

Agilität und Arbeitsrecht – Teil 2

Neue Arbeitswelten – neues Arbeitsrecht?

Eine agile Gestaltungsfreiheit verlangt von allen betrieblichen Akteuren einen Mix besonderer Emotionen und Eigenschaften: Mut, Pioniergeist und mehr Kreativität zum Ausprobieren von praktischen Lösungen. Hier sind alle gefragt. Mitarbeiter, Personal, Betriebsräte, Führungskräfte, Vorstände. Einer alleine kann hier wenig bewegen: Eine agile Transformation lebt und vollendet sich durch Gemeinsamkeit.

Britta Redmann

Dabei wird eine Organisation nicht von heute auf morgen ganz agil. Insofern empfiehlt es sich, die Themen zu priorisieren und gegebenenfalls auch abzuschichten. Es kann auch sinnvoll sein, einzelne Maßnahmenpakete zu verhandeln und mit Verfahrensvereinbarungen zu arbeiten. Letztendlich wird so auch der Mitbestimmungsprozess zur agilen Zusammenarbeit.

Agile Mitbestimmung

Zunächst braucht es ein notwendiges gemeinsames Verständnis vom Nutzen und Sinn agilen Arbei-

tens im Unternehmen auf beiden Seiten. Ist dieses geklärt und vorhanden, ist der nächste Schritt, sich auf eine agile Zusammenarbeit zu verständigen. Hier bietet es sich an, in kürzeren Austauschintervallen miteinander zu kommunizieren – also warum nicht ein „Weekly“ genauso wie ein Review einrichten, in dem sich dann entsprechend ausgetauscht und abgestimmt wird?

Anstehende Themen werden gemeinsam sortiert und priorisiert. Ihre Umsetzung wird im Rhythmus eines Sprints mit festen Rahmenbedingungen geplant. Erfahrungen, die in der Umsetzung erlebt werden, werden in der Retrospektive reflektiert und angepasst. Bei Bedarf gibt es eine (freiwillige) Betriebsvereinbarung, die genau dieses Vorgehen in der Zusammenarbeit beschreibt. Damit wird dem Willen, agil zusammenzuarbeiten, noch einmal in besonderer Form Ausdruck verliehen, das beabsichtigte Prozedere genau beschrieben

und die für viele Menschen wichtige Verbindlichkeit geschaffen, so dass sich hierauf auch immer wieder bezogen werden kann.

Gleichzeitig kann diese auch rechtliche Verbindlichkeit psychologisch und kulturell helfen, Bedenken einzelner Mitglieder des Betriebsrats oder des Vorstands angemessen begegnen zu können. Durch die „Freiwillige Betriebsvereinbarung“ ist für jede Seite immer die Möglichkeit gegeben, diese Betriebsvereinbarung – ohne Nachwirkung – aufzukündigen, sollte sie feststellen, dass dieses Vorgehen nicht die erwünschten Vorteile bringt.

Gerade dieser Aspekt der Reversibilität – der garantierte Rückzug in die vermeintlich sichere Welt des BetrVG – kann sehr vertrauensfördernd wirken und sowohl einem Vorstand als auch dem Betriebsrat erlauben, sich offen und mit einem gegenseitigen Vertrauensvorschuss auf die neue Art der Zusammenarbeit einzulassen.



Britta Redmann ist Rechtsanwältin und
Personalleiterin.
E-Mail: britta.redmann@britta-redmann.de



Social Media und Datenschutz

Kommunikation auf internen und externen Plattformen sollte authentisch sein, schnell und auch individuell gestaltbar. Damit das so gut funktionieren kann, greifen hier strukturelle genauso wie kulturelle Faktoren: Je weniger hierarchische Abläufe und Aufbauten in einem Unternehmen existieren, desto einfacher gelingt ein teamübergreifender und eigenständiger Austausch. Das hat Auswirkungen auf das Persönlichkeitsrecht von Mitarbeitern und den Datenschutz.

