

AGILE ARBEIT 2019

CLI
CORPORATE LEGAL
INSIGHTS®

Organisation, Führung und Arbeitsweise in einer digitalisierten Welt



BUJ
Bundesverband
der Unternehmensjuristen

Luther.

unternehmensjurist

Bundesverband der Unternehmensjuristen | CLI Corporate Legal Insights | Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH (Hrsg.)

AGILE ARBEIT 2019

Inhalt

VORWORT

Marc Kaiser, Audi AG 4

Elisabeth Lepique, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH 8

MANAGEMENT SUMMARY10

GESAMTZUSAMMENFASSUNG12

EINLEITUNG UND ÜBERBLICK:

Agile Arbeit – wie Unternehmen vom Lastwagen zum Rennauto werden16

von Professor Dr. Peter Körner

STUDIENERGEBNISSE28

1 DEMOGRAFIE DER STUDIE.....30

1.1 Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen und Rücklaufquote 32

1.2 Größe der teilnehmenden Unternehmen36

1.3 Position der Befragten im Unternehmen..... 40

Zusammenfassung 43

2 EMPIRISCHE ERGEBNISSE DER STUDIE 44

2.1 Was mit agilen Arbeitsweisen erreicht werden soll 46

2.2 Wie die Unternehmen die erwünschte Beweglichkeit erreichen wollen 49

2.3 Wer die Agilitätsstrategie in den Unternehmen vorantreibt 52

2.4 Wo und welche agilen Arbeitsmethoden bereits eingesetzt werden 56

2.5 Was sich durch agile Arbeitsweisen im Unternehmen verändert hat 60

2.6 Wie die neue Leichtfüßigkeit der Arbeit bei den Mitarbeitern ankommt 64

2.7 Welche Wandlung sich bei der Büroorganisation vollzogen hat 67

2.8 Von welchen Maßnahmen die Einführung der agilen Arbeit begleitet war 70

2.9 Was mit agilen Arbeitsweisen zu gewinnen und was zu verlieren ist 73

2.10 Welche rechtliche Hürden bei der agilen Arbeit zu überwinden sind 78

2.11 Wo zwischen Erkenntnis und Handeln noch eine große Lücke klafft 82

2.12 Wie agil wir in fünf und in zehn Jahren arbeiten werden 85

Zusammenfassung 88

3 INTERVIEWS UND ESSAYS.....92

„Conti ist mit der mobilen Arbeit bisher gut gefahren“

Interview mit Frau Dr. Holthausen, Continental AG 94

„Für gute, entlastende Arbeitsformen braucht es die Gestaltung agiler Arbeit“

Interview mit Lothar Schröder, ver.di 98

DAZU RATEN SACHKUNDIGE RECHTSANWÄLTE	102
Einführung in die rechtlichen Überlegungen	
Dietmar Heise.....	104
Betriebsstrukturen und agile Arbeit	
Paul Schreiner und David Meyer	110
Datenschutz und agile Unternehmensorganisation	
Christian Kuß und Adrian Hoppe	118
Schutzrechte in agilen Entwicklungskooperationen	
Dr. Maximilian Dorndorf, Sebastian Laoutoumai, Sandra Saling.....	128
Arbeitsvertragliche Herausforderungen agiler Arbeit	
Paul Schreiner und Andre Schüttauf	134
Öffentlich rechtliche Verhaltenspflichten	
Paul Schreiner und David Meyer	146
Agile Arbeit mit Drittkräften	
Dietmar Heise.....	156
Agile Projektverträge	
Carsten Senze und Philipp Dietz	174
ANHANG	186
AUTORENVERZEICHNIS	188
SCHLAGWORTREGISTER	191
LITERATURVERZEICHNIS	192
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	193
IMPRESSUM	194



Sehr geehrte
Damen und Herren,
liebe Kolleginnen
und Kollegen,

die „VUCA“-Welt krepelt mit der rasant fortschreitenden Digitalisierung die Arbeitswelt um. Dabei werden nicht nur bislang erfolgreiche Geschäftsmodelle in Frage gestellt, sondern auch die Art und Weise, wie wir bisher zusammengearbeitet haben. Agile Arbeit lautet das Gebot, dem sich auf Dauer kein Unternehmen entziehen kann. Die einzige Frage, die sich noch stellt, lautet: Wie schnell gelingt es uns, die traditionellen Arbeitsweisen über Bord zu werfen und uns die neue Dynamik und Beweglichkeit zu eigen zu machen?

Die für die vorliegende Studie befragten Leiter und Leiterinnen der Rechtsabteilungen und Führungskräfte mittelgroßer bis sehr großer Kapitalgesellschaften geben darauf Antwort. Sie heißt, zusammengefasst: „Yes, we can.“ Wir sind auf dem bestem Weg zur unternehmerischen Agilität. Weil agile Arbeit die betrieblichen Prozesse optimiert, weil sie uns im Wettbewerb nach vorne bringt und – ja, auch deshalb – weil sie unseren Mitarbeitern gefällt. Agile Arbeit ist kein Streitpunkt. Sie bringt allen Gewinn.

Die Softwarebranche hat hier Standards gesetzt, die der Kunde auch von der Automobilindustrie verlangt. Er erwartet bestimmte Leistungen und Features wie mehr Individualität und Personalisierung. Man kennt das von der Consumer Electronic. Als Autohersteller müssen wir freilich über dieses Maß hinausgehen, denn bei unseren Produkten geht es immer auch um Wirtschaftlichkeit und um ein Höchstmaß an Sicherheit.

Wir bei Audi sind schon lange und sehr energisch dabei, traditionelle durch agile Arbeitsweisen zu ergänzen, denn mit dem Eintritt in die digitale Welt werden sich unsere Pro-

dukte und Geschäftsmodelle erheblich verändern. Das hat deutliche Auswirkungen auf Prozesse, eingesetzte IT-Lösungen und nicht zuletzt auf die Art und Weise, wie wir damit umgehen. Wir sind mit einer „Agilen Prozesswerkstatt“ gestartet. In dieser kamen nicht nur agile Methoden wie Stand-up-Meetings und Sprints zum Einsatz, sondern es stimmte auch der Rahmen für agile Arbeit. Wir gaben unseren Teams echte Gestaltungsmandate, wir stellten Projektflächen für gemeinsame Arbeit und flexible Arbeitsplätze zur Verfügung und wir kürzten die Entscheidungswege radikal ab. Hier konnten und können Audi-Experten geschäftsbereichsübergreifend und unter Nutzung agiler Arbeitsweisen so zusammenarbeiten, dass schnelle, belastbare Ergebnisse und hohe Mitarbeiterzufriedenheit kein Widerspruch sind. Zur Skalierung des Konzepts der Agilen Prozesswerkstatt entstand 2018 das „Agile Projekthaus“ am Ingolstädter Nordbahnhof. Dort arbeiten Expertenteams bereits an weiteren Prozessen, wie zum Beispiel der Entwicklung von Fahrzeugsoftware für das autonome Fahren.

