Arbeitsrecht 4.0 -Schlagwort oder Revolution?

Digitalisierung und Flexibilisierung verändern die Arbeitswelt. Für Personalverantwortliche und Arbeitsrechtler stellt sich schon heute die Frage, wie mit diesen Veränderungen umzugehen ist.



D ie Digitalisierung wird bewirken, dass Unternehmen Arbeitsprozesse ändern müssen. Flexibles Arbeiten, ständige Erreichbarkeit, Projektarbeit wie Scrum und Crowdsourcing fordern Unternehmen heraus. Doch was heißt "digitale Arbeit" aus Sicht von HR?

Das Schlagwort Arbeit 4.0 ist nach einer sehr kurzen Phase der Arbeit 2.0 entstanden. Im unternehmerischen Alltag kommt spontan die Frage auf: Wurde Arbeit 3.0 im Evolutionsprozess übersprungen? Obwohl die Wissenschaft dies klar verneint, schafft der Begriff Arbeit 4.0 Unsicherheiten und löst zahlreiche Fragen im operativen Geschäft aus.

Wie schaffen wir es, dass alle Stakeholder das gleiche Verständnis und die notwendige Kompetenz für Arbeit 4.0 haben? Welche Vorbehalte müssten ausgeräumt werden? Solche bislang nicht durchgängig beantworteten Fragen und teils noch nicht einmal wissenschaftlich erfassten Themen spiegeln sich im HR-Alltag beispielweise in folgenden Fragen wider: Ist jeder Mitarbeiter in der Lage, seine berufliche Tätigkeit selbstständig, alleine und hoch konzentriert von zu Hause (örtliche Voraussetzungen) auszuüben?

Welche Kompetenzen müssen Mitarbeiter mitbringen, damit die Arbeitsziele erreicht werden? Wie passt zum Beispiel die Bildschirmarbeitsverordnung zum Arbeiten in der Bahn, im Park oder im

Virtuelles Arbeiten als Herausforderung für HR

Ein weiteres Element ist das virtuelle Arbeiten - heute schon sehr beliebt in Matrix-Organisationen und in internationalen Unternehmen. Internationale Teams werden zusammengestellt und per Video-Konferenz werden Projekte umgesetzt. Fragen der Akzeptanz und Steuerbarkeit werden von Führungskräften und Mitarbeitern teils sehr individuell betrachtet. Dies schafft zusätzliche Herausforderungen in der Organisation und für das Personalmanagement:

- Führungskräfte müssen innerhalb von Minuten Teams begeistern, aus der Ferne führen und ein "Weltenbürger in kultureller Hinsicht" sein.
- Mitarbeiter müssen hoch flexibel, extrovertiert, kommunikationsstark, "auf die Sekunde" präsent, leicht zu motivieren und ergebnisorientiert sein.

- Die Rolle von HR bei dieser Kombination von Kompetenz- und Funktionsanforderungen kann nicht nur in Unterstützungsfunktionen als Business Partner gesehen werden. Vielmehr ist hierbei Führung und Richtungsvorgabe gefragt, damit Arbeit 4.0 eine Chance haben kann.
- Die allgegenwärtige Verwischung der Trennlinie zwischen Arbeit und Freizeit erschwert die Akzeptanz einer Arbeit 4.0 zusätzlich (Überforderung, Produktivitätsausfälle).

Einige Unternehmen haben mit zwangsweisen Schutzmechanismen reagiert wie der Abschaltung des Servers übers Wochenende. Fraglich aus Sicht von Unternehmen ist nur, ob solche Maßnahmen der Arbeit 4.0 im Weg stehen oder hilfreich sind. Zentrale Aufgabe aus Sicht von HR wird daher sein, die Balance zwischen (digitaler) Freiheit, Selbstbestimmung und Schutz zu finden. Dies dürfte bei sich ändernden Wertebildern mit weiteren Herausforderungen einhergehen. Hierbei sollten nicht nur "hard facts" (IT-Sicherheit, Weiterbildung/Ausbildung etc.), sondern müssen auch "soft facts" (Rolle des Menschen, kulturelle Themen, Kommunikation von Änderungsprozessen) betrachtet werden.

Benötigt Arbeit 4.0 ein Arbeitsrecht 4.0?

Als Reflex auf Arbeit 4.0 wird häufig ein Arbeitsrecht 4.0 gefordert. Hinderlich für Flexibilisierung und Innovation sind bereits jetzt auszumachende Positionen von Betriebsräten und Gewerkschaften. Sie fordern - bisweilen forsch - unter anderem eine Ausweitung der Mitbestimmungstatbestände. Fraglich ist, ob Arbeit 4.0 das Arbeitsrecht tatsächlich in einem derart starken Maße herausfordert, dass mittelfristig ein Arbeitsrecht 4.0 und insbesondere mehr gesetzliche Mitbestimmung notwendig ist.

