

## Agilität und Arbeitsrecht – Teil 1

# Neue Arbeitswelten – neues Arbeitsrecht?

Neue Formen der Zusammenarbeit und eine facettenreiche Arbeitskultur kollidieren häufig mit Bestimmungen von Tarifverträgen, dem Arbeitsrecht oder dem Arbeitszeitgesetz. Die Bewältigung dieser Veränderung in der Arbeitsbeziehung zwischen Unternehmen, Mitarbeitern und Betriebsräten stellt das Arbeitsrecht vor neue Herausforderungen.

## Britta Redmann

**A**rbeiten wann ich will und wo ich will? Schlagworte wie flexibles Homeoffice, mobiles Arbeiten von überall, selbstorganisierte Teams oder demokratische Unternehmenskultur klingen hip und sehr attraktiv für Mitarbeiter und Unternehmen. Denn je beweglicher eine Organisation ist, desto wettbewerbsfähiger und anpassungsschneller ist sie. Agiles Arbeiten bietet hier eine gute Lösung.

Über das Arbeitsrecht wird derzeit viel diskutiert, denn die aktuellen Agilisierungs- und Flexibilisierungswünsche von Unternehmen wie auch von Mitarbeitenden

kollidieren mit manch alter Regel. Dennoch schränkt das bestehende Recht kreatives innovatives Arbeiten weniger ein, als viele Führungskräfte denken. Innerhalb seiner Grenzen ist dennoch vieles möglich.

### **Die ganze Welt als Arbeitsplatz**

Im Zuge von New Work und auch durch zunehmende technische Möglichkeiten wird es immer mehr üblich, auch außerhalb des klassischen Arbeitsplatzes seine Arbeit auszuführen. Wir sprechen von entkoppeltem Arbeiten. Sowohl für Firmen als auch für Mitarbeiter kann das ein Mehrwert an Gestaltung von Freiheit und Flexibilität bedeuten. Was ist der Unterschied und was ist wo sinnvoll? Was sind hier rechtliche To-dos bei der Umsetzung?

Von Homeoffice spricht man dann, wenn der Mitarbeiter seine Tätigkeit von zu Hause aus erledigt und auch nur von dort. Im

Gegensatz zum mobilen Arbeiten sind beim Homeoffice andere Arbeitsorte wie etwa im Café oder im Coworkingspace ausgeschlossen. Hinzu kommt, dass für das Arbeiten im Homeoffice – im Gesetz auch als Telearbeit bezeichnet – besondere Regelungen zur Anwendung kommen, die bestimmte Auflagen an einen solchen Arbeitsplatz stellen. Bei mobiler Arbeit gibt es das nicht, eine solche ist wesentlich allgemeiner und weiter gefasst, was Arbeiten an verschiedenen Orten anbelangt (siehe Tabelle 1 auf Seite 60).

Ist ein Betriebsrat vorhanden, muss geprüft werden, ob hier Beteiligungsrechte zu beachten sind. In Betracht kommen können hier beispielsweise eine vorherige Zustimmung zur Versetzung sowie Mitbestimmungsrechte bei der Nutzung von technischen Geräten wie etwa mobilen Endgeräte oder auch zu möglichen gesundheitlichen Auswirkungen. Je nach Umfang der Ausweitung der Verän-



Britta Redmann ist Rechtsanwältin und  
Personalleiterin.  
E-Mail: [britta.redmann@britta-redmann.de](mailto:britta.redmann@britta-redmann.de)



**Table 1:** Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Homeoffice und mobilem Arbeiten

	Homeoffice	Mobiles Arbeiten
Ort	nur von Zuhause	überall
besondere Voraussetzungen	Ja: etwa Raumgröße, Beinfreiheit, Beleuchtung, Belüftung, Arbeitsmobiliar siehe hier Nr. 6 des Anhangs der ArbStättV zu genauem Wortlaut * Gefährdungsanalyse vertragliche Vereinbarung	Nein
Vorschriften:	Arbeitsstättenverordnung, (Arbeitsschutz) Datenschutz, Arbeitszeitgesetz, gesetzliche Unfallversicherung	Arbeitsschutz (eingeschränkt auf die Technik bezogen), Datenschutz, Arbeitszeitengesetz, gesetzliche Unfallversicherung
Sinnvoll wenn:	Bindung an festen Arbeitsplatz mit bestimmter Ausstattung/Werkzeug etc. notwendig	Möglichkeit an verschiedenen Orten zu arbeiten denkbar und die Auswahl dem Mitarbeitenden überlassen bleibt.

derung durch den Arbeitsort oder des mobilen Arbeitens kann auch eine Betriebsänderung vorliegen und damit einen Interessensausgleich erforderlich machen.