Agile Arbeit verlangt einen Paradigmenwechsel hin zur kurzzyklischen Entwicklung in selbstorganisierten Arbeitsgruppen, die zum einen regelmäßig die Ergebnisse ihrer Arbeit reflektieren, zum anderen in enger Kooperation mit den Kunden flexibel auf Veränderungsnotwendigkeiten reagieren und während des Prozesses bereitwillig Iterationsschleifen zur schnellen Qualitätsverbesserung drehen. Mit der Arbeit im Takt, einer Strategie der frühzeitigen Fehlervermeidung, der Produktionsnivellierung, der Einbeziehung von Kunden und dem darauf aufbauenden kontinuierlichen Verbesserungsmanagement finden sich hier entscheidende Elemente des japanischen Lean-Ansatzes wieder. Die Fortentwicklung hin zu einer wahrhaft agilen Organisation ist bis heute eine Herausforderung für Unternehmen, Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften.

Und wir müssen uns dieser Herausforderung stellen. Zur Seite legen können wir sie nicht, denn bei der digitalen Transformation ist Agilität unabdingbar. Dabei kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Sie müssen das Gleichgewicht halten zwischen dem Ausbau bestehender Erfolgswege und der Entdeckung neuer, vielversprechender Routen. Dies verlangt von ihnen die situative Variation von Führungsstilen und das kontinuierliche Pendeln zwischen unterschiedlichen Denklogiken – auf der einen Seite Gutes durch Innovation noch besser zu machen, auf der anderen das Bessere durch etwas völlig Neues, gleichsam Revolutionäres zu ersetzen. Diese Balance zu halten wird vom ganzen Unternehmen erwartet. Ein Teil der Mitarbeiter arbeitet bereits in agilen Formen zusammen. Für die Linie bietet sich mehr die traditionelle Arbeitsweise an. Dieses Nebeneinander mag paradox klingen, doch es zeigt nur die Komplexität der Führungsaufgabe. Und die wird in der Arbeitswelt von morgen nicht simpler werden.

Dass der Weg zur agilen Organisation beschwerlich ist, zeigt auch die vorliegende Studie. Die Mehrheit der Befragten bestätigt: „Die Einführung der agilen Arbeit erfordert einen hohen Kommunikationsaufwand. Und sie muss strategisch geplant werden.“ Bei beidem steht die Führung in der Pflicht. Die gute Nachricht: Angesichts der bereits sichtbaren Erfolge ist nicht viel an Überzeugungsarbeit zu leisten.

Von entscheidender Bedeutung ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einführung und Umsetzung neuer Arbeitskonzepte zu beteiligen. In der Softwarebranche sind schlanke Strukturen und agile Arbeitsweisen längst an der Tagesordnung. Es ist keine Kunst, deren Prämissen, Prinzipien und Rahmenbedingungen auf andere Industrien zu übertragen und somit Exploitation zu betreiben. Die Kunst besteht darin, die agile Arbeit gleichzeitig zum Objekt der Exploration zu machen, sie also stets zu hinterfragen und nach grundlegend neuen Ansätzen zu fragen. Dazu braucht man Engagement, Innovationsbereitschaft und die Fähigkeit, neu zu denken.

Dr. Marc Kaiser

Leiter Rechtsservice Neckarsulm, AUDI AG
Leiter der Fachgruppe Arbeitsrecht im BUJ



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

was ist wichtiger? Auf Veränderungen zu reagieren oder Pläne zu befolgen? Das Manifest für Agile Softwareentwicklung, das die heute verbreiteten agilen Wertvorstellungen maßgeblich geprägt hat, gibt darauf eine klare Antwort. Die Betonung liegt auf Ersterem. Zuerst sollte man auf Veränderungen reagieren, erst danach schwenkt der Fokus auf das Befolgen eines Plans. Das klingt einleuchtend und fast trivial, denn wenn sich die Umstände geändert haben, läuft selbst der beste, ursprünglich gefasste Plan ins Leere. Dennoch wird es für Unternehmen zu einer immer größer werdenden Herausforderung, dieses einfache Prinzip konsequent umzusetzen, denn die wirtschaftlichen Umstände ändern sich schneller und häufiger als je zuvor. Willkommen in der „VUCA-Welt“, der „GAFA-Ökonomie“ und in einer Zeit fortschreitender Digitalisierung, in der die Disruption althergebrachter Geschäftsmodelle ganze Branchen in atemberaubender Geschwindigkeit eiskalt erwischen kann.

Wie können Unternehmen mit dem anhaltenden Wandel als Dauerzustand umgehen? Welche Handlungswege bleiben offen, wenn das Aufstellen und konsequente Befolgen detaillierter, langfristig ausgelegter Pläne keine Option mehr ist? Agile Methoden bieten Antworten auf diese Fragen. Sie bestehen aus einem Ensemble von Methoden, die ein strukturiertes Vorgehen in ungewissen Umständen ermöglichen. Dazu gehören Feedbackschleifen, die Segmentierung großer Probleme in viele kleinere Probleme, und resolute Perspektivwechsel – der Kundennutzen rückt in den Mittelpunkt allen Handelns. Dazu gehören aber auch drastische Veränderungen in der Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur. An die Stelle einer Präsenzkultur tritt eine Ergebniskultur. Scheitern ist erlaubt

– solange es möglichst schnell passiert und das Team aus den Fehlern lernen kann. Die neuen Formen des agilen Arbeitens und der „Arbeit 4.0“ gehen unter anderem einher mit einer größeren Flexibilität in Hinblick auf Arbeitsorte und -zeiten.