Das Schlagwort Arbeit 4.0 kann dabei unreflektiert verwendet - Änderungsprozesse arbeitsrechtlich erschweren. Erreicht wird schlimmstenfalls eine Verlangsamung. Dazu ein Beispiel: Ein Unternehmen setzt - getrieben vom Zeitgeist - eine Projektgruppe "Digital Agility" zur Arbeit 4.0 auf. Im Projekt werden Themen gebrainstormt, wie "bring your own device", "agiles Projektmanagement", "Flexhours", "Flexoffice" und "Schutz von Digital Natives". Gebündelt in einer Präsentation werden die Maßnahmen nach kurzer Diskussion Arbeitnehmervertretern als Innovation vorgestellt und es wird eine schnellstmögliche Umsetzung gefordert.

Dies könnte dann schwerlich gelingen, wenn nur mit zeitgeistigen Schlagworten operiert wird. Konflikte können vorprogrammiert sein. Denn hinter den Begriffen werden Neuerungen vermutet, die das Arbeitsrecht in seiner aktuellen Version nicht kennt. Der Ruf nach dem Gesetzgeber und neuen Mitbestimmungsrechten ist schnell und bisweilen laut vollzogen. Dass dieser Ruf voreilig ist, wird dann deutlich, wenn die schlagwortartigen Themen der Arbeit 4.0 begrifflich sortiert werden. Nicht selten werden Unternehmen (und Betriebsräte) dabei feststellen, dass sich hinter den Schlagworten jedenfalls arbeitsrechtlich altbekanntes Terrain befindet.

Denn wenn nicht bereits seit der industriellen Revolution, so doch aber seit der Automatisierung der Arbeit ab den 1950er-Jahren, spielen Themen der Arbeit 4.0 eine Rolle: Zeitliche und örtliche Flexibilisierung, Persönlichkeitsrechte und Organisationsformen von Arbeit (zum Beispiel Gruppenarbeit) sind arbeitsrechtlich hinreichend geklärt. Ob eine Schichtplanung dann am Ende per Smartphone-App oder auf Papier erstellt wird, ist häufig nur ein neuer arbeits- und datenschutzrechtlicher Teilaspekt.

Keine Unsicherheiten schüren

Auch bei Arbeitsgerichten können irreführende und unzulängliche Beschreibungen zu Verunsicherungen und Nachteilen für Unternehmen führen. Reflexartig können Arbeitsgerichte Abwehrhaltungen annehmen: Sind die Maßnahmen überhaupt vom gesetzlichen Rahmen umfasst? Schnell droht aus Sicht des Unternehmens eine vermeidbare Rechtsunsicherheit. In Kombination mit einer möglichen Blockadehaltung von Betriebsräten über einstweilige Verfügungsverfahren oder Einigungsstellen und Gewerkschaften mit Boykottaufrufen kann "Digital Agility" und Arbeit 4.0 zum Gegenteil werden: Stillstand und damit klare Zielverfehlung. Ist dieses Stadium erreicht, stellen Einzelmaßnahmen wie beispielsweise die Schichtplanung per Smartphone-App nicht mehr das eigentliche Problem dar. Damit Projekte der Arbeit 4.0 nicht im arbeitsrechtlichen Chaos enden, müssen Unternehmen die bestehende Rechtslage analysieren und mit klar gewählten Begriffen arbeiten. Insbesondere die Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG (Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer), § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG (Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit samt Verteilung auf Wochentage) und § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (Einführung und Anwendung von technischen Überwachungseinrichtungen) sind im Beispielprojekt betroffen. Für Arbeitsrechtler sind diese Themen hinlänglich bekannt. Zahlreiche gericht-

liche Entscheidungen ermöglichen bereits jetzt, die Grenzen von Mitbestimmungsrechten einzuordnen. Für die notwendige Flexibilisierung der Arbeit 4.0 müssen Arbeitsgerichte - bei der Gesetzesauslegung - und vor allem der Gesetzgeber

Step by Step

Was ist Arbeit 4.0 nun? Es ist zum einen ein Schlagwort, zum anderen haben die möglichen Inhalte Potenzial, die Arbeitswelt wenn nicht zu revolutionieren, aber doch zu innovieren. Derzeit benötigt Arbeit 4.0 im Großen und Ganzen kein Arbeitsrecht 4.0 und schon gar nicht Regelungen, die eine Flexibilisierung der Arbeitswelt verhindern.

Um nicht im Organisationschaos rund um Themen der Arbeit 4.0 zu enden, müssen Unternehmen Maßnahmen klar beschreiben und sodann "step by step" im gesetzlichen Rahmen umsetzen. Wenn etwa die Organisationsformen von Projektarbeit im Sinne eines agilen Projektmanagements geändert werden sollen, muss Klarheit über den genauen Inhalt der Änderung bestehen.

Ohne eine detaillierte Analyse von tatsächlich notwendigen Veränderungen sollten Unternehmen keine Programme im Zeitgeist der Arbeit 4.0 ausrufen. Es bedarf der nötigen Zeit sowie Erklärungs(vor)arbeit bei Management, Arbeitnehmervertretungen und bei Bedarf auch vor Arbeitsgerichten, um unnötig komplexe und langwierige Mitbestimmungsprozesse zu verhindern.



Dr. Markus Janko, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Rechtsanwalt und Partner, Kliemt & Vollstädt Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB, markus.janko@kliemt.de



Petra Grund, Geschäftsführende Gesellschafterin IMB GmbH & Co. KG, p.grund@imb-beratung.de