New Work: Potenziale nutzen – Stolpersteine vermeiden

Ein Leitfaden zu regulatorischen Grenzen und Chancen

BertelsmannStiftung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir auf die weibliche Sprachform verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

New Work: Potenziale nutzen – Stolpersteine vermeiden

Ein Leitfaden zu regulatorischen Grenzen und Chancen

Britta Redmann,
Birgit Wintermann

Inhalt

6 Vorwort

KAPITEL 1
9 Arbeitsort
10 Mobiles Arbeiten und Homeoffice
14 Änderung der Arbeitsräume innerhalb der Organisation

KAPITEL 2
17 Arbeitszeit
18 Vertrauensarbeitszeit
20 Gleitzeit
20 Individuelle Zeitmodelle
23 Freie Tage / Urlaub
25 Sabbatical

KAPITEL 3
26 Selbstorganisierte Teams

KAPITEL 4
31 Agilität
31 Das agile Team
35 Der Einsatz agiler Arbeitsmethoden

KAPITEL 5
39 Freelancer / freie Mitarbeiter

KAPITEL 6
46 Digitale Innovationseinheiten
47 Formen von Innovationseinheiten
48 Integrierte Innovationseinheit
50 Externalisierte Innovationseinheit

KAPITEL 7
53 New Work in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen
53 Tarifverträge
56 Betriebsvereinbarung

KAPITEL 8
57 Woran man mal gedacht haben sollte …
57 Social Media & Kommunikation auf Plattformen
61 Nutzung eigener Geräte (BYOD)
62 Abbau von Hierarchie: Leitende Angestellte
63 Gehalt (New Pay)
65 Einführung und Verwendung von algorithmischen Systemen

67 Verzeichnisse
67 Literatur
68 Tabellen
69 Abbildungen
69 Gesetze und Verträge

70 Impressum

Vorwort

Im täglichen Arbeitskontext spielt Digitalisierung bereits seit längerer Zeit eine große Rolle. Nicht nur die Industrie 4.0, sondern auch der Aspekt der digitalen Arbeitskultur hält immer mehr Einzug in die Unternehmen und macht die digitale Transformation zu ihrer Aufgabe. Schnell wurde klar, dass es sich dabei um eine sehr komplexe Herausforderung handelt, die uns alle fordert und Zeit benötigt. Und es zeigte sich, wie schwierig eine Anpassung insbesondere an die bestehenden rechtlichen Regelungen ist. Was den Schutz von Mitarbeitern gewährleisten soll, machte nun die Umsetzung einer neuen, von vielen als sehr positiv erfahrenen Arbeitsmethode schwer. Wie flexibel darf die Arbeitszeit sein? Erfüllt mein Arbeitsplatz zu Hause die Anforderungen der gesetzlichen Vorschriften? Was ist der Unterschied von Homeoffice und mobilem Arbeiten? Wie kann die Mitbestimmung Schritt halten, wenn die betriebsrelevanten Entscheidungen agil viel schneller zustande kommen? Betriebe aller Größenordnungen versuchten Antworten zu finden und Lösungen zu erarbeiten.

In dieser Situation erleben wir alle eine für die meisten noch nie dagewesene Situation: Das Auftreten einer Pandemie, ausgelöst durch Corona SARS-CoV-2. Anfang 2020 erreicht das Virus Europa und damit auch Deutschland. Ein Shutdown sollte die Kurve der Infizierten flach halten. Damit einher ging die zeitlich begrenzte Schließung vieler Geschäfte sowie Ausgangsbeschränkungen. Deutsche Unternehmen begaben sich – soweit möglich – geschlossen ins Homeoffice. Eine bis dahin beispiellose Entwicklung setzte ein: Was vorher zum Teil Monate und Jahre brauchte, musste und wird nun innerhalb von Wochen umgesetzt, sowohl technisch als auch methodisch. Meetings werden per Videokonferenz abgehalten, das papierlose Büro wird über Nacht Realität. Schnelle, sachorientierte Abstimmungen zur Klärung offener Fragen und asychrone Kommunikation, meistens digital, sowie deren Umsetzung bilden die ersten Schritte in Richtung Agilität.

Die Frage der Umsetzung unter den vorhandenen rechtlichen Rahmenbedingungen beschäftigt nun nicht mehr nur die bereits länger in der digitalen Transformation befindlichen Unternehmensentscheider sowie deren Personal- und Rechtsabteilungen, sondern so gut wie jeden Betrieb in Deutschland.

Daher haben wir uns im Projekt „Zukunft der Arbeit“ bereits vor Auftreten der Corona-Pandemie die Aufgabe gestellt, die wichtigsten Regelungen im Kontext der Arbeitsmethoden von New Work vorzustellen und zu erläutern, wie diese rechtssicher umgesetzt werden können. Der vorliegende Leitfaden ersetzt jedoch keine rechtliche Beratung. Es ist immer der Einzelfall entscheidend. Darüber hinaus finden fortlaufend Rechtsänderungen statt, eine positive Entwicklung, die hoffentlich bald einige Erläuterungen dieses Leitfadens obsolet macht. Insofern empfehlen wir, im Zweifel eine individuelle rechtliche Beratung in Anspruch zu nehmen und so eine regelkonforme Umsetzung zu sichern.

Es geht aber um mehr als nur die Frage von Regelkonformität im engeren Kontext digitalen Arbeitens. Denn: Nachdem so viele Menschen zu Hause geblieben sind, konnten zumindest kurzfristige positive Effekte auf die Umwelt festgestellt werden (National Geographic, 2020). Die (rechtliche) Ermöglichung einer solchen digitalen Arbeitsweise hat also auch Auswirkungen auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit. Darauf hat zum ersten Mal eine Studie (The State of California, 1990) der kalifornischen Regierung bereits im Jahre 1990 hingewiesen. Insoweit stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten sich noch bieten, durch die Gestaltung der Arbeit andere nachhaltige und für die Gesellschaft relevante Ziele zu verfolgen. Aus diesem Grund ist die Rolle des Arbeitsrechts durchaus die eines weitergehenden Enablers und sollte zukünftig unbedingt auch in ihrem gesamtgesellschaftlichen Kontext gesehen werden.

Dieser Leitfaden trägt nun aber kurz- und mittelfristig hoffentlich zu mehr Klarheit in der täglichen Umsetzung von New Work bei und kann diese so auch stärken. Weiteres Nachdenken darüber, wie ein ganzheitlicher Ansatz von Digitalisierung und Arbeit langfristig auch der Gesellschaft dienlich sein könnte, ist der Auftrag, den wir selbst mit in die nächste Projektphase nehmen werden.

Gütersloh im Mai 2020
Birgit Wintermann

KAPITEL 1

Arbeitsort

Im Kontext Arbeit spielt der Arbeitsort wohl eine der wichtigsten Rollen. Schließlich verbringt man dort einen Großteil seines Tages. Wo sich dieser befindet, wie er ausgestaltet ist, aber auch der Umgang mit der Arbeit an diesem Ort und miteinander bestimmen unter anderem, wie wir uns dort fühlen und wie wir unsere Arbeit erledigen – kurz: die Arbeitskultur. Damit wir dort keinen Schaden nehmen, hat der Gesetzgeber eine Reihe von Regeln vorgegeben, die in verschiedenen Gesetzen ihren Niederschlag finden. Für den Arbeitsplatz, dessen Einrichtung und gesunde Ausgestaltung ist der Arbeitgeber zuständig. Er ist es auch, der aufgrund seines sogenannten ***Direktions- und Weisungsrechts*** bestimmt, wo die Arbeitnehmer arbeiten (dürfen). Standort des Arbeitgebers und der Arbeitsort gehen bislang häufig miteinander einher. So sind im herkömmlichen Sinne Büros, Produktionsstätten, Werkstätten, Läden, Praxen usw. diejenigen Orte, an denen gearbeitet wird. Der Arbeitsort kann aber auch völlig unabhängig vom Firmenstandort sein und dazu auch noch ständig wechseln. So können etwa Baustellen oder Privatwohnungen für Handwerker mit Bau- oder Reparaturauftrag Einsatzorte sein. Berufsfahrer und Piloten bspw. sind per Arbeitsvertrag immer mobil.

Die Ausstattung mit immer mehr Technik und die damit einhergehende Änderung der Arbeitsweise führt jedoch zu einem Aufbrechen der bisherigen Tradition der Arbeitsorte: Sofern möglich, werden Arbeitsorte immer häufiger gewechselt – abhängig von den individuellen Bedürfnissen, Anforderungen und Wünschen der Arbeitenden. Neben dem Firmenstandort werden zunehmend andere Arbeitsorte genutzt: Allen voran liegt ***Homeoffice*** im eigenen Zuhause im Trend, aber auch neue Orte wie ***Coworking Spaces*** oder schlicht Cafés oder Parkbänke kommen neuerdings als Arbeitsorte infrage. Dies gilt natürlich immer nur für Tätigkeiten, die an solchen Arbeitsorten auch verrichtet werden können. Die Verkäuferin im Lebensmittelladen oder der Busfahrer bspw. werden nach wie vor ihren Arbeitsort nicht verlegen können.

Derzeit arbeiten rund 25 Prozent der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer in Deutschland überwiegend in einem Büro. Dieser Anteil wird in den nächsten Jahren noch weiter steigen (IW 2018).

Direktions- und Weisungsrecht
Das Recht des Arbeitsgebers, Inhalt sowie die Rahmenbedingungen der Arbeit (z. B. Art und Weise, Ort und Zeitpunkt) zu bestimmen. Das Direktions- und Weisungsrecht ergibt sich aus §106 GewO.

Homeoffice
Dieses liegt vor, wenn ein vom Arbeitgeber fest eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich der Beschäftigten, für den der Arbeitgeber eine mit dem Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat, eingerichtet ist. Man spricht hier auch von Telearbeit (➔ 10) (§ 2 ArbStättV).

Coworking Space
Bei einem Coworking Space handelt es sich um eine Bürofläche, die von vielen Personen und Unternehmen gemeinsam genutzt wird. Coworking Spaces definieren sich durch folgende Eigenschaften: Sie sind für jedermann zugänglich, auch wenn für die Nutzung zumeist Kosten entstehen. Es gibt offene Flächen, die den Austausch zwischen den Coworkern fördern. Das Open Space (➔ 14) kann sowohl aus Arbeitsflächen mit Schreibtischen, als auch aus Lounges mit Sofas oder offenen Küchen bestehen. Auch Internet und Drucker stehen bereit. Die Flächen und Arbeitsplätze sind komplett ausgestattet (Coworking Guide 2020).

Gleichzeitig nutzen lediglich 16 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland die Möglichkeiten von ***Telearbeit***, *Homeoffice (➔ 9)* oder ***mobiler Arbeit*** (Initiative D21 2019). Ein Grund dafür könnte die noch recht unübersichtliche rechtliche Handhabung solcher Alternativen sein, die Arbeitgeber abschreckt, ihren Mitarbeitern die Arbeit an anderen Orten zu ermöglichen.

Telearbeit
Siehe Homeoffice (➔ 9) – § 2 ArbStättV.

Mobiles Arbeiten
Der Arbeitsplatz ist frei wählbar, also auch außerhalb des im Unternehmen bereitgestellten Arbeitsplatzes. Dies kann das gelegentliche Arbeiten von zu Hause sein (Homeoffice ➔ 9), aber auch ein Coworkingspace (➔ 9), ein Café oder jeder andere Ort. Über diese Form der Flexibilisierung des Arbeitsplatzes muss es eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber geben.

Bezüglich der Einführung alternativer Arbeitsorte sind für Arbeitgeber insbesondere folgende Aspekte relevant:

- *Mobiles Arbeiten*
- *Homeoffice (➔ 9)*
- Änderung der Arbeitsräume innerhalb des Betriebes

Mobiles Arbeiten und Homeoffice

In Zusammenhang mit Arbeit an einem anderen Ort als dem Firmenstandort wird oftmals synonym auch von *Homeoffice (➔ 9)* und *mobilem Arbeiten* gesprochen.

Was ist der Unterschied? *Homeoffice* im gesetzlichen Sinne bezieht sich auf Tätigkeiten, die der Mitarbeiter von zu Hause aus erledigt und auch nur von dort – wenngleich heute immer eher eine hybride Form gemeint ist (***alternierende Telearbeit)***. Damit ist Arbeiten sowohl im Büro als auch (nur) zu Hause gemeint. Im Gegensatz zum *mobilen Arbeiten* sind beim *Homeoffice* andere Arbeitsorte wie z. B. das Café oder der *Coworking Space (➔ 9)* ausgeschlossen. Hinzu kommt, dass für das Arbeiten im *Homeoffice* (im Gesetz auch als *Telearbeit (➔ 10)* bezeichnet) besondere Regelungen zur Anwendung kommen, die bestimmte Auflagen an einen solchen festen und dauerhaften Arbeitsplatz zu Hause stellen. Bei *mobiler Arbeit* gibt es das nicht, für Arbeit an verschiedenen Orten sind die Auflagen wesentlich allgemeiner und weiter gefasst.

Telearbeit, alternierend
Telearbeit, die im Wechsel auch im Betrieb stattfindet.

In Bezug auf das Arbeiten in *Coworking Spaces* ist Folgendes zu beachten: Arbeitet der Mitarbeiter nur gelegentlich in einem *Coworking Space* seiner Wahl, ist dies *mobiles Arbeiten*. Hinsichtlich der Anforderungen an den Arbeitsplatz kann es zu einer anderen Bewertung kommen, wenn der Arbeitgeber einen regelmäßigen Arbeitsplatz für den Mitarbeiter in einem *Coworking Space* angemietet hat, z. B. wenn es sich um eine Lab-Situation handelt (s. Kapitel 6: Formen von Innovationseinheiten, S. 46).

TABELLE 1: **Exemplarische Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Homeoffice und mobilem Arbeiten**

	Homeoffice	Mobiles Arbeiten
Ort	Nur von zu Hause	Überall
Besondere Voraus-setzungen	Ja, wie im Büro, z. B. ▪ ausreichend Platz ▪ gute Beleuchtung (z. B. Schreibtischleuchte) ▪ passende Temperatur ▪ angemessenes Mobiliar (z. B. höhenverstellbarer Schreibtisch, ausreichend Beinfreiheit, Bürostuhl mit verschiedenen Einstellungen usw.) – genauer Wortlaut z. B. in Nr. 6 des Anhangs der Arbeitsstättenverordung (ArbStättV) ▪ Gefährdungsanalyse	Nein
Vorschriften, die zur Anwendung kommen	▪ Arbeitsstättenverordnung (Arbeitsschutz) ▪ Datenschutz ▪ Gesetzliche Unfallversicherung ▪ Arbeitszeitgesetz	▪ Arbeitsschutz (eingeschränkt bezogen auf Arbeitsmittel) ▪ Datenschutz ▪ Gesetzliche Unfallversicherung ▪ Arbeitszeitgesetz
Wann ist es sinnvoll?	Wenn eine Bindung an einen festen Arbeitsplatz (z. B. wegen der Arbeitsmittel) notwendig ist und dieser extra eingerichtet werden muss (z. B. Werkzeuge usw.).	Wenn die Möglichkeit zum Arbeiten an vielen Orten denkbar ist und die Auswahl dem Mitarbeiter überlassen bleibt.

Challenge Box: Homeoffice oder mobiles Arbeiten

Der Arbeitgeber sollte für sich genau überlegen, was er für seine Mitarbeiter ermöglichen möchte bzw. kann. Ein Grundsatz von ***New Work*** ist das Vertrauen gegenüber dem Mitarbeiter, weswegen ja auch die Kontrolle bei der Ausführung der Arbeit an ihn übertragen wird. Es gibt Fälle, in denen aufgrund der Praktikabilität das *Homeoffice* *(➔ 9)* (oder ein anderer fixer Arbeitsort) festgelegt werden muss. In allen anderen Fällen sollte es dem Mitarbeiter überlassen werden, wo er am besten seine Arbeit erledigen kann. Maßstab ist immer: Wird die Arbeit erledigt? Wo dies geschieht, ist bei dieser Überlegung unerheblich. Da *Homeoffice* immer mit mehr Restriktionen verbunden ist, sollte der Arbeitgeber –sofern möglich – den individuellen Wünschen des Mitarbeiters entgegenkommen. Erfahrungsgemäß ist dies eine wichtige Voraussetzung für eine gute Arbeitskultur.

New Work
Neue Arbeitsformen, die geprägt sind von Globalisierung und Digitalisierung.

Je nach Art und Weise der Erweiterung der Arbeitsorte sind folgende Kriterien zu beachten:

Rechtliche Handhabung: Homeoffice

- Rechtlich bindende Vereinbarung mit Mitarbeitern treffen:
  - Einzelvertragliche Vereinbarung mit den einzelnen Mitarbeitern oder
  - *Betriebsvereinbarung (➔ 56)* über die Begründung, den zeitlichen Umfang, die Ausgestaltung und die Beendigung des alternativen Arbeitsplatzes.
- Fest / dauerhaft eingerichteter Arbeitsplatz im Privatbereich des Mitarbeiters entsprechend den Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung (Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitsschutz) und des Datenschutzes (s. Challenge Box unten).
- Die Einrichtung des Arbeitsplatzes bzw. die Übernahme der Kosten auch für die Arbeitsmittel – ob durch den Arbeitgeber oder den Mitarbeiter – klären und vereinbaren.
- Beteiligung des *Betriebsrates* prüfen.

Betriebsrat
Der Betriebsrat ist eine gewählte Mitarbeitervertretung (➔ 12). Die Aufgaben, Rechte und Pflichten sowie die Modalitäten der Wahl sind im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt.

Challenge Box: Datenschutz

Datensicherheit und Datenschutz sind auch bei *mobilem Arbeiten (➔ 10)* vom Arbeitgeber sicherzustellen und vom Mitarbeiter umzusetzen. Auch wenn der Mitarbeiter an einem Ort außerhalb des Betriebes arbeitet, sind der Datenschutz zu erfüllen und die Datensicherheit zu gewährleisten: Betriebliche und personenbezogene Daten sind geheim zu halten und vor Fremdeingriff zu schützen. Hierfür sind Vorkehrungen wie z. B. Einschränkungen des Zugangs – wie passwortgeschützte Zugriffe – zu Geräten und / oder Unterlagen zu treffen. Hier gilt das Gleiche wie sonst auch: Unternehmen sind in der Verantwortung, den Datenschutz sicherzustellen und den Arbeitnehmer entsprechend zur Einhaltung der Vorkehrungen anzuweisen.

Mitarbeitervertretung
Jede Form von Vertretung seitens der Mitarbeiterschaft gegenüber dem Arbeitgeber. Dies können sowohl gesetzlich geregelte Vertretungsformen sein (z. B. Betriebsrat (➔ 12) oder Personalrat), aber auch eine individuell für eine Organisation entwickelte Form der Vertretung der Mitarbeiter sein.

Versetzung
Legaldefinition § 95 Abs. 3 Satz 1 BetrVG die „Zuweisung eines anderen Arbeitsbereichs, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist".

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Grundsätzlich sollten die Mitarbeiter immer bei der Änderung ihrer Arbeitsorte mit einbezogen werden. Ist ein *Betriebsrat (➔ 12)* vorhanden, so ist zu prüfen, welche Beteiligungsrechte ggf. zu beachten sind. Infrage kommen:

- Bei einer ***Versetzung*** des Arbeitnehmers ist die vorherige Zustimmung des *Betriebsrates* erforderlich. Diese liegt vor, wenn sich die Umstände der Arbeit so verändern, dass sich das Gesamtbild der Tätigkeit verändert; reine Bagatellfälle (z. B. wenn nur in einem Büro ein anderer Schreibtisch zugewiesen wird oder ein anderes Büro auf dem gleichen Flur) fallen nicht darunter. Diese Sachverhalte müssen ggf. im Einzelfall geprüft werden.

- Werden technische Geräte wie z. B. Tablets, Laptops, Smartphones oder sonstige mobile Endgeräte verwendet, die nicht auch schon zuvor vom Mitarbeiter genutzt wurden, ist der *Betriebsrat* einzubeziehen, um der Verwendung zuzustimmen.
- ***Mitbestimmung*** ist auch bezüglich möglicher gesundheitlicher Auswirkungen beim *Homeoffice (➔ 9)* bzw. bei *mobiler Arbeit (➔ 10)* erforderlich. Damit ist nicht die Gefährdungsanalyse gemeint. Hier geht es darum, dass der *Betriebsrat* mögliche negative gesundheitliche Einflüsse über die in der Gefährdungsanalyse betrachteten Aspekte hinaus im Blick hat.
- Je nach Umfang der Ausweitung der Veränderung durch den Arbeitsort bzw. das *mobile Arbeiten* kann eine *Betriebsänderung (➔ 15)* vorliegen, die einen ***Interessenausgleich*** erforderlich macht.