Auf welche Weise Rechtsabteilungen von Unternehmen diesen Trend einschätzen, zeigt die vorliegende Studie. Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist überzeugt, dass agile Arbeitsmethoden Zukunft haben werden. Das ist kaum verwunderlich, denn vor allem große mittelständische Unternehmen und Konzerne haben den Handlungsbedarf längst erkannt. Sie haben in den vergangenen Jahren bereits erste Labs und Think Tanks gegründet, in denen mit agilen Methoden operiert wird. Sie zielen darauf ab, mit diesen Schnellbooten, die in alle denkbaren Richtungen vordringen, den schwerfälligen Tanker heil durch unbekannte Gewässer zu manövrieren. Darüber hinaus verdichtet sich mittlerweile jedoch das Bild, dass auch der Tanker flexibler und schneller werden muss, um nicht auf Abwege zu geraten. Das agile Arbeiten gewinnt dadurch an Breitenwirkung. Damit gewinnen aber auch die Herausforderungen rund um die rechtliche Ausgestaltung gewachsener Unternehmensstrukturen eine ganz neue Dimension.

Besonders die Teilnehmer der Studie aus großen Unternehmen rechnen damit, dass die agile Arbeit in den nächsten fünf Jahren ein enormes Wachstum erfahren wird. Nur in zwei Fünftel der befragten Unternehmen gibt es allerdings bereits eine Strategie für die Einführung agiler Arbeitsweisen. Dieses Versäumnis kann sich durchaus als Hemmschuh auf dem Weg zur agilen Organisation und damit zur künftigen Wettbewerbsfähigkeit erweisen. Neuen agilen Arbeitsformen werden schließlich eine Reihe positiver Effekte zugeschrieben. Zwei von drei Befragten der Studie gehen davon aus, dass agile Arbeit die betrieblichen Prozesse verbessern wird. Jeder zweite Befragte rechnet mit einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit. Viele Rechtsfragen im Kontext agiler Arbeit sind laut Einschätzung der Befragten allerdings noch offen und ungeklärt – sei es im Direktionsrecht, bei Drittkräftethemen, der Sozialversicherung oder dem Nachweisgesetz. Hier werden die Rechtsabteilungen der Unternehmen mit vielen spannenden Fragen konfrontiert. Die agile Arbeit könnte sich für diese zu einer der größten Herausforderungen der kommenden Jahre entwickeln. Es geht um nicht weniger, als den richtigen Rahmen für die unternehmerische Ausgestaltung des nächsten Industrialisierungsschubs – der Digitalisierung und der Industrie 4.0 – sinnvoll zu entwickeln.

Elisabeth Lepique
Managing Partner, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Management Summary

- Von 170 verschickten Fragebögen wurden 104 beantwortet. Die Rücklaufquote beträgt 61,1%.
- Beteiligt haben sich 104 deutsche Kapitalgesellschaften aus 18 Branchenclustern. Rund zwei Fünftel der Fragebögen wurden von den General Counsel persönlich ausgefüllt. Zusammen mit den Senior Legal Counsel und Assistant General Counsel haben 61,54 % der Befragten die oberste Führungsposition in der Rechtsabteilung ihrer Unternehmen inne.
- Die Branchenverteilung ist ausgewogen mit Schwerpunkten auf Informationstechnologie (IT) & Telekommunikation sowie Dienstleistungen. Diese beiden Wirtschaftszweige vereinen knapp ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen.
- In Mitarbeiteranzahl und Jahresumsatz bzw. Bilanzsumme weist diese Studie eine repräsentative Struktur auf. Rund 47 % der Befragten sind in Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitern tätig. 30,77 % der Befragten kommen aus Unternehmen mit mehr als 20.000 Beschäftigten. Ein knappes Viertel der Unternehmen (24,18 %) erzielte 2017 einen Umsatz von mehr als 20 Mrd. €, 18,68 % zwischen 5 und 20 Mrd. € und 20,88 % zwischen 1 und 5 Mrd. €.
- Zwei von drei Befragten (59,61 %) glauben, dass agile Arbeit die betrieblichen Prozesse verbessern wird. Jeder zweite Teilnehmer erwartet einen positiven Effekt auf Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.
- In gut zwei Fünftel der befragten Unternehmen (43,26 %) gibt es bereits eine Strategie für die Einführung agiler Arbeitsweisen, weitere 24,04 % planen es. Rund ein Drittel der Befragten hat noch keine Strategie entwickelt.
- In 59,61 % der Unternehmen ist die Einführung agiler Arbeitsweisen eindeutig Sache des CEO. In rund 12 % der befragten Unternehmen hat der Chief Operation Officer (COO) diese Rolle inne, in jedem zehnten Unternehmen (10 %) der Chief Human Resources

Officer (CHRO) oder der Chief Information Officer (CIO), in 5 % der General Counsel. Der Betriebsrat ist bei drei Viertel der Unternehmen in die Strategie eingebunden.

- Die Unternehmen arbeiten vorwiegend mit den Methoden Kanban (52,88 %) und Scrum (44,24 %). Am erfolgreichsten vorangekommen sind IT (46,15 %), Produktentwicklung (45,19 %) und Marketing (39,42 %).
- Als Schwerpunkte der Veränderung durch agile Arbeit erkennen große Unternehmen (> 1 Mrd. € Umsatz) vor allem den Wandel bei Arbeitszeiten und Arbeitsorten.
- In 58,65 % der befragten Unternehmen haben die Belegschaften die Einführung der agilen Arbeit positiv aufgenommen.
- Fast jedes zweites Unternehmen hat die Arbeitsmenge oder Arbeitsabläufe verändert oder neue Kommunikationsstrukturen eingeführt. Insbesondere die Führungskräfte waren aufgefordert, das Gespräch mit ihren Mitarbeitern zu suchen.
- Die Chancen der agilen Arbeit sieht jeder dritte Befragte (33,33 %) in steigender Motivation und Arbeitszufriedenheit, 27,78 % bestätigt Prozessoptimierung. Zu den größten Risiken gehören die teils ungeklärten Rechtsbeziehungen, das Auftreten von Widerständen sowie die Gefahr, das Budget zu überziehen.
- Viele Rechtsfragen sind noch offen. Sie betreffen zumeist das Direktionsrecht (25,70 %), Drittkräfthemen (17,10 %), Sozialversicherung (8,60 %) sowie das Nachweisgesetz (5,80 %).
- Die große Mehrheit ist überzeugt, dass agile Arbeitsmethoden Zukunft haben werden. Besonders die Studienteilnehmer aus großen Unternehmen erwarten für die agile Arbeit auf kurze Sicht (fünf Jahre) ein enormes Wachstum. Das steht allerdings im Widerspruch dazu, dass nur knapp die Hälfte die Einführung der agilen Arbeit strategisch geplant hat.

