

Inhaltsverzeichnis

#Agiles Intro	9
Teil 1: Bedeutung von Agilität in der Arbeitswelt	11
1 Die Not der Veränderung	13
1.1 Wer ist agil?	13
1.2 Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Arbeitswelt	15
1.3 Organisationen im Wandel	21
1.3.1 Industrie 4.0	21
1.3.2 New Work	22
1.3.3 Arbeiten 4.0	22
2 Konsequenzen einer veränderten Arbeitswelt	25
2.1 Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld	25
2.2 Neues Leistungsverständnis und Performance-Systeme	27
2.3 Erforderliche Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen	28
2.4 Unternehmenskultur im Wandel	30
3 Agilität als Lösung	33
3.1 Agilitätskompetenz	34
3.2 Elemente von Agilität	36
3.2.1 Wertorientierung	36
3.2.2 Prinzip Eigenverantwortung	37
3.2.3 Führungskraft – Scout und Pionier	38
3.2.4 Optimierung durch Reflexion	39
4 Agilität und Recht	41
4.1 Spannungsverhältnis zwischen Kultur und Recht	41
4.2 Arbeitsrecht und agiles Arbeiten	42
Teil 2: Erscheinungsformen von Agilität und ihre rechtliche Beurteilung	45
5 #Agiler Arbeitsort	47
5.1 Agiler Spirit: Arbeiten von überall	47
5.1.1 Entkoppeltes Arbeiten	47
5.1.2 Flexibel im Privat- und Berufsleben	51
5.1.3 Mehr Bindung durch mehr Freiheit	52

5.2	Legal Check: Agiler Arbeitsort	53
5.2.1	Direktionsrecht	53
5.2.2	Arbeitsvertragliche Festlegung	55
5.2.3	Rechte des Betriebsrates	57
5.2.4	Arbeitsschutz	63
5.2.5	Datenschutz	65
5.2.6	Tarifvertrag Mobiles Arbeiten	66
6	#Agile Arbeitsräume	69
6.1	Agiler Spirit: Dynamische und offene Raumkonzepte	69
6.2	Legal Check: Agile Arbeitsräume	70
6.2.1	Rechte des Betriebsrates	71
6.2.2	Arbeitsschutz	76
7	#Agile Arbeitszeit	77
7.1	Agiler Spirit: Arbeitszeit, »die immer passt«	77
7.1.1	Einführung von flexiblen Arbeitszeiten	78
7.1.2	Der Faktor Gesundheit	79
7.1.3	Agile Arbeitszeit ist eine Haltung	80
7.2	Legal Check: Agile Arbeitszeit	81
7.2.1	Arbeitszeitgesetz – Im Spannungsfeld von Wunsch und Wirklichkeit ...	82
7.2.2	Direktionsrecht und Arbeitsvertrag	83
7.2.3	Agiler Spielraum	84
7.2.4	Agile Partnerschaft durch Betriebsvereinbarung und Tarifvertrag ...	91
8	#Agile Arbeitsorganisation	95
8.1	Agiler Spirit: Vernetzung und Zusammenarbeit	95
8.1.1	Netzwerke als agile Gefüge	95
8.1.2	Vom Konzern zum Start-up	98
8.1.3	Agiles Personal	101
8.2	Legal Check: Agile Tätigkeiten	103
8.2.1	Direktionsrecht und Arbeitsvertrag	103
8.2.2	Agile Versetzungsklausel	104
8.2.3	Agile Vergütung	107
8.3	Legal Check: Agile Zusammenarbeit	120
8.3.1	Arbeitnehmerüberlassung	121
8.3.2	Freie Mitarbeit und Werkverträge	122
8.3.3	Crowdworking und Heimarbeit	125
8.4	Legal Check: Agile Organisationsgestaltung	127
8.4.1	Unterrichtung und Beratung zu den Arbeitsabläufen	128
8.4.2	Unterrichtung und Beratung zur Personalplanung	128
8.4.3	Wann liegt eine Betriebsänderung vor?	129