Mitbestimmung
Beteiligung aller in einer Organisation vertretenen Gruppen am Willensbildungs- und Entscheidungsprozess. In Bezug auf die institutionelle Beteiligung wird diese auf betrieblicher Ebene vom Aufsichtsrat und dem Betriebsrat (➔ 12) ausgeübt.

Interessenausgleich
Die Einigung zwischen Arbeitgebern und Betriebsrat (➔ 12) über die Durchführung von Betriebsänderungen (➔ 15). Gegenstand eines Interessensausgleiches ist, ob, wann und wie eine Betriebsänderung durchgeführt wird.

Checkliste: Homeoffice

Vorab sollte geklärt werden, wo bzw. für welche Tätigkeiten *Homeoffice (➔ 9)* sinnvoll ist und was der Arbeitgeber umsetzen möchte. Die Entscheidung ist den Mitarbeitern zu erläutern und mitzuteilen.

- ○ Beteiligung des *Betriebsrats (➔ 12)* prüfen.
- ○ *Betriebsvereinbarung (➔ 56)* über *Homeoffice* abschließen (falls gewünscht) oder
- ○ Einzelvertragliche schriftliche Vereinbarung mit dem Mitarbeiter über Begründung, zeitlichen Umfang, Beendigung, Ausgestaltung notwendig.
- ○ Fest eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich des Mitarbeiters.
- ○ Anforderungen Arbeitsstättenverordnung.
- ○ Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitsschutz und Datenschutz.
- ○ Arbeitsmittel und Kostenübernahme klären.
- ○ Bei sich aus der Praxis ergebenden Änderungsbedarfen Anpassungen vornehmen (falls erforderlich).

Checkliste: mobiles Arbeiten

- ○ Beteiligung des *Betriebsrats (➔ 12)* prüfen.
- ○ *Betriebsvereinbarung (➔ 56)* abschließen (falls gewünscht).
- ○ Absprache mit dem Mitarbeiter.
- ○ Arbeitsplatz wechselt und ist variabel (ggf. Liste von möglichen Arbeitsplätzen wie z. B. *Coworking Spaces (➔ 9)* aufführen).
- ○ Anforderungen Datenschutz.
- ○ Klärung Arbeitsmittel und Kostenübernahme.
- ○ Bei sich aus der Praxis ergebenden Änderungsbedarfen Anpassungen vornehmen (falls erforderlich).

Rechtliche Handhabung

Beendigung / Wechsel der Tätigkeit: Soll die Regelung zum *Homeoffice (➔ 9)* oder zum *mobilen Arbeiten (➔ 10)* nur für eine bestimmte Dauer (befristet) angelegt sein, so ist dies in der vertraglichen Abrede festzuhalten. Findet sich keine Vereinbarung über eine Beendigung der *Homeoffice* Tätigkeit oder des *mobilen Arbeitens*, dann unterliegen die Entscheidungen von Arbeitgebern, ob sie einen Mitarbeiter wieder an den Betriebsort zurückrufen, den Erfordernissen des billigen Ermessens. Dies bedeutet, dass vorab eine Abwägung der beiderseitigen Interessen (Mitarbeiter und Arbeitgeber) stattgefunden haben muss, die sowohl verhältnismäßig als auch angemessen und damit auch für beide Seiten zumutbar ist. Konkret bedeutet dies z. B., dass die beiderseitigen Bedürfnisse, die außervertraglichen Vor- und Nachteile genau miteinander abgewogen werden müssen. Es kommt daher entscheidend auf die Verhältnisse im Einzelfall an – bzw. wird in der Regel schwer zu begründen sein, warum ein *Homeoffice* oder auch *mobiles Arbeiten* plötzlich nicht mehr möglich sein soll.

Soll ein Wechsel in dem Typ vorgenommen werden, z. B. um den Mitarbeitern bei einer bestehenden *Homeoffice*-Regelung mehr Flexibilität im Rahmen von *mobilem Arbeiten* einzuräumen, müssen die entsprechenden Vereinbarungen angepasst werden. Dies gilt sowohl für einzelvertragliche Regelungen als auch für eine bestehende *Betriebsvereinbarung (➔ 56)*.

Änderung der Arbeitsräume innerhalb der Organisation

Auch innerhalb eines Betriebes können sich die Voraussetzungen für den Arbeitsort ändern. z. B. dann, wenn ein Umzug des Betriebes ansteht oder aber die Räumlichkeiten innerhalb eines Betriebes umgebaut werden. Besonders häufig wird im Zuge von *New Work (➔ 11)* eine Abkehr von den individualisierten Arbeitsplätzen bzw. Büros vorgenommen hin zu ***Open Space Offices*** bzw. offenen Arbeitsinseln mit Lösungen wie ***Desk Sharing***, bei denen es keine festen Zuordnungen mehr von Arbeitsplätzen gibt.

Auch wenn die Veränderungen innerhalb des Gebäudes stattfinden, haben sie doch für die Mitarbeiter große Auswirkungen: Nicht jeder gibt gerne ein lieb gewonnenes Büro zugunsten eines Schreibtisches auf, den man mit anderen teilen muss. Selbstverständlich sind hierbei ein sensibler Umgang mit der Thematik und eine Beteiligung der Betroffenen essenziell.

Bei baulichen oder räumlichen Änderungen von Arbeitsplätzen sind grundsätzlich die Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu beachten.

Open Space Office
Dabei handelt es sich um eine besondere Form des Großraumbüros. Es gibt offene Flächen mit Schreibtischen sowie Zonen gesondert für Austausch und Sitzungen. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig. In der Regel geht diese Form von Büroorganisation einher mit Desk Sharing und soll der besseren Kommunikation und Zusammenarbeit dienen.

Desk Sharing
Eine Organisationsform der Arbeitsplatzverteilung. Dabei sucht sich jeder Mitarbeiter täglich einen neuen Arbeitsplatz. In der Regel ist diese Form der Arbeitsplatzorganisation damit verbunden, dass weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter vorhanden sind.

Challenge Box: Einführung und Umsetzung

Bereits die Planung neuer Räumlichkeiten – ob im bisherigen Gebäude oder an einem anderen Ort – sollte mit viel Sensibilität angegangen werden. Grundsätzlich gehen räumliche Veränderungen auch mit kulturellen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen einher. Dies gilt insbesondere bei einem Wechsel von Einzelbüros hin zu *Open Spaces (➔ 14)*. Daher sollte die kulturelle Veränderung, die mit der räumlichen Veränderung immer einhergeht sowie die Einbindung der Mitarbeiter selbstverständlich sein. Die Auswahl der Typen von Arbeitsumgebungen sollte gut überlegt sein, sofern diese nicht allein durch die Tätigkeit vorgegeben sind (z. B. bei Werkstätten). Wenn den individuellen Wünschen der Mitarbeiter Rechnung getragen werden soll, indem man verschiedene Lösungen möglich macht, wird dies unweigerlich bei späteren innerbetrieblichen Umzügen von ganzen Teams zu Problemen führen (z. B. wenn ein Team Einzelbüros wünscht, nun aber in einen *Open Space* umziehen soll). Daher gilt: So viel Individualität wie möglich, ohne das Grundprinzip des ausgewählten Raumtyps zu verlassen.

Nach Bezug der neuen Arbeitsflächen müssen zahlreiche Dinge des Arbeitsalltags innerhalb der Teams geklärt werden: Lärmpegel, Telefonverhalten, Regeln beim *Desk Sharing (➔ 14)* usw. Aspekte wie diese sollten abgestimmt und in entsprechende Verhaltenshinweise aufgenommen werden.

Betrifft die Veränderung nicht nur die Räumlichkeit, sondern auch die Arbeitsorganisation und die Aufgabenverteilung, kann ggf. eine *Versetzung (➔ 12)* vorliegen, deren Konsequenzen den Mitarbeitern erläutert werden müssen und dann auch überprüfbar wären. Ob die Voraussetzungen für eine *Versetzung* gegeben sind, ist im Einzelfall zu klären.

Bei großen Veränderungen auf betrieblicher Ebene (***Betriebsänderung***) kann ein *Interessenausgleich (➔ 13)* erforderlich werden.

Betriebsänderung

Eine Betriebsänderung liegt vor bei Einschränkung, Stillegung oder Verlegung des ganzen Betriebes oder wesentlicher Betriebsteile sowie bei der Zusammenlegung mit anderen Betrieben oder der Spaltung von Betrieben. Des Weiteren kann es die grundlegende Änderung der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen sein, oder auch die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren (§ 111 BetrVG).

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Bei Um- oder Neugestaltungen von Büroräumen hat der *Betriebsrat (➔ 12)* insbesondere das Recht auf:

- Unterrichtung über die Umbaumaßnahmen und die neuen Arbeitsplätze
- Vorherige Zustimmung, wenn eine *Versetzung (➔ 12)* von Mitarbeitern vorliegt, z. B. weil sich mit dem Arbeitsraum auch die Art und Weise und der Umfang ihrer Tätigkeit erheblich verändert
- *Mitbestimmung (➔ 13)* zu möglichen gesundheitlichen Auswirkungen
- *Mitbestimmung* zum Umgang miteinander, wenn sich durch die neuen Räume neue, sich auf das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter beziehende Regelungen ergeben, z. B. eine Clean Desk Policy, in der geregelt wird, wie die genutzten Schreibtische abends zu verlassen sind, oder Regelungen zur Reduzierung von Geräuschen, z. B. Lautstärke von (Telefon-)Gesprächen. Tangiert sein können hier zwei Mitbestimmungstatbestände:
  - Fragen der Ordnung des Betriebes erfassen verbindliche Verhaltensregelungen, die in einem Unternehmen ein reibungsloses Miteinander ermöglichen sollen.
  - Fragen des Verhaltens erfassen Maßnahmen, die das Verhalten der Mitarbeiter im Betrieb betreffen oder berühren, ohne verbindliche Normen für dieses zu setzen.
- *Interessenausgleich (➔ 13)*, wenn Umfang und Ausmaß der räumlichen Veränderung so erheblich sind, dass eine *Betriebsänderung (➔ 15)* vorliegt.

Checkliste: **Arbeitsräume**

- ○ Art und Weise der Änderung klären
- ○ Mitarbeiter einbeziehen und aufklären
- ○ Bei der Planung der Räumlichkeiten Arbeits- und Gesundheitsschutz beachten
- ○ Begleitung der Veränderung organisieren und ggf. Führungskräfte schulen
- ○ Beteiligung des *Betriebsrates (➔ 12)* prüfen, insbesondere:
- ○ Liegt eine *Versetzung (➔ 12)* vor?
  Falls ja: zustimmen mit entsprechender Erklärung
- ○ Liegt ein Betriebsübergang vor?
  Falls ja: *Interessenausgleich (➔ 13)* vornehmen
- ○ Anpassungsbedarfe abklären und umsetzen

KAPITEL 2

Arbeitszeit

Die Vorstellung, seine Arbeit innerhalb einer festgelegten Zeitspanne (und an einem bestimmten Arbeitsort) effizient abarbeiten zu können, entspricht zwar dem gängigen Bild des Berufslebens – selten aber der Realität. Wer kennt es nicht, dass man gute und schlechte Tage hat und nicht immer mit gleicher Konzentration seine Arbeit den Erfordernissen entsprechend bewältigt. Diesen individuellen Bedürfnissen trägt *New Work (➔ 11)* insofern Rechnung, als Mitarbeiter – sofern möglich — in Abstimmung mit ihrem Arbeitgeber selbst sowohl über ihren Arbeitsort als auch über ihre Arbeitszeit entscheiden können.

Das Thema Flexibilisierung der Arbeitszeit ist nicht neu. Gegenwärtig gewinnen die Gestaltung und Verteilung von Arbeitszeit immer mehr an Bedeutung und zunehmend Gehör in Unternehmen, weil diese die Bedürfnisse ihrer Kunden möglichst (zeit-)umfassend befriedigen möchten. Aber auch für Mitarbeiter wird das Thema selbstbestimmte und verfügbare Zeit, das je nach Lebensphase stark variieren kann, immer wichtiger. Sind z. B. Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen, kann es für Mitarbeiter wichtig sein, ihre Arbeitszeiten in Abstimmung mit den privaten Verpflichtungen verbinden zu können. Aber auch die Berücksichtigung des eigenen Biorhythmus kann die Qualität der Arbeit entscheidend beeinflussen. Ein Morgenmuffel bspw. wird sich um sechs Uhr morgens schwerer tun, einen anspruchsvollen Text zu bearbeiten, als ein Frühaufsteher, der wiederum nach der Tagesschau nichts Nennenswertes mehr zustande bringen würde. Im Gegenzug bieten flexible Arbeitszeiten den Unternehmen den Vorteil, dass betreffende Mitarbeiter über einen größeren Zeitrahmen erreich- und einsetzbar sind. Der Wunsch nach veränderbarer, an die eigenen Bedürfnisse angepasster Arbeitszeit ist dabei unabhängig von der konkreten Tätigkeit der gleiche: Er betrifft die Wissens- und Büromitarbeiter genauso wie die Kollegen, die bspw. in der Produktion am Band stehen oder im Verkauf tätig sind.

Challenge Box: Flexibilität versus Arbeitnehmerschutz

Je mehr Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit möglich ist, umso höher ist auch das Risiko der Entgrenzung und sogar Überforderung von Mitarbeitern. Aus diesem Grund gibt es klare Regelungen über den Zeitrahmen von Arbeit und Ruhephasen, die dem Arbeitnehmerschutz dienen. Allerdings schränken diese Regelungen gleichzeitig die Flexibilität stark ein, sodass genau genommen die im Rahmen von *New Work (➔ 11)* übliche Selbstbestimmung der Arbeitszeit nicht immer mit dem geltenden Recht vereinbar ist. Daher werden im Folgenden Modelle der Arbeitszeit und deren Umsetzungsmöglichkeiten im Rahmen des geltenden Rechts vorgestellt.

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit
Bei der Vertrauensarbeitszeit erfüllt der Mitarbeiter seine vertragliche Arbeitszeit selbständig und eigenverantwortlich, während der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Arbeitszeit und auch eine Zeiterfassung verzichtet.

Genauso wie der Arbeitsort muss die Tätigkeit eine flexible Handhabung aber auch zulassen. Gerade wenn Mitarbeiter oft ortsungebunden arbeiten, z. B. im Vertrieb oder im Beratungsbereich, kommt es weniger auf die Tätigkeit selbst als auf das Ergebnis an. Eine Dokumentation der konkret geleisteten Stunden ist in solchen Fällen daher nicht unbedingt zielführend. Hier bietet sich die Vereinbarung einer ***Vertrauensarbeitszeit*** an, die eine Vorgabe und Kontrolle durch den Arbeitgeber ebenso wenig vorsieht wie einen festen Beginn und ein festes Ende der täglichen Arbeitszeit. Der Arbeitgeber verzichtet auf eine genaue Zeiterfassung, sein Fokus richtet sich klar weg von der Dauer hin zum Erfolg der Arbeit. Mit der Einführung der *Vertrauensarbeitszeit* als Arbeitszeitmodell und der gleichzeitigen Aufhebung von festen Anwesenheitszeiten können Mitarbeiter faktisch autonom bestimmen, wann sie arbeiten.

Aktuelle Rechtsprechung zur Zeiterfassung

Der EuGH hat zur Erfassung von Arbeitszeiten entschieden, dass „ein objektives, verlässliches und zugängliches System einzuführen [ist], mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann“ (InfoCuria Rechtsprechung 2019). Ob das Konzept der *Vertrauensarbeitszeit (➔ 18)* vor dem Hintergrund der EuGH-Entscheidung noch eine Zukunft haben wird, ist völlig offen. Denn wenn jede Minute geleisteter Arbeit aufgezeichnet werden muss, werden an die Stelle des Vertrauens die Dokumentation und die Kontrolle treten. Die Entscheidung lässt offen, auf welche Art und Weise die Arbeitszeit zu erfassen ist. Gegenwärtig ist nicht absehbar, wie diese Entscheidung nunmehr in nationales Recht umgesetzt wird. Bisher enthält das deutsche Recht mit Hinblick auf eine Aufzeichnungsverpflichtung eine Regelung in § 16 Abs. 2 ArbZG, die insbesondere bei der *Vertrauensarbeitszeit* in der

Praxis zur Anwendung kam: Danach sind Arbeitgeber verpflichtet, nur die über die werktägliche Arbeitszeit (acht Stunden) hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen. Eine bestimmte Form ist dabei nicht vorgeschrieben. Bereits heute werden die Aufzeichnungen der Arbeitszeit dann vielfach von Arbeitnehmern selber vorgenommen. Inzwischen gibt es Entscheidungen von Arbeitsgerichten, die bereits jetzt eine unmittelbare Geltung der Arbeitszeiterfassung wie im o. g. Urteil des EuGH sehen (z. B. Arbeitsgericht Emden v. 20. Februar 2020 – 2 Ca 94/19).

Challenge Box: **Rechtliche Grenze des Arbeitszeitgesetzes**

Zu beachten ist bei Vereinbarungen über die Arbeitszeit und damit auch bei der *Vertrauensarbeitszeit* (➔ *18*), dass unser Arbeitszeitgesetz (ArbZG) eine feste Grenze nach oben hat und bestimmte Pausenzeiten vorschreibt (Tabelle 2). Maximal zulässig sind zehn Arbeitsstunden pro Tag (§ 3 ArbZG) und zwischen Arbeitsbeendigung und erneuter Arbeitsaufnahme muss eine sogenannte Ruhezeit von elf Stunden liegen (§ 5 Abs. 1 ArbZG). Wenn Mitarbeiter über ihre Arbeitszeiten selbst entscheiden dürfen, sind sie über diese gesetzlichen Vorgaben zu unterrichten und an diese gebunden. Schaut bspw. ein Mitarbeiter abends um 23 Uhr noch einmal in seine Mailbox, um E-Mails zu bearbeiten, ist damit die Ruhezeit unterbrochen. Er darf grundsätzlich erst wieder um zehn Uhr vormittags des nächsten Tages arbeiten.

TABELLE 2: **Übersicht Arbeitszeitgesetz (ArbZG)**

Vertrauensarbeitszeit	Gleitzeit
Arbeitszeit ingesamt variabel	Beginn / Ende der Arbeitszeit variabel, jedoch definierter Arbeitszeitrahmen
Mitarbeiter bestimmt selbst, wann er arbeitet	Mitarbeiter kann seine Arbeit flexibel beginnen und beenden, der zeitliche Rahmen dazwischen ist vom Arbeitgeber vorgegeben
Fokus liegt auf dem Arbeitsergebnis	Abgeleistete Arbeitszeit ist nach wie vor relevant
Keine Zeiterfassung nötig	Zeiterfassung ist meist erforderlich
Aufzeichnungspflicht bei Überschreitung von acht Stunden täglich und Arbeitszeitgesetz (ArbZG) sind zu beachten	Arbeitszeitgesetz ist zu beachten

Quelle: Redmann 2019a

Gleitzeit

Gleitzeit
Diese liegt vor, wenn bei Festlegung eines bestimmten Zeitkorridors die Möglichkeit für Mitarbeiter besteht, außerhalb des Korridors den Beginn und das Ende der Arbeitszeit zu wählen.

Auch Gleitzeitregelungen bieten, was den Beginn und das Ende ihrer Arbeit anbelangt, bestimmte Freiräume für Mitarbeiter. Als ***Gleitzeit*** wird eine in einem definierten Arbeitszeitrahmen geregelte Arbeitszeit bezeichnet. Anders als bei der *Vertrauensarbeitszeit (➔ 18)* verzichtet der Arbeitgeber bei *Gleitzeit* nicht automatisch ganz auf seine Vorgabe von Arbeitszeiten (Tabelle 3).

