

Britta Redmann

Agiles Arbeiten im Unternehmen

Rechtliche Rahmenbedingungen
und gesetzliche Anforderungen



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Dr. Ralf Gräßler	9
#Agiles Intro	11
Teil 1: Bedeutung von Agilität in der Arbeitswelt	13
1 Die Not der Veränderung	15
1.1 Wer ist agil?	15
1.2 Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Arbeitswelt	17
1.3 Organisationen im Wandel	21
1.3.1 Industrie 4.0	21
1.3.2 New Work	22
1.3.3 Arbeiten 4.0	23
2 Konsequenzen einer veränderten Arbeitswelt	25
2.1 Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld	25
2.2 Neues Leistungsverständnis und Performance-Systeme	27
2.3 Erforderliche Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen	28
2.4 Unternehmenskultur im Wandel	31
3 Agilität als Lösung	33
3.1 Agilitätskompetenz	34
3.2 Elemente von Agilität	35
3.2.1 Wertorientierung	36
3.2.2 Prinzip Eigenverantwortung	36
3.2.3 Führungskraft – Scout und Pionier	37
3.2.4 Optimierung durch Reflexion	38
4 Agilität und Recht	41
4.1 Spannungsverhältnis zwischen Kultur und Recht	41
4.2 Arbeitsrecht und agiles Arbeiten	42
Teil 2: Erscheinungsformen von Agilität und ihre rechtliche Beurteilung	45
1 #Agiler Arbeitsort	47
1.1 Agiler Spirit: Arbeiten von überall	47
1.1.1 Entkoppeltes Arbeiten	47
1.1.2 Flexibel im Privat- und Berufsleben	49
1.1.3 Mehr Bindung durch mehr Freiheit	49

Inhaltsverzeichnis

1.2	Legal Check: Agiler Arbeitsort	50
1.2.1	Direktionsrecht	50
1.2.2	Arbeitsvertragliche Festlegung	52
1.2.3	Rechte des Betriebsrates	54
1.2.4	Arbeitsschutz	60
1.2.5	Datenschutz	62
2	#Agile Arbeitsräume	63
2.1	Agiler Spirit: Dynamische und offene Raumkonzepte	63
2.2	Legal Check: Agile Arbeitsräume	64
2.2.1	Rechte des Betriebsrates	64
2.2.2	Arbeitsschutz	70
3	#Agile Arbeitszeit	71
3.1	Agiler Spirit: Arbeitszeit, »die immer passt«	71
3.1.1	Einführung von flexiblen Arbeitszeiten	71
3.1.2	Der Faktor Gesundheit	73
3.1.3	Agile Arbeitszeit ist eine Haltung	74
3.2	Legal Check: Agile Arbeitszeit	75
3.2.1	Arbeitszeitgesetz	75
3.2.2	Direktionsrecht und Arbeitsvertrag	77
3.2.3	Agiler Spielraum	78
3.2.4	Agile Partnerschaft	81
4	#Agile Arbeitsorganisation	85
4.1	Agiler Spirit: Vernetzung und Zusammenarbeit	85
4.1.1	Netzwerke als agile Gefüge	85
4.1.2	Vom Konzern zum Start-up	88
4.1.3	Agiles Personal	90
4.2	Legal Check: Agile Tätigkeiten	92
4.2.1	Direktionsrecht und Arbeitsvertrag	92
4.2.2	Agile Versetzungsklausel	93
4.2.3	Agile Vergütung	96
4.3	Legal Check: Agile Zusammenarbeit	98
4.3.1	Arbeitnehmerüberlassung	99
4.3.2	Freie Mitarbeit und Werkverträge	100
4.3.3	Crowdworking und Heimarbeit	103
4.4	Legal Check: Agile Organisationsgestaltung	105
4.4.1	Unterrichtung und Beratung zu den Arbeitsabläufen	105
4.4.2	Unterrichtung und Beratung zur Personalplanung	106
4.4.3	Wann liegt eine Betriebsänderung vor?	107

5	#Agile Arbeitsmethoden	109
5.1	Agiler Spirit: Learning by Doing	109
5.1.1	Agile Arbeitsmethoden und Formate	110
5.1.2	Merkmale und Nutzen agiler Arbeitsmethoden	117
5.2	Legal Check: Agile Arbeitsmethoden	119
5.2.1	Direktionsrecht bezüglich der agilen Methoden	120
5.2.2	Direktionsrecht bezüglich agiler Kommunikation	122
5.2.3	Rechte des Betriebsrates	127
5.2.4	Tarifvertragliche Bestimmungen	136
6	#Agiles Performance-Management	137
6.1	Agiler Spirit: Kultur und Leistung	137
6.1.1	Klassisches Management – klassische Instrumente	137
6.1.2	Modernes Management – moderne Instrumente	137
6.1.3	Agiles Performance-Management – agile Instrumente	138
6.2	Legal Check: Agiles Performance-Management	144
6.2.1	Persönlichkeitsschutz	145
6.2.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	146
6.2.3	Emotionales Feedback oder Mobbing?	147
6.2.4	Rechte des Betriebsrates	149
Teil 3: Beispiele aus der Unternehmenspraxis und Expertenbeiträge	153
1	Erfahrungen aus agilen Unternehmen	155
1.1	#Phoenix Contact – ein Gespräch mit Prof. Dr. Gunther Olesch	155
1.2	#VAUDE – ein Gespräch mit Miriam Schilling	159
1.3	#Unitymedia – ein Gespräch mit Karl-Heinz Reitz	163
1.4	#Immobilien Scout – ein Gespräch mit Frank Schlesinger	170
1.5	#OTTO – ein Gespräch mit Stefan Lange	174
1.6	#whatever mobile – ein Gespräch mit Dan Schwarzmüller und Nils Fuhrmann	177
1.7	#Dark Horse – ein Gespräch mit Jasper Grote	185
1.8	#Sipgate – ein Gespräch mit Thu Pakasathanan	189
1.9	#Malerbetrieb Heyse – ein Gespräch mit Matthias Schultze	193
1.10	#IG Metall – ein Gespräch mit Karl-Heinz Hageni	196
1.11	#Deutsche Telekom – ein Gespräch mit Dr. Wolf Wehner	199
2	Analysen von Experten	201
2.1	#Unternehmenskultur und Agilität – ein Beitrag von Prof. Dr. Sarah Hatfield	201
2.2	#Kollaboration als Rahmen – ein Beitrag von Dr. Winfried Felser	205
2.3	#Leistung in agilen Unternehmen – Wie kann sie gefördert werden? – ein Beitrag von Prof. Dr. Stephan Fischer	211

Inhaltsverzeichnis

#Agiles Fazit	219
Literaturverzeichnis	221
Stichwortverzeichnis	227
Die Autorin	231

1 Die Not der Veränderung

1.1 Wer ist agil?

In der Öffentlichkeit mehren sich jüngst die Nachrichten darüber, welche »großen« Unternehmen schon agil arbeiten. **Daimler** verkündete², dass seine Mitarbeiter vom Schwimmbad aus arbeiten können, und knüpft hier an eine Rede des Vorstandsvorsitzenden Dr. Dieter Zetsche an, in der es um den Aufbau einer neuen Arbeitskultur und neuer Arbeitsweisen geht.³ **Siemens**, **Philips** und **Microsoft** – beispielhaft genannt – haben sich für Bürokonzepte entschieden, die feste, altbewährte Arbeitsplätze auflösen: Wer morgens ins Büro kommt, sucht sich erst einmal einen passenden Platz zum Arbeiten.⁴ Die **Deutsche Telekom** hat mit Verdi einen eigenen Tarifvertrag zum mobilen Arbeiten abgeschlossen.⁵ **Trumpf** steigt auf eine »agile Jahresarbeitszeit« um.⁶ **Weleda** vernetzt die Kommunikation und Zusammenarbeit von Mitarbeitern durch eine soziale Plattform.⁷ **Adidas** berichtet von einer agilen Führung.⁸ **Continental** vernetzt sich seit Jahren über ein internationales Guidekonzept und schafft neue Formen der kollaborativen Zusammenarbeit.⁹ **Klöckner & Co** will traditionelle Geschäftsprozesse aufbrechen und mit einem eigenen Startup in Berlin mit einer Serviceplattform der »Amazon des Stahlhandels« werden.¹⁰ **Bosch** setzt mit agiler Produktentwicklung auf Erfolg und will »noch besser als zuvor auf neue Anforderungen seiner Kunden und zunehmend volatile Märkte eingehen«.¹¹

2 www.faz.net/aktuell/wirtschaft/daimler-mitarbeiter-koennen-bald-im-schwimmbad-arbeiten-14361724.html

3 <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/hauptversammlung/daimler-ir-hv-redezetsche-2016.pdf>

4 <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/neue-microsoft-zentrale-in-schwabing-clean-desks-fuer-nomaden-a-1114368.html>

5 <https://www.welt.de/newsticker/news2/article158171180/Deutsche-Telekom-und-Verdi-schliessen-Tarifvertrag-fuer-mobiles-Arbeiten.html>

