhänge und Wechselwirkungen nicht einkalkuliert werden.

Capita hat bei der Ausarbeitung des Konzeptes und der Lösungsfindung genauestens darauf geachtet, alle Wechselwirkungen zu berücksichtigen. Maßnahmen zur Erhöhung des Datenschutzes wurden aus diesem Grund nicht von einzelnen Fachabteilungen verabschiedet, sondern mit allen relevanten Abteilungen abgestimmt. Durch die Berücksichtigung von Abhängigkeiten und Zielkonflikten wurde sichergestellt, dass die Lösungen eines Bereiches – beispielsweise des Datenschutzes – nicht zu neuen Problemen in anderen Bereichen – etwa Persönlichkeitsrechte oder Informationssicherheit – führen.

*Nicht selten werfen die neuen Arbeitsplatzmodelle zwischen Homeoffice und fixen Bürozeiten neue Fragen auf.*

Aufgrund der langjährigen Erfahrung und des fundierten Know-hows der Geschäftsfelder Digitalisierung, Outsourcing und Customer Care ist es Capita im letzten Jahr so gelungen, ein ganzheitliches Konzept für die alternierende Telearbeit auf die Beine zu stellen, das sowohl den Bedürfnissen der Auftraggeber als auch denen der Mitarbeiter Rechnung trägt. Mit diesem Modell, das eine hohe Sicherheit auf allen Ebenen garantiert, erzielt Capita nun auch langfristig eine absolute Win-win-win-Situation – für das Unternehmen, die Auftraggeber und alle Mitarbeiter.

AUTOR: JOCHEN NOLTE,  
CAPITA DEUTSCHLAND

 [www.capita-europe.com](http://www.capita-europe.com)