

Neue Arbeitswelten – neues Arbeitsrecht?

Arbeiten wann ich will und wo ich will? Flexibles Homeoffice, mobil 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 in diesen Zeiten des Wandels. Agiles Arbeiten bietet hier eine gute Lösung. Doch 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.

Über das Arbeitsrecht wird derzeit daher 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 vieles möglich. Was genau, erklärt Arbeitsrechtlerin Britta Redmann

1 #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 do's bei der Umsetzung?

Von Homeoffice sprechen wir dann, wenn der Mitarbeiter seine Tätigkeit von zu Hause aus erledigt und auch nur von dort. Im Gegensatz zum mobilem Arbeiten sind beim Homeoffice andere Arbeitsorte wie z.B. 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.

Tabelle: Gemeinsamkeiten + Unterschiede von Homeoffice und Mobilem Arbeiten

	Homeoffice	Mobiles Arbeiten
Ort	Nur von Zuhause	überall
Besondere Voraussetzungen	Ja: z.B: 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 Arbeitszeitgesetz 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.

Ist ein Betriebsrat vorhanden, ist zu prüfen, ob hier Beteiligungsrechte zu beachten sind. In Betracht kommen können hier z.B. eine vorherige Zustimmung zur Versetzung sowie Mitbestimmungsrechte bei der Nutzung von technischen Geräten wie z.B. mobile Endgeräte als auch zu möglichen gesundheitlichen Auswirkungen. Je nach Umfang der Ausweitung der Veränderung durch den Arbeitsort bzw. des mobilen Arbeitens kann auch eine **Betriebsänderung** vorliegen und damit einen **Interessenausgleich** erforderlich machen.

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 Betriebes 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.

2 #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 gleiche: Es betrifft die „Wissens- und Büromitarbeiter“ genauso wie die Kollegen, die in der Produktion am Band stehen oder die im Verkauf tätig sind. Das Thema, 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. Auf der anderen Seite wird das Thema „selbstbestimmte und verfügbare Zeit“ auch für Mitarbeitende 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 oder 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 – z.B. 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 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
- 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.

3 #Agile Zusammenarbeit als Lösung – Arbeitsverhältnis oder Auftrag?

Agilität kann für Unternehmen eine mögliche Antwort für eine auch zukünftig leistungsstarke Kultur- und Unternehmensentwicklung sein. Im Rahmen von vernetztem oder agilem Arbeiten und auch oft bei NewWork 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 teameigene Kompetenzen zu verstärken – und ggf. auch nur zeitweilig zu ergänzen – werden besonders auch externe Spezialisten und Fachkräfte einbezogen. Der Fokus wird daher nicht auf eine arbeitsvertragliche 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.

4 #Von der Hierarchie zum Netzwerk: Umstellung auf agile Teams

Moderne Unternehmen sind zunehmend netzwerkartig organisiert. Verbunden ist das auch mit wechselnden Aufgaben und Rollen der Mitarbeiter. Ein agiles Team (**Squad**) zeichnet sich dadurch aus, dass es sich durch Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten und Fachrichtungen zusammensetzt. Im Gegensatz zur klassischen funktionalen Teamzusammensetzung sind agile Teams crossfunktional besetzt – also z.B. ein Entwickler, ein Produktmanager und z.B. jemand aus dem Vertrieb oder Marketing arbeiten am jeweiligen Projekt oder Produkt zusammen. Typisch für solch einen Kontext: Die jeweiligen Aufgaben sollen sich schnell an unterschiedliche Notwendigkeiten anpassen. Fehler sollen schnell entdeckt, untereinander ausgetauscht und primär als Lernchance und Wissenserweiterung verstanden werden. Die Koordination der Aufgaben und die Orientierung der Teammitglieder erfolgt immer über das gemeinsame Ziel: das Produkt oder das Projekt.

Rechtlich abdecken lässt sich so ein Modell z.B. 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 z.B. 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 auf jeden Fall zustimmungspflichtig seitens des Mitarbeiters.

5 #Arbeiten wie im StartUp

In Zeiten der Digitalisierung nimmt das Bedürfnis nach Innovation und der Fähigkeit, sich als Unternehmen schnell veränderten Umständen anpassen zu können zu. 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 Innovation Lab's, Hubs, Inkubatoren oder Startups gegründet.

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, der Priorisierung und Verteilung von Aufgaben als 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 wollen.

Aufgaben selbstorganisierter Teams:

<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsorganisation Was, Wann, Wie, Wer mit Wem?
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsmethode + Arbeitsmittel Wie und mit welchen Tools soll gearbeitet werden?
<ul style="list-style-type: none"> Personalauswahl (Wer soll/darf ins Team?)
<ul style="list-style-type: none"> 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?)
<ul style="list-style-type: none"> Budgetplanung, Dienstreisen, Anschaffungen, etc. (Welche Budgets gibt es für was? Entscheidungsrahmen + Entscheidungskriterien?)