### **Arbeiten, wann immer es passt**

Die Sehnsucht und das Verlangen nach Arbeitszeit, die veränderbar ist und sich an die eigenen Bedürfnisse anpasst, ist bei allen die glei-

che: Es betrifft die Wissens- und Büromitarbeiter genauso wie die Kollegen, die in der Produktion am Band stehen oder im Verkauf tätig sind. Die Frage, wie Arbeitszeit flexibilisiert werden kann, ist allerdings nicht neu.

Es ist eher so, dass die Gestaltung und Verteilung von Arbeitszeit immer wichtiger zu werden scheint und auch immer mehr Gehör findet: für Unternehmen, weil

sie die Kundenbedürfnisse möglichst (Zeit-)umfassend befriedigen möchten. Und auch für Mitarbeitende wird das Thema „selbstbestimmte und verfügbare Zeit“ immer wertvoller und wichtiger im Leben. Je nach Lebensphase können diese Zeiten auch stark variieren.

Die Grenzen, innerhalb derer die Arbeitszeit flexibel gestaltet werden kann, sind gesetzlich vorgegeben. Ansonsten ist der Arbeitgeber grundsätzlich befugt, die Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen einseitig festzulegen – soweit keine anderweitigen vertraglichen, betrieblichen, tariflichen oder gesetzlichen Bestimmungen vorliegen.

Sehr individuelle und auf den einzelnen Mitarbeiter abgestimmte Zeitmodelle und Freiräume hinsichtlich des Umfangs und der Verteilung von Arbeitszeit können für beide Seiten auch ganz flexibel im Arbeitsvertrag vereinbart werden. So kann beispielsweise vertraglich verabredet werden, dass Mitarbeiter in bestimmten Zeiträumen – etwa 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 ganz individuell auf betriebliche und persönliche Bedürfnisse ausrichtbar und können immer wieder angepasst werden. Im Gesetz finden sich einige Regelungen, die solche individuellen Möglichkeiten auch unterstützen:

- unbefristete Reduzierung der Arbeitszeit, § 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG),
- befristete Reduzierung der Arbeitszeit (Brückenteilzeit), § 9a TzBfG,
- Verlängerung der Arbeitszeit, § 9 TzBfG,

## *Rolle der Führungskraft bei agilen Teams*

*Durch ein Umstellen auf agile Teams können sich bei Führungskräften Arbeitsinhalte verändern. Durch die Einführung bestimmter Steuerungsrollen wie der Product Owner und Scrum Master – genauso wie durch das selbstorganisierte Arbeiten in den Teams – haben Führungskräfte weniger an Steuerungs- und Entscheidungsbefugnis, was die reine Arbeitsorganisation anbelangt. Die Aufgaben als disziplinarischer Vorgesetzter werden dadurch nicht berührt. Dies ist vor allem dann unproblematisch, wenn nur teilweise in agilen Teams gearbeitet wird oder nicht jeder Mitarbeiter immer in einem agilen Team eingesetzt ist. Sollte sich jedoch die gesamte Organisation agil aufstellen, können sich dadurch auch Rollen von Führungskräften durch den Entzug von Führungsverantwortung – auch dem Entzug der disziplinarischen Verantwortung – komplett verändern und nicht mehr dem Tätigkeitsbild entsprechen, das im Arbeitsvertrag vereinbart wurde. Eine solche Änderung kann nicht allein durch eine Anweisung des Arbeitgebers vollzogen werden. In diesem Fall ist ein Einverständnis der Führungskraft rechtlich notwendig, um dann auch den Arbeitsvertrag entsprechend anzupassen.*

- Elternzeit oder Teilzeit in Elternzeit, § 15 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG),
- Pflegezeit oder Teilzeit in Pflegezeit, § 3 Pflegezeitgesetz (PflegeZG),
- Abrufarbeit, § 12 TzBfG,
- Job-Sharing, § 13 TzBfG.

