

Arbeiten Sie schon agil oder sind Sie noch von gestern?

# Agilität weitergedacht

**Agilität scheint das Zauberwort der Stunde zu sein, ohne geht angeblich nichts mehr. Prozesse und Projekte kommen nun erst richtig ins Laufen. Die einen kommentieren dieses Phänomen skeptisch, die anderen hoffnungsvoll. Was kann Agilität – und brauchen wir das?**

## 1 WAS PASSIERT GERADE RUND UM DAS THEMA AGILITÄT?

Bereits im Jahr 2014 befragte die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums für Arbeit und Soziales 400 Führungskräfte zu neuer Führungskultur und zu ihren Zielen. 77 % der Befragten wünschten sich grundlegende Veränderungen: mehr Kooperation, Beweglichkeit, Eigenverantwortung, Vernetzung und Werteorientierung. Dieses Mehr an Dynamik, Verantwortung und schlankeren Abläufen soll zu einer höheren Effektivität und Motivation führen. „Agilität“, „Kreise“ und „Netzwerke“ sind die neuen Schlagwörter, wenn es um die Organisation geht.

In der neuen Ideal-Welt stellt sich das Arbeiten wie folgt dar: Um das Unternehmen insgesamt flexibler und anpassungsfähiger zu machen, wird die Organisationsstruktur vereinfacht; es gibt wenige oder sogar gar keine Führungsebenen. Die Mitarbeiter arbeiten eigeninitiativ und -verantwortlich, wodurch Entscheidungen unmittelbar und daher schneller getroffen werden können. Räumliche Trennungen zwischen Geschäftsführung und Belegschaft sind aufgehoben, die Kommunikation ist direkt und familiär. Insbesondere die Rolle der Führungskräfte und die Anforderung an Arbeitsweise und Einstellung der Beschäftigten werden auf den Kopf gestellt: Das Ende von Hierarchie und den dazugehörigen Abläufen ist eingeleitet. Die Führungskraft wird Coach und Ansprechpartner auf gleicher Ebene. Die Teammitglieder begegnen sich gleichberechtigt auf Augenhöhe.

Aktuelle Veröffentlichungen führen in eine schillernde Welt verschiedenster Ansätze und „erfolgreicher“ Frameworks, um Idealzustände herbeizuführen. Manche Autoren argumentieren dabei eindrücklich, „warum diese Ansätze passen“. Weniger wird die Frage bearbeitet „für welchen Fall“ die Frameworks Mittel der Wahl sind. Wer als Interessierter anfängt, sich mit den beschriebenen Hintergründen und Zusammenhängen von – verkürzt formuliert – Organisationsform, Mentalität, Kultur und Ergebnis zu beschäftigen, erahnt neue Möglich-

keiten. Weiter wird über eine Fülle von (für manche exotisch klingende aber) durchaus plausiblen Methoden und einleuchtenden Praktiken berichtet, die belegbar erfolgreich eingesetzt werden. Untermauert sind diese Darstellungen mit beeindruckenden Beispielen aus erfolgreichen Unternehmen. Es steigt ein Marktdruck und „Utopia“ entsteht bildhaft vor unseren Augen. Was steht dem gegenüber?

Ein (unwillkürlicher) Vergleich der neuen Ideal-Welt mit dem eigenen Unternehmen kann auf die eine oder andere Weise nachdenklich machen. Natürlich keimt Hoffnung auf, insbesondere, wenn genau die Themen und identifizierten Engpässe, die sich latent immer zeigen und unveränderbar scheinen, aktuell besonders drücken. Augenscheinlich nun ein erfolgsträchtiges Rezept vorgelegt zu bekommen, wirkt enorm erleichternd: Das könnte doch für das eigene Unternehmen endlich eine (Er)Lösung sein, für jede Managementebene ist etwas dabei!<sup>1</sup> Vor dem Hintergrund dieser Erfolgsgeschichten wird aber mancher Bereichsverantwortliche beim Gedanken an das eigene Team skeptisch. Fast jeder hat doch seine Erfahrungen mit Teamworkshops, in deren Rahmen – durchaus auch methodisch versiert – versucht wurde, die partnerschaftliche Zusammenarbeit wiederherzustellen oder zu optimieren. Die Frage, inwieweit das eigene Team die ehrlich angebotene Selbstbestimmung, Freiheiten und zur Verfügung gestellten Ressourcen wohlwollend aufnehmen und prompt nutzen würde, kann nachdenklich stimmen, gerade wenn man schon ernsthaft versucht hatte, als Führungskraft Verantwortung abzugeben – doch ohne nennenswerten und insbesondere dauerhaften Erfolg.<sup>2</sup>