Gesamtzusammenfassung

An der vorliegenden Studie haben sich 104 deutsche Kapitalgesellschaften aus insgesamt 18 Branchenclustern beteiligt. Die Rücklaufquote von 61,1% unterstreicht die Bedeutung des Themas für die Unternehmen. Zu mehr als 42% wurden die Fragebögen von den Top-Entscheidern des Rechtsbereichs beantwortet: General Counsel, Senior Legal Counsel und Assistant General Counsel.

Bei der vergleichsweise ausgeglichenen Branchenverteilung fallen die Wirtschaftszweige Informationstechnologie (IT) & Telekommunikation sowie Dienstleistungen relativ stark ins Gewicht: Sie vereinen knapp ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen auf sich und beweisen damit, dass das Thema agile Arbeit für sie von besonders hoher Bedeutung ist. Daneben sind alle Branchen von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung vertreten.

Für eine hohe Aussagekraft der Ergebnisse ist es wichtig, dass die Antworten von Kapitalgesellschaften unterschiedlicher Größenordnung berücksichtigt werden. Die Betrachtung der zentralen Indikatoren Mitarbeiteranzahl und Jahresumsatz bzw. Bilanzsumme zeigt, dass die Teilnehmerstruktur diese Anforderungen erfüllt. Rund 47% der Befragten sind in Unternehmen tätig, die im Jahr 2017 weniger als 5.000 Mitarbeiter beschäftigt hatten. 30,77% der Befragten kommen aus Unternehmen mit mehr als 20.000 Beschäftigten. Ein knappes Viertel der Unternehmen (24,18%) hatte im Jahr 2017 – gemäß Jahresabschluss – einen Umsatz von mehr als 20 Mrd. € erzielt, 18,68% wiesen Werte zwischen 5 und 20 Mrd. € und 20,88% zwischen 1 und 5 Mrd. € aus. Der Anteil von Unternehmen mit einem weltweiten Umsatz von weniger als 1 Mrd. € beträgt 36,26%. Hinsichtlich ihrer Bilanzsummen weisen die teilnehmenden Unternehmen ebenfalls eine repräsentative Verteilung auf.

Eine ausgewogene Teilnehmerschaft gewährleistet die Repräsentativität

Die Fragen zu dieser Untersuchung wurden zu 42,31% von den General Counsel persönlich beantwortet. 8,65% der Befragten gaben ihre Position mit Senior Legal Counsel und weitere 10,58% mit Assistant General Counsel an. Damit haben 61,54% der Befragten die oberste Führungsrolle in der Rechtsabteilung inne. 7,69% der Antworten kommen von Legal Counsel, 2,88% von Compliance Officers. Sonstige (zum Beispiel Chief Operating Officer (COO)) vereinen 27,88% auf sich. Diese Verteilung stellt sicher, dass vielfältiges

Wissen und breite Erfahrung in die Auswertung einfließen. Zugleich signalisiert die hohe Teilnahmequote der General Counsel und Senior Legal Counsel, wie hoch die Bedeutung der agilen Arbeit für die Rechtsabteilung ist.

Aufgrund der hohen Rücklaufquote und der Diversität der teilnehmenden Unternehmen können die Ergebnisse dieser Studie über alle Wirtschaftszweige und Unternehmensgrößenordnungen hinweg als repräsentativ und übertragbar betrachtet werden.

Zwei von drei Befragten (59,61 %) glauben, dass agile Arbeit die betrieblichen Prozesse optimieren wird. Mehr noch: Jeder zweite Teilnehmer ist zuversichtlich, dass diese Verbesserungen einen positiven Effekt auf Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter haben werden.

Die Einführung der agilen Arbeit muss mit ausreichend Zeitvorauslauf strategisch geplant werden. In mehr als zwei Fünftel der befragten Unternehmen (43,26 %) gibt es bereits eine Strategie für die Einführung agiler Arbeitsweisen. In weiteren 24,03 % ist eine solche Strategie in Planung. Rund ein Drittel der Befragten hat noch keine Strategie entwickelt und eine solche auch nicht in Planung.

Die treibende Kraft bei der Einführung agiler Arbeitsweisen ist der CEO

Das überrascht wohl niemanden: In den meisten Unternehmen (59,61 %) ist die Einführung agiler Arbeitsweisen eindeutig Chefsache: Der Chief Executive Officer (CEO) treibt die Strategie voran. In rund 12 % der befragten Unternehmen hat der Chief Operation Officer (COO) diese Rolle inne, in jedem zehnten Unternehmen (10 %) der Chief Human Resources Officer (CHRO) oder der Chief Information Officer (CIO). Nahezu 5 % der Befragten sehen im General Counsel den wichtigsten Förderer der agilen Arbeit. Der Betriebsrat ist bei drei Vierteln der Unternehmen bereits in die Strategie eingebunden oder soll es werden.

Agile Arbeitsweisen, mit denen in den befragten Unternehmen bereits gearbeitet wird, sind hauptsächlich das aus Japan stammende Verfahren Kanban (52,88 %) und das aus der Softwareentwicklung kommende Scrum (44,24 %). Moderne Methoden wie Swarms und Design Thinking kommen zu weitaus geringeren Prozentsätzen zum Einsatz. Auf bestem Weg zur Agilität sind die Unternehmensbereiche, bei denen es auf Geschwindigkeit ankommt: IT (46,15 %), Produktentwicklung (45,19 %) und Marketing (39,42 %).

Den Grundsätzen der agilen Arbeit zufolge planen, steuern und überwachen sich die Teams nach zuvor selbst formulierten und vereinbarten Zielvorgaben autonom. Die verantwortlichen Führungskräfte ermutigen und befähigen die Mitarbeiter, zum Erfolg der Arbeitsgruppe beizutragen – dafür belohnt wird aber das gesamte Team. Genau das beobachten die Teilnehmer unserer Befragung auch in der Praxis. Als Schwerpunkte der Veränderung durch agile Arbeit erkennen große Unternehmen (> 1 Mrd. € Umsatz) vor allem den Wandel bei Arbeitszeiten und Arbeitsorten. Das betrifft in erster Linie kleine Unternehmen. 56,67 % der befragten Firmen mit bis zu 500 Beschäftigten nutzen Zeitarbeitskräfte und Freelancer, aber nur 5 % der Großunternehmen mit bis zu 10.000 Mitarbeitern.

