

# Arbeitsrecht Kirche

ZEITSCHRIFT FÜR  
MITARBEITERVERTRETUNGEN

3 > 2019

82

Wie kollegial ist  
das ›kollegial geführte  
Unternehmen‹?

94

Digitalisierung in der  
Sozialwirtschaft

98

Schöne neue  
Arbeitswelt

DIGITAL  
AGIL  
KOLLEGIAL?

S E I T E 9 4



# Arbeitsrecht und Kirche Die RechtsSammlung

Mitarbeitervertretungen müssen Gesetze und andere Vorschriften beachten: staatliche und kirchliche. Jetzt erscheint eine RechtsSammlung, die weltliches sowie evangelisches und katholisches Arbeitsrecht vereint. Mitarbeitervertreter finden hier alle für die Praxis wichtigen arbeitsrechtlichen Gesetze. Vom Kündigungsschutz und Datenschutz bis hin zur Unfallverhütung und zum Schutz besonderer Beschäftigtengruppen.

Enthalten sind kirchliche Regelungen wie die Diakoniegesetze, Arbeitsrechtsregelungsgesetze, Zuordnungsrichtlinie, Loyalitätsrichtlinie, Grundordnung usw. **Wer darin blättert, wird vieles finden, was bislang unbeachtet blieb.** Die evangelischen Mitarbeitervertretungsgesetze (MVG) der Landeskirchen und die katholischen Mitarbeitervertretungsordnungen (MAVO) der Diözesen sind so dargestellt, dass die Unterschiede sofort erkennbar sind.

Im Anhang finden sich die Adressen aller kirchlichen Gerichte.

### Direkt ordern beim BuchKellner

St.-Pauli-Deich 3, 28199 Bremen

Fon 0421 77 8 66, Fax 70 40 58

buchkellner@kellnerverlag.de, www.kellnerverlag.de



BAUMANN-CZICHON/FEUERHAHN (HRSG.)

### Die RechtsSammlung

Für Mitarbeitervertretungen in Kirche, Diakonie und Caritas

1.300 Seiten, 14 x 22 cm, ISBN 978-3-95651-206-3, 29,90 Euro

### +++ Herausgegeben von ver.di +++

**Wir ordern** > bitte Anzahl eintragen

> Dienststelle/Einrichtung

> Zu Händen/MAV

> Straße, Hausnummer

> PLZ, Ort

> Telefonnummer

> E-Mail

> Datum, Unterschrift

Lieferung portofrei mit beiliegender Rechnung.

EDITORIAL HENRIKE BUSSE

Redaktionsleitung



Liebe Leserin, lieber Leser,

die Arbeitswelt verändert sich. Das gilt jetzt zunehmend auch für den Bereich der Sozialwirtschaft. Krankenhäuser, Pflegestationen, Werkstätten, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Niemand ist mehr davor sicher. Nicht nur die technischen Möglichkeiten, sondern auch neue Management-Ansätze werden in absehbarer Zeit zu erheblichen Veränderungen führen. Was bedeutet das für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? An einigen Stellen wird es sicher eine Erleichterung der Arbeitsabläufe geben, vielleicht mehr Selbstbestimmung – aber auch mehr Verantwortung. Gleichzeitig verdichten sich stetig die Arbeitsmenge und die Anforderungen an den Einzelnen. Die Folge sind Überforderung und Stress, was wiederum zu Lasten der Gesundheit geht.

Wir haben uns für dieses Heft gefragt: Wie sehen die Veränderungen aus, die unsere Arbeitswelt erfassen werden? Was bedeutet dies für den Einzelnen? Was bedeutet es für die betriebliche Mitbestimmung?

Was sich als ›Abbau von Hierarchien‹ zunächst so schön anhört, kann schnell dazu führen, dass die Mitbestimmung im Betrieb in Gefahr gerät, denn: Entscheidungen werden ›kollegial‹ und nicht ›von oben‹ getroffen. Entfällt dann also die Notwendigkeit für betriebliche Mitbestimmung?