## 2 AUFTRAGSKLÄRUNG

Was ist nun wirklich neu? Will ich das auch – oder handelt es sich nur um einen weiteren Hype, der auch wieder über kurz oder lang abklingen wird? Erfahrungsgemäß wird eine solide Auftragsklärung zu wenig betrachtet oder nur inkonsequent betrieben, und

### PRAXISTIPP

<sup>1</sup> Selbst und kritisch klären, ob und in welchem Ausmaß Agilität im eigenen Unternehmen tatsächlich Sinn macht!

### PRAXISTIPP

<sup>2</sup> Tatsächliche Gegebenheiten und Voraussetzungen äußerst nüchtern einschätzen und sich auf einen Spagat zwischen Realismus und Zuversicht einlassen!

### PRAXISTIPP

<sup>3</sup> Agile Vorhaben gleich zu Beginn richtig aufgleisen!

zwar von allen Seiten – ob Human Resources mit dem Fachbereich oder Intern mit Extern. Eine solide Auftragsklärung ist aber der erfolgskritische Faktor schlechthin.<sup>3</sup>

Am Anfang stehen oft konkrete Vorstellungen zu einer bestimmten Lösung oder mindestens die Erwartung, unmittelbar einen konkreten Lösungsweg vorgelegt zu bekommen. Dies kann auch emotional mit Hoffnung, etwas Euphorie oder bedrängender Not aufgeladen sein. Umso wichtiger ist zu Beginn eine klare Auftragsklärung mit sauberer Erfassung des IST-zustands und einer Arbeit mit Ideen, Ansätzen und Annahmen auf Hypothesenbasis. Auftauchende emotionale Regungen wie Begeisterung oder Widerstände sind bewusst zu thematisieren und im Sinne einer sachlichen Auseinandersetzung auszubalancieren. So gelingt die Auftragsklärung in einem echten Dialog, der sowohl die gegebenen Rahmenbedingungen als gleichermaßen auch die innovativen Gestaltungsmöglichkeiten berücksichtigt – offen, neugierig und wohlwollend. Unterschätzt man dies, geraten insbesondere Change-Projekte mit kultureller Dimension bereits beim Auftakt in Schieflage. Auch mit dem Thema Agilität bewegen wir uns auf vielen Ebenen im Spannungsfeld zwischen Bewahren und Verändern.

### 3 UND WAS IST NUN TATSÄCHLICH MACHBAR?

Bei vielen Veröffentlichungen zum Thema „kollegiale, agile Führung“ erhält man den Eindruck, man bewege sich nach der Einführung in einer schönen neuen Welt, in der dann ganz eigene Spielregeln gelten. Das mag – je nach Ausmaß der eingeführten Maßnahmen und Änderungen – aus personalpolitischer Sicht durchaus der Fall sein und ist schließlich auch erklärtes Ziel. Eins bleibt aber im Wesentlichen gleich: das Arbeitsrecht. Dieses bildet auch in einer neuen Struktur den geltenden Rahmen.

Nach dem Gesetz und der ständigen Rechtsprechung des BAG wird im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (derzeit noch) umfänglich von einem Hierarchieverhältnis ausgegangen. Ein Arbeitsverhältnis nach §§ 611, 611a BGB liegt vor, wenn der Beschäftigte weisungsgebundene, fremdbestimmte Arbeit in persönlicher Abhängigkeit erbringt. Der Arbeitgeber hat das Recht, Ort, Zeit und Inhalt zu bestimmen. Die Einführung von hierarchielosen Strukturen ist demnach ein Projekt, das sich vom gesetzgeberischen Willen löst. Viele Konflikte, die in hierarchielosen Strukturen entstehen können, sind entsprechend Neuland für die Rechtsprechung.