6 <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/mehr-flexibilitaet-trumpf-steigt-auf-die-jahresarbeitszeit-um-14426488.html>

7 <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/wirtschaftlich-digitale-evolution-der-konzerne-14430812.html>; <http://www.it-zoom.de/it-mittelstand/e/mitarbeiterportal-mit-sozialem-netzwerk-sorgt-fuer-bessere-kommunikation-12557/>; <http://www.cancom.info/2015/10/weleda-verbessert-teamwork-mit-social-tool-yammer/>

8 <http://www.humancapitalclub.de/aktuelle-informationen/auf-dem-weg-zur-agilitaet.html>

9 <http://www.cio.de/a/continental-die-interne-kulturrevolution,2913747,3>

10 <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/stahl-kloeckner-ruehl-strategie-porter-wettbewerb-a-1125661.html>; <http://www.derwesten.de/wirtschaft/kloeckner-co-will-der-amazon-des-stahlhandels-werden-id11626161.html>; <https://www.welt.de/wirtschaft/article138116657/Stahlhaendler-Kloeckner-Co-entdeckt-das-Internet.html>; <http://www.kloeckner-i.com/>

11 <http://www.bosch-presse.de/pressportal/de/mit-agiler-produktentwicklung-schnell-zum-erfolg-42983.html>

Fast wöchentlich finden wir neue Berichte von bekannten Unternehmen zu neuen oder agilen Arbeitsweisen, die dabei unterstützen sollen, den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Hierbei kristallisieren sich für agiles Arbeiten bestimmte Indikatoren heraus:

- Auflösung von starren Arbeitsorten
- Schaffung neuer (Arbeits-)Räume
- variable Gestaltung von Arbeitszeiten
- Organisationen als Netzwerke
- bestimmte Arbeitsweisen (Scrum, Design Thinking, Barcamps)
- ein erweitertes Performance-Verständnis

Diese Merkmale lassen anhand der in der Presse veröffentlichten Beschreibungen darauf schließen, dass dadurch agiles Arbeiten entsteht oder gefördert werden kann. Des Weiteren scheinen dies Modelle zu sein, mit denen heutige Herausforderungen und Anforderungen an Arbeit erfüllt werden können. Die einzig richtige agile Lösung für Unternehmen oder den einzig richtigen agilen Weg gibt es aber derzeit nicht.¹² Unternehmen sind daher stärker als bisher gefordert, Spielräume für sich zu schaffen bzw. diese zu nutzen. Dies bedeutet, sich in dem bisherigen rechtsverbindlichen Rahmen zu bewegen und lösungsorientiert das eigene Unternehmen durch agile Konzepte für die Zukunft fit zu machen.

Doch was bedeutet es für Unternehmen, zukunftsfähig zu sein, und warum werden so viele agil?

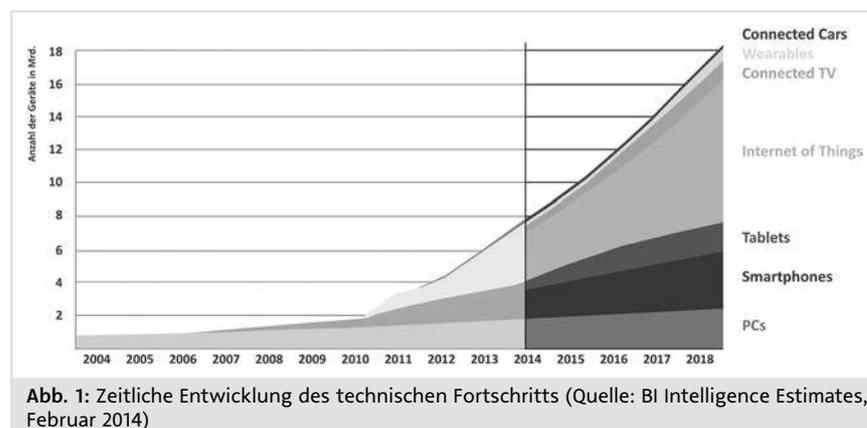


Abb. 1: Zeitliche Entwicklung des technischen Fortschritts (Quelle: BI Intelligence Estimates, Februar 2014)

¹² So auch das Fazit der Expertengruppe des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales in ihren Handlungsempfehlungen zur digitalen Arbeit: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/2016/bericht-plattform-digitale-arbeitswelt.pdf;jsessionid=737705B0EE1B50B2932BAB12ECBEDD3F?__blob=publicationFile&v=3

Wir leben derzeit alle in einem Prozess der Veränderung. Verschiedene Einflüsse wirken auf uns persönlich und unsere Gesellschaft ein. Ein wesentlicher Treiber hierfür ist der rasante Wandel der Technologie.

Brauchte das Festnetztelefon über 100 Jahre¹³, um sich in allen Haushalten zu etablieren, waren das Internet mit rund 30 Jahren¹⁴ und das Handy mit ca. 20 Jahren schon erheblich schneller, um sich in allen Haushalten und in unserem Alltag zu integrieren. Haben sich PCs, Smartphones und auch Tablets z.B. in den letzten 20 Jahren eher in einem moderaten Tempo als auch in der Nutzung konstant weiterentwickelt, so unterliegen vernetzte Systeme – unter dem Begriff »Internet der Dinge« bzw. IOT bekannt¹⁵ – einer Entwicklungsgeschwindigkeit von zwei Jahren. Und wenn wir uns »wearables«¹⁶ oder sogar die selbstfahrenden Autos anschauen, dann stellen wir fest, dass sich hier in immer kürzerer Zeit sogar die Anzahl der IOT-Geräte teilweise mehr als verdoppelt hat. Das heißt: Neue Technik verändert sich wesentlich schneller und gewinnt noch schneller an Marktpräsenz, als wir das bisher kannten und gewohnt waren. Dieses Phänomen scheint sich weiter zu verfestigen.

Wir können davon ausgehen, dass unsere Zukunft zunehmend durch Technik bestimmt wird. Und wir können ebenfalls davon ausgehen, dass wir uns zukünftig immer schneller aufgrund dieses Fortschritts verändern werden und auch verändern müssen.

1.2 Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Arbeitswelt

So wie im privaten Umfeld wandelt sich auch unsere berufliche Umwelt durch Digitalisierung und technischen Fortschritt: Neue Geschäftsmodelle entstehen, tradierte Modelle lösen sich auf und verschwinden vom Markt, daneben wachsen unterschiedlichste Branchen zusammen und vernetzen sich.

Die Bibliothek von heute ist längst Google und Wikipedia. Das Kaufhaus von nebenan wird durch Anbieter wie Amazon im Internet 24 Stunden »besuch-

¹³ https://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_des_Telefonnetzes

¹⁴ https://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_des_Internets

¹⁵ Internet of Things: Der Begriff Internet der Dinge (IdD) (englisch: *Internet of Things* [IoT]) beschreibt, dass der (Personal-)Computer zunehmend als Gerät verschwindet und durch »intelligente Gegenstände« ersetzt wird, https://de.wikipedia.org/wiki/Internet_der_Dinge

¹⁶ Wearable Computing (engl. tragbare Datenverarbeitung) ist das Forschungsgebiet, das sich mit der Entwicklung von tragbaren Computersystemen (Wearable Computer oder kurz Wearables) beschäftigt. Ein Wearable Computer wiederum ist ein Computersystem, das während der Anwendung am Körper des Benutzers befestigt ist, https://de.wikipedia.org/wiki/Wearable_Computing

2 Konsequenzen einer veränderten Arbeitswelt

Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt verändern sich auch die Ansprüche, die an Arbeitsleistung und Erfolg gestellt werden.³⁷ Verlangt werden:

- digitalisierte und möglichst gebündelte Arbeitsprozesse
- hohe Markt- und Kundenorientierung
- Informationsmanagement
- Veränderungskompetenz

Arbeitsprozesse sollen möglichst gebündelt und intelligent gesteuert werden. Auf Veränderungen des Marktes soll umgehend eingegangen werden. Informationen sollen zusammengefügt, begriffen und richtig angewandt werden. Komplexität soll beherrscht werden und Produkte sollen so kundenspezifisch wie möglich entstehen. Der Kundenwunsch soll im besten Fall sofort nach dessen Entstehen umgesetzt werden können. Das erfordert einen engen Austausch mit dem Kunden, so dass der Kunde ggf. sogar Teil des Unternehmenssystems wird. Damit steigt insgesamt auch die Anforderung an die Veränderungskompetenz des Einzelnen und des Unternehmens.