TABELLE 3: **Anforderungen des Arbeitszeitgesetzes**

Vorgabe	Ausnahme
Acht Stunden täglich (§ 3 ArbZG)	Zehn Stunden maximal, soweit ein Ausgleich innerhalb von sechs Monaten erfolgt
Acht Stunden in Nacht- / Schichtarbeit (§ 6 Abs. 2 ArbZG)	Zehn Stunden maximal, soweit ein Ausgleich innerhalb von sechs Monaten erfolgt
Pause von mindestens 30 Minuten nach sechs Stunden Arbeit (§ 4 ArbZG)	keine
Pause von mindestens 45 Minuten nach neun Stunden Arbeit (§ 4 ArbZG)	keine
Einhaltung von elf Stunden Ruhezeit (§ 5 ArbZG)	▪ Zehn Stunden Ruhezeit bei Versorgungseinrichtungen ▪ Neun Stunden bei einigen *Tarifverträgen (➔ 53) / Betriebsvereinbarungen (➔ 56)*
Verbot der Sonn- und Feiertagsarbeit (§ 9 Abs. 1 ArbZG)	Versorgungsbetriebe und bei Gefahr

Individuelle Zeitmodelle

Auch individuelle und auf den einzelnen Mitarbeiter abgestimmte Zeitmodelle und Freiräume hinsichtlich des Umfangs und der Verteilung von Arbeitszeit können für beide Seiten flexibel im Arbeitsvertrag vereinbart werden, z. B. dass Mitarbeiter in bestimmten Zeiträumen – monatlich oder wöchentlich – mal mehr oder auch mal weniger Stunden arbeiten müssen. Genauso ist es möglich, auch für bestimmte Arbeitstage unterschiedliche Arbeitsstunden festzulegen. Diese zeitlichen Absprachen sind individuell sowohl auf die betrieblichen als auch die persönlichen Bedürfnisse des Mitarbeiters ausrichtbar und können immer wieder angepasst werden. Damit kann auch dem Arzt im Krankenhaus oder dem Verkäufer in einem Kaufhaus ermöglicht werden, eine individuell auf ihn zugeschnittene Arbeitszeitregelung zu vereinbaren. Im Teilzeit- und Befristungsgesetz

(TzBfG), im Pflegezeitgesetz (PflegeZG) und im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) finden sich einige Regelungen, die solche individuellen Möglichkeiten auch unterstützen (Tabelle 4).

TABELLE 4: **Übersicht einiger gesetzlicher Möglichkeiten für individuelle Arbeitszeitvereinbarungen im Arbeitsvertrag**

Unbefristete Reduzierung der Arbeitszeit (§ 8 TzBfG)
Befristete Reduzierung der Arbeitszeit (Brückenteilzeit) (§ 9a TzBfG)
Verlängerung der Arbeitszeit (§ 9 TzBfG)
Elternzeit oder Teilzeit in Elternzeit (§ 15 BEEG)
Pflegezeit oder Teilzeit in Pflegezeit (§ 3 PflegeZG)
Abrufarbeit (§ 12 TzBfG)
Jobsharing (§ 13 TzBfG)

Quelle: Redmann 2019b

Challenge Box: Welches Modell passt für meinen Betrieb?

Die Diskussion, ob der Arbeitszeit nicht besser die Ergebnisse der Arbeit vorgezogen werden sollten, hält an. Gleichwohl müssen Arbeitgeber nach geltendem Recht die Entscheidung treffen, inwieweit sie ihren Mitarbeitern mehr Gestaltungsfreiheit über deren Arbeitszeit zugestehen möchten. Dabei sind folgende Kriterien zu beachten:

- Vor der Regelung von Arbeitszeiten sollten Arbeitgeber entscheiden, ob sie weiterhin Arbeitszeiten kontrollieren möchten, oder auch ganz auf eine Zeiterfassung verzichten. Bei Letzterem bietet sich z. B. das Modell der *Vertrauensarbeitszeit* (→ *18)* an. Hier entscheiden die Mitarbeiter, wann sie arbeiten. Beim Gleitzeitmodell legt der Arbeitgeber den Arbeitszeitrahmen vorab fest.
- Egal welches Modell zur Anwendung kommt, die Höchstgrenzen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) gelten immer – auch wenn die Mitarbeiter selbst über ihre Arbeitszeit entscheiden.
- Eine einheitliche betriebliche Regelung der Arbeitszeiten kann z. B. durch eine *Betriebsvereinbarung* (→ *56)* mit dem *Betriebsrat* (→ *12)* , andernfalls in einer Dienstanweisung festgelegt werden. Betriebliche Vereinbarungen schaffen für alle Mitarbeiter einen Arbeitszeitrahmen, der für das gesamte Unternehmen gilt.
- Zieht der Arbeitgeber es vor, sich nicht auf ein Arbeitszeitmodell hinsichtlich Umfang und Dauer der Arbeitszeit festzulegen, kann er individuell das infrage kommende Modell mit einzelnen Mitarbeitern im Arbeitsvertrag vereinbaren. Hierfür müsste er je nach Bedarf klären, ob eher einzelvertragliche Regelungen mit den Mitarbeitern sinnvoll sind oder eine betriebliche Gesamtlösung für das Unternehmen vor-

zuziehen wäre. Je individueller sich die Arbeitszeiten gestalten, desto mehr sind einzelvertragliche Vereinbarungen zu empfehlen.

- Wenn Mitarbeiter ihre Arbeitszeit verringern möchten, kann der Arbeitgeber den gesetzlich gegebenen Rahmen voll ausschöpfen.
- Bei allen Vereinbarungen sind die Höchstgrenzen des Arbeitszeitgesetzes sowie die Vorgaben zu den Ruhezeiten einzuhalten.

Checkliste: **individuelle Arbeitszeitvereinbarung**

- ○ Den betrieblichen Bedarf (z. B. Umfang, Auslastung, Erreichbarkeitszeiten) klären.
- ○ Die Wünsche des Mitarbeiters (Reduzierung, befristeter Zeitraum, Hintergrund) klären.
- ○ Gesetzliche Möglichkeiten (s. Challenge Box oben) abklären.
- ○ Vertragliche Vereinbarung mit den einzelnen Mitarbeitern erstellen.

Checkliste: **betriebliche Arbeitszeitvereinbarung**

- ○ Den betrieblichen Bedarf (z. B. Umfang, Auslastung, Erreichbarkeitszeiten) klären.
- ○ Modell (z. B. *Vertrauensarbeitszeit (➔ 18)* oder *Gleitzeit (➔ 20))* entscheiden und
- ○ Zustimmung des *Betriebsrats (➔ 12)* einholen.
- ○ In einer *Betriebsvereinbarung (➔ 56)* mit dem *Betriebsrat* oder in einer Dienstanweisung (Arbeitszeitmodell, Laufzeit, Geltungsbereich) regeln.

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Bei allen betrieblichen Vereinbarungen zur Arbeitszeit haben Betriebsräte ein zwingendes Mitbestimmungsrecht. Sollen Regelungen für den gesamten Betrieb gelten, empfiehlt es sich, mit dem *Betriebsrat (➔ 12)* eine *Betriebsvereinbarung (➔ 56)* abzuschließen.

Rechtliche Handhabung

Arbeitsschutz: Auch wenn sich bei der *Vertrauensarbeitszeit (➔ 18)* eine Erfassung der geleisteten Arbeitszeiten erübrigt, geht es auch bei dieser nicht ganz ohne Aufzeichnung. Der Arbeitgeber benötigt sie, um bei einer Prüfung des Arbeitsschutzes durch die zuständige Aufsichtsbehörde (die auch die Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsstunden kontrolliert) im Zweifel nachweisen zu können, dass seine Mitarbeiter nicht mehr als die zulässigen täglichen acht Stunden gearbeitet haben. Allerdings ist für die Aufzeichnung keine bestimmte Form vorgeschrieben.

Mitarbeiter sind vor Überforderung zu schützen. Da es gerade bei der *Vertrauensarbeitszeit (➔ 18)* entscheidend auf die Selbststeuerung der Mitarbeiter ankommt, sollten beide Seiten im Vorfeld überlegen, wie z. B. mit einer Überschreitung der Wochenarbeitszeit umzugehen ist. Anbieten kann sich in so einem Fall ein Monitoring der Zeiten oder eine enge Abstimmung des betreffenden Mitarbeiters mit seiner Führungskraft oder seinem Team, um übermäßige Arbeitszeitüberschreitungen in Zukunft möglichst zu verhindern.

Freie Tage / Urlaub

Neben dem Wunsch nach einer flexibleren Verteilung der Arbeitszeit besteht heutzutage bei Mitarbeitern auch immer häufiger das Bedürfnis nach mehr freien Tagen bzw. Freizeit über die üblichen Urlaubstage hinaus (on top).

Bei *New Work (➔ 11)* wird daher Mitarbeitern die Möglichkeit von Auszeiten oder auch ein größerer Verhandlungsspielraum bezüglich der Anzahl der Urlaubstage eingeräumt.

Es gibt beim Urlaub verschiedene Alternativen, mehr freie Tage zu gewähren. Die Vorschriften des Bundesurlaubsgesetzes (BUrlG) geben lediglich Mindestbedingungen vor und sind bezogen auf die Anzahl der Urlaubstage nach oben offen und unbegrenzt vereinbar. Die einfachste Möglichkeit ist demnach, einfach mehr Urlaubstage im Vertrag zu vereinbaren.

Rechtliche Handhabung

Achtung: Es bedarf bei der Urlaubsregelung klarer vertraglicher Vereinbarungen, insbesondere wenn die Möglichkeit offengehalten werden soll, die Urlaubstage auch wieder zu reduzieren.

Vertrauensurlaub

Gerade im New Work-Umfeld gibt es einige mutige Unternehmen, die ähnlich wie bei der *Vertrauensarbeitszeit (➔ 18)* ihren Mitarbeitern einen sogenannten ***Vertrauensurlaub*** gewähren. Hierbei werden Urlaubstage vereinbart, allerdings verzichtet der Arbeitgeber bewusst darauf zu kontrollieren, ob die vereinbarten Urlaubstage vom Mitarbeiter auch genommen werden. Rechtlich ist es möglich, auf die Kontrolle zu verzichten, sodass Mitarbeiter autonom ihren Urlaub nehmen – oder auch nicht nehmen – können.

Vertrauensurlaub
Die Mitarbeiter dürfen selbst bestimmen wann und wieviel Urlaub sie nehmen.

Challenge Box: Vertrauensurlaub

Achtung: Auch wenn der Mitarbeiter seinen Urlaub nicht antritt, verliert er seinen Anspruch auf die Urlaubstage nicht. Arbeitgeber werden also nicht davon befreit, ihm diese Urlaubstage irgendwann später zu gewähren. Insofern sind hier bei der vertraglichen Gestaltung des Urlaubsanspruchs die Abgeltungsansprüche von Urlaubstagen sehr sorgfältig zu formulieren, z. B. im Falle einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Um einer Entgrenzung und möglicherweise gesundheitlichen Folgen durch Arbeitsüberlastung vorzubeugen, sollte der Arbeitgeber mit seinen Mitarbeitern über die Einplanung von ausreichendem Urlaub in Kontakt bleiben. Darüber hinaus bestehen inzwischen weitreichende Hinweispflichten für den Arbeitgeber in Bezug auf noch nicht genommen Urlaub und die Konsequenzen.

Insgesamt gestaltet sich die Umsetzung von *Vertrauensurlaub (→ 23)* relativ komplex, da trotz der scheinbar einfachen Regelung von Arbeitgeberseite einige Regelungen zu beachten sind. Sollte man sich gleichwohl dafür entscheiden, sollte eine umfassende rechtliche Beratung in Bezug auf die Einhaltung aller Regelungen im Einzelfall in Anspruch genommen werden.

Urlaubs-Flatrate

Über den *Vertrauensurlaub (→ 23)* hinaus gibt es noch die sogenannte Urlaubs-Flatrate. Bei dieser ist es dem Mitarbeiter erlaubt, über den gesetzlichen oder tariflichen Mindesturlaub hinaus so viel Urlaub zu nehmen, wie er möchte, also eine unbegrenzte Anzahl von Urlaubstagen.

Diese Urlaubs-Flatrate ist ebenfalls rechtlich möglich und kann vertraglich vereinbart oder auch einfach nur stillschweigend zugestanden werden.

Rechtliche Handhabung

Für beide Fälle – *Vertrauensurlaub (→ 23)* und Urlaubs-Flatrate – ist wichtig zu wissen, dass sie vom Arbeitgeber nicht einseitig wieder abgeändert werden können. Und: Basis für jeden Urlaubsanspruch ist immer der gesetzliche Mindesturlaub, der in jedem Fall zu nehmen ist. Das sind bei einer 5-Tage-Woche 20 Tage, bei einer 6-Tage-Woche 24 Tage.

Sabbatical

Für längere Auszeiten, die über den geregelten Urlaub hinausgehen, bietet sich ein ***Sabbatical*** an. Diese Form der Freistellung ermöglicht es Mitarbeitern, Zeit für Weiterbildung, persönliche Weiterentwicklung, längere Reisen oder einfach nur eine für sie ganz frei verfügbare Zeit zu haben.

Sabbatical
Eine Form der Freistellung oder auch eine Art Sonderurlaub, die in der Regel von einem Monat bis zu einem Jahr genommen wird. Die Grundlage dafür findet sich in innerbetrieblichen Regelungen oder individueller vertraglicher Absprache.

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Der *Betriebsrat (➔ 12)* hat ein Mitbestimmungsrecht bezüglich der Regelung, die festlegt, nach welchen Kriterien Urlaub – auch hinsichtlich der Urlaubsplanung – gewährt werden soll. Dagegen besteht ausdrücklich kein Mitbestimmungsrecht bei der Anzahl der Urlaubstage.

Checkliste: **mehr freie Zeit**

- Klären, auf welche Art und Weise die Gewährung von Freizeit – in Absprache mit den Mitarbeitern – erfolgen soll, z. B.:
  - Freistellung für einen (einmaligen) längeren Zeitraum: *Sabbatical*
  - Freiwillige Gewährung von mehr Urlaubstagen (on top): mehr Urlaub
  - Zeit statt Geld (Tausch): Umrechnung von Gehalt in Urlaustage
  - Keine Kontrolle von Urlaubstagen: *Vertrauensurlaub (➔ 23)*
  - Unbegrenzte Urlaubstage: Urlaubs-Flatrate
- *Betriebsrat (➔ 12)* bei Regelungen auf betrieblicher Ebene einbeziehen.
- Den Rahmen der jeweiligen Formen unter Berücksichtigung der gesetzlichen Regelungen klären.
- Überlegen, wie die Erfassung von Arbeits- und Urlaubszeiten rechtssicher erfolgen kann.

KAPITEL 3

Selbstorganisierte Teams

Organisationsstrukturen waren bisher hauptsächlich durch eine hierarchische Ordnung geprägt. In der Über-Unterordnungsbeziehung ist geregelt, dass die Führungskraft alle auf die Arbeit bezogenen Entscheidungen trifft: Was wird gearbeitet? Wie erfolgt die Umsetzung? Welche Ergebnisse werden erwartet? Die untergeordneten Teams waren bzw. sind dabei eher nach strukturellen Gesichtspunkten zusammengestellt, wobei eine pragmatische Logik auch damit verknüpft ist, dass zusammenhängende Tätigkeiten auch gemeinsam organisiert werden.

Diese Strukturen haben durch die Technisierung und die daraus resultierende Anpassung der Arbeitsweise eine Änderung erfahren. Dies betrifft insbesondere die Führungsrolle: Der früher übliche Wissensvorsprung der Führungskraft existiert kaum noch, während die Mitarbeiter mit ihrem speziellen Fachwissen zur Erstellung / Verbesserung des Produktes an Bedeutung gewonnen haben. Infolgedessen wird Führungsaufgabe zunehmend eher als moderierende Tätigkeit verstanden und nicht als Ansager: Denn das Detailwissen und Know-how, über das die Teammitglieder verfügen, kann die Führungskraft in der Regel nicht übertreffen, sondern vielmehr im Sinne des gewünschten Produktes bzw. der angestrebten Dienstleistung sinnvoll zusammenführen.

Im Rahmen von *New Work (➔ 11)* hat sich also die Arbeit insofern verändert, als dass es nunmehr um eine inhaltlich sinnvolle, auf das Produkt bezogene komplexe Einheit von Mitarbeitern geht, deren Aufgabe das Voranbringen in der jeweiligen Themenstellung ist. Insofern ist es nur logisch, dass die Teams auch immer mehr die Entscheidungsgewalt übernehmen. Es entwickeln sich zunehmend ***selbstorganisierte Teams***, die alle wesentlichen und bislang nur den Führungskräften vorbehaltenen Entscheidungen selbst treffen.

Selbstorganisierte Teams
Die bisher klassische Aufgabe einer Führungskraft geht in der Selbstorganisation auf das Team über, wie z. B. die Priorisierung von Aufgaben, bis hin zu Personalauswahl, Personalentwicklung oder auch Entscheidungsfindungen im Team.

Der gemeinsame Wunsch nach einem gleichberechtigten und partnerschaftlichen Miteinander steht bei den Mitarbeitern im Vordergrund. Die Teams bzw. die Unternehmensgemeinschaft stehen im Mittelpunkt und

TABELLE 5: **Vergleich zwischen geführten und selbstorganisierten Teams**

Team mit Führungskraft	Selbstorganisiertes Team
Klare Vorgaben von oben	Mitarbeiter erarbeiten Vorgaben
Regelmäßige und routinierte Abläufe	Dem Thema angepasste Workflows (Routinen so viel wie nötig, so wenig wie möglich) Offenheit für das Ausprobieren neuer Arbeitsweisen
Auf Sicherheit bedachte Herangehensweise, Vermeidung von Risiken	Bewusstes Eingehen von Risiken, um ggf. von deren Folgen zu lernen
Fehlervermeidung	Fehler als Lernchance
Entscheidung und Verantwortung durch Führungskräfte, Umsetzung durch Mitarbeiter	Eigenverantwortliches Handeln der Teams aufgrund konsensueller Entscheidungen
Themenbearbeitung nur nach Anweisung	Themenbearbeitung nach Bewertung der Erfordernis durch das Team

Kollegen sind vor allem durch gemeinsame Ziele langfristig miteinander verbunden. Damit dies funktioniert, ist ein weitestgehend autonomes Handeln der einzelnen Teams erforderlich, das sich konsequenterweise in der Aufgabenerfüllung, der Entscheidungsbefugnis und letztendlich auch in der Einstellung bei Mitarbeitern und Führungskräften widerspiegelt.

In diesen neuen Strukturen arbeiten Teams daher oft selbst organisiert zusammen. Praktisch sieht das so aus, dass die Teammitglieder alleine – also ohne Zutun einer Führungskraft – ihre Aufgaben (wer macht was bis wann) als auch die Art und Weise ihrer gemeinsamen Zusammenarbeit festlegen. Angefangen bei Regelungen zur Arbeitsorganisation, wie Arbeitsmethoden (dazu mehr im Kapitel 4 „Das agile Team", S. 31), der Priorisierung und Verteilung von Aufgaben, als auch zur Entscheidungsfindung im Team oder zur Terminplanung von Arbeitsergebnissen bis hin zu den Werten und Prinzipien, die im Team wichtig sind, und deren Sichtbarwerdung im Alltag. Ebenso fallen klassische Personalauswahlentscheidungen darunter, z. B. wer ins Team darf, welche Fähigkeiten oder Eigenschaften neue Teammitglieder mitbringen sollen, oder welche Kriterien entscheidend sind, um im Team zu verbleiben. Auch Personalentwicklungsmaßnahmen zählen dazu, z. B. wie sich das Team mit den notwendigen Kompetenzen ausstattet, welches Know-how erweitert oder von extern hinzugezogen werden muss bis hin zu Fragen des Umgangs mit auftretenden Konflikten. Auch Eingriffe in ein bestehendes Arbeitsverhältnis (z. B. Kündigung oder Abmahnung), können vom Team vorbereitet werden – wobei die Umsetzung nur durch den Arbeitgeber erfolgen kann.

Die selbstbestimmte Arbeitsorganisation schließt auch alltägliche Regelungen ein wie z. B. wer nimmt wann und zu welchem Zeitpunkt Urlaub oder wie wird die Vertretung bei krankheits- bzw. urlaubsbedingter Abwesenheit geregelt.

Im Prinzip gilt: Alles, was vorher von einer Führungskraft geregelt wurde, entscheidet in einem *selbstorganisierten Team (→ 26)* die Gruppe. Die daran beteiligten Mitarbeiter führen sich daher völlig selbstständig.

TABELLE 6: **Aspekte der Selbstorganisation von Teams**

Arbeitsorganisation (Was? Wann? Wie? Wer mit Wem?)
Arbeitsmethode und Arbeitsmittel (z. B. Anwendung agiler Methoden wie *Scrum (→ 35)*, *Design Thinking (→ 35)*, Tools zum Projektmanagement und zur Kommunikation untereinander, etwa über Trello, Jira, Slack etc.)
Personalauswahl (Wer soll / darf ins Team?)
Vorentscheidung zu Eingriffen in Arbeitsverhältnisse (z. B. Abmahnung oder Kündigung von Mitarbeitern
Weiterbildung, Personalentwicklung (Welche Kompetenzen braucht das Team? Wie werden diese erworben und ausgebaut? Wer besucht welche Weiterbildungsveranstaltungen, Trainings, Schulungen etc.? Wie wird Wissen intern weitergetragen?)
Budgetplanung, Dienstreisen, Anschaffungen etc. (Welche Budgets sind wofür vorgesehen? Welcher Entscheidungsrahmen und welche Entscheidungskriterien waren für die Planung maßgebend?)