Praktisch wird sich dies in vielen Bereichen auswirken:

- Wer bestimmt über die Inhalte der Arbeitsverträge?
- Wer entscheidet über Abmahnungen und wie können diese überhaupt noch ohne Weisungen des Arbeitgebers erfolgen?
- Können noch Überstunden angeordnet werden und von wem?
- Wer entscheidet über Urlaube – sowohl im Hinblick auf die Dauer als auch auf die Lage?
- Wer entscheidet über Gehaltserhöhungen und Vergütungssysteme?

# Arbeitsschutz und Gefährdungsbeurteilung

## Struktur – Pflichten – Rechtsfolgen – Beispiele



**Autoren:**  
Markus Diepold,  
Matthias Stelzer  
150 S., Broschur,  
168 x 240 mm  
Erschienen:  
Juni 2017  
Artikel-Nr.:  
3-349-01163-0  
**Preis: 29,90 €**



### Aus dem Inhalt:

- Aufbau und Systematik des Arbeitsschutzes
- Sozialversicherungsrechtliche Aspekte (Unfallversicherung)
- Beispiele für Arbeitsschutzmaßnahmen/-pflichten
- Besonderheiten beim Einsatz von Leiharbeitnehmern
- Beteiligungsrechte des Betriebsrats
- Rechtsfolgen bei Verstößen gegen Arbeitsschutzpflichten
- Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung

### Sonderkonditionen:

Ab 5 Expl. = 16,06 €/Stück  
Ab 10 Expl. = 15,21 €/Stück  
Ab 25 Expl. = 14,37 €/Stück  
Ab 50 Expl. = 13,52 €/Stück  
Ab 100 Expl. = 12,68 €/Stück  
Weitere Stückzahlen auf Anfrage



**HUSS-MEDIEN GmbH**  
10400 Berlin

### Direkt-Bestell-Service:

Tel. 030 42151-325 · Fax 030 42151-232  
E-Mail: [bestellung@huss-shop.de](mailto:bestellung@huss-shop.de)

[www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/shop](http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/shop)

Gerade die „große Lösung“ – die Einführung einer möglichst kompletten Agilität – verbietet es eigentlich, auf alte hierarchische Strukturen zurückzugreifen. Hier betreten Unternehmen insoweit Neuland und müssen den Weg für eine neue Arbeitswelt erst noch ebnen.

Es ist nämlich davon auszugehen, dass die Arbeitsgerichte nicht akzeptieren werden, dass man z. B. einen Mitarbeiter, der schlechter als andere arbeitet oder der „einfach nicht ins Team passt“, lediglich aufgrund eines mehrheitlichen Beschlusses seiner Kreis-Kollegen wirksam entlassen kann. So wird das Bild des künftigen betrieblichen Kündigungsprozesses aber vielfach gezeichnet.

Fakt ist, dass auch in agilen Strukturen ein Performance-Management mit konkreten Weisungen und Überwachung sowie vorgehenden Abmahnungen erforderlich bleibt. Das gilt zumindest solange, bis sich die Beschäftigten nicht aus freien Stücken vollends auf die „neue Welt“ einlassen und kollegiale Entscheidungen bis zur Kündigung klag(en)los respektieren – und damit auf ihnen eigentlich zustehende Rechte verzichten.

Arbeitgeber tun also gut daran, bei der Planung der künftigen agilen Strukturen und Abläufe im Blick zu behalten, ob und wie arbeitsrechtlichen Anforderungen weiterhin genügt werden kann. Entsprechend sind Strukturen zu schaffen, die Disziplinarmaßnahmen und das Geben von Weisungen weiterhin ermöglichen, die sich aber gleichsam harmonisch in die „neue Freiheit“ einbetten.