Ebenso bieten Tarifverträge oder betriebliche Regelungen über Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit Optionen, zeitliche Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer sich Mitarbeiter flexibler bewegen können. Bei allen betrieblichen Vereinbarungen zur Arbeitszeit haben Betriebsräte ein zwingendes Mitbestimmungsrecht. Sollen also Regelungen für den gesamten Betrieb gelten, empfiehlt es sich hierüber am besten eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

### **Agile Zusammenarbeit als Lösung**

Agilität kann für Unternehmen ein möglicher Schlüssel für eine auch zukünftig leistungsstarke Kultur- und Unternehmensentwicklung sein. Im Rahmen von vernetztem oder agilem Arbeiten und auch oft bei New Work orientiert sich die Zusammenarbeit daran, wer welche Expertise mitbringt, um das aktuelle (Kunden-)

Bedürfnis für einen Auftrag oder eine Produktentwicklung bestmöglich zu bedienen.

Je nach Bedarf kann es sehr hilfreich sein, unterschiedliche Disziplinen einzubinden. Um hier team-eigene Kompetenzen zu verstärken – und gegebenenfalls auch nur zeitweilig zu ergänzen –, werden auch externe Spezialisten und Fachkräfte einbezogen. Der Fokus wird daher nicht auf eine arbeits-

## **Achtung Datenschutz**

*Datensicherheit und Datenschutz ist auch bei mobilem Arbeiten vom Arbeitgeber sicherzustellen und vom Mitarbeiter umzusetzen. Auch wenn der Mitarbeiter an einem Ort außerhalb des Betriebs arbeitet, ist der Datenschutz zu erfüllen und Datensicherheit zu gewährleisten: Betriebliche und personenbezogene Daten sind geheim zu halten und vor Fremdeingriff zu schützen. Hierfür sind Vorkehrungen wie zum Beispiel 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.*

IHR PLUS AN  
KREATIVITÄT.

Jetzt bewerben!

**Lassen Sie uns gemeinsam neue Wege gehen.**

Denn genau das tun wir bei der R+V, einem der größten Versicherer Deutschlands. Informieren und bewerben Sie sich unter [www.absolventen.ruv.de](http://www.absolventen.ruv.de). Dort können Sie sich auch für den R+V-Karriere-Newsletter anmelden, mit dem Sie regelmäßig Informationen über Karrieremöglichkeiten und Events bei der R+V erhalten. Offene Fragen beantworten wir Ihnen gerne unter 0611 533-5210.

**Tabelle 2:** Aufgaben selbstorganisierter Teams

Arbeitsorganisation	Was, wann, wie, wer mit wem?
Arbeitsmethode + Arbeitsmittel	Wie und mit welchen Tools soll gearbeitet werden?
Personalauswahl	Wer soll/darf ins Team?
Weiterbildung, Personalentwicklung	Welche Kompetenzen braucht das Team? Wie werden diese ausgebaut und aufgebaut? Wie sollen sie sich angeeignet werden? Wer besucht welche Veranstaltungen, Trainings, Schulungen, etc.? Wie wird Wissen intern weitergetragen?
Budgetplanung, Dienstreisen, Anschaffungen, etc.	Welche Budgets gibt es für was? Entscheidungsrahmen und Entscheidungskriterien?

vertragliche Beziehung gelegt, sondern es werden Werkverträge mit freien Mitarbeitern (Freelancern) geschlossen, die eine größere Flexibilität bieten, was den Umfang, den Zeitraum, das Expertenwissen oder auch die Anzahl der benötigten Manpower betrifft.

### **Von der Hierarchie zum Netzwerk**

Moderne Unternehmen sind zunehmend netzwerkartig organisiert. Verbunden ist das auch mit den Mitarbeitern. Ein agiles Team (Squad) zeichnet sich dadurch aus, dass es sich durch Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten und unterschiedlichen Fachrichtungen zusammensetzt. Im Gegensatz zur klassischen funktionalen Teamzusammensetzung sind agile Teams crossfunktional besetzt – also etwa ein Entwickler, ein Produktmanager und jemand aus dem Vertrieb oder Marketing arbeiten am jeweiligen Projekt oder Produkt zusammen.

