

Luther.

Kienbaum

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.
Enabling Future Work

Zusammenfassung | Webinar 26.02.2021 | 11:30 Uhr



1

**Kontrolle ist nach wie vor
Bestandteil von Führung**

Selbst-Kontrolle, Selbst-Führung

2

**Kontrolle ≠
„Herrschaftsanspruch“**

Führung ≠ Macht

3

Kontrolle = Funktion

≠ Person

4

**Kontrolle durch Struktur
und gemeinsame Werte**

„clan control“

Die Leadership-Perspektive

1

Kontrolle ist nach wie vor Bestandteil von Führung

Selbst-Kontrolle, Selbst-Führung

- Kontrolle ist nach unserer Meinung nach wie vor unverzichtbarer Bestandteil von Führung – allerdings: Im agilen Kontext in Form der Selbst-Kontrolle.
- Kontrolle kann man auch sehen als „Anrecht der Mitarbeitenden auf Rückmeldung zu ihrer Wirksamkeit“ – folgerichtig nun als Anspruch im Sinne eines Anrechts an sich selber.
- Gleichzeitig führt die Aufteilung nicht dazu, dass Kontrolle als Teil eines Führungsanspruchs per se aufgegeben wird oder rechtliche Anforderungen entfallen.
- Ehemals stark formelle Kontrolle durch Regeln, Prozeduren und Leistungsuntersuchungen wird nun zur informellen, aber nicht unbedingt damit weniger wirksamen informellen Kontrolle: Sie geschieht über vereinbarte Werte, Überzeugungen und Zielsetzungen im Team („clan control“ nach T.K. Das und B.Teng).

Die Leadership-Perspektive

2

Kontrolle ≠ „Herrschaftsanspruch“

Führung ≠ Macht

- Im eigenen Führungsalltag erleben wir mit jungen Kollegen, dass Kontrolle gar nicht mehr als „Herrschaftsanspruch“ (siehe Duden) erkannt wird: Viele kommen gar nicht erst auf die Idee, dass die Führungskraft Macht ausüben möchte und sprechen sie ihr infolgedessen auch nicht zu. So setzt es sich auch in unserer Wahrnehmung jetzt infolge der Arbeit auf Distanz flächendeckend durch.
- Ob die ehemalige Führungskraft, die damit Kompetenzen abgibt, damit einverstanden ist, hängt stark davon ab, welche (psychologischen) Motive ihr Arbeiten bestimmen.
- Wir fragen dann, warum jemand Führungskraft geworden ist und bekommen bei mit agilen Rollen hadernden Führungskräften nicht selten die Antwort: „Damit ich unabhängig entscheiden kann.“ Die dahinter liegenden Motive Macht, Autonomie und Status als Treiber leiden bei einer Umstellung auf agile Zusammenarbeit.

Die Leadership-Perspektive

3

Kontrolle = Funktion

≠ Person

4

**Kontrolle durch Struktur und
gemeinsame Werte**

„clan control“

- Beim Arbeiten auf Distanz muss es stark um Selbst-Kontrolle und Selbst-Führung gehen – immer in den Zusammenhang der übergreifenden Durchsprachen eingebettet, sodass „clan control“ möglich wird.
- Führung in der agilen Zusammenarbeit wird als Selbst-Führung und somit auch (Selbst-) Kontrolle von den Rollen Product-Owner, Scrum-Master, (Scrum-)Team und „klassische“ Führungskraft/Manager übernommen. Sie geht damit immer mehr weg von einer Person, hin zu einer (temporär übernommenen) Rolle und Funktion.
- (Selbst-)Kontrolle wird aber auch von Prozessen übernommen: Ein Kanban-Board, auf dem die Aufgaben der Teammitglieder sichtbar in „Vorrat - in Arbeit - erledigt“ eingeordnet werden, ist nichts anderes als Selbst-Kontrolle, das dazugehörige Daily, in dem das Team darüber spricht und Aufgabenständen nachgeht, ist (gegenseitige) Fremdkontrolle (clan control).

Die rechtliche Perspektive

Luther.

1

Ich will nicht, aber ich muss!

Arbeitsschutz

2

Ich will nicht, ich kann aber!

Beteiligungsrecht des Betriebsrats

3

Die Dosis macht das Gift!

Kontrolle ja, Überwachung nein!

4

Führungskraft WALL-E?

Wenn Roboter über die
Beförderung entscheiden

Die rechtliche Perspektive

1

Ich will nicht, aber ich muss!