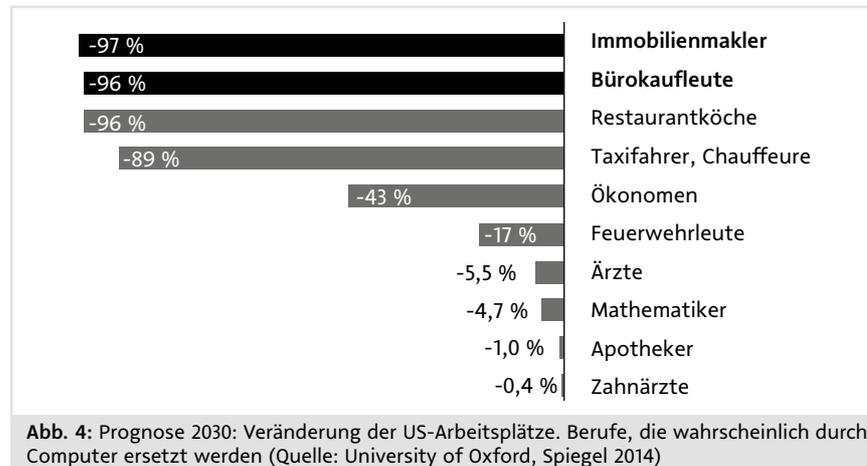
2.1 Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld

Diese neuen Einflussfaktoren wirken sich auf unser Arbeitsumfeld aus.³⁸ Voraussichtlich werden Tätigkeiten mit erhöhter Verantwortung und Steuerungsfunktionen zunehmen,³⁹ dagegen werden einfache, standardisierte menschliche Tätigkeiten entfallen bzw. durch Assistenzsysteme ersetzt werden. Die Steuerung von Technik lässt sich wahrscheinlich an verschiedenen Arbeitsorten ausführen und ist nicht an den Ort des technischen Einsatzes gebunden. Somit müssen nicht mehr zwingend bestimmte Arbeitsorte oder bestimmte räumliche Arbeitsplätze vorgehalten werden. Aus dem gleichen Grund lösen sich auch feste Arbeitszeiten auf bzw. müssen viel anpassungsfähiger gestaltet werden.

37 https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile, S. 35.

38 FD-ArbR 2016, 384159.

39 Siehe hierzu Expertenkommission Forschung und Innovation (Hrsg.): Informations- und Kommunikationstechnologien in Deutschland und im internationalen Vergleich – ausgewählte Innovationsindikatoren. Studien zum deutschen Innovationssysteme, Nr. 11, 2014, http://www.efi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2014/StuDIS_11_2014.pdf



Durch digitale Technik und Assistenzsysteme, die den Menschen stärker unterstützen, wird es immer leichter, Arbeit von bestimmten Orten und Zeiten zu entkoppeln. Dies schafft gleichzeitig für Mitarbeiter mehr Raum für ihre privaten Bedürfnisse. Neues Arbeiten schafft somit Freiräume. Auf der anderen Seite ist eine erweiterte und kontinuierliche Qualifikation von Mitarbeitern notwendig, um aktuellen und zukünftigen Veränderungen begegnen zu können. Durch die Aufhebung von typischen »Bindungsmitteln« wie Arbeitszeit und Präsenz wird auch die Passung von Mitarbeitern und der Kultur des jeweiligen Unternehmens an Bedeutung zunehmen. Dies gilt umso mehr für das Erreichen der Unternehmensziele. Es wird darum gehen, Mitarbeiter zu Unternehmenstreue, Verantwortung und Veränderung zu motivieren, auch wenn Führungskräfte, Teams oder Kollegen keine oder immer weniger echte Nähe zu ihnen haben.



Konsequenzen von Neuer Arbeit

- Zunahme verantwortlicher Steuerungsfunktionen
- Abnahme standardisierter menschlicher Tätigkeiten
- Auflösung von Arbeitszeit und Arbeitsraum
- Flexibles Anpassen von Arbeitsbedingungen
- Verbindung von Arbeit und privaten Bedürfnissen
- Kontinuierliche Qualifikation von Mitarbeitern
- Gestalten von Beziehungen über verschiedene Kommunikationskanäle

2.2 Neues Leistungsverständnis und Performance-Systeme

Diese neuen Anforderungen an Arbeit wirken sich auf das Verständnis von Leistung aus. Seit Jahrzehnten versuchen sich Unternehmen daran, die Leistung ihrer Mitarbeiter zu messen, zu katalogisieren und zu honorieren. Manager wollen Leistung erhalten oder fördern, indem sie – ihrer Meinung nach – wirksame Anreize bieten. Oft stellt sich die Frage, ob der finanzielle Anreiz letztlich doch der entscheidende ist oder andere Faktoren wirksam oder sogar wirksamer sein können.⁴⁰ So besteht das Leistungsmanagement häufig im Wesentlichen in der Festlegung quantitativer und qualitativer Ziele sowie deren Messbarkeit und Kontrolle durch Kennzahlen. Dies hat zur Folge, dass Ziele und Leistungsvorgaben lediglich top-down runtergebrochen werden, Anweisungen anstelle eines »Miteinanders auf Augenhöhe« erfolgen und das alles ohne Rücksichtnahme darauf, dass sich die Arbeitswelt, die Anforderungen und Herausforderungen an Unternehmen und Führung gerade völlig wandeln.⁴¹

Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen werden diese klassischen, herkömmlichen Leistungssysteme Unternehmen nicht helfen, mit Veränderungen schneller und besser umzugehen; Selbstverantwortung und unternehmerisches Denken und Handeln bei Mitarbeitern zu stärken, generationenübergreifende Zusammenarbeit zu fördern oder Betriebe erfolgreich zu digitalisieren gelingt nicht per Dekret. Weder traditionelle Zielvereinbarungen noch Beurteilungssysteme noch weitere heute existierende zahlengesteuerte Instrumente⁴² werden hier greifen. Leistung ist heute viel mehr als nur das Erreichen von Kennzahlen: Es geht darum, den aktuellen Anforderungen zu entsprechen, sich zukunftsfähig aufzustellen und dabei den gewünschten Erfolg zu generieren. Und: Nicht nur Leistung alleine, sondern auch die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern tragen entscheidend zur Zukunftssicherung von Unternehmen bei. Das gilt für die körperliche Leistungskraft ebenso wie für die Lust auf Innovation und Veränderung. Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens – und seiner Mitarbeiter – an veränderte Rahmenbedingungen wird zum Wettbewerbsfaktor.⁴³ Ebenso wird die Verbindlichkeit nicht allein ver-

40 Thesen zu einem Performance Management der Zukunft, DGFP, <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2015/2015-10-30-PraxisPapierPerformanceManagement.pdf>

41 Thesen zu einem Performance Management der Zukunft, DGFP, <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2015/2015-10-30-PraxisPapierPerformanceManagement.pdf>

42 Ähnlich Balance ScoreCard, SixSigma, Kaizen, TQM etc.

43 Vgl. Beitrag von Prof. Dr. Stephan Fischer in Teil 3, Kapitel 2.3; Stettes, Oliver, »Digitaler Wandel: keine Bedrohung für betriebliche Mitbestimmung«, IW Köln, 04.11.2016, <http://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/oliver-stettes-digitaler-wandel-keine-bedrohung-fuer-betriebliche-mitbestimmung-305366>

traglich hergestellt, sondern sie gründet vornehmlich auf einem gemeinsamen Werteverständnis und damit einer intrinsischen Motivation der Mitarbeiter.

Dieses veränderte und erweiterte Verständnis von Leistung vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Faktoren führt dazu, dass die klassischen Steuerungssysteme, wie z.B. Zielvereinbarungen, Mitarbeiterjahresgespräche, Leistungsbeurteilungen, nicht mehr ausreichen. Vielmehr bedarf es Verfahren, die umfangreicher sind und die oben genannten Anforderungen unterstützen. Zukünftiges Performance-Management umfasst also nicht nur das Managen von Leistung, sondern insbesondere die Anpassung an Veränderungen und damit die Fähigkeit, mit den Herausforderungen von heute erfolgreich umgehen zu können.

2.3 Erforderliche Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen

Damit dieses agile Leistungsverständnis funktioniert und gelebt werden kann, bedarf es bestimmter Kompetenzen und einer Bereitschaft sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften, sich immer wieder neu auszurichten und anzupassen.⁴⁴ Dabei wird es das *eine* einzig richtige Führungsverhalten nicht geben. Führung wird immer vielseitiger, und die Kunst besteht darin, auf unterschiedliche Art und Weise zu führen, je nach Mitarbeiterbedürfnis und nach aktueller Situation. Im aktuellen Umbruch der Arbeitswelt zeichnet sich erfolgreiche Führung dadurch aus, abseits vom Standard und von herkömmlichen Leitfäden zu agieren. Eine Führungskraft in der neuen Arbeitswelt zeichnet sich vielmehr durch Kreativität und Verantwortungsübernahme aus. Sie ist mutig, da es keine ausgetretenen Pfade gibt. Sie muss selbst den eigenen Weg finden, welches Führungsverhalten angemessen und zielführend ist. Eine Führungskraft 4.0 vertraut in ihre Mitarbeiter, kennt deren Bedürfnisse und interessiert sich für sie. Sie teilt Verantwortung und hält Ziele und Erfolge nach. Sie erkennt gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, welche Kompetenzen vorhanden sind, entwickelt werden sollten oder auch zu trainieren sind. Die Führungskraft in der neuen Arbeitswelt hat – nach wie vor – keinen einfachen Job, denn es bedarf einer ausgeprägten Fähigkeit und auch Empathie, mit unterschiedlichsten Mitarbeitern individuell zusammenarbeiten zu können. Wer eine solche Führungsaufgabe übernehmen möchte, sollte über eine starke intrinsische Motivation verfügen.⁴⁵ Führungskräfte 4.0 sollten sich dafür begeistern, mit verschie-

44 Stettes, Oliver, »Digitaler Wandel: Keine Bedrohung für betriebliche Mitbestimmung«, IW Köln, 04.11.2016, <http://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/oliver-stettes-digitaler-wandel-keine-bedrohung-fuer-betriebliche-mitbestimmung-305366>

45 Vgl. auch Beitrag von Prof. Dr. Stephan Fischer in Teil 3, Kapitel 2.3.

3 Agilität als Lösung

Die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt sind zu umfangreich, zu schnelllebig und zu vielschichtig für unsere herkömmlichen, durchgängig geplanten Unternehmensorganisationen und Prozesse. Agilität kann daher für Unternehmen eine mögliche Antwort für eine auch zukünftig leistungsstarke Kultur und Unternehmensentwicklung sein.⁵² Doch was ist Agilität eigentlich?