Die Selbstorganisation hat allerdings auch rechtliche Grenzen und zwar immer dann, wenn die Aufgaben oder Verantwortlichkeiten nur vom Arbeitgeber selber wahrgenommen werden dürfen. Ganz konkret betrifft das z.B. die Überwachung und Einhaltung der arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz als 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 - und damit als „Vertragspartner“ des einzelnen Mitarbeiters vornehmen. Ebenso befreit auch die Teilung von Entscheidungsbefugnissen nicht aus der Haftung z.B. als Geschäftsführer oder Vorstand. Diese rechtliche Verantwortung bleibt auch bei einer Selbstorganisation von Teams bestehen.

Rolle Führungskraft bei agilen Teams

Durch ein Umstellen auf agile Teams können sich gerade 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 z.B. 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 (agile Transformation des Unternehmens), so können sich dadurch auch Rollen von Führungskräften durch den Entzug von Führungsverantwortung – z.B. auch dem Entzug der disziplinarischen Verantwortung - komplett verändern und nicht mehr dem Tätigkeitsbild entsprechen, das z.B. 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.

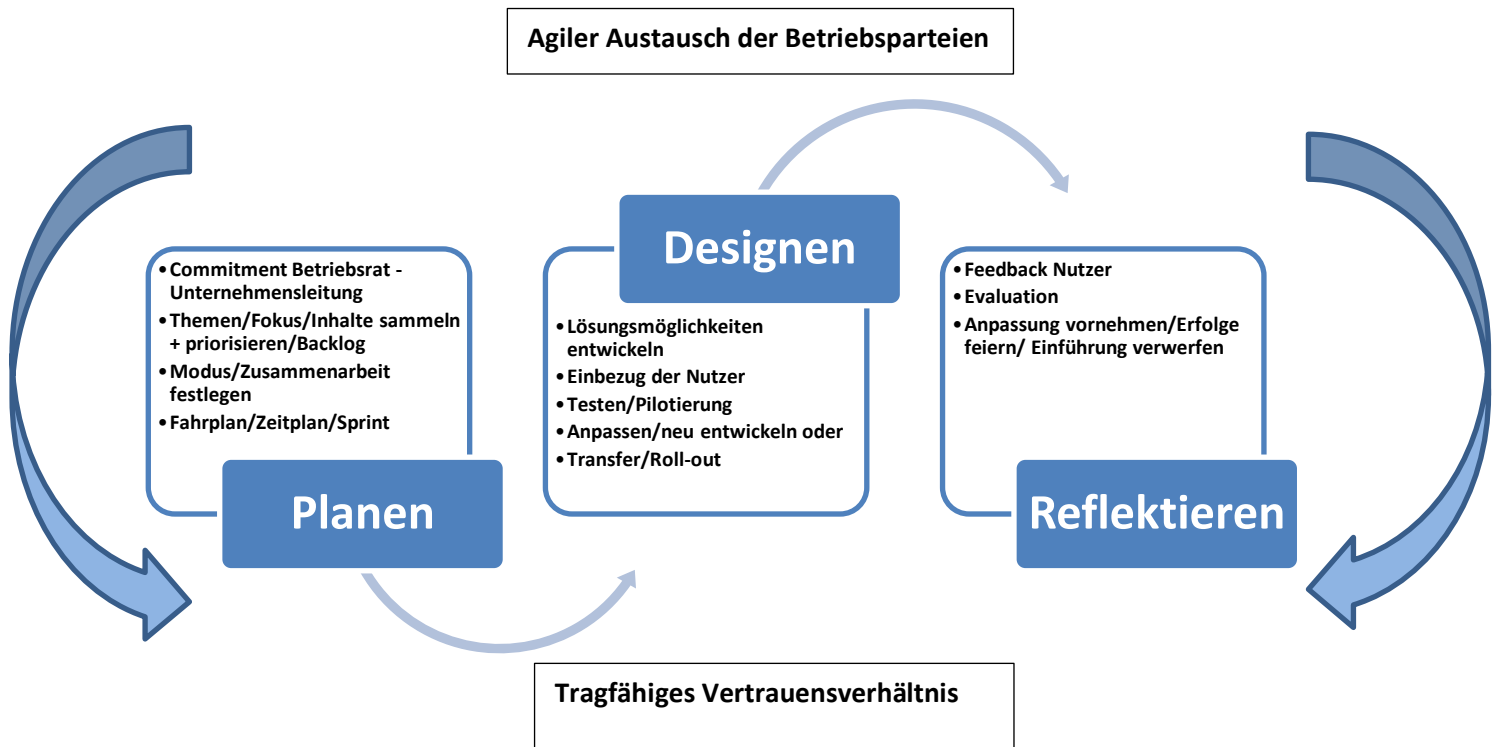
6 #Von „OldWork“ zu „NewWork“ - Wie gelingt eine agile Mitbestimmung?