9	#Agile Arbeitsmethoden	133
9.1	Agiler Spirit: Learning by Doing	133
9.1.1	Agile Arbeitsmethoden und Formate	134
9.1.2	Merkmale und Nutzen agiler Arbeitsmethoden	143
9.2	Legal Check: Agile Arbeitsmethoden	146
9.2.1	Direktionsrecht bezüglich der agilen Methoden	146
9.2.2	Direktionsrecht bezüglich agiler Kommunikation	149
9.2.3	Rechte des Betriebsrates	154
9.2.4	Tarifvertragliche Bestimmungen	163
10	#Agiles Performance-Management	165
10.1	Agiler Spirit: Kultur und Leistung	165
10.1.1	Klassisches Management – Klassische Instrumente	165
10.1.2	Modernes Management – Moderne Instrumente	165
10.1.3	Agiles Performance-Management – Agile Instrumente	166
10.2	Legal Check: Agiles Performance-Management	173
10.2.1	Persönlichkeitsschutz	173
10.2.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	174
10.2.3	Emotionales Feedback oder Mobbing?	175
10.2.4	Rechte des Betriebsrates	177
Teil 3: Beispiele aus der Unternehmenspraxis und Expertenbeiträge		181
11	Erfahrungen aus agilen Unternehmen	183
11.1	#Phoenix Contact – Ein Gespräch mit Prof. Dr. Gunther Olesch	183
11.2	#VAUDE – Ein Gespräch mit Miriam Schilling	186
11.3	#Unitymedia – Ein Gespräch mit Karl-Heinz Reitz	191
11.4	#Immobilien Scout – Ein Gespräch mit Frank Schlesinger	197
11.5	#OTTO – Ein Gespräch mit Stefan Lange	201
11.6	#whatever mobile – Ein Gespräch mit Dan Schwarzlmüller und Nils Fuhrmann	204
11.7	#Dark Horse – Ein Gespräch mit Jasper Grote	211
11.8	#Sipgate – Ein Gespräch mit Thu Pakasathanan	215
11.9	#Malerbetrieb Heyse – Ein Gespräch mit Matthias Schultze	219
11.10	#IG Metall – Ein Gespräch mit Karl-Heinz Hageni	222
11.11	#Deutsche Telekom – Ein Gespräch mit Dr. Wolf Wehner	224
11.12	#ReweDigital – Ein Gespräch mit Sudan Jackson	226
11.13	#VEDA GmbH – Ein Gespräch mit Dr. Ralf Gräßler	227
12	Analysen von Experten	231
12.1	#Unternehmenskultur und Agilität – Ein Beitrag von Prof. Dr. Sarah Hatfield	231
12.2	#Kollaboration als Rahmen – Ein Beitrag von Dr. Winfried Felser	235

12.3	#Leistung in agilen Unternehmen – Wie kann sie gefördert werden? – Ein Beitrag von Prof. Dr. Stephan Fischer	241
12.4	#Agiles Personalmanagement – Was bedeutet Agilität für HR? – Ein Beitrag von Dr. Frank Edelkraut	246
12.5	#Wie gestaltet sich gesetzliche Mitbestimmung agil? –Ein Beitrag von Sandra Bierod-Bähre	249
13	Muster/Checklisten	257
13.1	Betriebsvereinbarung zur Mobilen Arbeit	257
13.2	Muster Remote Arbeitsvertrag (Homeoffice/Telearbeit)	264
13.3	Muster agile Versetzungsklauseln	269
13.4	Muster Betriebsvereinbarung zur Einführung neuer Techniken	270
13.5	Muster Prozess für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mittels agiler Vorgehensweise	272
14	#Agiles Fazit	273
	Abkürzungsverzeichnis	275
	Literaturverzeichnis	277
	Stichwortverzeichnis	283
	Die Autorin	287