In den meisten Unternehmen wurden agile Arbeitsweisen gut angenommen

58,65 % der Teilnehmer gaben an, dass ihre Mitarbeiter die Einführung der agilen Arbeit begrüßt haben. Ihre Vorzüge werden dann am ehesten anerkannt, wenn sie von kommunikativen Maßnahmen, intensiven Gesprächen mit den Vorgesetzten und Weiterbildungsangeboten und/oder Coaching begleitet werden.

Agile Arbeitsweisen brauchen Rahmenbedingungen, die auf Freiheit und Selbstbestimmung zugeschnitten sind. Fast jedes zweite teilnehmende Unternehmen hat deshalb seine betrieblichen Spielregeln an die angestrebte Agilität angepasst, zum Beispiel die Arbeitsmenge oder Arbeitsabläufe verändert oder neue Kommunikationsstrukturen eingeführt. 33,65 % der Teilnehmer geben an, mehr Großraumbüros mit festen Arbeitsplätzen eingerichtet zu haben. 23,08 % geben wechselnden Arbeitsplätzen (Desksharing) den Vorzug. 16,35 % der Befragten sagen, dass die Anzahl der Schnittstellen zum Homeoffice zugenommen habe.

Um agile Arbeit richtig aufzusetzen, muss miteinander gesprochen werden

Agilität kommt nicht angeflogen, sondern muss mit hohem Kommunikationsaufwand strategisch geplant und eingeführt werden. Bei fast zwei von drei befragten Unternehmen (64,42 %) war dies der Fall. In jeder zweiten Firma (50,96 %) waren insbesondere die Führungskräfte aufgefordert, das Gespräch mit ihren Mitarbeitern zu suchen. 35,58 % der

Befragungsteilnehmer setzten auf Weiterbildung, 19,23 % auf prozessbegleitendes Coaching. Jedes zehnte Unternehmen stellte Belohnungen in Aussicht. Die Chancen der agilen Arbeit sieht jeder dritte Befragte (33,33 %) in steigender Motivation und Arbeitszufriedenheit, 27,78 % geben an, dass die Prozesse optimiert worden sind. Jeder Vierte (24,07 %) hat bereits während der Implementierung agiler Methoden den Anstieg der Wettbewerbsfähigkeit beobachtet, 16,67 % loben die Fortschritte bei der Zusammenarbeit. Zu den größten Risiken gehören die teils ungeklärten Rechtsbeziehungen, das Auftreten von Widerständen sowie die Gefahr, das Budget zu überziehen.

Offene Rechtsfragen belasten die Einführung agiler Arbeitsweisen

Trotz Betriebsvereinbarungen, die 42,80 % der Teilnehmer mit der Arbeitnehmervertretung abgeschlossen haben, bleiben als gravierendes Problem bei der Einführung der agilen Arbeit die noch offenen Rechtsfragen. Sie betreffen zumeist das Direktionsrecht (25,70 %), Drittkräftethemen (17,10 %), Sozialversicherung (8,60 %) sowie das Nachweisgesetz (5,80 %).

Die überwältigende Mehrheit der Befragten (83,65 %) glaubt, dass agile Arbeitsmethoden eine Zukunft haben werden. Besonders die Studienteilnehmer aus großen Unternehmen erwarten für die agile Arbeit auf kurze Sicht (fünf Jahre) ein enormes Wachstum. In zehn Jahren, so schätzen fast drei von fünf (59,09 %) der Teilnehmer werden sogar 61 % bis 80 % der Arbeit mit agilen Methoden erledigt. Diese positive Sichtweise steht allerdings im Widerspruch zu der Aussage der Teilnehmer, der zufolge nur knapp die Hälfte die Einführung der agilen Arbeit strategisch geplant hat. 13,46 % der Teilnehmer sagen offen, dass sie das Thema noch nicht recht einschätzen können.

Dazu raten sachkundige
Rechtsanwälte

übernommen wird. Allerdings relativiert sich die Problematik dadurch, dass das BAG jeweils in einer Einzelfallbetrachtung überprüft, ob eine betriebsratsfähige Organisationseinheit gegeben ist. Gewöhnlich wird auch in Matrixstrukturen allein die Zuweisung zu einem Projektteam oder eine damit verbundene Übertragung von fachlichen Weisungsrechten – als Weisungsgeber oder Weisungsempfänger – die Zugehörigkeit zum „Stammbetrieb“ nicht aufheben. Zu beachten ist allerdings, dass die Zuweisung zu einem Projektteam in einem anderen Betrieb mitunter zugleich als Eingliederung in diesen angesehen wird (insbesondere wenn der betroffene Mitarbeiter gegenüber Mitarbeitern des anderen Betriebs weisungsberechtigt ist). Das kann im Ergebnis bedeuten, dass der Arbeitnehmer sowohl im Stamm-, wie auch im „Projektbetrieb“ eingegliedert sein kann.

Daneben stellt sich insbesondere häufig die Frage, ob die bestehende Matrixorganisation zur Entstehung eines Gemeinschaftsbetriebes mehrerer Unternehmen führt. Das BAG geht insoweit davon aus, dass ein gemeinsamer Betrieb dann besteht, wenn die in einer Betriebsstätte vorhandenen materiellen und immateriellen Betriebsmittel für einen einheitlichen arbeitstechnischen Zweck zusammengefasst, geordnet und gezielt eingesetzt werden und der Einsatz der menschlichen Arbeitskraft von einem einheitlichen Leitungsapparat gesteuert wird. Das setzt voraus, dass sich die Unternehmen zumindest stillschweigend zu einer gemeinsamen Führung rechtlich verbunden

haben, die sich auf die wesentlichen Arbeitgeberfunktionen in personellen und sozialen Angelegenheiten erstreckt.