Alle Gesetze gelten auch bei New Work und agilem Arbeiten weiter und müssen selbstverständlich beachtet werden. Insbesondere ist der Mitarbeiter auch in seiner Person und mit seinen Rechten vor unzulässigen Eingriffen zu schützen. Hier helfen klare Regeln, was ein gegenseitiges Feedback oder auch das Bewerten von Kollegen oder Teams betrifft.

Feedbackkultur im Unternehmen muss sein

Um hier Konflikte zu verhindern, sollten klare und transparente Feedbackregeln im Unternehmen formuliert werden. Diese können beispielsweise in Schulungen vermittelt werden und sollten im Unternehmen sichtbar sein. Umso mehr sich Mitarbeiter auf einen verbindlichen Prozess verlassen können und sich sicher sein können, dass ihre Rechte gewahrt werden, desto stärker ist ihr Vertrauen und umso so leichter können sie sich auf eine offene Kommunikation einlassen.

Tarif macht agil: Zeit statt Geld

Sofern es tarifliche Bestimmungen gibt, können diese einen besonders rechtssicheren Handlungsrahmen schaffen, der dann einen Spielraum für betriebliches, agiles Wirken ermöglicht. Viele Tarifverträge bieten zudem jetzt schon eine hohe Flexibilität.

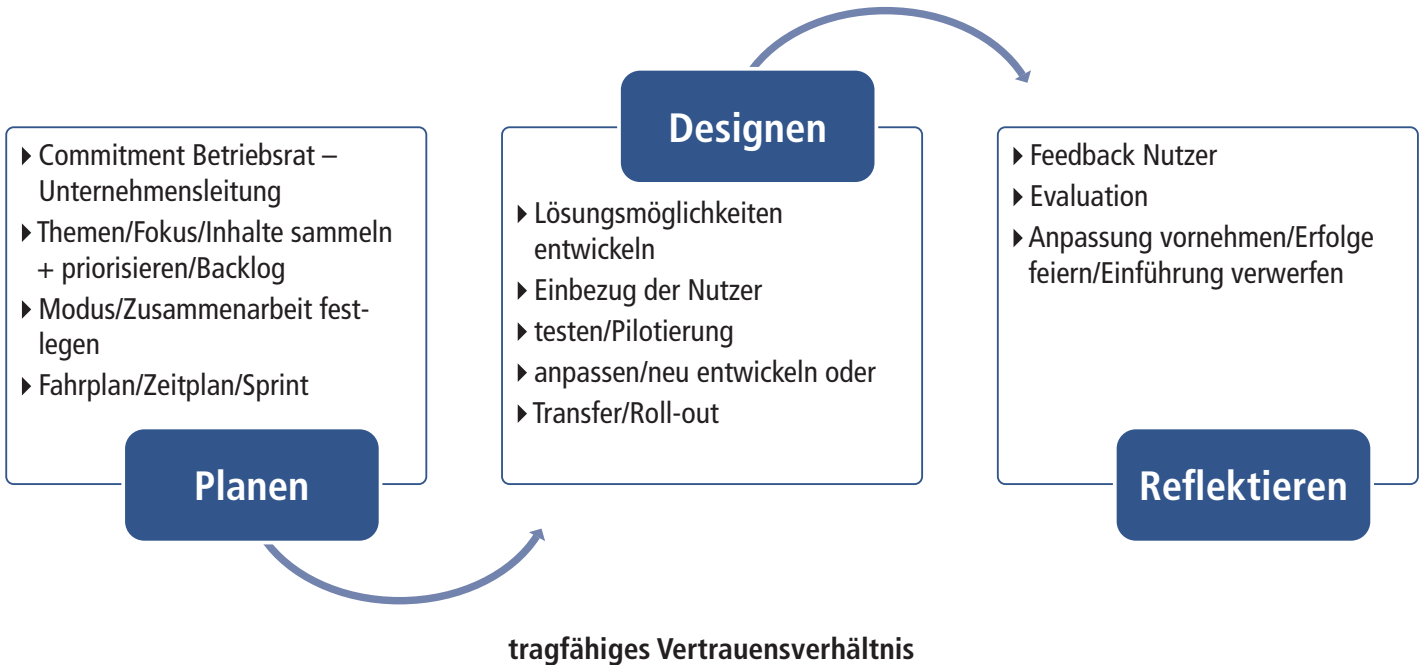
Zwar gibt es noch keinen New-Work-Tarifvertrag – aber ein Trend,