Die Redaktion von ›Arbeitsrecht und Kirche‹ ist sehr skeptisch. Wir wünschen eine lehrreiche und unterhaltsame Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen  
Henrike Busse  
Redaktionsleitung

# Inhalt

- 82 Wie kollegial ist das ›kollegial geführte Unternehmen‹?
- 91 Buurtzorg in Deutschland – eine Utopie?
- 94 Digitalisierung in der Sozialwirtschaft: neue Geschäftsmodelle und veränderte Arbeitsbedingungen
- 98 Schöne neue Arbeitswelt?
- 102 Aktuell für Mitarbeitervertretungen
- 104 Leserfragen
- 106 Rechtsprechung
- 115 Seminare

82  
Themen

102  
Aktuell

104  
Leserfragen

106  
Rechtsprechung

115  
Seminare

# Wie kollegial ist das ›kollegial geführte Unternehmen‹?

STEPHAN SIEMENS, PHIL. M. A.

Diakonische Einrichtungen planen, neue Formen der Organisation der Arbeit einzuführen. Unternehmensberater liefern unter Begriffen wie ›Agilität‹ und ›Das kollegial geführte Unternehmen‹ Konzepte, die das Arbeitsleben vor allem durch die Übergabe der Führungsfunktion an die Mitarbeiter grundlegend verändern sollen. Der Autor stellt hier ein solches Konzept vor und zeigt auf, wohin die Einführung solcher Konzepte für die Mitarbeiter betroffener Unternehmen führen kann.

Im Mittelpunkt der Überlegungen steht das Buch ›Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen‹<sup>1</sup>. Alle in Klammern gesetzten Seitenverweise beziehen sich auf dieses Buch. In diakonischen Einrichtungen (nicht nur) in Niedersachsen wird dieses Buch als Fahrplan der Umgestaltung zugrunde gelegt. Ein entsprechender ›Übergangskreis‹ arbeitet seit längerem. Inzwischen ist man auch offiziell dabei, Pilotprojekte starten zu wollen.

## Kurzgeschichte der ›Agilität‹

Das Konzept der Agilität verdankt sich in seinen Grundsätzen einer Arbeitsgruppe des Jacocca Instituts für Management der Lehigh University (Pennsylvania, USA). Dort wurde 1991 ein Arbeitskreis, der sogenannte ›innere Kreis‹, aus Wissenschaftlern und Managern führender Konzerne (unter anderem General Motors, Chrysler, General Electric, Boeing, IBM, Texas Instruments, AT&T etc.) gebildet. Die Ergebnisse wurden 1996 in einem Buch vorgestellt.<sup>2</sup> Die Herkunft aus der Führungsetage von Großunternehmen und Universitäten für Management wird in der Regel schamhaft verschwiegen. ›Agilität‹ soll nach diesem Ansatz nicht die vielen bisherigen Versuche des ›Change-Managements‹ um einen weiteren bereichern. Sie beschränkt sich nicht auf eine Veränderung des Unternehmens mit einem festen Ziel. Vielmehr soll die ›Organisation‹ sich selbst in Konfrontation mit Marktprozessen, Überraschungen und der kreativen Produktivität der Mitarbeiter permanent weiterentwickeln.

## Die Theorie der ›indirekten Steuerung‹

In der kritischen Sozialwissenschaft formuliert die Theorie der indirekten Steuerung eine andere Sichtweise auf dieselbe Entwicklung – dem eigenen Anspruch nach die der Beschäftigten.<sup>3</sup> Demnach haben die Beschäftigten in den letzten Jahrzehnten einen qualitativen Sprung in der Entwicklung ihrer produktiven Fähigkeiten erarbeitet: Sie bearbeiten ihre Arbeit und entwickeln sie weiter. Das kommt unter anderem darin zum Ausdruck, dass sich die Beschäftigten mit dem gesellschaftlichen Sinn ihrer Arbeit in ihrer Arbeitstä-

tigkeit selbst auseinandersetzen. Sie fragen sich nicht nur, ob sie etwas Nützliches, das heißt Marktrelevantes, tun, sondern auch, wie hoch die gesellschaftlichen Kosten sein sollen, die mit ihren jeweiligen Tätigkeiten verbunden sind. In kapitalistischen Verhältnissen ist der Sinn dessen, was in Unternehmen gearbeitet wird, vorausgesetzt: In der ›freien‹ Wirtschaft geht es um (steigende) Gewinne, in sozialen Einrichtungen um (sinkende) Kosten. So rechtfertigen die Kolleginnen und Kollegen die Gewinne beziehungsweise Kosteneinsparungen, die mit uns zu machen sind. Auch im kollegialen Unternehmen hat das Team die Aufgabe, ›seine Wirtschaftlichkeit stetig zu verbessern‹ (S. 141).