Arbeitsschutz/Haftung

- Der Arbeitgeber unterliegt Kontrollpflichten aus dem Arbeitsschutzrecht, deren Verletzung strafbar sein kann oder als Ordnungswidrigkeit verfolgt wird.
- Selbstkontrolle ist vielfach möglich (etwa Dokumentation der Arbeitszeit durch den Mitarbeiter selbst), aber nicht schrankenlos; der Arbeitgeber bleibt in der Verpflichtung zu überprüfen (Stichprobe!), ob die Verpflichtung tatsächlich erfüllt wird.
- Haftungsregelungen knüpfen idR an das Verhalten einer Person an, die für den betreffenden Vorgang verantwortlich ist; diese ist erfolgsverantwortlich. Im Verhältnis zu einem Externen kann diese Verantwortung regelmäßig nicht auf ein Kollektiv („clan control“) übergeleitet werden.

Die rechtliche Perspektive

2

Ich will nicht, ich kann aber!

Beteiligungsrecht des Betriebsrats

- Selbst die Verwendung von Standardsoftware führt zu Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers hinsichtlich der Leistung des Mitarbeiters. Diese Möglichkeit der Kontrolle führt zu einem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats beim Einsatz der Software, selbst wenn der Arbeitgeber erklärt, nicht kontrollieren zu wollen.
- Die arbeitsgerichtliche Rechtsprechung hierzu bewertete den verpflichtenden Einsatz des Outlook Gruppenkalenders zur Terminorganisation bereits als „technische Kontrollmöglichkeit“.
- Das Ignorieren von Mitbestimmungsrechten kann zur Konsequenz haben, dass Entscheidungen im Verhältnis zum Mitarbeiter nicht wirksam sind (z. B.: Abmahnung wegen Nichtbenutzung des Outlook-Kalenders)

Die rechtliche Perspektive

3

Die Dosis macht das Gift!

Kontrolle ja, Überwachung nein!

- In der Regel darf der Arbeitgeber kontrollieren, ob und wie seine Mitarbeiter die ihnen zugewiesenen Aufgaben ordnungsgemäß erledigen („über die Schulter schauen“).
- Rechtliche Probleme treten auf, wenn der Arbeitgeber die Mitarbeiter (dauerhaft) überwacht. Eine Totalüberwachung von Mitarbeitern ist verboten.
- Im Homeoffice kann der Arbeitgeber nur sehr eingeschränkt „über die Schulter schauen“, z. B. Telefonanrufe, Antwortzeitverhalten auf E-Mails, Ergebniskontrolle. Diese Maßnahmen geben ihm kein vollständiges Bild darüber, was die Mitarbeiter tatsächlich machen. Mit dem Kontrollverlust steigt die Besorgnis, dass die Mitarbeiter tatsächlich nicht arbeiten.
- Technische Kontrollen, z. B. Pflicht zum Einschalten von WebCams, KeyLogger, sind nur in Ausnahmefällen datenschutzrechtlich zulässig.

Die rechtliche Perspektive

4

Führungskraft WALL-E?

Wenn Roboter über die Beförderung entscheiden

- Predictive Analytics werden eingesetzt, um „Informationslücken“ durch Vorhersagen zu beseitigen.
- Problematisch ist, ob und unter welchen Voraussetzungen personenbezogene Daten verarbeitet werden dürfen, um derartige Analysen durchzuführen.
- Ferner darf ein System nur in Ausnahmefällen unmittelbare Entscheidungen über die Personalführung treffen.



Luther.

Kienbaum



Save the date:

Hoch lebe das Büro?

Wiederbelebung & Hybride Modelle

Enabling Future Work

Webinar | 12.03.2021 | 11:30 Uhr



Ihre Ansprechpartner



Inge Baurmann

Director bei Kienbaum

Berlin
T +49 174 33 272 82
Inge.Baurmann@kienbaum.de



Christian Kuß, LL.M.

Rechtsanwalt, Partner bei Luther

Köln
T +49 221 9937 25686
Christian.Kuss@luther-lawfirm.com



Paul Schreiner

Rechtsanwalt, Partner bei Luther

Essen
T + 49 201 9220 11691
Paul.Schreiner@luther-lawfirm.com



René Wagener

Kienbaum Netzwerkpartner

Berlin
T + 49 176 628 25 654
Rene.Wagener@beyondwhat.org

Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.