Die klassische hierarchische Pyramide ist dabei sicherlich nicht die einzig funktionierende Gestaltungsform, um arbeitsrechtliche Maßnahmen wirksam ergreifen zu können. Das Direktionsrecht des § 106 GewO darf aber nicht achtlos beerdigt werden. Auch agiles, kollektives Führen kann und muss das „Führen“ der Mitarbeiter beinhalten.<sup>4</sup>

Organisationale Gestaltungen sind viele denkbar. Sie müssen aber zum Unternehmen passen. Im Grunde ist alles möglich, was im Rahmen eines geklärten Auftrags zweckmäßig ist. Frameworks und Best/Past Practices können nur maximal zur Inspiration dienen und den eigenen (Denk-) Prozess nicht ersetzen. Im Sinne einer richtig verstandenen Agilität lässt sich die eigene Ausgestaltung eben nicht vorwegnehmen und vordefinieren. Sie muss unternehmensspezifisch sowie schrittweise entwickelt und angepasst werden.

So oder so werden an die Mentalität der Betroffenen höchste Voraussetzungen gestellt – sogar, wenn sie selbst die Treiber zu agiler Organisation sind. Diese Voraussetzungen sind i. d. R. sehr selten anzutreffen, selbst nach intensiven Fördermaßnahmen.

Nur um Missverständnisse zu vermeiden: An diesen Vorstellungen ist grundsätzlich nichts falsch. Das Fragezeichen ist eher bei dem Weg zu setzen, diesen Entwicklungsstand und Ausreifungsgrad zu erreichen.

## 4 INITIATIVEN NÜCHTERN ABWÄGEN

Zunächst sollten sich Arbeitgeber, die Agilisierungsvorhaben erwägen, darüber klar sein, dass es sich hier um eine paradigmatische Entscheidung mit enormer Reichweite und Konsequenzen handelt. Im Kern bleibt es eine Frage der nüchternen Entscheidung und an was man „glaubt“ bzw. worauf man vertrauen möchte. Explizit ausgearbeitet, stellt das dann den Rahmen dar, in dem im Folgenden gedacht und entsprechend geplant wird. Konkret erfordert dies, vorher insbesondere folgende Punkte gründlich zu Ende zu denken:

- Für welche(n) Unternehmensbereich(e) macht Agilität tatsächlich Sinn?
- Brauchen wir gleich die „große Lösung“ oder können wir mit kleineren Maßnahmen verhältnismäßig mehr bewegen?
- Welche Möglichkeiten sind in unserer individuellen Situation und bei unseren Zielen überhaupt angemessen, praktikabel und damit ratsam?

Diese wichtigen Vorüberlegungen sind von zentraler Bedeutung. Das gilt natürlich in Bezug auf die Frage der Effektivität der einzuführenden Änderungen, genauso aber auch aus arbeitsrechtlicher Sicht: Nicht nur bei der täglichen Umsetzung einer agilen Führungsstruktur, sondern bereits bei der Einführung darf man arbeitsrechtliche Fragestellungen nicht ignorieren, um empfindliche Folgen für den Arbeitgeber zu vermeiden.

So wird eine umfassende Änderung oder Abschaffung der hierarchischen Strukturen auf kollektivrechtlicher Ebene häufig eine Betriebsänderung gem. § 111 BetrVG bedeuten, weshalb vor der Einführung mit dem Betriebsrat ein Interessenausgleich zu verhandeln ist. Das muss gar nicht unbedingt ein Nachteil sein und kann mitunter sogar die Bereitschaft der Arbeitnehmer erhöhen, eine solche Idee zu akzeptieren. Sollte es durch die Betriebsänderung aber zu Nachteilen von Mitarbeitern kommen (z. B. hierarchische Abstufung), wird sich dabei auch die Frage nach einem Sozialplan und dessen Inhalten stellen, um die Nachteile auszugleichen.

Auch auf individualrechtlicher Ebene ist z. B. bei der Auflösung hierarchischer Strukturen die Frage, ob dies gegenüber den einzelnen Beschäftigten überhaupt einseitig umsetzbar ist. Ein Arbeitnehmer, der vertraglich eine Führungsposition innehat, wird sich ggf. dagegen wehren, wenn ihm dies genommen wird und er sich statt auf dem Gipfel einer Pyramide plötzlich in einem großen Kreis neben den ihm vorher zugeordneten Mitarbeitern wiederfindet.