Dass Agilität etwas anderes ist, als das, was wir bisher an klassischen Formen der Organisationsentwicklung kennen, zeigt sich schon daran, dass es bisher noch keine anerkannte Definition von »Agilität« für Unternehmensorganisationen gibt.

Das agile Manifest

Das agile Manifest bringt die Werte und Prinzipien der agilen Softwareentwicklung auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner.⁵³

- **Menschen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen.
- **Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation.
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über der Vertragsverhandlung.
- **Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans.

Überträgt man die oben genannten Beschreibungen von Agilität auf die gesamte Organisation, so lässt sich die folgende Definition ableiten:

Definition »Agilität«

»Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation, Veränderungen in der (Unternehmens-)Umwelt wahrzunehmen, sich schnell und flexibel auf diese Veränderungen einzustellen, Chancen, Potenziale und auch Risiken zu erkennen und eigene Handlungen immer wieder daran auszurichten. Dabei ist ein wesentlicher Aspekt, ständig aus den eigenen Erfahrungen zu lernen und zukunftsorientiert zu handeln.«⁵⁴



Das agile Manifest ließe sich als kleinster gemeinsamer Nenner wie folgt auch auf Unternehmen⁵⁵ übertragen und bietet einen Orientierungsanker:

52 http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Change-Management-Studie_20142015.pdf

53 Vgl. <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

54 Siehe hierzu auch <http://www.onpulson.de/lexikon/agilitaet/>; Goldman, Steven, Nagel, Roger, Preiss, Kenneth, Warnecke, Hans-Jürgen, Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden; Siehe Beitrag von Prof. Dr. Stephan Fischer in Teil 3, Kapitel 2.3.

55 Siehe hierzu auch Lindner, Dominic, <https://agile-unternehmen.de/agile-unternehmen-holokratie/>

- **Menschen und Interaktionen** sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- **Funktionierende Abläufe** sind wichtiger als eine umfassende Dokumentation.
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** ist wichtiger als die ursprünglich formulierten Leistungsbeschreibungen.
- **Reagieren auf Veränderung** ist wichtiger als das Festhalten an einem starren Plan.

Die Leistung eines Mitarbeiters resultiert hier vorrangig aus seinem Commitment mit den im Unternehmen vorherrschenden Zielen und Werten.

3.1 Agilitätskompetenz

Viele herkömmliche Managementmethoden und -lehren orientieren sich an den Erfahrungen der Vergangenheit, an Stabilität und fester Planbarkeit. Agilität dagegen ist absolut zukunftsorientiert und lehrt den Umgang mit Unsicherheiten. Soweit Agilität in einem Unternehmen gelebt werden soll, ist die Umstellung und Aufrechterhaltung als ein ganzheitlicher, anhaltender Prozess anzuerkennen, an dem alle Mitarbeiter mitwirken.⁵⁶ Dies gelingt durch eine besondere Form der Kooperation zwischen Funktionen, Teams und Führungskräften, zu der alle aktiv beitragen müssen. Damit Agilität funktionieren kann, ist ein Unternehmen in seiner Agilitätskompetenz (= Sensitivität, Reflexion, Veränderungsbereitschaft) zu stärken bzw. dahin zu entwickeln.

Agilitätskompetenz kann in einem Unternehmen durch viele Faktoren unterstützt oder erreicht werden.⁵⁷ Zu nennen sind hier alle Strukturen und Prozesse, die dazu befähigen, sensitiv und reflektiert zu sein sowie mit Unsicherheiten verantwortungsvoll umzugehen. Also z.B. ein Commitment, das immer wieder eingeholt wird, eine Lern-, Fehler- und Innovationskultur, eine Feedback- und Vertrauenskultur, auf Flexibilität, Schnelligkeit und Lösungsorientierung angelegte Entscheidungswege, hohe Kundenorientierung etc. Anders und vielleicht einfacher formuliert: Letztendlich hat ein Unternehmen oder eine Organisation zu hinterfragen, ob die Strukturen, die Prozesse, die Kultur, das Handeln des Einzelnen sowie das Handeln in der Gemeinschaft die gewünschte Agilität fördern oder sie behindern.

Damit dies gut gelingt, ist es wichtig, dass ein Unternehmen für sich vorab festlegt, was genau mit einer agilen Unternehmensform erreicht werden soll.⁵⁸

⁵⁶ Siehe Beitrag von Prof. Dr. Fischer in Teil 3, Kapitel 2.3.

⁵⁷ Siehe Beitrag von Prof. Dr. Fischer in Teil 3, Kapitel 2.3.

⁵⁸ Siehe Beitrag von Prof. Dr. Fischer in Teil 3, Kapitel 2.3; Vgl. Peren, Klaus, <https://www.human-resourcesmanager.de/ressorts/artikel/agilitaet-wer-braucht-das-eigentlich-1025971859>

Dies hat zur Folge, dass jede Form von Agilität immer nur für das jeweilige Unternehmen definiert werden kann. Auch wenn sich Gemeinsamkeiten wie z. B. Werte, bestimmte Methoden und Strukturen erkennen lassen und das »agile Manifest« eine Orientierung bietet, ist Agilität dennoch eine Ausformung dessen, was genau dem einzelnen Unternehmen nutzt und was das einzelne Unternehmen konkret damit erreichen möchte. Die strategische Ausrichtung, das Kunden- und Leistungsverständnis sind vorab zu klären, um als notwendige Orientierungspunkte herangezogen werden zu können.

Für die Unternehmen entsteht daraus die Konsequenz, sich vor Einführung von agilen Prozessen und/oder einer agilen Unternehmensorganisation genau mit den Fragen zu befassen, worin der Nutzen liegen muss und was genau im eigenen Unternehmen erreicht werden soll.



3.2 Elemente von Agilität

Es gibt nicht die *eine* agile Organisation. Allerdings gibt es bestimmte Elemente, die Agilität prägen. Dazu gehören Werte, die Orientierung geben, eine eigenverantwortliche Haltung in der Zusammenarbeit, eine vielseitige Führung und eine kontinuierliche Reflexion, um aus Erfahrungen zu lernen und Veränderungen erfolgreich zu begegnen.

3.2.1 Wertorientierung

Dadurch, dass sich der traditionelle Managementrahmen, der Verantwortung und Aufgaben von oben nach unten delegiert, auflöst, bedarf es in einem agilen Umfeld einer anderen Orientierung. Diese Orientierung findet über Werte statt. Sie sind sozusagen die Leitsterne, an denen sich alle Mitarbeiter ausrichten. Werte sind daher Teil der Strategie und wirken gleichzeitig unmittelbar auf die Kultur ein.

Es geht darum, an Werten festzumachen, was für den Unternehmenserfolg entscheidend und für die Zusammenarbeit wichtig ist. Eine Organisation, die agil werden möchte, sollte sich also Gedanken über ihre Werte machen und diese für sich festlegen. Bedeutet dies, dass Leitbilder und Führungsgrundsätze ad acta gelegt werden können? Nicht unbedingt! Denn höchst wahrscheinlich sind diese auf Basis von Werten entwickelt worden, die mehr oder weniger bewusst oder unbewusst in einem Unternehmen gelten. Werte machen Leitbilder, Führungsgrundsätze und Regeln zur Zusammenarbeit nicht überflüssig: Es gilt, die »neu« entwickelten Werte mit den etablierten abzugleichen und eine Passung herzustellen – sofern diese nicht gegeben ist. Im besten Fall dient somit eine Werteentwicklung der gründlichen Auseinandersetzung und einem Check-up der bisherigen Unternehmenskultur.