Typisch in diesem Kontext: Die jeweiligen Aufgaben sollen sich schnell an unterschiedliche Notwendigkeiten anpassen. Fehler sollen rasch entdeckt, untereinander ausgetauscht und primär als Lernchance und Wissenserweiterung verstanden werden. Die Koordination der Aufgaben und die Orientierung der Teammitglieder erfolgt immer über das gemein-

same Ziel: das Produkt oder das Projekt.

Rechtlich abdecken lässt sich so ein Modell beispielsweise durch die Vereinbarung agiler Versetzungsklauseln im Arbeitsvertrag. Zudem muss der Arbeitgeber eine Arbeitsbezeichnung finden, die möglichst große Spielräume lässt, aber nicht so große, dass der Mitarbeiter theoretisch in Gefahr ist, unter Niveau beschäftigt zu werden.

„Mitarbeiter der Organisation XY“ reicht daher nicht aus. Das Gehalt nach jedem Einsatzwechsel neu auszuhandeln, scheint wenig sinnvoll. Besser ist dagegen diese Lösung: in einer Betriebsvereinbarung festlegen, welche Aufgaben welche Wertigkeit haben und wie viel Geld es dafür gibt. Gibt es mal mehr, mal weniger Geld, ist das seitens des Mitarbeiters auf jeden Fall zustimmungspflichtig.

### **Arbeiten wie im Startup**

In Zeiten der Digitalisierung nimmt das Bedürfnis nach Innovation und der Fähigkeit zu, sich als Unternehmen schnell veränderten Umständen anpassen zu können. Das betrifft kleine, mittlere genauso wie große Unternehmen. Geht es Unternehmen darum, insbesondere Innovation, neue Produkte und Ideen und auch ganz andere Strukturen aufzubauen, werden hierzu oft neben einer bestehenden Organisation Innova-


tionlabs, Hubs, Inkubatoren oder Startups gegründet.

In diesen neuen Strukturen arbeiten Teams daher oft selbstorganisiert zusammen. Praktisch sieht das so aus, dass die Teammitglieder alleine – also ohne Zutun einer Führungskraft – ihre Aufgaben („Wer macht was bis wann?“) und die Art und Weise ihrer gemeinsamen Zusammenarbeit festlegen.

Angefangen bei Regelungen zur Arbeitsorganisation wie Arbeitsmethoden, der Priorisierung und Verteilung von Aufgaben aber auch der Entscheidungsfindung im Team oder der Terminplanung von Arbeitsergebnissen, geht es auch um Werte und Prinzipien, die im Team wichtig sind und wie diese gelebt werden (siehe Tabelle 2).

Die Selbstorganisation hat allerdings auch rechtliche Grenzen und zwar immer dann, wenn die Aufgaben oder Verantwortlichkeiten nur vom Arbeitgeber selbst wahrgenommen werden dürfen. Ganz konkret betrifft das zum Beispiel die Überwachung und Einhaltung der arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz. Auch konkrete Eingriffe in die arbeitsvertragliche Beziehung, wie der Ausspruch einer Kündigung oder einer Abmahnung, darf nur der Arbeitgeber – oder eine von diesem ernannte und bevollmächtigte Person als Vertreter – vornehmen.

Ebenso befreit auch die Teilung von Entscheidungsbefugnissen nicht aus der Haftung als Geschäftsführer oder Vorstand. Diese rechtliche Verantwortung bleibt auch bei einer Selbstorganisation von Teams bestehen (siehe Hinweis auf Seite 60).

Im zweiten Teil des Artikels in der kommenden Ausgabe geht es um die Themen agile Mitbestimmung, Social Media und tarifliche Regelungen. 

SEIT 100 JAHREN LEBEN WIR GENOSSENSCHAFT.  
SEIT 100 JAHREN DENKEN WIR WEITER.

100 100 JAHRE  
WEITER

Erfahren Sie mehr auf [www.100jahreweiter.de](http://www.100jahreweiter.de)



Partner im genossenschaftlichen Verbund



**DG** VERLAG