Quelle: Redmann 2019a

Checkliste: selbstorganisierte Teams

- Entscheidungsrahmen klären und festlegen:
  - worüber,
  - in welchem Umfang und
  - wie
- ein Team selbst bestimmen darf. Es geht um konkrete und eindeutige Regelungen zu den Entscheidungsbefugnissen: Innerhalb welchen (Budget-)Rahmens und welcher Vorgaben darf das Team über Aufgaben, Personalbedarfe, inklusive die Einstellung oder Weiterbildung von Kollegen, und die Anschaffung von Arbeitsgeräten entscheiden?
- *Betriebsrat (→ 12)* einbeziehen.
- Rahmenbedingungen klar kommunizieren.

Die Selbstorganisation stößt allerdings dort auf rechtliche Grenzen, wo die Aufgaben oder Verantwortlichkeiten nur vom Arbeitgeber selbst wahrgenommen werden dürfen. Hierzu zählen insbesondere folgende Bereiche:

- Die **Überwachung und Einhaltung der arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz:** Der Arbeitgeber kann einen Mitarbeiter als Beauftragten benennen, der diese Aufsichtspflichten für ihn wahrnimmt. Diese Aufgabe darf er allerdings nur an eine einzelne Person delegieren, nicht an ein Team.
- Die **Haftung** z. B. als Geschäftsführer oder Vorstand: Die rechtliche Verantwortung bleibt bestehen.
- **Konkrete Eingriffe in arbeitsvertragliche Beziehungen,** wie der Ausspruch einer Kündigung oder einer Abmahnung: Diese darf nur der Arbeitgeber oder in Vertretung eine von ihm ernannte und bevollmächtigte Person als Vertragspartner des betreffenden Mitarbeiters vornehmen. Das muss nicht bedeuteten, dass ein *selbstorganisiertes Team (➔ 26)* auf eine Kündigung eines Teammitglieds keinerlei Einfluss hat. Dieser bezieht sich nicht auf die formale Vornahme der Beendigung einer arbeitsvertraglichen Beziehung, sondern auf die moralische Verpflichtung, dieser vorzubeugen. Zum Beispiel dann, wenn sich Schwierigkeiten mit einem Teammitglied anbahnen, mit Gesprächen zu versuchen, den Konflikt im Sinne der Teamkultur zu bearbeiten und im Idealfall beizulegen.

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Die Beteiligungsrechte des *Betriebsrates (➔ 12)* sind in folgenden Fällen berührt:

- Wenn sich ein Unternehmen neu organisiert und als Netzwerk umstrukturiert, ist der *Betriebsrat* über die neue organisatorische Gestaltung sowie die mögliche Veränderung in den Arbeitsabläufen nicht nur zu unterrichten, sondern die geplante Veränderung darüber hinaus mit ihm zu beraten. Aus diesem Grund sollte er bereits in die Planung der Umgestaltung der Organisation einbezogen werden.
- Das Gleiche gilt auch für die Personalplanung, inklusive der Planung sämtlicher Maßnahmen zur (fachlichen und persönlichen) Weiterentwicklung der Mitarbeiter.
- Je nach Umfang und vor allem Auswirkung der Veränderung, ob diese z. B. das gesamte Unternehmen oder nur einzelne Abteilungen oder Bereiche betrifft, kann auch eine *Betriebsänderung (➔ 15)* vorliegen, z. B. wenn sich die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter erheblich ändern. Dies trifft bspw. zu, wenn Leitungsebenen wegfallen und sich aufgrund dessen die Hierarchien entscheidend ändern.
- Das Selbstorganisieren von Teams kann als Gruppenarbeit verstanden werden. Ob überhaupt in Gruppen gearbeitet wird, entscheidet nur der Arbeitgeber. Allerdings hat der *Betriebsrat* ein Mitbestim-

mungsrecht über die Art und Weise, wie die Gruppe zusammenarbeiten soll, insbesondere mit Blick auf den Schutz schwächerer Teammitglieder. Maßgebend für die Art und Weise der Gruppenarbeit sind z. B. die Klärung und Verteilung der Aufgaben, Führen von Gruppengesprächen, Definition der Entscheidungsprozesse in der Gruppe, Sicherstellung, dass unterschiedliche Leistungslevel und Fähigkeiten von Mitarbeitern beachtet werden, und Konfliktlösungsstrategien im Team. Aus Gründen wie diesen ist die Zustimmung des *Betriebsrates (➔ 12)* erforderlich.

Challenge Box: **Sozialplan bei Betriebsänderung**

Ob die im Zuge der *Betriebsänderung (➔ 15)* einhergehende Einführung *selbstorganisierter Teams (➔ 26)* – und der daraus resultierenden Abschaffung von Führungsebenen und Führungskräften – für die Mitarbeiter mit Nachteilen verbunden ist, hängt stark vom Ausmaß der Veränderungen ab. Mit dem Wegfall von Führungspositionen kann bspw. auch ein gewisser Status für Mitarbeiter (Verantwortung bei der Führungskraft) entfallen. Auch könnte die selbstorganisierte Teamstruktur bei einigen Mitarbeitern, denen diese Arbeitsweise nicht entgegenkommt, zu Stress und psychischer Belastungen führen (Stichwort: Mindset von Mitarbeitern). Für andere wiederum kann die selbstorganisierte Arbeitsweise entlastend und motivierend sein. Zu welchen Einschätzungen die Veränderung führt, lässt sich nur situationsbedingt an den konkreten Personen ausmachen. Sollten die Nachteile überwiegen, wäre zu erwägen, einen *Interessenausgleich (➔ 13)* auszuhandeln und im ***Sozialplan*** zu fixieren.

Sozialplan
Der Sozialplan dient dem Ausgleich von Nachteilen bzw. der Milderung wirtschaftlicher Nachteile, die Mitarbeiter infolge einer Betriebsänderung (➔ 15) erfahren (§ 112 Abs. 1 S. 2 BetrVG).

KAPITEL 4

Agilität

Beim Thema ***Agilität*** ist im Hinblick auf die rechtliche Umsetzung nach zwei Gesichtspunkten zu unterscheiden: Zum einen geht es um die Einführung von Teams, die agil arbeiten, und insbesondere um die Frage, wie diese Teams gebildet werden und worauf dabei zu achten ist.

Zum anderen ist aber auch zu betrachten, wie die Methodik des agilen Arbeitens eingeführt werden kann. Aus rechtlicher Sicht ist in Bezug darauf noch ein anderer Blickwinkel zu beachten, wie im Folgenden beschrieben.

Agilität
Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv. (Gabler Wirtschaftlexikon 2019; agilemanifesto.org 2001),

Das agile Team

Im vorherigen Kapitel ging es darum, wie Teams im Zusammenhang von *New Work (➔ 11)* dahingehend autark werden können, dass sie die wesentlichen Entscheidungen im Arbeitskontext selbst treffen können.

Die daran anschließende Frage, wie es konkret zu diesen Entscheidungen kommt, wird durch die Arbeitsweise dieser Teams beantwortet. Die Veränderung der Zusammenarbeit und damit auch die Entscheidungsfindung im Kontext der Digitalisierung wird als agiles Arbeiten bezeichnet. Insofern sollten Selbstorganisation und *Agilität* gemeinsam gedacht werden. Ursprünglich kommt diese Terminologie aus der IT-Branche (agilemanifesto.org 2001).

Aufgrund dessen ist für ***agile Teams (Squads)*** kennzeichnend, dass sie sich aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Fähigkeiten bzw. Rollen und aus verschiedenen Fachrichtungen zusammensetzen. Sie sind damit – im Gegensatz zur klassischen funktionalen Teamzusammensetzung – crossfunktional besetzt: So können z. B. ein Entwickler, ein Produktmanager und ein Kollege aus dem Vertrieb oder Marketing an einem Projekt oder Produkt zusammenarbeiten. Typisch für diesen Kontext: Die einzelnen Aufgaben sollen sich schnell an unterschiedliche Notwendigkeiten anpassen. Fehler sollen schnell identifiziert, gemeinsam analysiert und primär als Lernchance und Wissenserweiterung verstanden werden. Ausschlaggebend für die Koor-

Agile Teams
Eine Einheit von Personen arbeitet innerhalb einer Organisation gemeinsam an einem Thema oder einer Aufgabenstellung mit Hilfe von agilen Methoden. Die Zusammenarbeit ist geprägt von besonderer Anpassungsfähigkeit in Bezug auf die Zielerreichung, wofür ein hohes Maß an Kommunikation, Transparenz und Agieren auf Augenhöhe notwendig ist.

Squad
Ein Squad ist ein Team im agilen Umfeld.

dination der Aufgaben und als Orientierungsrahmen für die Teammitglieder ist immer das gemeinsame Ziel: das Produkt oder das Projekt.

Agile Teams (➔ 31) haben aufgrund dieser Zielsetzung eher kurze Haltbarkeitszeiten: Je nach Produkt und Aufgabe und den benötigten Kompetenzen und Fachrichtungen setzen sich *agile Teams* immer wieder neu zusammen. Mitarbeiter können dabei durchaus zwischen verschiedenen Tätigkeiten bzw. Einsätzen, Teams als auch Rollen wechseln. Letzteres kann unter Umständen sogar bis zu Modellen alternierender Führung reichen, in denen Mitarbeiter abwechselnd im Team je nach Anforderung Führungsverantwortung übernehmen und dann wieder abgeben. Gerade für Menschen, die Abwechslung mögen und ein hohes Interesse haben, sich fachlich und auch persönlich weiterzuentwickeln, kann diese Form der Teamarbeit sehr motivierend und befriedigend sein.

Challenge Box: Einführung von Agilität

- Agiles Arbeiten ist grundsätzlich sinnvoll – erst recht, wenn es mit der Selbstorganisation von Teams gemeinsam umgesetzt wird. Entscheidend ist, dass das Team für diese Arbeitsweise offen ist. In diesem Fall sind herkömmliche Top-down-Entscheidungen zwangsläufig zum Scheitern verurteilt. In der Regel kommen die Impulse zu diesen Arbeitsweisen ohnehin aus der Mitarbeiterschaft. Es gilt, diese aufzunehmen und bei der Umsetzung zu unterstützen.
- Reine *Agilität (➔ 31)* ist derzeit kaum umsetzbar: Viele, gerade größere Unternehmen, brauchen Zeit für die Umsetzung. Nicht alle Teams stellen sich gleichzeitig um, sondern schrittweise und nach eigenem Tempo – was für eine erfolgreiche Umsetzung auch sinnvoll ist. Aber auch Kunden arbeiten nicht unbedingt agil, sondern (zumindest teilweise noch) klassisch in Hierarchien, worauf sich Unternehmen als Geschäftspartner einstellen müssen. Insofern wird häufig eine hybride Form, auch ***Ambidextrie*** genannt, praktiziert, in der sich agile und klassische Arbeitsweisen mischen. Unternehmen sollten ihre Teams dabei unterstützen, die passende Arbeitsweise für sich zu entwickeln.
- Agile Zusammenarbeit ist abwechslungsreiche Teamarbeit. Wechselnde Aufgaben und unter Umständen immer wieder neue Teamkonstellationen sind für viele Mitarbeiter ein positiver Anreiz. Für diejenigen aber, die es vorziehen, gewohnte Tätigkeiten auszuüben und sich in einem dauerhaften kollegialen Umfeld am wohlsten fühlen, ist die Arbeit in einem *agilen Team* eine Herausforderung. Dies gilt genauso für den offenen Umgang mit Fehlern. Daher benötigen betreffende Mitarbeiter unter Umständen etwas mehr Zeit, um offen und ohne Angst vor Sanktionen aus Fehlern zu lernen und diese als Chance für bessere Umsetzung in der Zukunft zu begreifen. In solchen Fällen empfehlen sich eine enge kommunikative Begleitung oder Coachings – sowohl für die betreffenden Mitarbeiter als auch für das gesamte Team – damit sich alle Akteure in *agilen Teams* leistungsstark entfalten können.

Ambidextrie
Bedeutet im Wortsinn Beidhändigkeit. Gemeint ist das Arbeiten sowohl in klassischen (hierarchischen) als auch in neuen (z. B. agilen) Arbeitsstrukturen. So kann in einer klassischen Organisation ein Team agil arbeiten und muss daher mit beiden Strukturen umgehen und handlungsfähig sein können.

Agiles Arbeiten und Arbeitsvertrag

- Ein vielseitiger und abwechslungsreicher agiler Einsatz lässt sich im Arbeitsvertrag mit agilen Versetzungsklauseln abdecken. Tätigkeitsbezeichnungen sollten möglichst große Spielräume zulassen. Hierbei kommt es insbesondere darauf an, dass alle in Betracht kommenden prägenden Aufgaben der Mitarbeiter mindestens gleichwertig sind. Die Vereinbarung oder Zuweisung von geringerwertigen Tätigkeiten – bei einem Marketingassistenten bspw. Schreibarbeiten, Postsortierung, Briefkuvertierung oder das Putzen der Flure – ist unzulässig. Wird aber grundsätzlich nicht nur agil, sondern auch in klassischer Weise gearbeitet, handelt es sich eher nicht um eine *Versetzung (➔ 12)* und es muss dementsprechend auch keine Anpassung des Vertrages erfolgen.
- Bestehende Arbeitsverträge mit Mitarbeitern über konkret bestimmte Tätigkeiten sind über eine einvernehmliche Änderungsvereinbarung abzuändern.
- In Unternehmen kann auch nur in einzelnen Abteilungen agil gearbeitet werden. Wo sinnvoll, können auch agile Inseln eingerichtet werden. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, Erfahrungen mit agilem Arbeiten zu sammeln, ohne ihre Aufbauorganisation komplett umstellen zu müssen.

Die Entscheidung eines Unternehmens, seine Organisationsform in eine agile – meist flachere und flexiblere – Arbeitsorganisation umzuwandeln (oder besser: zu transformieren), kann bisweilen zu Herausforderungen führen. Dies trifft für die Zusammenarbeit sowohl mit den Mitarbeitern als auch mit dem *Betriebsrat (➔ 12)* des Unternehmens zu.

- Eine agile Gestaltungsfreiheit verlangt von allen betrieblichen Akteuren einen Mix aus besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften wie Mut, Pioniergeist und die erforderliche Kreativität zum Ausprobieren von praktischen Lösungen. Diese müssen verknüpft werden mit Arbeit in die Tiefe, indem die aufgesetzten Neuerungen mit Geduld und im Detail umgesetzt und verankert werden können. Hier sind alle gefragt: Mitarbeiter, Personaler, Betriebsräte, Führungskräfte, Firmeninhaber – auch unabhängig von der Ausprägung des Pioniergeistes. Einer alleine kann hier wenig bewegen: Eine agile Transformation lebt und vollendet sich durch das Gemeinsame und das Zusammenwirken von vielfältigen Charakteren. Entscheidendes Erfolgskriterium ist, dass sich alle Akteure zu dem Vorgehen bekennen und gemeinsam an einem Strang ziehen.
- Ein Unternehmen wird nicht von heute auf morgen ganz agil. Insofern empfiehlt es sich, die für die Transformation erforderlichen Themen zu priorisieren und ggf. auch abzuschichten. Es kann auch sinnvoll sein, dass die Arbeitgeberseite und der *Betriebsrat (➔ 12)* einzelne Maßnahmenpakete verhandeln und mit Verfahrensvereinbarungen arbeiten. So wird letztendlich auch der Mitbestimmungsprozess zu einer agilen Zusammenarbeit.

Beispiel einer agilen Versetzungsklausel

Der Arbeitgeber ist berechtigt, aus betrieblichen Gründen dem Arbeitnehmer unter Wahrung seiner Interessen eine andere, gleichwertige Tätigkeit oder ein anderes Arbeitsgebiet zu übertragen, soweit dies seinen Fähigkeiten und Kenntnissen entspricht.

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Eine Beteiligung von *Betriebsräten (➔ 12)* kann bei einer *Versetzung (➔ 12)* von Mitarbeitern in *agile Teams (➔ 31)* erforderlich werden. Denn bei *Versetzungen* hat der *Betriebsrat* ein Mitbestimmungsrecht. Sollte sich ein Unternehmen entscheiden, direkt seine gesamte Aufbauorganisation auf *agile Teams* umzustellen, muss es – wie bei jeder Organisationsänderung – prüfen, ob ggf. eine *Betriebsänderung (➔ 15)* vorliegt (s. auch Kapitel 3, Selbstorganisierte Teams, S. 26). In diesem Fall müsste der Arbeitgeber mit dem *Betriebsrat* einen *Interessenausgleich (➔ 13)* aushandeln und im *Sozialplan (➔ 30)* schriftlich fixieren.

Checkliste: agile Teams

- Vorab klären, ob die Mitarbeiter – oder auch nur einzelne Teams – an abwechslungsreichen Tätigkeiten und Einsätzen in wechselnden Teams Interesse haben.
- Mit Mitarbeitern, die Schwierigkeiten bei der Umstellung haben, abstimmen, ob und welche Unterstützung sie benötigen, um sich auf agiles Arbeiten einlassen zu können, z. B. mithilfe von
  - Coaching
  - Mentoring
  - Supervision
- Agile Versetzungsklauseln im Arbeitsvertrag integrieren.
- Bei Altverträgen:
  - Einvernehmen mit den Mitarbeitern über den Einsatz in *agilen Teams* erzielen.
  - Vertragsanpassung vornehmen.
- *Betriebsrat (➔ 12)* bei Vorliegen einer *Versetzung (➔ 12)* einbinden.
- Ggf. eine *Betriebsvereinbarung (➔ 56)* abschließen.
- Prüfen, ob Voraussetzung einer *Betriebsänderung (➔ 15)* vorliegen.
  - Wenn ja: *Interessenausgleich (➔ 13)*
  - Bei Nachteilen für Mitarbeiter: *Sozialplan (➔ 30)* aufsetzen

Der Einsatz agiler Arbeitsmethoden

Agile Zusammenarbeit findet oft mittels agiler Arbeitsmethoden statt. Die bekanntesten sind ***Scrum*** und ***Design Thinking***. Anders als bei traditionellen Entwicklungs- oder Lösungsmethoden wird bei agilen Methoden nicht einem strikten Plan, sondern dem Findungs- und Umsetzungsprozess unter allen Beteiligten – und damit vor allem dem Kunden- und Marktbedürfnis – gefolgt. Die Vorgehensweise erfolgt immer in kleinschrittigen Zyklen (Sprints). Vor jedem Sprint einigt sich das Team auf die angestrebten Ziele, am Ende jedes Zyklus analysiert es das Resultat und die Zusammenarbeit. Im Fokus stehen dabei Lernen und Reflektieren: Was haben wir daraus gelernt? Was können wir beim nächsten Mal besser machen? Diese Feedbacktermine heißen ***Review*** und ***Retrospektive***.

Die meist genutzte agile Arbeitsmethode ist *Scrum*. Zum besseren Verständnis der rechtlichen Auswirkungen wird es daher stellvertretend für die übrigen Methoden beschrieben und in den rechtlichen Kontext gestellt:

Bei *Scrum* wird iterativ vorgegangen, indem die Teilergebnisse in kurzen Zeitabständen erarbeitet und anschließend mit dem Produktverantwortlichen, in manchen Fällen auch mit dem Kunden selbst ausgetauscht werden (Tabelle 7). Anhand des Testergebnisses können so die Anforderungen an das Produkt immer flexibel an die aktuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Bei *Scrum* übernehmen drei Rolleninhaber bestimmte Verantwortlichkeiten: Es sind der Product Owner, der Scrum Master und das Team (Tabelle 8).

TABELLE 7: **Charakteristika von Scrum**

Eigenverantwortung des Teams
Ausstattung mit allen erforderlichen Kompetenzen
Miteinander vernetzte Fachrichtungen
Selbstorganisation
Liefert frühe Funktionalität
Fördert Transparenz
Integration der Kundenanforderungen in das Projekt
Umsetzung in Sprints mit vier typischen Meetings: ▪ Sprint-Planung: Klärung der Anforderungen ▪ Daily: tägliche Einsatzbesprechung ▪ *Review*: Präsentation der Resultate des Sprints ▪ *Retrospektive*: Reflexion und Analyse der Arbeitsprozesse

Quelle: Redmann 2019a

Scrum
Scrum ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung. Es wurde ursprünglich in der Softwaretechnik entwickelt, ist aber davon unabhängig. Scrum wird inzwischen in vielen anderen Bereichen eingesetzt (Wikipedia 2020b).

Design Thinking
Dabei handelt es sich um eine kreative Methode, um Lösungsansätze für Problemstellungen oder Aufgaben zu entwickeln (siehe Wikipedia 2020a).

Review
Das Sprint Review ist in Scrum ein verpflichtendes Meeting zum Informationsaustausch am Ende eines jeden Sprints. Sein Ziel ist es, die Ergebnisse des abgelaufenen Sprints vorzustellen und diesbezüglich Feedback von den Stakeholdern einzusammeln (projektmagazin 2016).