3.2.2 Prinzip Eigenverantwortung

Ein weiteres Merkmal von Agilität ist eine besondere Form der Zusammenarbeit. Diese wird konsequent daran ausgerichtet, was für den Erfolg dienlich ist. Teams finden sich und lösen sich wieder auf, und das in einem kontinuierlichen Prozess. Die Teamzusammensetzung erfolgt immer unter dem Aspekt der aktuellen Nützlichkeit. In der Praxis wird geschaut, wer welche Kompetenz besitzt, um bestimmte Aufgaben zu lösen, und wer sich dieser Aufgabe verantwortlich annimmt. Der Mitarbeiter übernimmt selbstverantwortlich die Entscheidung, was er tut und wie er es tut – ausgerichtet an den Unternehmenszielen und Werten. Es ist sicherzustellen, dass alle an einem Strang ziehen bzw. in dieselbe Richtung laufen. Hierarchien, Abteilungen sowie permanente Zuständigkeiten sind nicht zwingend vorhanden. Sichere Strukturen im Sinne von unveränderlichen Gefügen gibt es nicht. Klassische Ablauforganisationen können sich dadurch auflösen – dort, wo es sinnvoll ist. Stattdessen kann eine vernetzte Zusammenarbeit sinnvoll sein. Sowohl eine ausgeprägte Konfliktkompetenz als auch die große Lust an und Bereitschaft zur Veränderung sind allerdings Voraussetzung.

Der Kunde ist dabei Teil des Unternehmenssystems und steht nicht mehr »draußen«. Er wird aktiv in die Produktentwicklung und die Dienstleistung einbezogen. Kundenorientierung ist ein wesentlicher Erfolgsgarant. Das bedeutet: Die Leistung jedes Einzelnen muss immer dem Kunden nutzen. Führungsverantwortliche – soweit es sie in dem Sinne noch gibt – sorgen hauptsächlich für ein Umfeld, in dem diese Vernetzung gelebt werden kann, und befähigen ihre Mitarbeiter in der Entwicklung zum Mit-Unternehmer.

3.2.3 Führungskraft – Scout und Pionier

Aus den vorangegangenen Überlegungen ergibt sich auch ein agiles Führungsverständnis. Die agile Führungskraft hat daher vier wesentliche Herausforderungen zu meistern und zu verantworten:⁵⁹

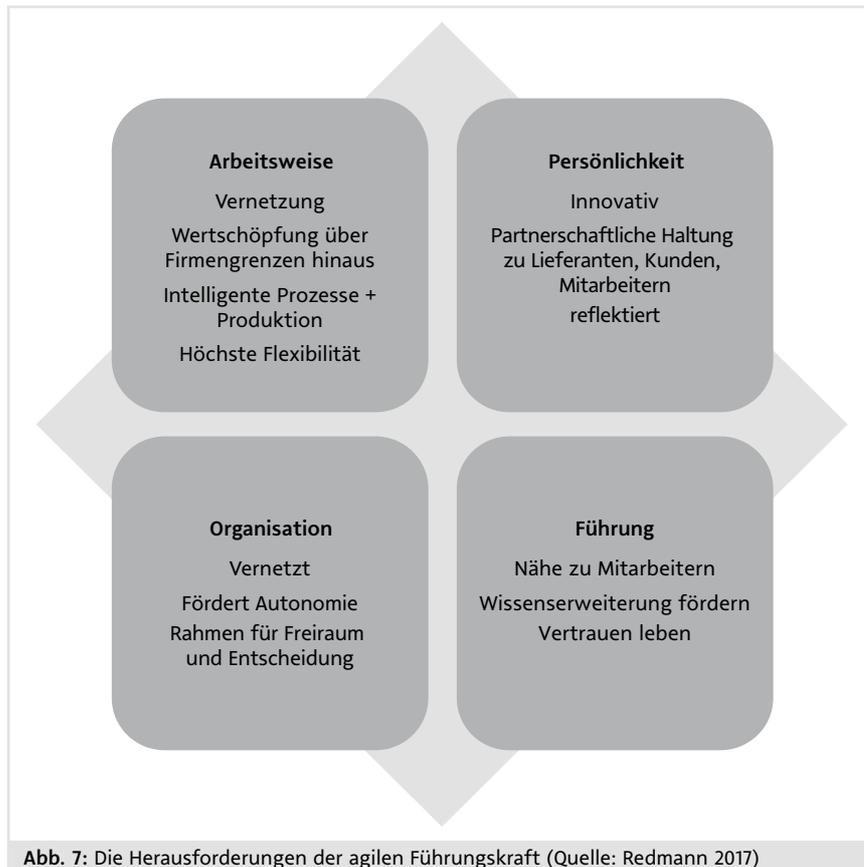
1. Herausforderung hinsichtlich der Arbeitsweise
2. Herausforderung hinsichtlich der eigenen Persönlichkeit
3. Herausforderung hinsichtlich der Organisation
4. Herausforderung hinsichtlich der Führung

Führungskräfte sind daher Wegbereiter der neuen Zusammenarbeit.⁶⁰ Und einen Wegbereiter zeichnet vor allem Mut aus, Neugier und Entdeckergeist. Das heißt, als agile Führungskraft ist man stärker als bisher gefordert, mit Unsicherheiten und Veränderungen umzugehen und diesen Herausforderungen in einer der eigenen Persönlichkeit entsprechenden Art und Weise zu begegnen. Hier gibt es kein »Genauso haben wir es immer schon gemacht«. Agile Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie Organisationen und Zusammenarbeit so gestalten, dass sich der einzelne Mitarbeiter weitgehend autark und selbstbestimmt steuern kann.⁶¹ Das betrifft andere Mitarbeiter ebenso wie die Führungskraft selbst: Denn erst wenn Führungskräfte genau das leben, wozu sie andere durch ihr Führungsverhalten animieren wollen, kann man von einer ganzheitlichen agilen Zusammenarbeit sprechen.

⁵⁹ Siehe auch Peren, Klaus, <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/agilitaet-werbraucht-das-eigentlich-1025971859>; <http://hr-pioneers.com/2013/05/agile-fuehrung-was-veraendert-sich/>

⁶⁰ DGFP Praxispapier, Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement, S. 44 ff., 01/2016.

⁶¹ Gloger, Boris; Häusling, André, Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor Personalmanagement; Siehe Beitrag von Prof. Dr. Stephan Fischer in Teil 3, Kapitel 2.3.



3.2.4 Optimierung durch Reflexion

Arbeitsergebnisse und Verhalten werden kontinuierlich reflektiert.⁶² Das ist die Voraussetzung, damit Zusammenarbeit und insbesondere Vernetzung funktioniert und sich alle immer wieder neu auf veränderte Bedingungen und auch auf den Kunden einstellen können. Die Reflexion der Arbeitsergebnisse findet an festen Terminen statt. Wichtig ist hierbei, den Lernprozess in den Vordergrund zu stellen:

- Was würden wir beim nächsten Mal mit dem Wissen von heute anders machen?
- Was ist gut gelaufen und sollten wir weitermachen?
- Was ist nicht gut gelaufen und sollten wir in Zukunft anders machen?

⁶² Siehe auch DGFP Praxispapier, Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement, S. 4, 01/2016.

Wer diese Fragen regelmäßig immer wieder stellt und das eigene Verhalten daran anpasst, schafft Lernerfolge und eine kontinuierliche Weiterentwicklung. Diese geschieht nicht nur auf einer fachlichen, sondern vor allem auch auf einer persönlichen Ebene: Unternehmerisches Know-how und die Persönlichkeit der Mitarbeiter entwickeln sich dann gleichermaßen.

Klassische und agile Unternehmensorganisation im Vergleich

Klassische Organisation	Agile Organisation
Hierarchisch	Vernetzt
Anweisung vom Chef	Eigenverantwortlich am Kunden orientiert
Team ist vorgegeben	Team ist selbstorganisiert
Langfristige Zielplanung	Iterative Planung
Arbeit ist »Ableisten« von Zeit	Arbeit ist Leidenschaft
Fehler vermeidend	Reflexion und Lernerfahrung
Initiierung von Veränderung durch Führungskraft	Initiierung von Verbesserung durch Mitarbeiter
Veränderung ist Bedrohung	Veränderung ist Tagesgeschäft

Sofern sich Unternehmen agil aufstellen, hat dies auch Auswirkungen auf das bestehende Selbstverständnis von »Rollen« im Unternehmen. Rollen und das Selbstverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern verändern sich und das hat wiederum konkrete Auswirkungen auf Personalabteilungen. Diese müssen Führungskräfte und Mitarbeiter im Prozess zu einer agilen Organisation begleiten und stärken.

4 Agilität und Recht

Im Rahmen dieser notwendigen und möglichen Gestaltungsfreiheit werden Unternehmen ein größerer Mut, Pioniergeist und mehr Kreativität zum Ausprobieren von praktischen Lösungen abverlangt. Die im Eingangskapitel genannten Beispiele von bekannten und oftmals großen Unternehmen als auch die im dritten Teil des Buches dargestellten praktischen Erfahrungen aus verschiedenen Organisationen sowie die Analysen der Experten können in diesem Sinne als Impulsgeber, zur Orientierung oder Anregung dienen, für das eigene Unternehmen individuelle Handlungsspielräume zu entfalten.