Widerstände seitens der Beschäftigten müssen nicht zwangsläufig auftreten, allerdings ist auch nicht unbedingt zu erwarten, dass jeder Betroffene sofort die Möglichkeiten der sich nun bietenden neuen Arbeitswelt erkennt und sich damit identifizieren möchte. Die Risiken zumindest zu kennen und zu bewerten, sollte daher Basis einer solch grundlegenden Entscheidung sein, um einzupreisen, inwieweit auch eine einseitige Umsetzung über Direktionsrecht oder (Änderungs-)Kündigungen möglich ist.

### PRAXISTIPP



<sup>4</sup> Es muss in jeder Struktur möglich bleiben, Kündigungen wirksam vorbereiten und aussprechen zu können. Das Direktionsrecht sollte man nie völlig aufgeben – schon gar nicht vertraglich. Entsprechend bedarf es einer sorgsam Grenzsetzung, wo die Handlungskompetenz des „Kollektivs“ aufhört.

### PRAXISTIPP



<sup>5</sup> Gibt es bereits Modelle der Vertrauensarbeitszeit oder flexibler Arbeitszeit, sind diese auf den Prüfstand zu stellen, ob sie flexibel genug für die neuen Anforderungen sind. Bei derartigen Fragen bestehen zudem Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, die es zu beachten – aber auch zu nutzen – gilt! Schließlich sind Arbeitsverträge nach der aktuellen Rechtsprechung des BAG regelmäßig „betriebsvereinbarungsoffen“.

Entsprechend mag der Königsweg letztendlich auch nicht das komplette „Umkrempeln“ des Unternehmens in allen Bereichen sein, sondern möglicherweise die Einführung von passenden und effektiven Teilaspekten, die mitunter ein nahezu gleiches, wenn nicht sogar besseres Ergebnis erzielen.

## 5 DURCHDACHT UND ENTSCIEDEN? DANN GEHT ES LOS!

Ist die Entscheidung gefallen, werden vor dem Hintergrund der Situation des Arbeitgebers mittels permanenter Auftragsklärung konkrete Schritte realistisch und ambitioniert angedacht, geplant und angegangen. Projektvorhaben sind dabei durchgängig aus folgenden Perspektiven zu reflektieren:

- Organisationsentwicklung, Change,
- Human Resources, Personalentwicklung,
- Führung (wie auch immer Führung bisher organisiert ist),
- geltender rechtlicher Rahmen.

Aus rein organisationaler Perspektive zeigen die Erfahrungen, dass Agilisierungen in ihrer Ausgestaltung fast nicht unterschiedlicher sein können, wenn diese tatsächlich vor dem Hintergrund des Unternehmens geschehen und in der Ausführung ernst genommen werden. Blaue Äugigkeit zu denken, dass es eine Blaupause dafür gäbe. Zusätzlich bleiben alle bisherigen, klassischen Themen weiterhin auf der Agenda und sind bei Weitem nicht allein durch die Veränderungen im Rahmen der Agilisierung gelöst. Im Unternehmensalltag gelten vielmehr weiterhin sämtliche Dynamiken, Kultur- und Mindset-Themen.

Wenn wir selbstredend auch keinen Algorithmus für einen Transformationsprozess vorschlagen können, so seien doch einige Aspekte kurz erwähnt, um diese im Vorgehen angemessen zu berücksichtigen. Aus der arbeitsrechtlichen Perspektive sind von vornherein die Rahmenbedingungen klar abzustecken. Dazu sollte man mindestens folgende Punkte gründlich erörtern:

- In welchem Maße und wo – gerade für Konflikte – bleibt das Direktionsrecht?
- Unter welchem Arbeitszeitmodell soll künftig gearbeitet werden? Zentral wird die Frage sein, ob ein bestehendes Arbeitszeitmodell noch zu einer neuen Art der Bearbeitung und Organisation passt.<sup>5</sup>
- Auch kann über die Vergütung ein zusätzlicher Hebel gefunden werden, der die neue Zusammenarbeit fördert. So ist es durchaus sinnvoll, die Ziele für eine variable Vergütung nicht mehr für das einzelne Individuum vorzugeben, sondern an (sinnvoll gefasste) Teams, Gruppen oder ganze Bereiche zu knüpfen. Das macht auch in der Nachhaltigkeit der Zielerreichung durchaus Sinn, da eben nicht mehr ein Vorgesetzter die einzelnen zugeordneten Arbeitnehmer stetig überwacht, sondern eine Aufgabe in ein Team gegeben wird, welches dies einem Ergebnis zuführt. Dass dies durchaus psychologisch relevante Dynamiken nach sich ziehen kann, ist unbestritten: In jedem Team wird es Mitarbeiter

geben, die an dem Engagement und dem Erfolg anderer partizipieren.

Hier schließt sich der Kreis zum Erhalt des Direktionsrechts: Ein Arbeitgeber muss spätestens dann weiterhin die Möglichkeit haben, einseitige Anordnungen (von der Versetzung über die Abmahnung bis zu Kündigung) treffen zu können, auch um die Funktionsfähigkeit der verbleibenden Teams gewährleisten zu können.<sup>6</sup>

- Ein weiterer Aspekt ist die Einhaltung von Arbeitnehmerschutzvorschriften: Bei aller Flexibilität dürfen die (bußgeldlich relevanten) Vorschriften nicht übergangen werden. Dann sind geeignete Maßnahmen zu ergreifen, damit die Beschäftigten selbst darauf achten, dass alles eingehalten ist.

Die tiefere Auseinandersetzung mit Agilität macht die Fragwürdigkeit erster Ansätze deutlich: „Alle arbeiten jetzt mit SCRUM und dann läuft es“, „einfach Raum zur Selbstfindung geben“, „wir fangen einfach schon mal an“ – alle durchaus mit besten Absichten und großen Überzeugungen, aber dies klappt offensichtlich nicht. Ein (zunächst) Zuviel an Raum und Möglichkeiten der Selbstdefinition ebenso wie medial schön aufbereitete Algorithmen zur Transition, angeboten oder gar intern verordnet, erweisen sich als überzogen und unangemessen.<sup>7</sup>

Die Change-Projekt-Erfahrung zeigt, dass nicht ein Hebel umgelegt wird und dann ist alles „gut“.

## 6 FAZIT

Die Organisation soll agiler werden und auch deutlich weniger reglementiert. Vieles ist machbar, gleichwohl gut voraus- und weiterzudenken und mit Fingerspitzengefühl anzugehen. Im Vorgehen ist Professionalität gefragt. Soll er gelingen, verlangt bereits der Transformationsprozess ein ähnliches Mindset und Vorgehen, wie die angestrebte Organisations- und Zusammenarbeitsform.

Es gibt viele gute Gründe, sich mit Agilisierung auseinanderzusetzen. Letztlich eröffnet sich eine weitere Chance, Organisationen bewusst und gemeinsam zu gestalten, insbesondere da hier nicht – wie in anderen Bereichen – eine Tendenz zu Überregulierung besteht. Agilität ist eine Haltung und kein Tool! ■

### ! PRAXISTIPP

<sup>6</sup> Hier heißt es, bestehende Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und individuelle Zusagen zu überprüfen, um zu erkennen, in welchem Rahmen man sich bewegen muss und inwiefern Anpassungsmöglichkeiten bestehen.

### ! PRAXISTIPP

<sup>7</sup> Nur aus einer Haltung der echten Überzeugung heraus handeln, die auf kritischer Prüfung und Abwägung basiert!

## UNSERE AUTOREN



**Astrid Krüger**

Fachanwältin für Arbeitsrecht,  
Schulte Riesenkampff  
Rechtsanwalts-gesellschaft  
mbH, Frankfurt am Main



**Matthias Weißenborn**

p3 Unternehmensberatung,  
Frankfurt am Main