der sich bei den zuletzt abgeschlossenen Tarifverträgen in der Metall- und Elektroindustrie, bei der Deutschen Bahn und in der Chemiebranche abzeichnet, zeigt, dass hier vermehrt flexible und vor allem agilitätskompatible Rahmengenüge insbesondere zum Thema Arbeitszeit geschaffen wurden. Diese ermöglichen es Unternehmen, sich schnell und auch immer wieder verändernd auf unterschiedliche betriebliche Situationen und Bedürfnisse von Mitarbeitern anzupassen. Bezogen sich herkömmliche tarifliche Abschlüsse bisher eher auf den Schwerpunkt „Vergütung“, also Entgelterhöhungen, erleben wir derzeit einen Umbruch hin zum Einflussfaktor „Zeit“.

Agilität und Arbeiten im Sinne von New Work ist heute schon rechtssicher möglich. Flexible Arbeitsorte und -plätze, offene gestaltete Arbeitszeiten, vernetzte Organisationen oder agile Arbeitsmethoden können in Unterneh-

Beispielprozess einer agilen vertrauensvollen Zusammenarbeit


Agiler Austausch der Betriebsparteien



men rechtlich einwandfrei eingesetzt werden.

Richtig ist aber auch, dass viele dieser Konzepte nicht einseitig gegen Mitarbeiter oder Betriebsrä-

te durchgesetzt werden können. Für einige agile Konzepte ist die vorherige Zustimmung von Mitarbeitern oder Betriebsräten erforderlich. Dies für agile Arbeitsweisen und Kon-

zepte zu begeistern und zu überzeugen, ist daher oft die erste Bewährungsprobe und Ausdruck einer agilen Kultur. Daher gilt: Agiles Recht folgt auf eine agile Kultur. 

Einbindung des Betriebsrats bei Neu-Organisation

- Sofern sich ein Unternehmen neu organisiert und sich als Netzwerk umstrukturiert, muss der Betriebsrat über die neue organisatorische Gestaltung sowie eine mögliche Veränderung in den Arbeitsabläufen unterrichtet werden. Die geplante Veränderung ist darüber hinaus mit ihm zu beraten. Aus diesem Grund ist er bereits schon zum Zeitpunkt der Planung einer solchen Umgestaltung der Organisation einzubeziehen.
- Das Gleiche gilt auch für die Personalplanung, die hier auch die Planung von sämtlichen Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern (fachlich und persönlich) umfasst.
- Je nach Umfang und vor allem Auswirkung der Organisationsänderung (betrifft es das gesamte Unternehmen oder nur einzelne Abteilungen oder Bereiche?) kann auch eine Betriebsänderung vorliegen. Zur Betriebsänderung zählt es schon, wenn sich beispielsweise Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern erheblich ändern. Das wird angenommen, wenn etwa Leitungsebenen wegfallen und sich die Hierarchie entscheidend ändert.
- Organisieren sich Teams selbst, kann dies als Gruppenarbeit verstanden werden. Ob überhaupt in Gruppen gearbeitet wird, entscheidet allein der Arbeitgeber. Allerdings hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht über die Art und Weise, also wie die Gruppe zusammenarbeiten will. Dabei geht es vor allem darum, dass mögliche schwächere Teammitglieder geschützt werden. Mit der Art und Weise, wie eine Gruppenarbeit stattfindet, sind daher Fragestellungen gemeint, wie etwa eine Klärung von Aufgaben erfolgt, wie diese verteilt werden, ob Gruppengespräche geführt werden, wie Entscheidungsprozesse in der Gruppe definiert sind, ob sichergestellt ist, dass unterschiedliche Leistungslevel und Fähigkeiten von Mitarbeitern beachtet werden und auch wie eine Konfliktlösung im Team erreicht werden soll. Aus diesem Grund ist vorab die Zustimmung des Betriebsrats wichtig.