4.1 Spannungsverhältnis zwischen Kultur und Recht

Damit alle Spielräume so weit wie möglich erschlossen werden können, ist es wichtig, auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu kennen, in denen sich Arbeitgeber bewegen. Sind diese bekannt, kann in diesem Feld schöpferisch und rechtssicher gestaltet werden. Unsere unternehmerische Arbeitswelt ist in der Regel durch Arbeitsverhältnisse geprägt: Ein abhängig Beschäftigter – der Arbeitnehmer – wird für einen Unternehmer – den Arbeitgeber – tätig.⁶³ In diesem dauerhaften, auf Austausch angelegten Vertragsverhältnis folgt das sogenannte Individualarbeitsrecht der vertraglichen Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Das sogenannte kollektive Arbeitsrecht betrifft das betriebsverfassungsrechtliche Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und/oder knüpft tarifrechtlich an ein durch Koalitionsbildung statuiertes Arbeitnehmerkollektiv an.⁶⁴ Durch die oben beschriebenen Veränderungen in der Arbeitswelt verändern sich auch die Organisationsstrukturen in den Unternehmen. Der Trend geht weg von einer hierarchischen Form hin zu einer Netzwerkbildung. Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Rollen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Sie verlieren ihre bisherige Kontur. Die Bewältigung dieser Veränderungen in der Arbeitsbeziehung zwischen Unternehmen, Mitarbeitern und Betriebsräten stellt das Arbeitsrecht vor neue Herausforderungen.⁶⁵ Das Ziel der nachfolgenden Betrachtungen liegt daher in der Verbindung einer agilen Veränderung der Arbeitswelt und deren rechtssicheren Umsetzung. Beides soll in Unternehmen sinnvoll koexistieren und zum gewünschten Erfolg beitragen.

63 <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54193/arbeitsverhaeltnis-v10.html>

64 Hanau, Hans, »Schöne digitale Arbeitswelt«, NJW 2016, 2613.

65 Hanau, Hans, »Schöne digitale Arbeitswelt«, NJW 2016, 2613.

Die Frage nach dem Nutzen von Agilität muss jedes Unternehmen jedoch für sich selbst prüfen und entscheiden. Dies hängt sehr eng mit dem Unternehmenszweck und dem eigenen Leistungsverständnis zusammen. Es kann und sollte daher nicht pauschal betrachtet werden, sondern bedarf einer sorgfältigen, bewussten Entscheidung. Dies bezieht sich auf alle erwähnten Aspekte von möglichen agilen Maßnahmen oder Handlungsfeldern. Vor der Einführung – und meistens damit verbunden auch vor der Abschaffung bestehender Regelungen – sollten Unternehmen eine Bestandsaufnahme hinsichtlich des Bedarfs agiler Arbeitsweisen und deren Nutzen durchführen. Zu prüfen ist auch, ob es vielleicht unternehmerische Notwendigkeiten gibt, die einer Einführung entgegenstehen.

Agilität schafft und braucht auch eine bestimmte Unternehmenskultur. Sofern sich Unternehmen also dafür entscheiden, in die eigene Agilitätskompetenz zu investieren, bedeutet dies ein Einzahlen auf eine Vertrauenskultur. Und damit dieses Vertrauen auch unternehmerisch trägt, sind bestimmte rechtliche Gesichtspunkte zu beachten. Denn rechtliche Verlässlichkeit schafft Vertrauen.

Agilität bewegt sich in einem Spannungsverhältnis von unternehmerischer Notwendigkeit, Kultur und Recht.

4.2 Arbeitsrecht und agiles Arbeiten

Das Wissen über die rechtlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen von agilem Arbeiten im Unternehmen soll eine Basis bereiten, um dann in der unternehmerischen Praxis rechtskonformes und nachhaltiges agiles Arbeiten erfolgreich umzusetzen und dabei rechtliche Fallstricke möglichst zu vermeiden.

Wenn wir »agiles Arbeiten im Unternehmen« betrachten, dann geht es im Wesentlichen um rechtliche Belange, die Arbeitsverhältnisse von Mitarbeitern in Unternehmen betreffen. Ein Schwerpunkt in den folgenden Ausführungen wird sich daher auf agiles Arbeiten im Rahmen von Arbeitsverhältnissen beziehen. Das beinhaltet im Wesentlichen das Arbeitsrecht mit seinen unterschiedlichen Gesetzen.

Das Arbeitsrecht ist ein Teil des Zivilrechts und betrifft die Rechtsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Arbeitgebern in Unternehmen. Sofern also agil zwischen diesen zusammengearbeitet wird, hat dies immer auch arbeitsrechtliche Auswirkungen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) beschreibt den Sinn und Zweck des Arbeitsrechts sehr treffend:

»Die deutsche Wirtschaftsordnung kennt zwei Hauptakteure: Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Das Arbeitsrecht gewährt dabei seit jeher den Arbeitnehmern aus Gründen der wirtschaftlichen und strukturellen Unterlegenheit einen besonderen Schutz.⁶⁶ Arbeitsrecht ist also in erster Linie ein Arbeitnehmerschutzrecht.⁶⁷

Dieser Grundsatz gilt auch bei der Betrachtung der Wirksamkeit von neuen agilen Strukturen, Arbeitsweisen oder Organisationsformen. Auch wenn diese als Lösung geeignet sind, die gegenwärtigen Bedürfnisse von Unternehmen zu erfüllen und ihre Wirtschaftlichkeit zu sichern, wird immer gleichermaßen zu schauen sein, wie diese Neuerungen sich auf Mitarbeiter auswirken und deren Rechte tangieren. Nur eine gesetzeskonforme Lösung ist letztendlich eine nachhaltige Lösung, die wiederum Vertrauen schafft.

66 <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/erklarung-arbeitsrecht.html;jsessionid=EE9A1173520A75C4D31F00847FA872EF>

67 <http://www.rechtswoerterbuch.de/recht/a/arbeitsrecht/>

1 #Agiler Arbeitsort

1.1 Agiler Spirit: Arbeiten von überall

Zum Arbeiten brauchen wir schon längst kein Büro mehr. Viele Unternehmen bezeichnen sich als agil und sprechen von neuem Arbeiten, wenn sie Arbeitsräume bzw. den Arbeitsort »auflösen«.

Die technische Entwicklung schafft die Voraussetzung, dass Arbeiten an unterschiedlichen Orten – wie z.B. auf Dienstreisen, im Zug, im Flugzeug, im Hotel oder auch im Homeoffice – möglich ist.⁶⁸ Unter Umständen kann es für Unternehmen auch wichtig sein, Mitarbeiter an wechselnden Orten bzw. in verschiedenen Betrieben einzusetzen, um z.B. auf unterschiedliche Auftragslagen oder Kundenbedürfnisse schnell zu reagieren. Sowohl für Firmen als auch für Mitarbeiter kann die Auflösung von festen räumlichen Arbeitsorten mehr Gestaltungsfreiheit und Flexibilität bedeuten. Für Unternehmen können sich hier auch wirtschaftliche Vorteile ergeben: Sie sparen vielleicht Raumkosten ein, denn nicht alle Mitarbeiter benötigen täglich einen festen Arbeitsplatz. Desk-Sharing mit Dockingstationen für den Laptop, Skype, Smartphones und Tablets ermöglichen mobile Büros oder Homeoffices und gleichzeitig eine kontinuierliche Anbindung an Kollegen, mit denen wir uns vernetzen und uns sogar über den Bildschirm persönlich sehen können. Auch der Austausch und die Besprechung von Arbeitsergebnissen, Dokumenten etc. sind via Bildschirm problemlos möglich.

1.1.1 Entkoppeltes Arbeiten

Seit vielen Jahren bereits gibt es die Möglichkeit, bestimmte Tätigkeiten auch im Homeoffice zu erledigen. Rechtlich spricht man hier auch von Telearbeit.

Homeoffice ist in vielen Firmen zumindest sporadisch etabliert.⁶⁹ Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien macht es möglich, dass Arbeiten auch räumlich, zeitlich und organisatorisch unabhängig von vorgegebenen Strukturen, Arbeitszeiten oder Arbeitsorten stattfinden

⁶⁸ Siehe Teil 1.

⁶⁹ Mobiles und entgrenztes Arbeiten: Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2, S.7.

kann.⁷⁰ Um zu arbeiten, benötigen Mitarbeiter noch nicht einmal einen bestimmten Arbeitsplatz, sondern können dies auch einfach durch ihr Tablet oder ihr Smartphone von unterwegs tun. Durch dieses mobile Arbeiten werden sich zukünftig langfristig gewachsene Bindungen von Mitarbeitern an ihre Betriebe zugunsten einer neu entstehenden Offenheit in den Arbeitsverhältnissen verlieren.⁷¹ Nach einer von der Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) zusammen mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin erhobenen Studie⁷² arbeiten in den dort befragten Unternehmen bereits 54% der Beschäftigten »vorwiegend oder ausschließlich mobil an wechselnden Arbeitsplätzen.«⁷³ Ebenso ergab eine von dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit der Universität zu Köln und dem Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)⁷⁴ erhobene Befragung über mobiles und entgrenztes Arbeiten,⁷⁵ dass in Deutschland zwar immer noch eine hohe Anwesenheitskultur in den Unternehmen besteht, sich aber eine zunehmende Anzahl von Beschäftigten mehr Homeoffice wünschten.⁷⁶ Festgestellt werden konnte auch, dass mobiles Arbeiten eher in Berufen mit höherer Qualifikation, hohem Zeitdruck und Autonomie verbreitet sei sowie bei

70 https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile, S. 65.