Retrospektive
Die Retrospektive in Scrum ist ein Meeting, das nach einem Sprint durchgeführt wird. In der Retrospektive wird besprochen, ob der Sprint erfolgreich war und Arbeitsprozesse und Zusammenarbeit werden analysiert. Alles mit dem Ziel, zu lernen und Verbesserungsmöglichkeiten für den nächsten (Sprint) zu identifizieren (Scrum Academy).

TABELLE 8: **Übersicht der Rollen im Scrum**

Product Owner	Scrum Master	Team
Planer und Lenker der Produktentwicklung	Unterstützt das Team in puncto Zusammenarbeit bei der Zielerreichung	Liefert das Produkt
Priorisiert, teilt die Aufgaben in Arbeitsaufträge auf und legt fest, was bis wann erreicht werden soll (Konzept)	Räumt Hindernisse aus dem Weg, die das Team an der bestmöglichen Leistungserbringung hindern	Organisiert sich selbst
Enger Kontakt und Austausch mit dem Kunden	Moderator / Mediator / Coach des Teams	Legt konkret fest, wer, was bis wann erledigt
Teilt die Aufgaben dem Team mit	Teil des Teams – keine disziplinarische Rolle	Reflexion und ggf. Fehlerbehebung

Quelle: Redmann 2019a.

In allen Rollen nehmen die Akteure Steuerungsaufgaben und damit auch eine Führungsfunktion wahr. Darin ist jedoch keine disziplinarische Führungsaufgabe (z. B. konkrete Anweisung von Aufgaben), Sanktionierung von Fehlverhalten (z. B. durch Erteilung einer Abmahnung) oder die Genehmigung von Urlaub enthalten (s. dazu auch das Kapitel 3 „Selbstorganisierte Teams“, S. 26). Product Owner als auch *Scrum (➔ 35)* Master sind folglich keine Führungskräfte im Sinne einer disziplinarischen Vorgesetztenrolle.

Agiles Arbeiten in der Betriebsorganisation

Beim Einsatz von agilen Arbeitsmethoden ist zu beachten: Der Arbeitgeber legt die Methoden, mit denen gearbeitet werden soll, fest – trifft die Entscheidung aber in Abstimmung und gemeinsam mit den Mitarbeitern.

- Wie bei der Einrichtung von *agilen Teams (➔ 31)* entscheidet der Arbeitgeber, ob sie mit klassischen oder agilen Methoden als auch der hybriden Form, dem Mix der beiden Varianten, arbeiten sollen. Bei Letztgenannter können die Mitarbeiter zwischen klassisch-hierarchischen und agil-hierarchielosen Arbeitseinheiten wechseln. Dieser ständige Wechsel – mit anderen Worten: laufender Einsatz in unterschiedlichen organisatorischen Einheiten – kann dazu beitragen, dass es sich hier nicht um eine *Versetzung (➔ 12)* handelt, sondern um die übliche Beschäftigungsart (zu den arbeitsrechtlichen Folgen vgl. Kapitel „Das agile Team“, S. 31). Zum Teil entstehen hybride Formen auch dann, wenn lediglich einzelne Teams in einer ansonsten klassischen Organisation agil arbeiten. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn

sich das Unternehmen in der Transformation befindet und die Teams erst nacheinander umstellt.

- Bei agilen Methoden, insbesondere *Scrum (➔ 35)*, übernimmt das Team selbstorganisiert die Herstellung des Produktes ohne Anweisungen von oben nach unten. Es liegt grundsätzlich in der unternehmerischen Freiheit des Arbeitgebers, inwieweit er Selbstorganisation einschränken bzw. auf seine fachliche Weisungshoheit verzichten will. Nach Maßgabe der partizipativen Eigenschaft dieser Arbeitsmethoden sollte er seine Entscheidung nach Abstimmung mit den Mitarbeitern treffen.
- Bei der Offenlegung der Arbeitsergebnisse einzelner Mitarbeiter ist darauf zu achten, dass deren Persönlichkeitsrecht nicht tangiert wird. Sollen z. B. Mitarbeiter in dem sogenannten Daily regelmäßig den Stand ihrer Arbeit nachweisen oder gar auf einem Board für alle einsehbar dokumentieren, sollte der Arbeitgeber Vorkehrungen dafür treffen, dass auf sie dadurch kein sozialer Druck ausgeübt wird oder der Eindruck einer Überwachung entsteht. Hier empfiehlt es sich, dass beide Seiten bereits bei Einführung der Arbeitsmethode gemeinsam eindeutige Regeln und Vereinbarungen aufstellen, in welcher Form ein Daily abgehalten wird, auf welche Weise Feedback gegeben wird und welche Konsequenzen (oder eben Nichtkonsequenzen) die Ergebnisse Einzelner haben. Die Auswertung der vorgestellten Maßnahmen sollte immer den Nutzen im Blick haben. Nach dieser Maßgabe sollten die Teams entscheiden, was sie für sinnvoll oder eher untauglich erachten und was sogar Schaden anrichtet.
- Bei agilen Methoden und Arbeitsweisen sollten immer der Nutzen und die Chancen gegenübergestellt werden. Dies gelingt am besten anhand von Gesprächen und intensiven Austausch der Beteiligten untereinander.

Challenge Box: **Rolle der Führungskraft bei agiler Arbeit**

Die Umstellung auf *Scrum (➔ 35)* wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsinhalte der Führungskräfte aus. Durch die Einführung neuer Steuerungsakteure wie Product Owner, Scrum Master und *selbstorganisierte Teams (➔ 26)* haben Führungskräfte weniger Steuerungs- und Entscheidungsbefugnis – zumindest, was die reine Arbeitsorganisation anbelangt. Ihre Aufgaben als disziplinarische Vorgesetzte werden dadurch nicht berührt. Die Auswirkung agiler Arbeit auf die Rolle der Führungskräfte ist vor allem dann unproblematisch, wenn z. B. nur teilweise in *agilen Teams* gearbeitet wird oder nicht alle Mitarbeiter in dieser Arbeitsform eingesetzt werden.

Stellt sich jedoch das gesamte Unternehmen agil auf (agile Transformation), kann sich die Rolle der Führungskräfte durch den Entzug von Führungsverantwortung – z. B. auch der disziplinarischen Verantwortung –

komplett verändern und nicht mehr ihrem bisherigen Tätigkeitsprofil, das im Arbeitsvertrag vereinbart wurde, entsprechen. Eine solche Änderung kann nicht allein durch eine Anweisung des Arbeitgebers vollzogen werden. In diesem Fall ist bei der Anpassung des veränderten Tätigkeitsprofils im Arbeitsvertrag ein Einvernehmen der Führungskraft rechtlich notwendig.

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Ist ein *Betriebsrat (➔ 12)* vorhanden, ist zu prüfen, welche Beteiligungsrechte bei der agilen Arbeit zu beachten sind. Infrage kommen z. B.:

- Vorherige Zustimmung ist bei einer *Versetzung (➔ 12)* erforderlich.
- Werden IT-gestützte Systeme beim Einsatz von agilen Arbeitsmethoden verwendet, ist der *Betriebsrat* einzubeziehen, sofern diese eine Überwachung ermöglichen. Dieses Mitbestimmungsrecht greift bereits, wenn nur die Möglichkeit gegeben ist, nicht erst bei der tatsächlichen Umsetzung – insofern gilt es bei nahezu jeglicher Anwendung von IT-Systemen sowie bei allen anderen Arbeitsmethoden, unabhängig ob diese agil sind oder nicht.
- Bei der *Scrum (➔ 35)* Teamarbeit hat der *Betriebsrat* analog zur Gruppenarbeit ein Mitbestimmungsrecht in Bezug auf die Art der Zusammenarbeit im Team.
- Die Einführung agiler Methoden im gesamten oder überwiegenden Unternehmen kann eine *Betriebsänderung (➔ 15)* darstellen, die einen *Interessenausgleich (➔ 13)* und bei möglichen Nachteilen für die Mitarbeiter auch einen *Sozialplan (➔ 30)* erforderlich macht.

KAPITEL 5

Freelancer / freie Mitarbeiter

In der gesellschaftlichen Diskussion ist das Thema *New Work (➔ 11)* stark damit verbunden, dass die Freiheiten dieser Arbeitsweise für viele noch nicht weit genug gehen, sodass sie die Selbstständigkeit vorziehen. In diesem Kontext können sie nicht nur die Arbeitsweise komplett selbstbestimmt gestalten, sondern auch den gesamten Arbeitsinhalt, indem sie sich – idealerweise von finanziellen Aspekten unabhängig – aussuchen können, woran sie arbeiten möchten und was sie ablehnen.

Für Unternehmen richtet sich die Zusammenarbeit mit dieser Personengruppe nach der individuell gelagerten Bedarfsfrage: Wer bringt welche Expertise mit, um das aktuelle (Kunden-)Bedürfnis für einen Auftrag oder eine Produktentwicklung bestmöglich zu bedienen? So können bspw. für die Produktentwicklung mehr UX-Designer benötigt werden und für ein anderes Projekt jemand mit Java-Programmierkenntnissen. Je nach Bedarf kann es auch hilfreich sein, unterschiedliche Disziplinen einzubinden. Sind die erforderlichen Kompetenzen nicht im Unternehmen vorhanden und lassen sich nicht schnell genug aufbauen bzw. kommt eine Neueinstellung eines Mitarbeiters mit diesem Know-how nicht infrage, werden die Teams für den erforderlichen Zeitraum durch die Hinzuziehung externer Spezialisten und Fachkräfte verstärkt bzw. ergänzt.

So klar, wie gerade dargestellt, ist die Unterscheidung zwischen der eigenen Belegschaft und Externen in der Praxis oftmals jedoch nicht. Die Grenzen werden umso fließender, je enger und häufiger Externe in einem Betrieb eingesetzt werden – z. B. wenn für ein Projekt drei Grafiker eingesetzt werden, die es in einem Zeitraum von sechs Monaten punktuell unterstützen. Der Fokus wird dann nicht auf eine arbeitsvertragliche Beziehung gelegt, sondern es werden Werkverträge mit ***freien Mitarbeitern (Freelancern)*** geschlossen, die eine größere Flexibilität bieten, sowohl den Arbeitsumfang, den Zeitraum und das Expertenwissen betreffend als auch die Anzahl der benötigten Manpower. Anders hingegen wäre die Sachlage zu bewerten, wenn dieselben Grafiker regelmäßig vom Betrieb eingesetzt würden, ohne weitere Auftraggeber zu haben. Vor diesem Hintergrund könnte es

Freie Mitarbeiter (Freelancer)
Rechtlich selbständig arbeitende Personen, die aufgrund eines Dienst- oder Werkvertrages tätig werden. Sie organisieren sich selbst und sind weder in der Firma des Auftraggebers eingegliedert noch zählen sie als Mitarbeiter.

sich um ein klassisches Arbeitsverhältnis handeln, auch wenn dies so vielleicht von beiden Seiten nicht beabsichtigt ist (Scheinselbstständigkeit). Entscheidend sind die tatsächlichen Umstände. Kommt im Streitfall ein Gericht zu dem Ergebnis, dass es sich statt des Auftragsverhältnisses um ein Angestelltenverhältnis handelt, kann dies für das Unternehmen weitreichende rechtliche und gravierende finanzielle Konsequenzen haben.

Da *New Work (➔ 11)* Selbstorganisation – auch in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort – und *Agilität (➔ 31)* bedeutet (s. die vorangegangenen Kapitel), ist die Unterscheidung zwischen angestellt und selbstständig Tätigen nicht einfacher geworden. Insbesondere bei dem Thema Plattformarbeit besteht derzeit noch keine letztendliche Sicherheit, wie diese – durchaus auch in unterschiedlichen Umsetzungen erscheinende – neue Arbeitsform einzuordnen ist (s. Abschnitt Plattformarbeit Seite 42). Vor diesem Hintergrund ist es daher wichtig, dass Auftraggeber bei Inanspruchnahme von Plattformarbeit möglichst eindeutig in der Kommunikation, der Vereinbarung als auch in der Umsetzung sind. Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale zwischen angestellten und selbstständigen Tätigkeiten sind im Folgenden aufgeführt:

Ein Auftragsverhältnis ist kein Arbeitsverhältnis, statt Arbeitgeber und Mitarbeiter gibt es Auftraggeber und Auftragnehmer. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass der Selbstständige in jeder Hinsicht frei in seinen Entscheidungen ist (abgesehen von den vertraglich eingegangenen Verpflichtungen der Aufträge), andererseits aber in Bezug auf die soziale Sicherung wie Beiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung, Renten- und Arbeitslosenversicherung usw. auf sich selbst gestellt ist. Im Gegensatz dazu ist der Arbeitnehmer zwar weisungsgebunden, genießt andererseits aber einen umfangreichen Arbeitnehmerschutz. Dies umfasst unter anderem die gesetzlichen Arbeitszeitbestimmungen sowie bestimmte arbeitsrechtliche Schutzvorschriften (z. B. die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall oder den Kündigungs- bzw. Mutterschutz). Gesetzliche Anforderungen, die für Arbeitsverhältnisse gelten, wie z. B. die Einhaltung von Ruhezeiten oder der Umfang von Arbeitszeiten, bestehen in einem Auftragsverhältnis nicht und müssen daher auch nicht erfüllt werden. Ein selbstständiger Journalist kann daher – wenn er möchte oder es notwendig ist – länger als zehn Stunden arbeiten und seine Artikel recherchieren und schreiben, wann es ihm beliebt.

TABELLE 9: **Vergleich Arbeitnehmer – freier Mitarbeiter**

Arbeitnehmer	Freier Mitarbeiter / Freelancer
Arbeitsvertrag	Auftrag
Eingegliedert in eine feste organisatorische Einheit	Nicht Teil der Organisation des Auftraggebers
Vorgesetzter kann Aufgaben anweisen und anordnen ▪ weisungsgebunden	Ist frei in der Aufgabengestaltung ▪ nicht weisungsgebunden ▪ persönlich unabhängig
Fest geregelte Arbeitszeiten und Beachtung des Arbeitszeitgesetzes	Arbeitszeiten spielen keine Rolle
Feste Gehaltszahlung und Sozialversicherungsabgaben ▪ Mindestlohn zu beachten	Bezahlung nach Stunden / Umfang und Honorarrechnung mit Ausweis der MwSt. ▪ kein Mindestlohn
Gesamte vereinbarte Arbeitszeit geschuldet	Mehrere Auftraggeber
Entgeltfortzahlung im Urlaub und bei Krankheit	Nur geleistete Werke / Dienste werden vergütet ▪ unternehmerisches Risiko
Verhalten wird kontrolliert und bei Fehlern ggf. disziplinarisch sanktioniert (z. B. Abmahnung)	Keine Kontrolle, keine disziplinarischen Sanktionen
Besonderer Schutz ▪ Kündigungsschutz ▪ Mutterschutz ▪ Elternzeit ▪ Arbeitsschutz	Keine Anwendung des Arbeitsrechts

Quelle: Redmann 2019a

Challenge Box: Beauftragung von Selbständigen

Bei der Beauftragung von *freien Mitarbeitern / Freelancern* (→ *39*) ist Folgendes zu beachten:

- Der Einsatz von *freien Mitarbeitern* sollte immer einer situativen und kurzfristigen Überbrückung durch Inanspruchnahme fremder Expertise dienen. Dabei ist zu beachten, dass sich die Art der in Anspruch genommenen Tätigkeit als Auftragsverhältnis eignet, indem z. B. die Aufgaben einen eigenverantwortlichen und weisungsfreien Spielraum in der Ausgestaltung zulassen. Dieser liegt bspw. dann vor, wenn der *freie Mitarbeiter* selbst unabhängig entscheiden kann, wie er seine Aufgabe erfüllt. Dies ist meist bei kreativen, konzeptionellen und bei überwiegend geistigen Tätigkeiten der Fall. Klassische Beispiele sind Softwareentwickler, Grafiker, Journalisten, Musiker, Dozenten oder Übersetzer.

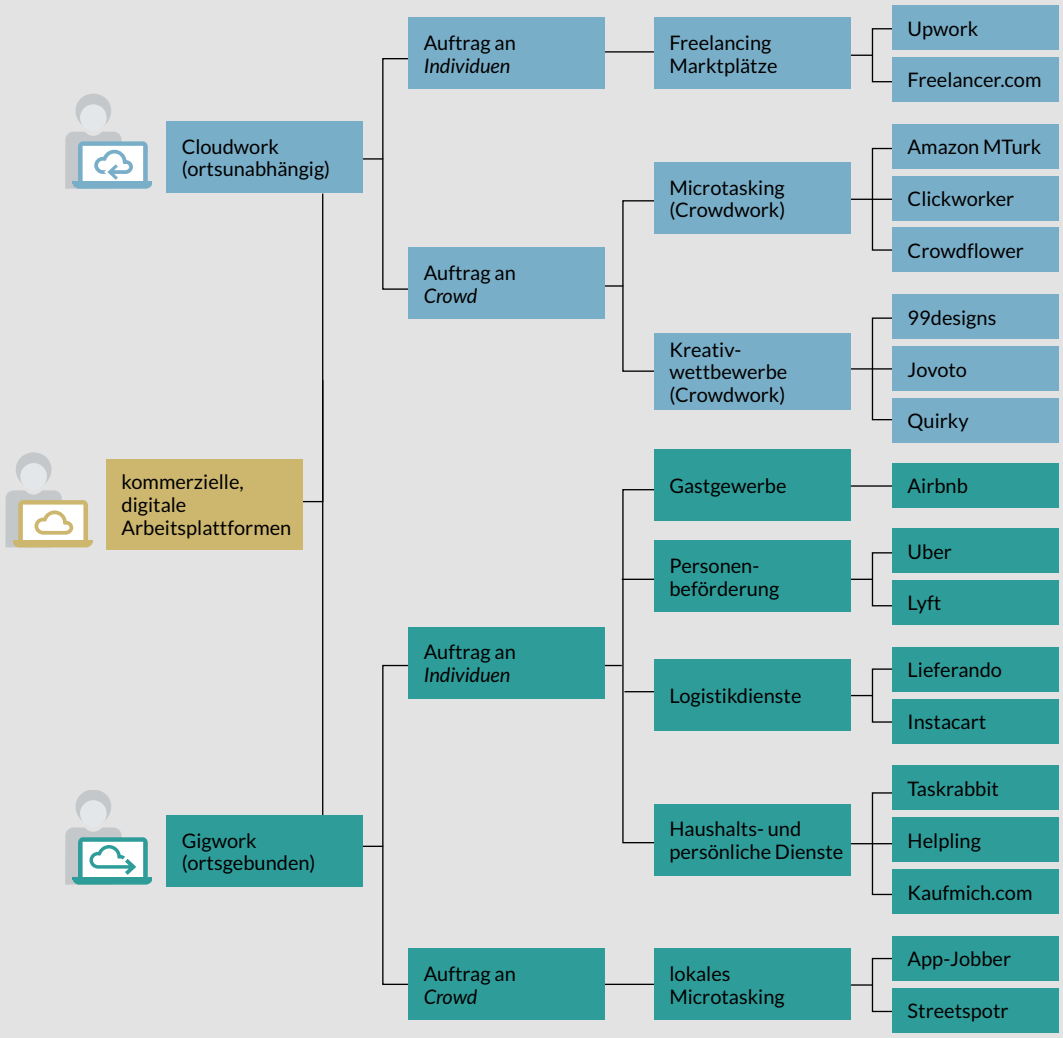
- Zudem sollte das Unternehmen abklären, ob es ein dauerhaftes Fachwissen vorhalten möchte oder aber weitere Kapazitäten an anderen Stellen benötigt. Hier kann es sich ggf. lohnen, das erforderliche Know-how mittel- und langfristig intern aufzubauen. Dabei könnten in der Zwischenzeit noch nicht vorhandene Kapazitäten parallel mit *freien Mitarbeitern* *(➔ 39)* überbrückt werden.
- *Freie Mitarbeiter* dürfen nicht zusätzlich in einem festen Angestelltenverhältnis beim Auftraggeber tätig sein. Es geht nur entweder – oder.
- Ist agile Arbeit im Unternehmen bereits gängige Praxis und sind im Zuge dessen *freie Mitarbeiter* fester Bestandteil von *agilen Teams*, ist darauf zu achten, dass keine Scheinselbstständigkeit entsteht. Diese lässt sich z. B. vermeiden, indem externe Mitarbeiter eigene Teams bilden. Auf diese Weise kann das externe Know-how genutzt und eine direkte Zusammenarbeit in einer gleichen Unternehmenseinheit vermieden werden.
- Sollte eine konkrete Leistungsbeschreibung des Einsatzes *freier Mitarbeiter* z. B. aufgrund eines nach aktuellem Stand der Dinge noch nicht absehbaren Projektverlaufes nicht möglich sein, ist es denkbar, einen Rahmenvertrag abzuschließen. Innerhalb dessen können in den jeweils einzelnen Werkverträgen die Zeiträume, Anforderungen und Ziele konkretisiert werden.