Um sich den gewachsenen Fähigkeiten anzupassen, verändern die Unternehmen die Organisation der Arbeit. Sie bilden eine › Holding‹, die in Geschäftsbereiche investiert oder sie verkauft (S. 107). Auf diese Weise ziehen sich die Unternehmensleitungen aus der Unternehmerfunktion zurück und überlassen sie den – in Geschäftseinheiten, Teams etc. organisierten – Beschäftigten, allerdings unter Rahmenbedingungen, die von den Unternehmensleitungen gesetzt sind. Zu den Unternehmerfunktionen gehört die Beantwortung der Frage, was produziert wird oder welche Dienstleistung erbracht wird, das heißt, was auf den Markt gebracht wird und wie so produziert wird beziehungsweise wie die Dienstleistung so erbracht werden kann, dass gemeinsam Gewinne oder Kosteneinsparungen erwirtschaftet werden. Die Beantwortung dieser Fragen in entsprechenden Entscheidungen gehört nun zum Arbeitsgegenstand der zusammenarbeitenden Kolleginnen und Kollegen. Sind die gemeinsamen Entscheidungen gefallen, sind die einzelnen Kolleginnen und Kollegen gefordert, das Ihre dazu beizutragen, dass diese Entscheidungen umgesetzt werden. ›Wir‹ gemeinsam haben die Unternehmerfunktion und nehmen sie wahr. Ich, Du, Er, Sie – dieselben ›Wir‹ –, aber als Einzelne müssen es tun. Und ›Wir‹ sorgen mit der Macht der Gruppe dafür, dass jeder und jede von uns tut, was wir beschlossen haben. ›Wir‹ sind nicht nur mehr, alle gehören selbst zum ›Wir‹ und sind in sich gespalten.

Wenn das funktioniert, dann deshalb, weil die Macht der Gruppe über ihre Mitglieder groß genug ist. Dafür hat die Arbeits- und Organisationspsychologie ein Maß, das sogenannte ›Wir‹-Gefühl, auch ›Kohäsion‹

genannt. Je mehr davon, desto mehr Macht hat die Gruppe über ihre Mitglieder. Man kann das ›Wir‹-Gefühl durch ›moderate‹ Überforderung der Gruppe stärken. Denn die Gruppe verändert auf die erhöhten Anforderungen hin ihre Art der Zusammenarbeit, schafft die moderat überfordernden Anforderungen und ist stolz darauf. Dieser Stolz drückt sich in stärkerem ›Wir‹-Gefühl ihrer Mitglieder aus. Da die Menschen sich an das gewöhnen, was sie leisten, muss immer wieder für moderat überfordernde Herausforderungen gesorgt werden, damit das hohe ›Wir‹-Gefühl erhalten bleibt. Dem ›Wir‹-Gefühl entspricht auf der Seite der Individuen das ›Commitment‹, also die Selbstverpflichtung vor der Gruppe, die übernommenen Aufgaben zu erledigen. Wenn es nicht gelingt, das ›Commitment‹ einzuhalten, droht unangenehmer Gesichtsverlust vor der Gruppe. Mit zunehmender ›moderater‹ Überforderung ist das nicht mehr zu leisten. Will ich mein Gesicht vor der Gruppe nicht verlieren, werde ich in der Freizeit – da ich dann machen kann, was ich will – ›freiwillig‹ weiterarbeiten. Diese individuelle Lösung erscheint unbefriedigend, da sie die soziale Qualität der Teamarbeit nicht zur Geltung bringt. Der Druck muss so erhöht werden, dass mindestens ein Mitglied der Gruppe, beispielsweise ich, bekennen muss: ›Ich schaffe es nicht mehr!‹ Dann erweisen sich die Kolleginnen und Kollegen als solidarisch im Interesse des Unternehmens und entlasten mich, indem sie mir ›helfen‹. Da die Kolleginnen und Kollegen auch bisher schon etwas zu tun hatten, entlasten auch sie mich ›freiwillig‹ in ihrer Freizeit. Die Mehrarbeit wird ›sozial ansteckend‹. Das ist das Ziel. Es wäre sowohl für mich wie für mein Team unpassend, wenn die Mehrarbeit erfasst würde. Ich beziehungsweise wir würden damit ja zugeben, dass wir unsere Arbeit beziehungsweise dass ich meine Arbeit in der dafür vorgesehenen Zeit nicht schaffe. Ich würde mein Gesicht verlieren beziehungsweise wir unseres. Das ist das, was wir vermeiden wollen; also werden wir sie nicht erfassen. Wo ist da eine Grenze? Das muss experimentell festgestellt werden, indem man es ausprobiert. Also kommt es für die Arbeitgeber darauf an, Ressourcen und Personal zu verknappen oder die Aufgaben der Teams nach und nach zu vergrößern. Ein Schritt in diese Richtung ist die Überlegung, ob Personen, die die Durchführung unterbesetzter Dienste organisieren, nicht mit Zustimmung der MAV überta-