In einer Matrixorganisation kommt es daher für die Frage des Entstehens eines Gemeinschaftsbetriebs auf die konkrete Ausgestaltung an. Insbesondere wenn disziplinarische Weisungsrechte unternehmensübergreifend durch entsprechende Vollmachtserteilung geregelt werden, wird man hierin zumindest den Abschluss einer konkludenten Führungsvereinbarung sehen müssen. Diese führt dann zu dem Entstehen eines Gemeinschaftsbetriebs, mit der Folge, dass sich die Zuständigkeit der Betriebsräte verändert. Im Unterschied zu normalen Matrixorganisationen, die langfristig angelegt sind, ist bei agilen Projekten vielfach festzustellen, dass die Vorschriften des BetrVG, insbesondere über die Wahl eines Betriebsrats für den Gemeinschaftsbetrieb, nicht sinnvoll eingehalten werden können. Vielfach kann in diesen Fällen durch kluge Absprachen mit den Betriebsräten der Ausgangsbetriebe allerdings eine taugliche Lösung auf Grundlage des BetrVG gefunden werden. Entscheidend kommt es letztlich darauf an, dass eine Einigung dahingehend erzielt wird, welcher Betriebsrat zuständig sein soll. Aus der Arbeitgebersicht sollte dies naheliegenderweise derjenige Betriebsrat sein, dem im normalen Fall des Betriebszusammenschlusses das Übergangsmandat nach § 21a BetrVG zusteht. Wird eine solche Einigung mit den betroffenen Betriebsräten schriftlich dokumentiert, so steht in praktischer Hinsicht mit

der erforderlichen Sicherheit fest, welcher Betriebsrat im Zweifel zu beteiligen ist. Dies schafft zwar keine endgültige Rechtssicherheit mit Blick auf jeden Individualfall, es kann aber jedenfalls Streitigkeiten mit den Mitbestimmungsgremien über kollektive Sachverhalte deutlich entspannter entgegengesehen werden.

Mit Blick auf mögliche rechtliche Konsequenzen für den Einzelfall sollten die zuvor aufgezeigten möglichen Auswirkungen agiler Arbeit auf die Betriebsstruktur stets mitbedacht werden. Bei Gemeinschafts- oder „Projekt“-Betrieben kann es daher angezeigt sein, in Betracht kommende Beteiligungsrechte eines oder mehrerer Betriebsräte (vorsorglich) zu wahren – sei es durch Anhörung mehrerer Arbeitnehmervertretungen oder durch Berücksichtigung höherer Schwellenwerte infolge der Annahme eines Gemeinschaftsbetriebs.

Virtuelle Betriebe?

Teilweise wird in der juristischen Literatur zudem der Frage nachgegangen, ob es Betriebe im Sinne des Gesetzes geben kann, ohne dass es eine entsprechende physische Betriebsorganisation gibt. Das zielt in erster Linie auf solche Situationen, in denen die betroffenen Mitarbeiter nicht nur in verschiedenen Unternehmen angestellt sind, sondern auch physisch an ihrem bisherigen Arbeitsplatz bleiben und nur auf elektronischem Wege in ein betriebsgrenzenüberschreitendes agiles Projekt eingebunden sind. Werden in einem solchen Fall

Weisungsbefugnisse durch einen Mitarbeiter ausgeübt, der einem anderen Betrieb angehört als der angewiesene Mitarbeiter, so stellt sich die Frage, ob hierdurch ein eigenständiger „virtueller“ Betrieb begründet werden kann.

Technisch betrachtet ist es natürlich möglich, die Entstehung eines solchen Betriebs zu begründen. Wesentlich ist insoweit, dass Leitungsmacht ausgeübt werden kann, unabhängig davon, wie das geschieht. Insofern kann auch der Einsatz entsprechender elektronischer Systeme, die letztlich die Ausübung von Weisungsrechten über Distanz erlauben, zur Entstehung eines Betriebs führen.

In der betrieblichen Realität ist dieser Fall aber zu vernachlässigen, denn typischerweise kommt es eher zur Verlagerung von rein fachlichen Weisungsrechten auf einen Projektleiter. Damit verbleibt der betroffene Mitarbeiter betriebsverfassungsrechtlich im Ausgangsbetrieb und ein virtueller Betrieb kann nicht entstehen.

Beteiligungsrechte bei der Einführung agiler Arbeitsmethoden

Die Einführung agiler Arbeitsmethoden kann auch zu verschiedenen Beteiligungsrechten des zuständigen Betriebsrats führen.

Sollen ganze Bereiche des Unternehmens zukünftig in einer agilen Organisationsform geführt werden, kommt insbesondere eine Verpflichtung zur Verhandlung eines

Interessenausgleichs gemäß § 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG in Betracht. Dies basiert letztlich darauf, dass mit der Einführung einer agilen Organisationsstruktur vielfach der Verlust von Hierarchieebenen einhergeht. Dies kann eine grundlegende Änderung der Betriebsorganisation darstellen, welche die Verhandlungspflicht hinsichtlich des Interessenausgleiches auslöst. Darüberhinausgehend kommt auch in Betracht, dass infolge der Neuorganisation eine andersartige tarifliche Eingruppierung der betroffenen Mitarbeiter stattfindet. Unter diesen Umständen kann es auch erforderlich sein, dass nicht nur über einen Interessenausgleich verhandelt, sondern auch ein Sozialplan mit (finanziellen) Ausgleichsleistungen geschlossen werden muss.

Ebenso kommt eine Interessenausgleichspflichtigkeit nach § 111 Satz 3 Nr. 5 wegen der Anwendung grundsätzlich neuer Arbeitsmethoden in Betracht. Häufig kann agiles Arbeiten als Gruppenarbeit verstanden werden, was bei erstmaliger Einführung für eine signifikante Anzahl von Mitarbeitern durchaus eine Betriebsänderung auslösen kann.

Aus dem klassischen Bereich der Betriebsratsbeteiligung ist in erster Linie auf § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG hinzuweisen. Diese Regelung betrifft das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Durchführung von Gruppenarbeit. Das begriffsbestimmende Merkmal für die Gruppenarbeit im Sinne des Gesetzes liegt darin, dass eine Gruppe von Arbeitnehmern im Rahmen des be-

trieblichen Arbeitsablaufs eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt. Dieses Merkmal erfordert, dass die Steuerung der Gruppe von Mitarbeitern durch diese selbst erfolgt. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats besteht vor dem Hintergrund, dass der Mitarbeiter hierdurch gefährdet ist, sich selbst auszubeuten.