Plattformarbeit

Eine neue Form der agilen Zusammenarbeit ist die Arbeit über Plattformen. In der Regel verbirgt sich dahinter, dass die Arbeitsaufträge online über eine Plattform erteilt werden. Dabei werden verschiedenen Formen unterschieden (Abbildung 1).

Hinter dieser neuen Arbeitsform steht das Modell, dass Unternehmen auf spezielle Plattformen im Netz einen Auftrag anbieten können und dieser dann von irgendjemanden aus der Crowd ausgeführt wird. Eine interne – meist kleinteilige und schnell lösbare – Aufgabe wird über das Netz an externe Arbeitskräfte vergeben, die diese dann gegen Bezahlung durchführen. Genutzt wird dieses Vergabeverfahren meist im Dienstleistungs- oder IT-Bereich und betrifft Aufgaben wie einfache Analysen, Fehlersuche, Web-Recherchen, Datenpflege oder auch Texterstellungen. Es kann sich aber auch um ortsgebundene Tätigkeiten handeln wie Reinigungsdienste oder Personenbeförderung. Auftraggeber und Auftragnehmer finden sich über ein plattformbasiertes Netzwerk. Ein persönliches Kennenlernen ist hier nicht erforderlich. Per Mausklick wird das Auftragsverhältnis begründet.

ABBILDUNG 1: **Kategorisierung neuer Arbeitsformen**



Quelle: Bertelsmann Stiftung 2019

Cloudworking

Diese Form der Beauftragung bietet Unternehmen die Chance, Arbeitsprozesse zu beschleunigen. Unter Umständen fließt auch durch die externen Lösungen neues Gedankengut ein. Gerade wer für interne Innovationen wenig Zeit hat, kann sich so einfach diverse innovative Impulse von außen einkaufen.

Checkliste: freie Mitarbeiter

- **Bedarf klären:**
  - Ist externes kurzfristiges Know-how erforderlich?
  - Gibt es einen kurzfristigen, zeitweiligen Mehrbedarf an bestimmtem Fachwissen?
  - Ist mittelfristig der Aufbau eigenen Fachwissens erforderlich?
- **Organisatorische Einbindung ausschließen:**
  - Keine Einbindung in die Organisation: Der *freie Mitarbeiter* (➔ *39*) arbeitet für sich am Ort seiner Wahl, ist somit nicht an Regelungen des Betriebes zum *Homeoffice* (➔ *9*) oder zum *mobilem Arbeiten* (➔ *10*) gebunden.
  - Die Zusammenarbeit der *freien Mitarbeiter* muss innerhalb des Unternehmens mit internen Teams erfolgen: Aufbau eines nur aus Externen zusammengesetzten Teams.
- **Die Einhaltung folgender Regeln für *freie Mitarbeiter* sicherstellen:**
  - Keine Firmen-E-Mail-Adresse
  - Keine Firmen-Telefonnummer
  - Kein eigenes Büroschild, keine Visitenkarte und Signatur des Auftraggebers
  - Nur eingeschränkte, zur Erstellung der Aufgabe notwendige Nutzung der Betriebsmittel des Auftraggebers, z. B. einer bestimmten Software
  - Keine Nennung in Internet / Intranet / Webseite des Auftraggebers
  - Keine Nennung in Dienst- / Schichtplänen
  - Keine Nennung auf Teilnehmerlisten von Firmenfeiern etc.
  - Keine Vertretung bei Krankheit / Urlaub durch Mitarbeiter des Auftraggebers
- **Auftrag an den *freien Mitarbeiter* vergeben:**
  - Auftraggeber und Auftragnehmer eindeutig festlegen
  - Fachliche Weisungen und Personalhoheit über den Einsatz des *freien Mitarbeiters* bleiben ausschließlich beim Auftraggeber
  - Keine disziplinarischen Anweisungen zur Aufgabenerfüllung an den *freien Mitarbeiter*
- **Vertragsgestaltung klären:**
  - Rahmenvertrag erforderlich?
  - Zeitraum, Zweck, Leistungsbeschreibung, Anforderung und Auftragsziel

Rechtliche Handhabung

Der Plattformarbeiter arbeitet ortsunabhängig und ist nicht weisungsgebunden. Bei diesen Arbeitsmethoden von *New Work (➔ 11)* sind die Grenzen zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbstständigkeit fließend. Die rechtliche Einordnung der Plattformarbeiter ist noch nicht abschließend entschieden. Die Kernfrage in diesem Zusammenhang ist eher, wie eine soziale Sicherung für diese Selbstständigen gewährleistet werden könnte.

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Eine Beteiligung des *Betriebsrates (➔ 12)* kann erforderlich werden, wenn die Fremdvergabe von Aufgaben, d. h. der Einsatz von *freien Mitarbeitern (➔ 39)* zu einer erheblichen Änderung der Betriebsorganisation führt. Diese könnte eine *Betriebsänderung (➔ 15)* zur Folge haben, bei der der *Betriebsrat* zwingend Mitbestimmungsrecht hat.

KAPITEL 6

Digitale Innovationseinheiten

Wie in den vorhergehenden Kapiteln gezeigt, verändern technische Innovationen in hohem Maße auch die Arbeitsweise. Diese Veränderungen sind kein Selbstzweck, sondern leisten einen wichtigen Beitrag zur besseren Erreichung der Unternehmens- bzw. Organisationsziele. Der Einsatz neuer Technik verhilft auch zu besseren Produkten und effizienteren Herstellungsverfahren. So können inzwischen bereits Teile von Fertighäusern, komplexe Werkzeuge oder auch Möbel durch 3-D-Druck hergestellt werden.

Möglicherweise bleibt es aber nicht dabei: So ist durchaus denkbar, dass Produkte komplett wegfallen, weil kein Bedarf mehr für sie besteht. Wird zum Beispiel das Bargeld abgeschaft, müssten sich die Hersteller von Geldautomaten mit dieser Entwicklung auseinandersetzen – und auf andere Produkte umsatteln.

Aus diesem Grund beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit der Frage, ob ihre Produkte auch noch in fünf Jahren nachgefragt werden, welche Änderungen und Anpassungen – in Bezug auf die Fertigungsverfahren – ggf. erforderlich sein könnten, oder ob sie sich mit Blick auf ihre Erzeugnisse völlig umorientieren müssen.

Um neue Entwicklungen anstoßen zu können, braucht es Freiraum für Kreativität und Innovation. Dies ist im Tagesgeschäft unter den gegebenen Strukturen schwer möglich. Vor allem Sicherheitsbedürfnis und Gewohnheiten sind dann von Nachteil, wenn es darum geht, als lähmend empfundene Strukturen zu durchbrechen und nicht nur neue, innovative Produkte, sondern auch alternative Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln und auszuprobieren. So gehen Unternehmen zunehmend dazu über, eigene Einheiten zu schaffen, die sich ausschließlich mit neuen Geschäfts- und Produktideen befassen und diese testen.

Viele gründen zu diesem Zweck neben ihrer bestehenden Unternehmensorganisation ***Innovation Labs***, ***Hub***s, ***Inkubatoren*** oder ***Start-Ups***: Diese eigenen ***Innovationseinheiten*** bieten einen geschützten Raum für ganz neue

Innovation Labs
Einheit innerhalb einer bestehenden Organisation, in der neue Arbeitsformen, Geschäftsideen oder Produkte experimentell ausprobiert und entwickelt werden können.

Hub
Innovationseinheit als Knotenpunkt; Standort, an dem verschieden Akteure miteinander vernetzt werden (z. B. Digital-Hubs in NRW, Silicon Valley).

Inkubator
Einheit, die eine Neugründung zum Gegenstand hat. Dabei sollen mit dem Inkubator besonders günstige Voraussetzungen geschaffen werden, damit die neue Existenzgründung gute Erfolgsaussichten hat.

Start-Up
Neu gegründetes Unternehmen, ggf. auch als Innovationseinheit genutzt.

Innovationseinheit
Einheit innerhalb einer bestehenden Organisation, in der neue Arbeitsformen, Geschäftsideen oder Produkte experimentell ausprobiert und entwickelt werden können.

Ideen, die sich hier – außerhalb der bestehenden Prozesse und Organisationsebenen – entwickeln können. Dieser geschützte Raum wird häufig mit einem Gewächshaus verglichen, in dem Experimente und neue Entwicklungen wie Setzlinge geschützt vor Unwetter und zu viel Sonne unter günstigen Bedingungen gedeihen und wachsen können.

Bei allen diesen genannten neuen Strukturformen geht es im Wesentlichen um einen eigenen physischen bzw. virtuellen Raum innerhalb und außerhalb des Unternehmens für die Entwicklung und Realisierung innovativer Ideen.

Formen von Innovationseinheiten

Ein Beispiel für *Innovationseinheiten (→ 46)* in Unternehmen ist das sogenannte *Innovation Lab (→ 46)*. Voraussetzung für die optimale Entwicklung neuer Ideen ist eine durch aufgeschlossenen Austausch untereinander geprägte Infrastruktur. Dieser Austausch findet im *Innovation Lab* zwischen den Mitarbeitern, Kunden und dem umgebenden Umfeld (Stakeholder wie Netzwerke, andere Unternehmen, Hochschulen etc.) statt. Auch entsprechend gestaltete offene Raumkonzepte mit einer kommunikationsorientierten Ausstattung und kommunikationsfördernden Tools (Whiteboards, beschreibbare Wände, verschiedene Visualisierungsmöglichkeiten, spontan veränderbare Setups, inspirierende Literatur etc.) unterstützen die kreative Zusammenarbeit. Ziel von *Innovation Labs* ist es, mit personellen, räumlichen und das Equipment einbeziehenden Konstellationen zu kreativen und gemeinsamen Denkprozessen anzuregen.

TABELLE 10: **Innovation-Lab-Typen**

Coworking-Innovation-Lab	Unternehmens-Innovation-Lab	Hochschul-Innovation-Lab	Grassroot-Innovation-Lab
Angebot von geeigneten Räumen an verschiedene Nutzer	Gründung und Einrichtung durch das Unternehmen	Gründung und Einrichtung durch die Hochschule	Aus einer privaten Initiative entstanden
Angebot von unterstützenden Formaten (Veranstaltungen, Meetups, gemeinsame Aktionen …)	I. d. R. mit externen Spezialisten	Projekte für Unternehmen außerhalb des Uni-Forschungs-betriebs	Meist von Einzelpersonen getragen
	Einbindung der Kunden		(Wenige) kommerzielle Absichten
Eigenes Geschäfts-konzept	Ziel: Verbesserung der eigenen Innovations-prozesse		Hohe Motivation

Quelle: Redmann 2019b

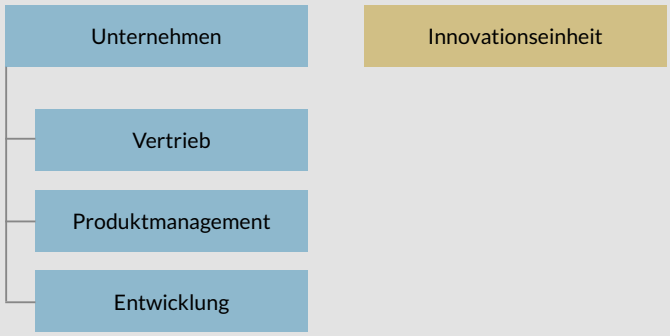
Unabhängig für welche Gestaltungsvariante des *Innovation Labs (➔ 46)* sich Unternehmen entscheiden, bieten diese Innovationsformen den Unternehmen die Möglichkeit, von Beginn an innovationsfördernde Strukturen zu schaffen. Langjährige Changeprozesse, die bisher meist erforderlich waren, um bestehende Unternehmensstrukturen und Kulturen zu verändern, werden obsolet. Das ermöglicht z. B., dass von Beginn eines Changeprozesses an Arbeitsverhältnisse mit neuen Mitarbeitern eingegangen werden können, die vornehmlich selbstbestimmt und partizipativ bzw. agil arbeiten. Auf diese Weise können direkt Strukturen eingeführt werden, in denen *selbstorganisierte Teams (➔ 26)* z. B. ohne eine eigene Führungsebene zusammenarbeiten. Möglich ist auch, dass Teams mit Arbeitsverhältnissen auf Werkvertragsbasis mit *selbstorganisierten Teams* des Unternehmens zusammenarbeiten oder eigenständig arbeiten (s. Kapitel 5 „Freelancer / freie Mitarbeiter“, S. 39).

Andere Möglichkeiten der Einrichtung neuer Strukturen sind *Hubs (➔ 46)*, *Inkubatoren (➔ 46)* oder auch *Start-Ups (➔ 46)*. Diese verfolgen im Grunde das gleiche Ziel wie *Innovation Labs*, allerdings mit z. T. unterschiedlicher Betonung von Aspekten wie Vernetzung (*Hubs*) oder gemeinsamer Entwicklung von Neuem (Labs, S. dazu Tabelle 10, S. 47). Der Unterschied liegt in der Form der Organisation und der Anbindung an das Unternehmen, für die es grundsätzlich zwei Möglichkeiten gibt: Entweder bleibt die *Innovationseinheit (➔ 46)* rechtlich und organisatorisch ein Teil des Unternehmens (integrierte *Innovationseinheit*) oder sie wird in einen eigenen, separierten und rechtlich unabhängigen Betrieb (externalisierte *Innovationseinheit*) verlagert.

Integrierte Innovationseinheit

Bleibt die *Innovationseinheit (➔ 46)* Teil des Unternehmens, kann sich diese als eigene Abteilung räumlich und organisatorisch in die bestehende Unternehmensstruktur einfügen. Das ist z. B. bei *Innovation Labs (➔ 46)* der Fall, die sich im gleichen Gebäude und / oder in der Organigrammstruktur eines Unternehmens befinden. Möglich ist auch, ein *Innovation Lab* räumlich außerhalb des Unternehmens zu errichten, es jedoch organisatorisch weiterhin einer hausinternen bestehenden Abteilung zuzuordnen oder direkt unter der Geschäftsführung anzubinden.

ABBILDUNG 2: **Integrierte Innovationseinheit**



Quelle: Eigene Darstellung

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Bei der Einrichtung eines *Innovation Labs (➔ 46)* innerhalb einer bestehenden Unternehmensstruktur kommen folgende Mitbestimmungsrechte des *Betriebsrates (➔ 12)* in Betracht:

- Unterrichtung bei neuen Arbeitsplätzen und zusätzlichem Personalbedarf
- Zustimmung bei personellen Maßnahmen, wie Einstellung von neuen Mitarbeitern und *Versetzung (➔ 12)* von vorhandenen Mitarbeitern
- *Mitbestimmung (➔ 13)* beim Gesundheitsschutz bezogen auf die räumliche Gestaltung
- *Mitbestimmung* bei *Betriebsänderung (➔ 15)*

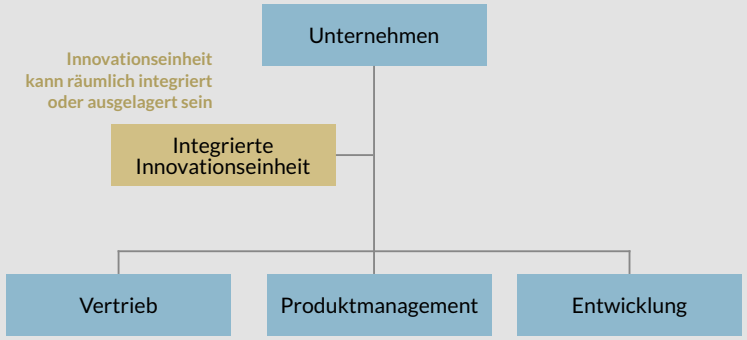
Lediglich beim *Inkubator (➔ 46)* handelt es sich um eine immer integrierte *Innovationseinheit (➔ 46)*. Alle anderen Formen (*Hubs (➔ 46)*, *Start-Ups (➔ 46)*, *Innovation Labs (➔ 46))* können sowohl integriert als auch externalisiert sein.

Externalisierte Innovationseinheit

Eine Alternative zur integrierten *Innovationseinheit (➔ 46)* ist die Gründung eines neuen Unternehmens als eigener separierter Betrieb (externalisierte *Innovationseinheit*).

In externalisierten *Innovationseinheiten* können eigene Mitarbeiter eingesetzt, neue Mitarbeiter eingestellt oder kann (nur) mit *Freelancern (➔ 39)*, Kooperationspartnern oder Agenturen zusammengearbeitet werden.

ABBILDUNG 3: **Externalisierte Innovationseinheit**



Quelle: Eigene Darstellung

Rechtliche Handhabung

- Bei der Gründung einer rechtlich eigenständigen *Innovationseinheit (➔ 46)* hat der *Betriebsrat (➔ 12)* – wie bei der Gründung eines neuen Unternehmens – kein Mitbestimmungsrecht.
- Wird in der *Innovationseinheit* selbst eine *Mitarbeitervertretung (➔ 12)* gewählt, gelten für diese alle Beteiligungsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG).
- Hinsichtlich der Arbeitsorganisation sind die Ausführungen der vorherigen Kapitel zu beachten. Da es sich jedoch um eine Neueinrichtung handelt, sind etwaige Besonderheiten wie bei einem Wechsel oder Übergang nicht zu beachten.
- Bei Übernahme von Mitarbeitern aus der Ursprungseinheit: *Versetzung (➔ 12)* und ggf. auch die Sicherung von Rückkehrrechten in einem Überleitungsvertrag vereinbaren, also nur mit Einverständnis des Mitarbeiters. Dabei ist der *Betriebsrat* der Ursprungseinheit zu beteiligen.

Checkliste: Innovationseinheit

Mit der Gründung einer *Innovationseinheit (➔ 46)* werden Netzwerke geschaffen, die neue Abläufe, neue Ideen, neue Produkte, andersartige Zusammenarbeit etc. entwickeln und fördern. Folgende Tipps helfen, dass sich sowohl die *Innovationseinheit* als auch das (bereits bestehende) Unternehmen erfolgreich entwickeln und gegenseitig ergänzen können:

- Das Committment der Führungsebene sollte uneingeschränkt sowohl in der Kommunikation als auch in der Unterstützung der Innovationeinheit erkennbar sein.
- Die Führungsebene sollte den Nutzen und die Inhalte für die Gründung der *Innovationseinheit* in den Vordergrund ihrer Kommunikation stellen mit Hauptaugenmerk auf den Nutzen für das Unternehmen.
- Die Mitarbeiter des Unternehmens als auch der *Innovationseinheit* sollten in die Kommunikation immer mit einbezogen werden.
- Die Abläufe und das Ideenmanagement sollten so gestaltet werden, dass Neuerungen und Experimentieren möglich werden, indem das Unternehmen bspw. Arbeitsräume zur Verfügung stellt, die zu neuem Arbeiten und kreativem Denken anregen. Dabei sind Lernen und Reflexion als gewünschte Tätigkeiten mit einzuplanen. Und nicht zu vergessen: Kein Raum, so schön er auch gestaltet ist, ersetzt eine gute, die Kreativität begünstigende Arbeitskultur!
- Bei der Zusammenstellung der Teams empfiehlt sich eine gute Durchmischung in Bezug auf Fachlichkeit, Alter und Unternehmenszugehörigkeit. Wichtig dabei ist, auf die Einschätzung der Teams zu vertrauen, welche Kompetenzen sie für die Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.
- Den Beteiligten sollte so viel Freiraum wie möglich für eine eigene Gestaltung der Aufgaben, ihrer Zusammenarbeit und auch für eigene Entscheidungen zugestanden werden. Wenn nötig, kann auch externes Know-how bezüglich der Methoden und Moderation hinzugezogen werden, das die Teammitglieder in ihrem Innovationsprozess stärkt und professionell unterstützt, mit Unsicherheiten umzugehen. Auch eine Supervision kann hilfreich sein.
- Vor der Einrichtung einer *Innovationseinheit* sollte der *Betriebsrat (➔ 12)* möglichst frühzeitig mit einbezogen werden, insbesondere dann, wenn diese Einheit in das Unternehmen eingebunden werden soll.
- Von Beginn an ist zu berücksichtigen, dass die Arbeit und Arbeitsweise der *Innovationseinheit* auf das Unternehmen diffundieren kann: Ziel soll es ja sein, die Produkte, Herstellungsweisen und Geschäftsideen kontinuierlich zu erneuern. Die Ideen müssen in die Realität umgesetzt und skaliert werden. Wichtig ist, die Teams dabei gut zu begleiten.