<sup>1</sup> Bernd Oesterreich und Claudia Schröder, Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München 2017.

<sup>2</sup> Steven L. Goldman, Robert N. Nagel, Kenneth Preiss, Hans Jürgen Warnecke, Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden, Heidelberg 1996. Das US-Original erschien 1995.

<sup>3</sup> Wilfried Gießmann, Klaus Peters, Mehr Druck durch mehr Freiheit, Hamburg 2001; Dieter Sauer, Die organisatorische Revolution, Hamburg 2013; Stephan Siemens, Martina Frenzel, Das unternehmerische Wir, Hamburg 2016.

4 Kurt Lewin, Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik (1947), in Kurt Lewin, Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 2012, S. 223–270.

5 Kurt Lewin fragt sich auch, ob es ein Team geben kann. Er beantwortet die Frage ›operational‹, das heißt womit man etwas machen kann, das gibt es auch. Mit dem Begriff ›Team‹ kann man instrumentell etwas anfangen, also gibt es das auch.

6 ›Jedes Kreismitglied kann den Kreis in Bezug auf bestimmte Aspekte führen und folgt dann jeweils der Führung der übrigen Kreismitglieder in Bezug auf die übrigen Aspekte. [...] Die meisten Kollegen sind ja typischerweise Mitglied in mehreren Kreisen‹ (S. 133).

7 Vgl. dazu ›Führungsdilemmata‹ in Oswald Neuberger, Führen und Führen lassen, Stuttgart 2002, S. 337–341.

8 In der Konzeption, wie in den meisten Überlegungen der Organisationstheorie, handeln Teams oder ›Kreise‹. Das ist selbstverständlich so nicht möglich. Handeln können nur Individuen, aber im Namen der Organisation oder als Mitglieder der Organisation (Chris Argyris, Donald Schön, Die lernende Organisation, Heidelberg, 2018, S. 24).

9 Diese Konzeption von Führung ist von David V. Day 2001 in der Zeitschrift ›Leadership Quarterly‹ 11 (4) S. 58–613, entwickelt worden (Leadership Development: A Review in Context). Vgl. auch Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte, Work in the 21st Century, Boston 2004, S. 444f. Im Konzept des kollegial geführten Unternehmens klingt das so: ›Deswegen braucht eine kollegial geführte Organisation eine gewisse Transparenz darüber, wer im Unternehmen was macht, und gleichzeitig den Zwang für jeden Kollegen, selbständig für die notwendige Kooperation zu sorgen, weil es kein anderer macht‹ (S. 22).

riflich bezahlt werden könnten. Diese ›Idee‹ zeigt, wie weit solche Überlegungen fortgeschritten sind.

## Was ist ein Team?

Die Kernüberlegungen gehen auf Kurt Lewin<sup>4</sup> zurück, der sich in den 1940er-Jahren die Frage gestellt hat: Was ist ein Team?<sup>5</sup> Aus seiner Sicht besteht das Team nicht aus Menschen, sondern aus Beziehungen zwischen Menschen. Die Menschen gehören zur ›inneren Umwelt‹ des Teams, der eine ›äußere Umwelt‹ des Teams gegenübersteht, die Organisation. Ein Team besteht demnach so lange, wie ein Kräftegleichgewicht zwischen den Anforderungen der Organisation einerseits und Kräften andererseits besteht, die das Team gemeinsam von seinen Mitgliedern einzufordern in der Lage ist. Wird das Team ›moderat‹ überfordert, so rücken die Mitglieder mehr zusammen und versuchen, diese Überforderung gemeinsam zu bewältigen. Je weniger das gelingt, desto mehr sucht das Team einen ›Sündenbock‹, wie Lewin sich ausdrückt. Heute würde man von Mobbing sprechen. Das ließe sich noch weiter ausführen, soll aber für den Augenblick genügen.