Diese Form der eigenverantwortlichen Verantwortungswahrnehmung durch die Mitarbeiter ist aber gerade ein Strukturmerkmal vieler agiler Arbeitsformen. Denkt man insbesondere an die Scrum-Methode, liegt gerade in dieser Zuweisung an die Gruppe der maßgebliche Erfolgsfaktor der Methodik. Wenn und soweit daher derartige Methoden eingeführt werden, ist über die konkrete Durchführung (nicht über das ob) eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat herbeizuführen. Regelmäßiger Inhalt derartiger Vereinbarungen sollten etwa die Größe der Gruppe, die Zusammensetzung und das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander sowie Konfliktlösungsmechanismen sein.

Neben diesem Kerntatbestand der Mitbestimmung bei der Einführung agiler Arbeitsmethoden, tangieren diese natürlich auch eine Vielzahl von anderen Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte.

So besteht insbesondere häufig ein erheblicher Zeitdruck bei solchen Projekten, die in agilen Formen durchgeführt werden. Dementsprechend ist insoweit immer auch an das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs.

1 Nr. 2 und 3 BetrVG zu denken. Konkret ist zu überprüfen, ob bestehende Regelungen über die Arbeitszeit in den Projektteams eingehalten werden können, oder ob es insoweit einer Anpassung bedarf. Auch werden vielfach andere Software-Tools eingesetzt, um die Projektarbeit sinnvoll und schnell abwickeln zu können. Hier ist in vielen Fällen gleichzeitig – nach der ausufernden und falschen Rechtsprechung des BAG – das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zu beachten, soweit die eingesetzte Software potentiell eine technische Überwachungseinrichtung darstellen kann.

Wird erstmals agiles Arbeiten eingeführt und damit u. U. erheblich von der bisherigen Arbeitsorganisation abgewichen, kann sich zudem die Notwendigkeit ergeben, bestehende betriebliche Regelungen an die veränderten Arbeitsbedingungen anzupassen. Dies kann etwa die Umstellung von festen Arbeits- oder Kernzeiten auf flexible Zeiteinteilung, die Anpassung/Einführung von Zeiterfassungssystemen oder die Berücksichtigung von Teamarbeit bei leistungsabhängigen Vergütungssystemen sein.



Fazit: Die Studie zeigt auf, dass in vielen Betrieben ein intensiver Dialog mit den zuständigen Vertretern der Arbeitnehmerschaft besteht. Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Rechtslage ist das mehr als nur sinnvoll. Die im Betriebsverfassungsgesetz angelegten Maßstäbe fügen sich in vielerlei Hinsicht nicht ohne Weiteres in die moderne Arbeitswelt ein bzw. lassen sich nicht bruchfrei umsetzen. Umso wesentlicher ist es, innerhalb des Betriebs den Kerngedanken des Betriebsverfassungsgesetzes – den vertrauensvollen Umgang der betrieblichen Sozialpartner untereinander – aktiv zu leben.

- A** Agile Arbeit 2-27, 42, 46, 49-51, 53, 57, 58, 60, 61, 64-66, 68, 70, 73, 76-80, 82, 83-84, 86-88, 90, 96, 100-101, 104-105, 112, 133, 156, 167, 174, 178, 180, 189
 - Agile Organisation 16, 20, 22-23, 41, 50, 72, 121, 191
 - Agilität 4-5, 13-14, 16, 19-21, 24, 33, 41, 53, 59, 61, 63, 65, 67-69, 71, 74, 77, 79-80, 86, 88-89, 99-100, 128, 142, 144-145
 - Agilitätsstrategie 2, 44, 52-53, 69-70, 83
 - Ambidextrie 20-21
 - Arbeitsmethoden 2, 9, 11, 15, 44, 56, 78, 84, 110, 114-115, 137, 146
 - Arbeitsort 11, 14, 25-26, 61-62, 68, 80, 89, 94-95, 105, 134-136, 145-146, 152, 167
 - Arbeitsweisen 2, 4-6, 9-10, 13-15, 18, 33, 44, 46-47, 54, 56-57, 60, 64-65, 67, 69-71, 73-74, 82-84, 86, 88-89, 99-100, 152
 - Arbeitszeit 20, 25-26, 60, 62, 68, 80-81, 95, 105, 112, 116, 134, 136-137, 145, 147-150, 152-154, 169
- B** Betriebsrat 5, 11, 13, 26, 52, 54-55, 79, 81, 88, 111, 113-115, 137, 140, 144
 - Betriebsstrukturen 3, 110
 - Betriebsvereinbarungen 15, 26, 78-81, 190
- D** Datenschutz 25, 27, 80, 96, 100, 105-106, 118-119, 124-126, 148, 189
 - Design Thinking 13, 56-59, 68, 105-107
 - Direktionsrecht 9, 11, 15, 26, 78-80, 90, 96, 136-137, 141-142, 144
 - Drittkräftethemen 9, 11, 15, 78-80, 90, 156
- E** Entwicklungsplattform 21, 26
 - Flexibilität 9, 47, 59-61, 75-77, 80, 88, 99, 105, 112, 118, 140, 142, 148, 152, 181
 - Führung 6, 17-19, 22-25, 50, 53, 60-61, 68, 86, 88, 113, 140
- G** General Counsel 10-13, 37, 40-43, 52, 54-55, 88
 - Homeoffice 14, 25, 62, 67-69, 74, 77, 89, 136, 148, 152-154
- K** Kommunikation 24, 60, 62, 64-65, 68, 70-72, 75, 96, 139, 169-170
- L** Leiter Recht 41-42, 84
- M** Mitarbeitermotivation 73-74, 76
- N** Nachweisgesetz 9, 11, 15, 26, 78-80, 90, 141-143
- R** Ressourcen 33, 48, 61, 76, 98-100, 107, 175, 180
- S** Schutzrechte 3, 128-129, 132-133, 192
 - Strategie 5, 9-11, 13, 49-50, 55, 82, 84, 88, 166
- T** Teamstruktur 62
- W** Weiterbildung 15, 64-65, 70, 72, 89
 - Wettbewerb 4, 9, 15, 33, 37, 47, 48, 74-76, 90, 128