Bedürfniserfüllung

Auch wenn interdisziplinäre Zusammenarbeit zu mehr kreativen Ideen und zu einem besseren gegenseitigen Verständnis führen kann, ist mit Ängsten bei Mitarbeitern als auch mit kritischem Feedback und unter Umständen sogar mit Widerstand aus dem eigenen Haus zu rechnen. Wie bei jeder Veränderung sind dies natürliche Vorgänge. Nicht jeder ist es gewohnt, damit umzugehen, dass durch neue Vorgehensweisen alte Gewohnheiten infrage gestellt werden können. Manche Mitarbeiter kommen gut mit neu entwickelten Ideen und Abläufen zurecht und lassen sich von diesen sogar inspirieren. Andere wiederum fühlen sich durch Neuerungen verunsichert und versuchen, das Alte zu bewahren. Dies ist jedoch kein Spezialthema von *New Work (➔ 11)*, sondern bei jeder Art von Veränderung in Unternehmen an der Tagesordnung. Die Kunst besteht darin, mit der eigenen Belegschaft Erfolge zu schaffen, d. h. alle Mitarbeiter zu befähigen, dass sie erfolgreich handeln können – und zwar in allen Teilen des Unternehmens, egal ob *Innovationseinheit (➔ 46)* oder Ursprungseinheit. Jeder kann hier in seinem Tempo die Veränderung mitgehen, sowohl die New-Work-affinen Mitarbeiter als auch diejenigen, die bei der Umstellung etwas Zeit benötigen. Auf diese Weise kann jeder eine Sinnerfüllung (purpose) in seinem Arbeitsleben verspüren, die für ein gesundes Leben wichtig ist und es jedem ermöglicht, seine Leistungskraft voll zu entfalten.

KAPITEL 7

New Work in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen

Grundsätzlich ist es sinnvoll, Arbeitsbedingungen für eine größere Anzahl von Mitarbeitern zu regeln und nicht mit jedem einzeln Vereinbarungen zu schließen. Dies führt zu mehr Transparenz und Rechtssicherheit sowie viel weniger bürokratischem Aufwand und ermöglicht trotzdem einen flexiblen Gestaltungsspielraum. Solche verlässlichen Spielregeln stärken bei Mitarbeitern das Gefühl des Vertrauens und der Rechtssicherheit. Diese Form von kollektiver Regelung findet sich insbesondere in *Tarifverträgen* und *Betriebsvereinbarungen (➔ 56)*.

Tarifverträge

In vielen Unternehmen in Deutschland gelten Tarifverträge. In diesen sind einheitliche Regelungen zu Arbeitsbedingungen innerhalb einer bestimmten Branche oder einer Firma festgelegt. Kernthemen sind Arbeitszeiten, Urlaubsansprüche, Kündigungs- oder Ausschlussfristen sowie insbesondere die Vergütung. Bei letzterer geht es sowohl um die Entgelthöhe als auch die konkreten Merkmale, die ein Mitarbeiter oder dessen Tätigkeit aufweisen muss, damit er eine bestimmte Gehaltsstufe beanspruchen kann. An rechtliche Bestimmungen, die in einem ***Tarifvertrag*** vereinbart sind, haben sich Unternehmen und Mitarbeiter – soweit der *Tarifvertrag* für sie gilt – zu halten.

Im Kontext *New Work (➔ 11)* bietet ein *Tarifvertrag* einen rechtssicheren Handlungsrahmen, der einen Spielraum für agiles Arbeiten ermöglicht. Für den Fall, dass ein *Tarifvertrag* für einen Arbeitgeber gilt, hat dieser zu klären, inwieweit er die tariflichen Möglichkeiten für eine hohe Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitsweise ausschöpfen kann.

Tarifvertrag
Ein Tarifvertrag ist ein Vertrag, der zwischen einem Arbeitgeberverband auf der einen und einer Gewerkschaft auf der anderen Seite geschlossen wird. Vertragspartner der Gewerkschaft kann auch ein Unternehmen sein. Dann handelt es sich um einen sogenannten Firmen- oder Haustarifvertrag.

Damit der *Tarifvertrag (➔ 53)* auf ein Arbeitsverhältnis anwendbar ist, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein (Tabelle 11).

TABELLE 11: **Voraussetzungen für einen rechtskräftigen Tarifvertrag**

Voraussetzung	Erläuterung
1. Arbeitgeber und Mitarbeiter sind tarifgebunden	Arbeitgeberseite: ▪ Der Arbeitgeber ist Mitglied in einem Arbeitgeberverband, der einen *Tarifvertrag (➔ 53)* mit einer Gewerkschaft ausgehandelt hat. ▪ Oder der Arbeitgeber hat selbst mit einer Gewerkschaft einen *Tarifvertrag* abgeschlossen (Haustarifvertrag). Mitarbeiterseite: ▪ Der Mitarbeiter ist Mitglied bei der Gewerkschaft, die den *Tarifvertrag* mit dem Arbeitgeberverband oder dem Arbeitgeber geschlossen hat.
2. Einbeziehung des *Tarifvertrages*	▪ Die Geltung des *Tarifvertrages* wird im Arbeitsvertrag vereinbart. ▪ Es muss nicht immer auf den ganzen *Tarifvertrag* Bezug genommen werden: auch nur einzelne Regelungen, wie z. B. auf Kündigungsfristen oder Urlaubszeiten, können arbeitsvertraglich einbezogen werden. ▪ Weder Arbeitgeber noch der Mitarbeiter müssen bei dieser Inbezugnahme auf solche Regelungen in einem Verband oder in der Gewerkschaft Mitglied sein.
3. Allgemeinverbindlichkeit	▪ Es gibt Tarifverträge, die für eine gesamte Branche als allgemeinverbindlich erklärt worden sind. ▪ Hier gilt der *Tarifvertrag* dann automatisch, ohne dass der Arbeitgeber oder der Mitarbeiter in einem Verband oder einer Gewerkschaft Mitglied sein müssen.

Rechtliche Handhabung

Öffnungsklauseln: Falls der *Tarifvertrag (➔ 53)* über sogenannte Öffnungsklauseln verfügt, die ausdrücklich Ausnahmen für betriebliche Regelungen mit dem *Betriebsrat (➔ 12)* – z. B. über eine betriebliche Arbeitszeitregelung – oder auch mit einzelnen Mitarbeitern vorsehen, kann von tariflichen Regelungen abgewichen werden.

Abweichungen sind darüber hinaus auch immer dann zulässig, wenn für den Mitarbeiter die betrieblichen oder individuellen Vereinbarungen günstiger sind als die tarifliche Regelung. So sind z. B. höhere Entgelte erlaubt, die über der tariflichen Eingruppierung liegen, oder auch die Gewährung von mehr Urlaubstagen, als tariflich vorgesehen.

Zwar gibt es noch keinen *New-Work (➔ 11)-Tarifvertrag (➔ 53)* – aber es zeichnet sich immer häufiger ab, dass die einzelnen Aspekte der digitalen Arbeit, insbesondere der Arbeitszeit, in die Tarifverhandlungen aufgenommen werden (s. z. B. weiterdenker.me). Diese ermöglichen es Unternehmen, sich schnell und auch immer wieder veränderlich auf unterschiedliche betriebliche Situationen und Bedürfnissen von Mitarbeitern einzustellen.

Sofern es tarifliche Bestimmungen gibt, können diese einen besonders rechtssicheren Handlungsrahmen schaffen, der dann einen Spielraum für betriebliches, agiles Arbeiten ermöglicht. Viele Tarifverträge bieten zudem jetzt schon eine hohe Flexibilität. So reicht die Bandbreite von Wochenarbeitszeiten von z. B. 34 Stunden bei der Deutschen Telekom bis hin zu 40 Stunden im Bauhauptgewerbe. In vielen Tarifverträgen gibt es Zeitkorridore, die variieren können. So kann bspw. in der Metall- und Elektroindustrie zwischen 35 und 40 Stunden pro Woche gearbeitet werden. In der Metall- und Elektroindustrie gibt es sogar einen *Tarifvertrag* zur Mobilen Arbeit (TV MobA).

Einschub: Eigener Tarifvertrag für mobiles Arbeiten

In dem *Tarifvertrag (➔ 53)* zur *Mobilen Arbeit (➔ 10)* geht es um die Bestimmungen für ortsungebundenes Arbeiten und das Loslösen vom Arbeitsort Betriebsstätte. Angestrebt werden soll mit der Regelung eine bessere Vereinbarkeit der Arbeitstätigkeit mit der persönlichen Lebensführung der Mitarbeiter. Dieser *Tarifvertrag* sieht zudem ausdrücklich vor, dass hier *mobiles Arbeiten* im Betrieb überhaupt vorliegt und darüber eine freiwillige *Betriebsvereinbarung (➔ 56)* existiert. Er kommt nur dann zur Anwendung, wenn *mobiles Arbeiten* im Unternehmen etabliert ist, und enthält u. a. folgende Regelungen:

- Eine Definition, was unter mobiler Arbeit zu verstehen ist: „*Mobiles Arbeiten* umfasst alle arbeitsvertraglichen Tätigkeiten, die zeitweise (flexibel) oder regelmäßig (an fest vereinbarten Tagen) außerhalb der Betriebsstätten durchgeführt werden. Es ist nicht auf Arbeiten mit mobilen Endgeräten beschränkt. *Mobiles Arbeiten* umfasst nicht Tätigkeiten oder Arbeitsformen, die aufgrund ihrer Eigenart außerhalb des Betriebes zu erbringen sind, z. B. Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft, *Telearbeit (➔ 10)*, Vertriebs-, Service- und Montagetätigkeiten oder vergleichbare Tätigkeiten."
- Es darf kein Nachteil für Mitarbeiter entstehen, wenn dessen Wunsch auf *mobile Arbeit* durch den Arbeitgeber abgelehnt wird.
- Grundsatz der Nichterreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit, der die Trennung von Beruf und Privatleben fördern soll.
- Gesetzlicher Unfallschutz ist auch bei *mobiler Arbeit* gewährleistet.
- Bei Anwendung des *Tarifvertrages* zur *Mobilen Arbeit* dürfen die gesetzlichen Ruhezeiten um zwei Stunden (auf dann neun Stunden) verkürzt werden.

Leitfragen für die Nutzung möglicher tariflicher Gestaltungsräume

- Hat das Unternehmen die Möglichkeit zu situativen Anpassungen?
- Ist bereits eine Bandbreite an Wochenarbeitszeiten oder für Überstunden für *mobiles Arbeiten (➔ 10)* festgelegt?
- Ist das Unternehmen bezogen auf Arbeitsorte / *mobiles Arbeiten* flexibel aufgestellt?

Betriebsvereinbarung

Betriebsvereinbarung
Eine Betriebsvereinbarung ist eine vertragliche Regelung auf betrieblicher Ebene zwischen dem Arbeitgeber und der Mitarbeitervertretung (➔ 12). Die Regelungen einer Betriebsvereinbarung gelten unmittelbar für alle Mitarbeiter des Betriebes.

Bei einer ***Betriebsvereinbarung*** handelt es sich um einen Vertrag zwischen Arbeitgeber und *Mitarbeitervertretung (➔ 12)*. Für die von der Regelung betroffenen Mitarbeiter gilt diese Vereinbarung automatisch, ohne dass zusätzliche Voraussetzungen erfüllt werden müssen.

Eine Ausnahme ist, wenn der Mitarbeiter durch einzelvertragliche Vereinbarung bessergestellt wird als in der Regelung der *Betriebsvereinbarung* vorgesehen.

Auch für *New Work (➔ 11)* lassen sich über *Betriebsvereinbarungen* die einzelnen Felder der Arbeitsorganisation verbindlich für alle Mitarbeiter regeln. Dies schafft Sicherheit, Transparenz und Vertrauen. Immer mehr Unternehmen nehmen Regelungen zum agilem Arbeiten in ihre *Betriebsvereinbarungen* mit auf. Mittlerweile gibt es viele Vorlagen für Vereinbarungen zum *mobilen Arbeiten (➔ 10)*.

Bei den Regelungen in der *Betriebsvereinbarung* sind die Anmerkungen der vorangegangenen Kapitel zu beachten.

KAPITEL 8

Woran man mal gedacht haben sollte …

New Work (➔ 11) bedeutet im Wesentlichen – wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben – eine Änderung der Arbeitsorganisation. Darüber hinaus sind noch weitere Einzelaspekte, die im Folgenden beschrieben werden, zu beachten.

Social Media & Kommunikation auf Plattformen

Der Austausch der Menschen untereinander, die damit einhergehende Erweiterung und Verbreitung des Know-hows sowie die Vernetzung miteinander haben einen grundlegenden Einfluss auf agiles Arbeiten (s. dazu Kapitel 1 bis 3). Daher ist die vernetzte Kommunikation von zentraler Bedeutung für *New Work (➔ 11)*: Schnelle und direkte Kommunikation sowie die Nutzung technischer und digitaler Möglichkeiten sollen Mitarbeiter dabei unterstützen, leichter unternehmensweit und -übergreifend denken und handeln zu können. Kommunikationsformen, die einen solchen Austausch ermöglichen, sind den meisten schon aus dem Alltagsleben bekannt, z. B. über Social-Media-Plattformen (Twitter, Facebook, Instagram etc.) oder Message-Dienstleister wie WhatsApp etc., um sich schnell und direkt gegenseitig abzustimmen und auszutauschen. Privates wie Fachliches werden über diese Kanäle gleichermaßen miteinander geteilt.

New-Work-Unternehmen nutzen häufig Plattformen oder Software, die genau auf diesen direkten Wegen Kommunikation ermöglichen. Das kann wie beschrieben über öffentliche Anbieter als auch in Form des Intranets auf internem Wege geschehen. Eine grundlegende Voraussetzung für beide Kommunikationskanäle ist natürlich, dass die Mitarbeiter über das erforderliche technische Equipment verfügen und diese Dienste nutzen zu können – sofern der Arbeitgeber diese Nutzung auch im Rahmen der Arbeit wünscht, z. B. indem ein Malerfachbetrieb zu diesem Zweck alle seine Mitarbeiter mit iPads ausstattet. Dadurch wird nicht nur ein schneller

Austausch über fachliche Aspekte direkt vom Kunden aus möglich. Zum andern kann ein Mitarbeiter z. B. unkompliziert eine kurze Meinung von seinen Kollegen einholen oder der Chef eine getroffene Entscheidung schnell und direkt mit dem Team klären. Das alles ist möglich, obwohl alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit bei Kunden im Einsatz sind.

Neben der arbeitsbezogenen Kommunikation kommt bei *New Work (➔ 11)* häufig auch Privates zum Vorschein. Denn die Beteiligten können sich nicht nur in ihrer beruflichen Rolle, sondern auch mit allen privaten Facetten zeigen: Herr XY ist nicht nur der Kollege aus der Buchhaltung, sondern auch begeisterter Skifahrer und Familienvater, der in seiner Freizeit Romane schreibt. Aus diesen privaten Eigenschaften können neue, über die beruflichen Vernetzungen hinausgehende Netzwerke entstehen.

Mit der Nutzung von sozialen Medien im Arbeitskontext taucht auch immer wieder die Frage auf, welche Auswirkung das Posten von dienstlichen Inhalten auf privaten Accounts hat – und wie insgesamt die Handhabung von dienstlichen Accounts zu bewerten ist.

Inhaltliche Posts auf dienstlichen Accounts sind grundsätzlich dem Betrieb zuzuordnen. Hinsichtlich der Inhalte sollte es innerbetrieblich eine Verständigung darüber geben, was gepostet werden kann und wo die Grenzen sind. Diese richten sich grundsätzlich nach der persönlichen Einschätzung und Meinung der Beteiligten, aber auch nach allgemeinen rechtlichen Bestimmungen: Beleidigungen, Schmähungen, Hasstiraden, Verleumdungen und Ähnliches sind bspw. unzulässig. Es empfiehlt sich, für den Einsatz neuer Medien gemeinsam Regeln für den Umgang mit dem dienstlichen Account zu erarbeiten – mit allen „Do's" und „Dont's".

Wird ein privater Account auch für die Verbreitung von dienstlichen Inhalten genutzt, sind diese natürlich dem Mitarbeiter privat zuzurechnen. Dies gilt insbesondere, wenn aus dem Profil deutlich wird, dass die mitgeteilten Ansichten seine eigenen sind. Denn ein Mitarbeiter kann nicht angewiesen werden, über private Accounts dienstlich zu posten.

Rechtliche Handhabung: Achtung – Datenschutz beachten!

Immer wenn Führungskräfte Social Media für ihre Kommunikation mit den Mitarbeitern nutzen oder diese sich untereinander verständigen und entsprechende Dienste – wie z. B. Whatsapp – für einen schnellen Informations- und Datenaustausch nutzen, ist der Datenschutz zu beachten. Dieser greift insbesondere in folgenden Fällen:

- Dem Datenschutz unterliegt, wenn Mitarbeiter persönliche Daten im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses auf einer internen Firmenplattform kundgeben, wie z. B. Angaben über ihr persönliches Profil, ihre Adressdaten, private Informationen, wie z. B. persönliche außerberufliche Kenntnisse, Hobbys, ehrenamtliches Engagement, Vorlieben oder soziale Kontakte. Grundsätzlich unterliegen diese privaten Informationen – egal ob sie mit Kollegen im Unternehmen oder in sozialen Netzwerken geteilt werden – der freien selbstbestimmten Entscheidung des Mitarbeiters.
- Der Arbeitgeber kann die Preisgabe dieser Daten nicht von Mitarbeitern verlangen, es sei denn, dass sie einer Verwendung dieser Informationen im unternehmenseigenen betrieblichen Netzwerk zugestimmt haben. Das Gleiche gilt für die Nutzung von technischen Geräten oder Software, anhand derer es möglich ist, private Daten über Mitarbeiter zu ermitteln, bspw. Aufenthaltsorte oder Körperdaten.
- Der Mitarbeiter erteilt die Zustimmung zu einer Auskunft seiner Daten bzw. zu deren Verwendung freiwillig. Freiwillig meint, dass seine Einwilligung ohne Einwirkung von äußerem Zwang und psychischen Druck erfolgt. Davon ist immer dann auszugehen, wenn der Mitarbeiter einen Vorteil erlangt oder zumindest ein gleich hohes Interesse an der Erhebung und Nutzung dieser Daten verfolgt wie der Arbeitgeber. Vorteile können z. B. die Teilhabe an einer betrieblichen Gesundheitsförderung oder die private Nutzung bestimmter technischer Geräte sein. Gleiches Interesse hingegen kann bei der Aufnahme in eine Geburtstagsliste vorliegen, um seinerseits Glückwünsche aussprechen zu können und so das gemeinsame betriebliche Miteinander zu fördern.
- Für die Freiwilligkeit ist es immer sinnvoll, den Mitarbeiter selbst wählen zu lassen, ob und wenn ja welche persönlichen Angaben er mit seinen Kollegen austauschen möchte. Das Gelingen einer privaten wie beruflichen Vernetzung hängt immer vom gegenseitigen Vertrauen ab. Es ist förderlich, bei der Nutzung einer Plattform, eines sozialen Netzwerks oder einer Software deren Vorteile für den Einzelnen herauszustellen.
- Die Einwilligung erteilt der Mitarbeiter schriftlich und sie kann jederzeit wieder von ihm zurückgenommen werden. Ob letzteres dann geschieht, wird stark davon abhängen, ob der Mitarbeiter es als Vorteil oder etwas positives erlebt, wenn seine persönlichen Daten vom Arbeitgeber genutzt werden.

Beteiligung der Mitarbeitervertretung

Bei der Nutzung bestimmter Technologien oder Plattformen und Netzwerken zur Kommunikation hat der *Betriebsrat (➔ 12)* – wie bei jeder Anwendung von technischen Einrichtungen – ein Mitbestimmungsrecht. Bei den meisten technischen Einrichtungen ist eine Überwachung des Mitarbeiterverhaltens möglich – auch wenn diese in der Praxis gar nicht vorgesehen ist. Allein die Möglichkeit einer Überwachung der Mitarbeiter reicht für die *Mitbestimmung (➔ 13)* des *Betriebsrates* aus. Dieses Mitbestimmungsrecht dient vor allem dazu, den Mitarbeiter in seinem Persönlichkeitsrecht und seiner Selbstbestimmung darüber, welche privaten Informationen oder Daten er mit anderen teilen möchte, zu schützen. Bei diesem Mitbestimmungsrecht geht es nicht darum, einem Arbeitgeber das Recht zu verwehren, digitale Systeme einzuführen oder (soziale) Netzwerke zu nutzen. Im Vordergrund steht vielmehr, die Mitarbeiter vor der Gefahr des Missbrauchs zu schützen, z. B. indem Daten, die bei einer technischen Aufzeichnung (Überwachung) entstehen, nicht wieder gelöscht, sondern für immer verfügbar bleiben. Der *Betriebsrat* ist daher bei technischen Kommunikationssystemen vor allem bezogen auf

- die Einführung,
- die Art der Nutzung,
- der Verwendung und
- die Grenzen

einer Datenerhebung anzuhören und er hat hier mitzubestimmen.