71 https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile, S. 65; Mobiles und entgrenztes Arbeiten: Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2

72 <http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/aktuelle-studie-mobiles-arbeiten-stellt-hoehere-anforderungen-an-beschaefigte-4344>

73 An der Studie nahmen im März und April 2016 insgesamt 674 Unternehmensvertreter teil, überwiegend aus dem Management, der Geschäftsführung und dem Personalressort. In den Betrieben der Befragten nutzen die Mitarbeiter für die mobile Arbeit mehrheitlich Laptops und tragbare Computer (97%), gefolgt von Smartphones (93%), Tablets (62%) und anderen mobilen Geräte wie Special Hardware (36%).

74 Mobiles und entgrenztes Arbeiten: Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2

75 Die in diesem Monitor dargestellten Ergebnisse stammen aus der zweiten Befragungswelle der Längsschnittstudie »Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg«. Basis ist das Linked Personnel Panel (LPP), ein zweiseitiger Datensatz, der Betriebs- und Beschäftigtenperspektive miteinander verbindet. Für die zweite Befragungswelle wurden zunächst 771 Personalverantwortliche in deutschen Betrieben des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu ihren Instrumenten des Personalmanagements, der Unternehmenskultur und der Zusammensetzung ihrer Belegschaft befragt. Teilweise wurden Informationen aus dem IAB-Betriebspanel zugespielt und in den Analysen verwendet. Zudem wurde eine jeweils zufällige Auswahl von 7.109 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus einem Großteil dieser Betriebe zu ihrer Arbeitsqualität, ihrer Teilnahme an Instrumenten des Personalmanagements, arbeitsplatzbezogenen Merkmalen sowie weiteren sozio-demografischen Merkmalen und Einstellungen interviewt.

76 Mobiles und entgrenztes Arbeiten Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2, S. 7.

Frauen, die Kinder betreuen.⁷⁷ Arbeiten außerhalb des firmeneigenen Büros entspricht somit dem aktuellen Trend und den Bedürfnissen von Mitarbeitern.

1.1.2 Flexibel im Privat- und Berufsleben

Durch die oben genannten Trends der Erweiterung des außerbetrieblichen Arbeitens kann somit in Unternehmen eine höhere Flexibilität erreicht werden.⁷⁸

Für den Mitarbeiter kann es einfacher sein, seine privaten Belange und seine Arbeitsanforderungen miteinander zu verbinden. Das muss gar nicht immer die Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen betreffen: Erleichterung kann schon dadurch eintreten, dass sich lange An- und Abfahrtswege zur Arbeitsstätte erübrigen und der Mitarbeiter hier einen direkt spürbaren Zeitgewinn erzielt. Dies kann sich positiv auf alle Aktivitäten außerhalb des Jobs auswirken wie z. B. Freundeskontakte, Hobbys oder ehrenamtliches Engagement. Arbeiten von zuhause oder an anderen Orten kann daher die Verbindung von Arbeit und privaten Bedürfnissen optimieren.⁷⁹

Wenn der Arbeitnehmer nicht im Unternehmen »vor Ort« ist, ist er ggf. flexibler einsatzfähig, da er auch in seinem »privaten« Umfeld immer erreichbar ist und daher auch kurzfristig zwischen Arbeit und Privatleben wechseln kann. Gerade im Kundenkontakt, bei dem es um schnelles Reagieren und eine möglichst allzeitige Erreichbarkeit geht, kann dies von Vorteil sein.

1.1.3 Mehr Bindung durch mehr Freiheit

Zudem kann der Mitarbeiter selbst entscheiden, wo und wann er arbeitet. So fördern Homeoffice und mobiles Arbeiten eine höhere Selbststeuerung und Selbstbestimmung bei Mitarbeitern. Über alle Generationen hinweg sind dies

⁷⁷ Mobiles und entgrenztes Arbeiten Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2, S. 7.

⁷⁸ Siehe Interview mit Prof. Dr. Gunther Olesch (Phoenix Contact) in Teil 3, Kapitel 1.1.

⁷⁹ Siehe Interview mit Miriam Schilling (VAUDE) in Teil 3, Kapitel 1.2, <https://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article155325775/Zu-Hause-arbeiten-macht-gluecklich-und-produktiv.html>

Faktoren, die sich Mitarbeiter schon seit jeher wünschen.⁸⁰ Neben den Faktoren Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeit gehören Selbststeuerung und Selbstbestimmung für viele Menschen zu den wichtigsten Motivatoren.

All dies sind wichtige Faktoren, die Mitarbeiter zufriedener machen können.

Eine höhere Zufriedenheit von Mitarbeitern beeinflusst in der Regel die Arbeitsbeziehung positiv und kann auch eine stärkere Bindung an den Arbeitgeber begründen. Auch wenn das paradox klingen mag: Freiheitliches Arbeiten kann somit stärkeren Zusammenhalt schaffen – zumindest dann, wenn der Mitarbeiter diesen eigenen Freiheitsspielraum haben möchte.⁸¹

1.2 Legal Check: Agiler Arbeitsort

Wie sieht die rechtliche Situation aus, wenn entsprechende örtliche Veränderungen in einem Unternehmen vorgenommen werden sollen? Geht das einfach so oder ist dabei etwas zu beachten?

1.2.1 Direktionsrecht

Kraft seines Weisungsrechts ist der Arbeitgeber berechtigt, den Arbeitsort festzulegen.⁸² Das ergibt sich unmittelbar schon aus dem Gesetz (§106 Gewerbeordnung (GewO)), das den Arbeitgeber befugt, Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher zu bestimmen, soweit hier keine Einschränkungen durch Einzelvertrag oder kollektivrechtliche Vorschriften bestehen.⁸³ Danach hat der Arbeitgeber grundsätzlich das Recht, Mitarbeitern Arbeitsorte – auch wechselnde Arbeitsstätten – zuzuweisen. Dies kann auch eine täglich neue Zuweisung beinhalten, was z.B. für bestimmte Berufsgruppen wie bei Monteuren, Bauarbeitern oder Verkaufsmitarbeitern im Au-

80 Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2, S.7;

Vergleiche hier auch: http://www.huffingtonpost.de/marco-de-micheli/diese-12-punkte-sind-es-was-mitarbeitern-an-jobs-wirklich-wichtig-ist_b_5141700.html; <https://www.impulse.de/management/neue-studie-was-mitarbeiter-sich-wuenschen/2059219.html>; http://www.stepstone.de/b2b/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/upload/studie_glueck_am_arbeitsplatz.pdf

81 Siehe Interviews mit Miriam Schilling (VAUDE) und Prof. Dr. Gunther Olesch (Phoenix Contact) in Teil 3, Kapitel 1.1 und 1.2.

82 BAG 22.09.2016 – 2 AZR 509/15; ErfK/Preis GewO § 106 Rn. 1–3.

83 ErfK/Preis GewO § 106 Rn. 4–8.

zung von Crowdfunding. Zum anderen besteht die Besorgnis, dass unternehmensinternes Wissen abfließen könnte.²⁷¹

4.2 Legal Check: Agile Tätigkeiten

Die Gestaltung einer Netzwerkorganisation betrifft insbesondere den Rahmen, in dem gearbeitet werden soll. Tätigkeiten in einer agilen Organisation sollen möglichst vielseitig wahrgenommen werden. Hier sind sowohl individuelle und ggf. auch kollektivrechtliche arbeitsrechtliche Normen tangiert.

4.2.1 Direktionsrecht und Arbeitsvertrag

Der Arbeitgeber darf kraft seines gesetzlich begründeten Weisungsrechts die Tätigkeit des Arbeitnehmers bestimmen (§106 GewO).²⁷² Danach hat der Arbeitgeber das Recht, dem Arbeitnehmer Weisungen zu erteilen und ihn entsprechend der wechselnden betrieblichen Erfordernisse im Rahmen des bestehenden Arbeitsvertrages einzusetzen. Ferner darf er im Verlauf des Arbeitsverhältnisses die Leistung des Mitarbeiters konkretisieren. Das Direktions- bzw. Weisungsrecht des Arbeitgebers gibt ihm demnach die Berechtigung, die Arbeitspflicht durch einseitige Weisungen näher auszugestalten.²⁷³ Er kann die einzelnen vom Arbeitnehmer zu erfüllenden Tätigkeiten, ihre Reihenfolge sowie auch die Begleitumstände, unter denen die Arbeit zu verrichten ist, näher bestimmen.