Datenschutz

- Hartung in Kühling/Buchner, DS-GVO BDSG, 2. Aufl. 2018, Art. 26
- Herbst in Kühling/Buchner, DS-GVO BDSG, 2. Aufl. 2018, Art. 4 Nr. 2
- Hartung in Kühling/Buchner, DS-GVO BDSG, 2. Aufl. 2018, Art. 4 Nr. 7
- Kühn/Wulff, „Scheinselbstständigkeit und Arbeitnehmerüberlassung bei Scrum“, CR 2018, 417
- Schild in Wolff/Brink, BeckOK Datenschutzrecht, 26. Edition, Stand: 1.11.2018, Art. 4
- Spoerr in Wolff/Brink, BeckOK Datenschutzrecht, 26. Edition, Stand: 1.11.2018, Art. 26

Schutzrechte in agilen Entwicklungskooperationen

- Dreier, Thomas; Schulze, Gernot, Kommentar Urheberrechtsgesetz, „UrhG § 69c Zustimmungspflichtige Handlungen“, 6. Auflage 2018, Rn. 12-18
- Fuchs, Anke; Meierhöfer, Christine; Morsbach, Jochen; Pahlow, Louis, „Agile Programmierung – Neue Herausforderungen für das Softwarevertragsrecht? Unterschiede zu den ‚klassischen‘ Softwareentwicklungsprojekten“, MMR 2012, 427-433
- Hoeren, Thomas; Pinelli, Stefan, „Agile Programmierung – Einführung und aktuelle rechtliche Herausforderungen“, MMR 2018, 199-204
- Jacobs, Sven, „Agiles Programmieren und rechtliche Gestaltung“, DSRITB 2018, 619-629
- Koch, Benjamin, „Passt der IP-Oldtimer noch in die ‚Garagen‘ von heute? – zu den IP-rechtlichen Herausforderungen bei agilen Arbeitsmodellen“, BB 2017, 387-390

Kremer, Sascha; Buchalik, Barbara, „Beherrschbarkeit agiler Softwareentwicklung in Dienstverträgen“, DSRITB 2015, 789-805

Lejeune, Mathias, „Kooperationsverträge zur Entwicklung von Softwareprodukten: Vertragspflichten und Nutzungsrechte“, ITBR 2012, 89-92

Metzger, Axel; Grützmaker, Malte, Beck'sche Vertragsformulare Premium „4. Arbeitsrecht“, 7. Auflage 2015, Rn. 1-12

Sieber, Bernd, „Agile Softwareentwicklung in der forensischen Praxis“, DSRITB 2018, 629-641

Weitnauer, Wolfgang; Mueller-Stöfen, Tilman Beck'sches Formularhandbuch IT Recht, „Agile Softwareprogrammierung“, 4. Auflage 2017, Rn. 1-17

Internet-Quellen

- Roth, I., u. Mitarb. v. Müller, N. (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit/++co++36c61f80-46a7-11e7-b7f5-52540066e5a9>
- Gestaltungsempfehlungen für gute agile Arbeit aus dem Projekt diGAP, <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap/++co++b2c5c52a-f6d4-11e8-b22f-525400ff2b0e>
- www.diGAP.verdi.de

35	Abb. 1	Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen
39	Abb. 2	Unternehmensgröße nach Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter
42	Abb. 3	Position der Befragten im Unternehmen
48	Abb. 4	Das wollen die Unternehmen mit agiler Arbeit erreichen
51	Abb. 5	Agile Arbeit muss vorgedacht werden. In strategischer Hinsicht gibt es allerdings Optimierungsbedarf
54	Abb. 6	Agiles Arbeiten ist vor allem ein Anliegen des CEO – aber die Leiter der anderen Ressorts treiben mit voran
55	Abb. 7	In rechtlich unklarem Rahmen suchen die Unternehmen den Schulterchluss mit dem Betriebsrat
58	Abb. 8	Agile Arbeit ist auf dem Vormarsch – vor allem in der IT, in der Produktentwicklung und im Marketing
59	Abb. 9	Das klassische Kanban ist die häufigste Form der agilen Arbeit – aber moderne Methoden wie Scrum liegen nicht weit dahinter
62	Abb. 10	Die wahrgenommenen Erscheinungsformen der agilen Arbeit sind vielfältig
63	Abb. 11	Kleinere Unternehmen kaufen sich die ersehnte Agilität durch die zeitweilige Beschäftigung externer Arbeitskräfte dazu
66	Abb. 12	Je mehr agile Arbeit eingesetzt und durch Maßnahmen begleitet wird, desto höher die wahrgenommene Arbeitserleichterung
69	Abb. 13	Wenn die Agilitätsstrategie gelingen soll, müssen die dazu passenden betrieblichen Rahmenbedingungen geschaffen werden
72	Abb. 14	Ein hoher Einsatz der Führungskräfte und eine begleitende Kommunikation sind bei der Einführung der agilen Arbeit unerlässlich
76	Abb. 15	Agile Arbeit ermöglicht eine Verbesserung von Prozessen und mehr Wettbewerbsfähigkeit bei deutlich ansteigender Mitarbeitermotivation
77	Abb. 16	Agile Arbeit wird von einigen Belegschaftsgruppen eher als Bedrohung und nicht als Chance gesehen
80	Abb. 17	Agile Arbeit im Unternehmen wird nur gelingen, wenn die rechtlichen Hürden überwunden werden
81	Abb. 18	In rechtlich unklarem Rahmen suchen die Unternehmen den Schulterchluss mit dem Betriebsrat
84	Abb. 19	Jedes dritte Unternehmen hat noch keine Strategie für agile Arbeit
87	Abb. 20	Bei den kleineren Unternehmen wird agile Arbeit in den nächsten 5 und 10 Jahren breiter eingesetzt als in den großen Unternehmen

Zusammenfassung

Längst hat der digitale Fortschritt Einzug in unsere Arbeitswelt erhalten. Unternehmen stehen dabei vor gewaltigen Herausforderungen. Wie müssen sie in Zukunft organisiert sein? Welche Impulse in Führung und Arbeitsweise müssen gezielt gesetzt werden, um schnell und angemessen auf die neuen Technologien und Marktveränderungen zu reagieren? Agile Arbeit ist dabei eine zentrale Lösung, um der Herausforderung der Digitalisierung Paroli zu bieten. Doch sind die Unternehmen bei den heutigen Arbeitsgesetzen, Datenschutzregelungen oder bestehenden Führungsstrukturen und -kompetenzen gut für die agile Welt aufgestellt?

Diese zentralen Themen untersucht die Studie und geht der Frage nach, wie Unternehmensjuristen mit den rechtlichen Beschränkungen umgehen können.

ISBN 978-3-9475-5304-4