Challenge Box: **Austausch über Netzwerke**

Die Kommunikation auf internen genauso wie auf externen Plattformen sollte authentisch, zeitnah und auch direkt sein. Um dies zu gewährleisten, greifen strukturelle und kulturelle Faktoren: Je weniger hierarchische Abläufe und je flachere Aufbauten ein Unternehmen aufweist, desto einfacher gelingt ein teamübergreifender und eigenständiger Austausch. Je vertrauensvoller und offener der Umgang untereinander ist, desto privater zeigen sich die Mitarbeiter in ihren Beiträgen. Die Bereitstellung von Netzwerken oder einer internen Plattform allein schafft noch keine vernetzte Verständigung. Erforderlich ist vielmehr das Zusammenspiel des Unternehmens, der Arbeitsweisen und des kulturellem Umfelds – aber auch Inhalte (besonders in der Anfangsphase nach der Einführung). Das gilt vor allem auch für die Gestaltung von Dialogen: Eine Netiquette kann im Umgang mit medialer Kommunikation helfen. Gerade bei den digitalen Kommunikationsformen fehlen Elemente des analogen Kontaktes, wie z. B. Stimme, Gestik oder Mimik. Auf der anderen Seite erhält der Mitarbeiter schnell ein direktes Feedback, das sich auch nur in einem einfach Like ausdrücken kann.

Um bei der digitalen Kommunikation im Unternehmen Konflikte zu verhindern, helfen klare und transparente Feedbackregeln. Diese können z. B. in Schulungen vermittelt werden und sollten im Unternehmen sichtbar und erlebbar sein. Je mehr sich Mitarbeiter auf einen verbindlichen Prozess verlassen und sich sicher sein können, dass ihre Rechte gewahrt werden, desto stärker ist ihr Vertrauen in ihren Arbeitgeber und umso leichter können sie sich auf eine offene Kommunikation einlassen.

Rechtliche Handhabung: Arbeitsgesetze – Schutz des Mitarbeiters

Alle Arbeitsgesetze gelten auch bei *New Work (➔ 11)* weiter und sind zu beachten. Das Arbeitsrecht schützt insbesondere die Mitarbeiter auch in ihrer Person und mit ihren Rechten vor unzulässigen Eingriffen. Dabei hat der Arbeitgeber u. a. zu beachten:

- Um Benachteiligungen der Mitarbeiter auszuschließen, sollte er klare Regeln zu den Inhalten und zum Verfahren gegenseitigen Feedbacks oder auch zur Bewertung von Kollegen oder Teams aufstellen.
- Er sollte seine Anforderungen an das Verhalten, die Kultur und den Umgang miteinander –idealerweise gemeinsam mit dem *Betriebsrat (➔ 12)* – herausarbeiten und kommunizieren.
- Klare Abmachungen mit den Teams im Vorfeld der Einführung neuer Technologien oder Netzwerke verhindern Konflikte und erleichtern deren Lösung.

Nutzung eigener Geräte (BYOD)

Auch wenn es bei *New Work (➔ 11)* nicht in erster Linie um Technisierung geht, spielt der Einsatz von Hard- und Software natürlich trotzdem eine große Rolle. Und auch da scheiden sich die Geister: Der eine schwört auf System X, während der andere absolut glaubt, nur mit System Y arbeiten zu können. Schwierig wird es dann, wenn in einem Unternehmen eine neue Technik eingeführt wird, die selbstverständlich einheitlich ist und nicht unbedingt der Vorliebe jedes Mitarbeiters entspricht.

In diesen Fällen kommt es immer häufiger vor, dass Mitarbeiter ihre eigenen Geräte im dienstlichen Kontext nutzen (bring your own device, kurz ***BYOD***). Aufgrund rechtlicher Besonderheiten sind einige Auswirkungen zu beachten (Tabelle 12).

BYOD (bring your own device)
Die Nutzung privater technischer Geräte zu Arbeitszwecken.

TABELLE 12: **Vor- und Nachteile von BYOD**

Vorteile	Nachteile
Umgang mit dem eigenen Gerät ist vertraut	Support ist nur eingeschränkt möglich
Höhere Schnelligkeit und Effizienz bei der Arbeit	
Finanzielle Einsparung für den Arbeitgeber	Komplexität bei der Handhabung von finanziellem Ausgleich der Nutzung privater Geräte
Auch private Daten sind beim Wechsel zwischen dienstlichen und privaten Aktivitäten zur Hand (höhere Effizienz)	Datenschutz: Zugriff des Arbeitgebers auf private Inhalte und umgekehrt Sicherheitsrisiko für betriebliche Daten

Quelle: eigene Darstellung

Viele Unternehmen schrecken vor den mit der Nutztung privater Geräte verbundenen Schwierigkeiten zurück. Nichtsdestotrotz: Sobald auch nur die Möglichkeit dienstlicher Aktivitäten auf privaten Geräten besteht (z. B. über private E-Mail-Accounts, Messenger-Dienste, Nutzung von privaten Geräten für Social-Media-Aktivitäten im dienstlichen Kontext), muss eine Regelung dazu getroffen werden. Vor diesem Hintergrund ist es durchaus sinnvoll, die Einbeziehung von privaten Geräten zu prüfen und ihren Einsatz mit den Mitarbeitern auszuloten.

Abbau von Hierarchie: Leitende Angestellte

Eine zentrale Auswirkung von *New Work (➔ 11)* ist der Abbau von Hierarchien: Die Mitarbeiter bilden *selbstorganisierte Teams (➔ 26)* und entscheiden zunehmend selbst und eigenverantwortlich. Im Zuge dessen ändert sich auch die Rolle der Führungskräfte – in der Regel von Vorgesetzten, die Vorgaben und Anweisungen zur Arbeit machen, hin zu Moderatoren innerhalb der Teams.

Führungskräfte ab einer bestimmten Hierarchieebene haben rechtlich gesehen einen besonderen Status gegenüber dem einfachen Mitarbeiter, nämlich den der *leitenden Angestellten*. *Leitende Angestellte* nehmen arbeitsrechtlich eine besondere Stellung ein und sind mit Befugnissen ausgestattet, die vorwiegend vom Arbeitgeber ausgeübt werden, wie z. B. die selbstständige Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern. Sie verfügen nach dem Kündigungsschutzgesetz über einen geringeren Kündigungsschutz als Mitarbeiter und auch das Betriebsverfassungsgesetz und das Arbeitszeitgesetz findet bei ihnen keine Anwendung. ***Leitender Angestellter*** ist eine Funktion, die im Arbeitsvertrag festgelegt sein muss und die auch faktisch

Leitender Angestellter
Der leitende Angestellte ist ein Angestellter, der mit wesentlichen Arbeitgeberbefugnissen ausgestattet ist und Führungsaufgaben wahrnimmt (§ 5 Abs. 3 BetrVG).

ausgeübt werden muss. Sowohl die Bezeichnung im Arbeitsvertrag als auch die Ausübung im Arbeitsalltag müssen also übereinstimmen.

Durch den Abbau von Hierarchiestufen – bspw. durch Einführung *selbstorganisierter Teams (➔ 26)* und Abschaffung von Abteilungen – allein ändert sich nicht automatisch die Funktion des *leitenden Angestellten (➔ 62)*. Dies erfolgt erst dann, wenn auch sein Verantwortungsbereich – d. h. seine Befugnisse – Veränderungen unterliegt, die durch Änderung seines Arbeitsvertrages erfasst wird. Dies kann nur im gegenseitigen Einverständnis mit der Unternehmensleitung erfolgen. Es ist auch denkbar, dass der bis dahin *leitende Angestellte* um Zuge der Veränderungen seinen Sonderstatus verliert und zum einfachen Mitarbeiter wird. In diesem Fall käme er wieder in den Genuss aller Schutzgesetze des Arbeitsrechts.

Challenge Box: Änderung der Führungsrolle

Die Auswirkungen auf die bisherigen Führungskräfte durch die Transformation hin zu *New Work (➔ 11)* sind für Führungskräfte unter Umständen gravierend. Wie in jeder sozialen Gruppe, in der einzelne Personen eine Führungsrolle wahrnehmen, zeichnen sich häufig auch Führungskräfte in Unternehmen (über ihre Rolle hinaus) durch einen höheren Status und Disziplinargewalt aus. Mit diesem Status gehen in der Regel auch zusätzliche Vergünstigungen, z. B. höheres Gehalt, Dienstwagen, eigener Parkplatz, größeres Büro, etc., einher. Entfallen im Zuge von Veränderung der bisherige Status und die Disziplinargewalt – und damit auch die lieb gewonnenen Vergünstigungen – kann dies von den Betroffenen als negativer Einschnitt empfunden werden. Vor allem vor dem Hintergrund, dass sie im Zuge der Digitalisierung daran mitwirken sollen, sich selbst überflüssig zu machen. Dies ist aus menschlicher Sicht eine schwierige Situation und in der Praxis rechtlich nicht immer übereinstimmend zu regeln. Hier ist viel Kommunikationsgeschick und Fingerspitzengefühl gefragt.

Gehalt (New Pay)

Bisher hat sich die Höhe eines Gehalts meist an den Faktoren Zeit, Qualifikation und Leistung ausgerichtet. Unternehmen, die für die Zusammenarbeit auf *Agilität (➔ 31)*, Selbstorganisation, Vernetzung und ***Partizipation*** abstellen oder einen New-Work-Ansatz leben, kommen regelmäßig an den Punkt, an dem sie über die Bemessung und Verteilung der Gehälter ihrer Mitarbeiter nachdenken. Das hängt u. a. damit zusammen, dass gewisse Formen der Zusammenarbeit, in denen z. B. eigenverantwortliche Entscheidungen des Mitarbeiters, die im unternehmerischen Interesse getroffen werden, nicht mehr in das traditionelle Gehaltsgefüge passen, dessen Bewertung allein durch die Arbeitgeberseite erfolgte. Die neuen Formen der Zusammenarbeit wirken sich daher unter Umständen auch auf die Ver-

Partizipation
Im Kontext von digitaler Arbeit ist damit die Beteiligung der Mitarbeiter in jeglicher Hinsicht gemeint. Durch die Organisationsstruktur sollen die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich in Bezug auf jegliche Entscheidung das Produkt und dessen Herstellungsweise betreffend sowie Innovationen einzubringen.

gütungsformen aus. In diesem Zusammenhang wird analog zu *New Work* *(➔ 11)* häufig der Begriff ***New Pay*** verwendet.

New Pay
Der Begriff kommt aus der New-Work-Bewegung und steht oftmals im Zusammenhang mit neuen oder auch agilen Arbeitsweisen genauso wie Selbstverantwortung und Selbstbestimmung des einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen. Die Fragen die in diesem Kontext auftauchen, beschäftigen sich damit, ob die derzeitigen Systeme zur Festlegung von Gehältern eigentlich zu New Work (➔ 11) passen oder eine transparente und partizipative Zusammenarbeit konsequenterweise auch einen anderen Verteilmechanismus für Gehälter erforderlich macht. Aspekte wie Transparenz, Partizipation (➔ 63) oder Verantwortlichkeit sollen sich daher auch in der Art und Weise der Gehaltsverteilung wiederfinden.

In diesem Kontext drängt sich die Frage auf, ob die traditionellen Systeme zur Festlegung von Gehältern überhaupt zum neuen Arbeiten passen oder ob eine transparente und partizipative Zusammenarbeit konsequenterweise auch einen anderen Verteilmechanismus für Gehälter erforderlich macht. Wichtige Aspekte der Zusammenarbeit, wie z. B. Transparenz, *Partizipation (➔ 63)* oder Verantwortlichkeit, sollten sich auch in der Art und Weise der Gehaltsverteilung wiederfinden. Unternehmen suchen zunehmend nach (neuen) Bemessungsgrundlagen für die Vergütung oder / und nach Maßstäben für eine transparente Gestaltung der Vergütungskriterien. In einigen wenigen (meist kleinen) Unternehmen können sich die Mitarbeiter bspw. ein Gehalt aussuchen, in anderen erhalten alle das gleiche Gehalt. Dabei geht es nicht um ein Wünsch Dir was-Konzert, vielmehr fallen die Entscheidungen nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten und / oder werden auch von den Teams mitgetragen.

Die einzig richtige Lösung gibt es nicht – wichtig ist, dass das gewählte Gehaltssystem zur Kultur des jeweiligen Unternehmens passt und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördert.

Rechtliche Handhabung: **Rechtliche Umsetzung**

Bei der Änderung der Gehaltsstruktur im Unternehmen sind verschiedene Aspekte zu beachten, insbesondere:

- Die Gehaltsvereinbarungen müssen sich immer im Rahmen der tariflichen, betriebsverfassungsrechtlichen Schranken und den Bestimmungen des Mindestlohngesetzes befinden.
- Dabei ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter in ihren gehaltlichen Strukturen im Rahmen der gesetzlichen Regelungen gleichbehandelt werden. Insbesondere sind hier die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), des Entgelttransparenzgesetzes (EntgTranspG) sowie der Allgemeine Gleichbehandlungsgrundsatz zu wahren.
- Soll ein bestehendes Gehalt nach unten verändert, d. h. gesenkt werden, so kann dies ausschließlich nur im Einvernehmen mit dem betreffenden Mitarbeiter geschehen.
- Der *Betriebsrat (➔ 12)* ist bei der Veränderung von betrieblichen Gehaltssystematiken im Unternehmen immer mit einzubeziehen. Das gilt ebenso für die Einführung eines neuen Gehaltsystems.
- Bei transparenten Gehältern ist die Einhaltung des Datenschutzes aktuell noch problematisch: Die freiwilligen Einwilligungen der Mitarbeiter müssen schriftlich erfolgen und können jederzeit widerrufen werden.

Einführung und Verwendung von algorithmischen Systemen

Inzwischen halten algorithmische Systeme immer mehr Einzug in die Arbeitswelt. Für die Frage, ob arbeitsrechtliche Aspekte betroffen sind, ist entscheidend, ob Mitarbeiter von den Systemen betroffen sind. Beispielhaft könnten folgende Themen einer rechtlichen Einordnung bedürfen:

- Mitbestimmungsrechte beim Einsatz von algorithmischen Systemen insbesondere dann, wenn es um Personalplanungen und die Auswahl von Bewerbern geht.
- Verlust des Arbeitsplatzes, weil das algorithmische System die Tätigkeit übernimmt.
- Arbeitsrechtliche Konsequenzen durch die Auswertung personenbezogener Daten im Rahmen der Ausübung einer Tätigkeiten (z. B. wegen angeblicher Minderleistung oder Schlechtleistung).
- Diskriminierungen durch ein algorithmisches System, z. B. im Rahmen der Bewerberauswahl.

Derzeit ist davon auszugehen, dass in der Praxis insgesamt weniger rechtlich unklare Situationen auftreten, als derzeit in der öffentlichen Diskussion suggeriert wird. Eine erste juristische Einschätzung zu diesen Fragen wird Mitte 2020 in einer Veröffentlichung der Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit irights.law vorgenommen.

Verzeichnisse

Literatur

agilemanifesto.org (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html (Download 06.05.2020)

Bertelsmann Stiftung (2019). Plattformarbeit in Deutschland – Freies und flexibles Arbeiten ohne soziale Sicherung. Gütersloh. https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/plattformarbeit-in-deutschland (Download 13.05.2020)

Coworking Guide (2020). „Was ist ein Coworking Space?“ https://coworkingguide.de/coworking/coworking-space/ (Download 06.05.2020)

Gabler Wirtschaftslexikon (2019). Agilität. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852 (06.05.2020)

Initiative D21 (2019). Wie digital ist Deutschland? D21 Digital Index 19/20. https://initiatived21.de/app/uploads/2020/02/d21_index2019_2020.pdf (Downlaod 05.05.2020)

InfoCuria Rechtsprechung (2019). Urteil des Gerichtshofs (Große Kammer) 14. Mai 2019 in der Rechtssache C55/18 – Urteil. http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?docid=214043&mode=req&pageIndex=1&dir=&occ=first&part=1&text=&doclang=DE&cid=6512616 (Download 06.05.2020)

IW – Institut der Deutschen Wirtschaft (2018). Erst arbeiten, dann wohnen. Pressemitteilung Nr. 4/2018 vom 31. Januar 2018. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Presse/Pressemitteilungen/2018/IW-Pressemitteilung_2018_4_Bueroimmobilien.pdf (Download 05.05.2020)

National Geographic (2020), Kurzfristig Positiv: Corona-Effekte auf die Umwelt. https://www.nationalgeographic.de/umwelt/2020/03/kurzfristig-positiv-corona-effekte-auf-die-umwelt (Download 13.05.2020)

Projektmagazin (2016). Sprint Review. https://www.projektmagazin.de/methoden/sprint-review (Download 06.05.2020)

Redmann, Britta (2019a). Agile Arbeit rechtssicher gestalten. Leitfaden für die unternehmerische Praxis, Freiburg: Haufe Group

Redmann, Britta (2019b). Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär: Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden. Freiburg: Haufe Group

Scrum Academy (o. J.). Scrum Lexikon: Retrospektive. https://www.scrum-academy.de/scrum-lexikon/retrospektive/ (Download 06.05.2020)

The State of California (1990). Telecommuting Pilot Project. Final Report. https://www.jala.com/CalFinal.PDF (Download 05.05.2020)

weiterdenker.me (o. J.). Tarifrunde 2020 in der Metall und ElektroIndustrie. http://weiterdenker.me/index.php/ind0 (Download 06.05.2020)

Wikipedia.org (2020a). Design Thinking. https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking (06.05.2020)

Wikipedia.org (2020b). Scrum. https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum (Download 06.05.2020)

Tabellen

TABELLE 1: Exemplarische Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Homeoffice und mobilem Arbeiten 11

TABELLE 2: Übersicht Arbeitszeitgesetz (ArbZG) 19

TABELLE 3: Anforderungen des Arbeitszeitgesetzes 20

TABELLE 4: Übersicht einiger gesetzlicher Möglichkeiten für individuelle Arbeitszeitvereinbarungen im Arbeitsvertrag 21

TABELLE 5: Vergleich zwischen geführten und selbstorganisierten Teams 27

TABELLE 6: Aspekte der Selbstorganisation von Teams 28

TABELLE 7: Charakteristika von Scrum 35

TABELLE 8: Übersicht der Rollen im Scrum 36

TABELLE 9: Vergleich Arbeitnehmer – freier Mitarbeiter 41

TABELLE 10: Innovation-Lab-Typen 47

TABELLE 11: Voraussetzungen für einen rechtskräftigen Tarifvertrag 54

TABELLE 12: Vor- und Nachteile von BYOD 62

Abbildungen

ABBILDUNG 1: Kategorisierung neuer Arbeitsformen 43

ABBILDUNG 2: Integrierte Innovationseinheit 49

ABBILDUNG 3: Externalisierte Innovationseinheit 50

Gesetze und Verträge

AGG – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/agg/

ArbStättV – Verordnung über Arbeitsstätten abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_ttv_2004/index.html

ArbZG – Arbeitszeitgesetz abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/index.html

BEEG – Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/beeg/index.html

BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/

BUrlG – Mindesturlaubsgesetz für Arbeitnehmer abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/burlg/index.html

EntgTranspG – Entgelttransparenzgesetz abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/entgtranspg/index.html

GewO – Gewerbeordnung abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/gewo/index.html

PflegeZG – Gesetz über die Pflegezeit abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/pflegezg/index.html

TzBfG – Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge abrufbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/tzbfg/index.html

TV MobA – Tarifvertrag Mobiles Arbeiten abrufbar unter https://fidi.verdi.de/++file++5d02392e2193fb173ad9852f/download/TV%20mobiles%20Arbeiten%20verdi-1.pdf

Impressum

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich:
Birgit Wintermann

Konzept:
Birgit Wintermann, Dr. Alexandra Schmied

Autoren:
Britta Redmann, Birgit Wintermann

Redaktion:
Birgit Wintermann

Lektorat
Rudolf Gajdacz

Gestaltung
Dietlind Ehlers

Lizenz
Das Werk „New Work: Potenziale nutzen – Stolpersteine vermeiden“ steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0). Details zur Lizenz finden Sie unter https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.

Davon ausgenommen sind das Titelfoto und das Logo.
Titelbild: https://www.pexels.com/de-de/foto/arbeitsplatz-buro-businesscoworking-7070/ (Startup Stock Photos / pexels – Pexels License, https://www.pexels.com/license/)

Mai 2020

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Birgit Wintermann
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon 05241-8181289
birgit.wintermann@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de