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 „das Gemeinsame“.

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

Zu aller erst braucht es ein notwendiges gemeinsames Verständnis vom Nutzen und Sinn agilen Arbeitens 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 z.B. „Weekly“, genauso wie ein Review einrichten, in dem sich dann entsprechend ausgetauscht und abgestimmt wird. Themen, die anstehen, werden gemeinsam sortiert und priorisiert. Die Umsetzung der Themen wird im Rhythmus eines Sprints geplant und für diesen werden Rahmenbedingungen festgelegt. Erfahrungen die in der Umsetzung erlebt werden, werden in der Retrospektive reflektiert und ggf. 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 und 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 von Personen auf Seiten des Betriebsrates oder des Arbeitgebers die einer agilen Transformation und den damit verbundenen Veränderungen skeptisch gegenüber stehen, 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 fruchtet bzw. 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 einem Vorstand als auch dem

Betriebsrat erlauben , sich offen und mit einem gegenseitigen Vertrauensvorschuss auf die neue Art der Zusammenarbeit einzulassen.



Beispielprozess einer agilen vertrauensvollen Zusammenarbeit, B. Redmann

Einbindung Betriebsrat bei Neu-Organisation

- Sofern sich ein Unternehmen neu organisiert und sich als Netzwerk umstrukturiert ist der Betriebsrat über die neue organisatorische Gestaltung sowie einer möglichen Veränderung in den Arbeitsabläufen zu unterrichten. 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 bezogen auf die Personalplanung, die hier auch die Planung von sämtlichen Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern (fachlich & persönlich) umfasst.
- Je nach Umfang und vor allem Auswirkung der Organisationsänderung – also z.B. betrifft es das gesamte Unternehmen oder nur einzelne Abteilungen oder Bereiche – kann auch eine Betriebsänderung vorliegen. Als Betriebsänderung zählt es schon, wenn sich z.B. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern erheblich ändern. Das wird z.B. angenommen, wenn z.B. Leitungsebenen wegfallen und sich die Hierarchie entscheidend ändert.
- Organisieren sich Teams selber kann dies als Gruppenarbeit verstanden werden. Ob überhaupt in Gruppen gearbeitet wird, entscheidet nur der Arbeitgeber. Allerdings hat ein 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. Bei der Art und Weise wie eine Gruppenarbeit stattfindet sind daher Fragestellungen gemeint, wie z.B. 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 Betriebsrates wichtig.

7 #Social Media + Datenschutz – woran man mal gedacht haben sollte

Kommunikation auf internen genauso wie auf 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. Welche Auswirkungen hat dies auf das Persönlichkeitsrecht von Mitarbeitern als auch auf den Datenschutz?

Alle Gesetze gelten auch bei NewWork weiter und sind zu beachten. 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. Um hier Konflikte zu verhindern helfen klare und transparente Feedbackregeln im Unternehmen. Diese können z.B. auch in Schulungen vermittelt werden und sollten im Unternehmen sichtbar sein. Je 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 so leichter können sie sich auf eine offene Kommunikation einlassen.

8 #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. Wie können tarifliche Bestimmungen Unternehmen unterstützen, einen rechtssicheren Handlungsrahmen zu schaffen, der Ihnen dann einen Spielraum für agiles Wirken ermöglicht.

Zwar gibt es noch keinen NewWork-Tarifvertrag – aber ein Trend der sich bei den zuletzt abgeschlossenen Tarifverträgen in der Metall- und Elektroindustrie und der Deutschen Bahn zeigt, ist, 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 veränderlich auf unterschiedliche betriebliche Situationen und Bedürfnissen von Mitarbeitern anzupassen. Bezogen sich herkömmliche tarifliche Abschlüsse bisher also eher auf den Schwerpunkt „Vergütung“ und hier Entgelterhöhungen, erleben wir derzeit einen Umbruch hin zum Einflussfaktor „Zeit“.

Agiles Fazit:

Agilität und Arbeiten im Sinne von NewWork ist heute schon rechtssicher möglich. Flexible Arbeitsorte und Arbeitsplätze, offen gestaltete Arbeitszeiten, vernetzte Organisationen oder agile Arbeitsmethoden können in Unternehmen rechtlich einwandfrei eingesetzt werden. Richtig ist aber auch, dass viele dieser Konzepte nicht einseitig gegen Mitarbeiter oder Betriebsräte durchgesetzt werden können. Für manche agile Konzepte ist die vorherige Zustimmung von Mitarbeitern bzw. Betriebsräten erforderlich. Für agile Arbeitsweisen und Konzepte 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.