Eine Grenze bildet allerdings der Arbeitsvertrag: Was darin vereinbart wurde, darf der Ausübung des situativen Direktionsrechts nicht entgegenstehen. Ist der Inhalt der vereinbarten Arbeitsleistung im Arbeitsvertrag beschrieben (z.B. bei einer Einstellung als Personalreferent, Softwareentwickler oder Marketingleiter), so müssen sich die Weisungen des Arbeitgebers bezüglich des Arbeitsinhalts im Rahmen des derart vereinbarten Berufsbildes bzw. der vertraglich umschriebenen Tätigkeit halten.²⁷⁴ Noch weniger kann der Arbeitgeber kraft seines Direktionsrechts den Inhalt der Arbeitsleistung ausgestalten, wenn bereits die Parteien im Arbeitsvertrag selbst durch eine exakte Bestimmung den Leistungsinhalt fixiert haben. Ob eine derart verbindliche

271 BMAS, Nutzung von Crowdfunding durch Unternehmen: Ergebnisse einer ZWE-Unternehmensbefragung, November 2016.

272 ErfK/Preis GewO §106 Rn. 1–3; Küttner, Weisungsrecht, Rz 2 ff.

273 ErfK/Preis GewO §106 Rn. 11–15.

274 BAG, 13.06.2007 – 5 AZR 564/06- NZA 2007, 974.

Leistungsbestimmung im Arbeitsvertrag getroffen worden ist, ist im Einzelfall durch Auslegung des Vertrags zu ermitteln. Hierbei sind alle Begleitumstände in der Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses zu berücksichtigen.

4.2.2 Agile Versetzungsklausel

In den meisten Fällen werden Arbeitsverträge schriftlich geschlossen. Das ist aus Beweis- und Darlegungszwecken zum einen ratsam, zum anderen entspricht es den Vorgaben des Nachweisgesetzes.²⁷⁵ Unter §2 Abs. 1 Nr. 5 NachwG findet sich die konkrete Bestimmung, dass »in der Niederschrift eine kurze Charakterisierung oder Beschreibung der vom Arbeitnehmer zu leistenden Tätigkeit« vorzunehmen ist. Oftmals wird hier auch auf Stellenbeschreibungen Bezug genommen.

Regelungspunkte gem. §2 Nachweisgesetz

- Name, Anschrift Vertragsparteien
- Beginn des Arbeitsverhältnisses
- Bei Befristung: vorhersehbare Dauer
- Arbeitsort/Hinweis über verschiedene Orte
- Beschreibung/Charakterisierung der Tätigkeit
- Zusammensetzung und Höhe des Arbeitsentgelts
- Arbeitszeit
- Dauer des Jahresurlaubs
- Kündigungsfristen
- Hinweis auf Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen, die auf das Arbeitsverhältnis anzuwenden sind



Entscheidend für die Ausübung des Direktionsrechts ist somit, ob und wie genau im Arbeitsvertrag eine bestimmte Tätigkeit oder Aufgabe bezeichnet ist, für die der Mitarbeiter eingestellt wurde. Entsprechend konkrete Tätigkeitsbeschreibungen oder Bezugnahmen auf Stellenbeschreibungen im Arbeitsvertrag schränken insoweit auf den ersten Blick einen »agilen Einsatz« ein. Um dies zu vermeiden, empfiehlt es sich, direkt beim Abschluss von neuen Verträgen, die agile Tätigkeit weit zu fassen und sich nicht auf einen bestimmten Einsatz zu beschränken. Im Prinzip entspräche dies einer Versetzungsklausel.

²⁷⁵ §2 Nachweisgesetz: »Der Arbeitgeber hat spätestens einen Monat nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederzulegen, die Niederschrift zu unterzeichnen und dem Arbeitnehmer auszuhändigen [...]«

Vorschlag für eine Formulierung im Arbeitsvertrag zum agilen Einsatz:²⁷⁶

»Der Arbeitgeber ist berechtigt, dem Arbeitnehmer aus betrieblichen Gründen unter Wahrung der Interessen des Arbeitnehmers eine andere, gleichwertige Tätigkeit oder ein anderes Arbeitsgebiet zu übertragen, soweit dies den Fähigkeiten und Kenntnissen des Arbeitnehmers entspricht, oder auch gleichermaßen den Arbeitnehmer an einem anderen Ort einzusetzen.«

Klauseln, die die Änderung von Arbeitsbedingungen bzw. eine Erweiterung des Weisungsrechts des Arbeitgebers vorsehen, unterliegen einer Inhaltskontrolle nach den Regelungen des AGB-Rechts (§§305 ff. BGB).²⁷⁷ Da sie in der Regel vom Arbeitgeber vorformuliert sind, soll der Arbeitnehmer hier geschützt werden. Eine vorformulierte Versetzungsklausel muss daher angemessen im Sinne des §307 Abs. 1 BGB sein und darf keine Benachteiligung von Mitarbeitern zur Folge haben. Das BAG führt hierzu aus:²⁷⁸

»Nach §307 Abs. 2 Nr. 1 BGB ist eine unangemessene Benachteiligung im Zweifel anzunehmen, wenn eine Bestimmung mit wesentlichen Grundgedanken der gesetzlichen Regelung, von der abgewichen wird, nicht zu vereinbaren ist. Dies wird regelmäßig der Fall sein, wenn sich der Arbeitgeber vorbehält, ohne den Ausspruch einer Änderungskündigung einseitig die vertraglich vereinbarte Tätigkeit unter Einbeziehung geringer wertiger Tätigkeiten zulasten des Arbeitnehmers ändern zu können.«

Und in einer anderen Entscheidung wird noch deutlicher formuliert:²⁷⁹

»Eine vorformulierte Klausel, nach welcher ein Arbeitgeber eine andere als die vertraglich vereinbarte Tätigkeit einem Arbeitnehmer »falls erforderlich« und nach »Abstimmung der beiderseitigen Interessen« einseitig zuweisen kann, ist jedenfalls dann als unangemessene Benachteiligung im Sinne von §307 BGB anzusehen, wenn nicht gewährleistet ist, dass die Zuweisung eine mindestens gleichwertige Tätigkeit zum Gegenstand haben muss.«

Aus diesem Grund ist es ganz wesentlich, dass in Betracht kommende andere Tätigkeiten inhaltlich gleichwertig sind. Dies muss auch in der Klausel selbst zum Ausdruck kommen. Eine arbeitsvertragliche Versetzungsklausel, die ein

276 Tomicic, Noerr LLP, Beck'sche Online-Formulare, Vertrag.

277 BeckOK ArbR/Bayreuther TzBfG §12 Rn.7; Küttner, Versetzung, Rn.3 ff.

278 BAG 25.08.2010 – 10 AZR 275/09.

279 BAG 09.05.2006 – 9AZR 424/05 – BAGE 118, 184.

Weisungsrecht bezüglich einer geringwertigen Tätigkeit zulässt, ist unwirksam.²⁸⁰

Für Unternehmen ist allerdings zu beachten, dass eine »agile« Versetzungsklausel nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile hat. Was auf der einen Seite einen flexiblen, agilen Personaleinsatz ermöglicht, kann sich auf der anderen Seite bei – möglicherweise in der Zukunft auszusprechenden – betriebsbedingten Kündigungen aus Sicht des Arbeitgebers nachteilig auswirken. Denn hier kann es sein, dass bei einer zu treffenden Sozialauswahl im Rahmen der »vergleichbaren« Tätigkeiten diese – bzw. die Gruppe der nach §1 Abs. 3 KSchG sogenannten vergleichbaren Arbeitnehmer – dann erweitert würden. Eine betriebsbedingte Kündigung wird dadurch erschwert. Diese unterschiedlichen Folgen sollten sich Unternehmen bewusst machen und danach ihre vertraglichen Regelungen abwägen und ausgestalten.

Gibt es bereits Arbeitsverträge und muss die vereinbarte Tätigkeit im Nachhinein auf einen agilen Einsatz verändert werden, so kann dies nur im Einvernehmen mit dem Mitarbeiter geschehen. Liegt ein solches vor, kann eine Vertragsänderung vorgenommen werden. Bei der Vertragsänderung gilt bezüglich der Formulierung einer Versetzungsklausel das oben Ausgeführte entsprechend. Ist der Mitarbeiter dagegen nicht einverstanden, bleibt rechtlich nur der langfristige und schwierige Weg über eine Änderungskündigung. Die rechtlichen Erfolgsaussichten einer solchen Kündigung sind im Einzelfall vorab immer gründlich zu hinterfragen.

Mit dieser Formulierung im Arbeitsvertrag lässt sich der Rahmen für Anweisungen durch den Arbeitgeber festlegen:

»Innerhalb der Vorgaben des Arbeitsvertrages kann der Arbeitgeber nach billigem Ermessen gem. §315 BGB einseitig unterschiedliche Tätigkeiten anordnen, ohne dass das Einverständnis des Arbeitnehmers dafür notwendig ist.«

Nun sieht »Agilität« vor, dass Mitarbeiter bzw. das Team vornehmlich selbst entscheiden, was, wann durch wen zu tun ist. Dem Mitarbeiter kommt damit eine eigene Entscheidungskompetenz zu, wo und wie er seine Arbeitsleistung einbringen möchte. Dies ist kein Widerspruch zum Direktionsrecht des Arbeitgebers: Denn wenn dieser wechselnde Tätigkeiten anordnen kann, so kann er erst recht anweisen, dass der Mitarbeiter selbst entscheidet, wo, wann und was er tut.

²⁸⁰ BAG 19.01.2011 – 10 AZR 738/09; NZA 2011, 631; BAGE 135, 239-249; Küttner, Versetzung, Rn.3 ff.