## Führung im agilen Unternehmen

Die indirekte Steuerung wurde seit den 1990er-Jahren spätestens in den meisten Einrichtungen eingeführt und nach und nach perfektioniert. Zugleich führte indirekte Steuerung immer wieder zu psychischen Belastungen. So war es immer fraglich, ob die Beschäftigten diese Praxis akzeptieren. Daher wurden stets neue Namen dafür eingeführt, um diese Probleme durch angeblich neue Konzepte zu überwinden. Allen ist gemeinsam, dass die Führungsfunktionen in die Teams verlagert werden. Zudem wird die ›Führungsarbeit‹ von der Unternehmerfunktion isoliert und als solche den Beschäftigten zusätzlich überlassen. Auch Agilität ist eine Form der indirekten Steuerung. Man kann aber sagen, dass sie insofern eine neue Qualität darstellt, als sie sowohl die Interessenvertretungen wie die Rechte der Beschäftigten zu umgehen oder sogar auszuschalten versucht.

Was bedeutet das für die Führung eines Unternehmens? Führung ist ein Aspekt der Unternehmerfunktion, das heißt der Organisierung der marktorientierten

Zusammenarbeit. Bisher ist Führung die Aufgabe von Führungskräften, die im Unternehmen das Interesse des Arbeitgebers bewusst zur Geltung bringen. Doch das muss nicht so sein. Agilität kann nur funktionieren, wenn die Führungskräfte die Beschäftigten nicht mehr von den Entscheidungen entlasten, was zu tun ist. Im Gegenteil müssen die Beschäftigten mit der Notwendigkeit konfrontiert werden, unternehmerische Entscheidungen zu treffen und sie umzusetzen. Deswegen bedarf es einer grundsätzlich veränderten Auffassung von Führung. Führung ist ›Führungsarbeit‹ (S. VII) und damit Bestandteil der Arbeitstätigkeit eines jeden im Unternehmen Beschäftigten. Ein Werbespruch des ›kollegial geführten Unternehmens‹ lautet daher: ›Führung ist zu wichtig, um sie Führungskräften zu überlassen‹ (S. VI).

Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, dafür zu sorgen, dass für möglichst alle Beschäftigten die Notwendigkeit entsteht, sich an der Führungsarbeit zu beteiligen. Die bewusste Entscheidung selbstbewusster und damit verantwortlicher Führungskräfte wird ersetzt durch soziale Prozesse, in denen sich die Beschäftigten wechselseitig ›führen‹ und ›folgen‹<sup>6</sup> sollen. Die Führungsfunktionen sind vielfältig. Widersprüchliche Anforderungen werden dabei in Kauf genommen oder sogar genutzt<sup>7</sup> (vgl. S. 244). Wenn Ereignisse regelmäßig auftreten, werden sie als ›Prozesse‹ bezeichnet (S. 213). Die Mitglieder der Teams haben solche Prozesse in ihrer Führungsfunktion zu verantworten. Dafür werden Rollen bestimmt, ›Verantwortungs- und Aufgabebereiche‹ (S. 212), und Rollenträger gewählt: Mitglieder, die in den Teams für die Durchführung der Entscheidungen in ihrem Bereich verantwortlich sind.<sup>8</sup> Rollen bezeichnen also Bereiche der Führungsverantwortung in den Teams.

Die Aufgabe der Führungskräfte ist nicht zu führen, sondern zu organisieren, dass geführt werden muss.<sup>9</sup> Danach müssen die Beschäftigten Gelegenheiten erhalten, einander mit Herausforderungen zu begegnen. Die ›soziale Dichte‹, das heißt die Menge der möglichen Kommunikationen im Namen der Organisation, soll möglichst erhöht und intensiviert werden (S. 20; S. 97). Durch die soziale Dichte kann die Komplexität des ›Marktes‹ beantwortet werden. ›Jeder Kollege wendet sich direkt an jeweils diejenige Kollegin, von der er meint, dass sie für das jeweilige Problem hilfreich ist‹

## ›Man fragt sich: Führt so eine Form der Organisation der Führung nicht ins Chaos?‹



(S. 48). Führungskräfte organisieren, dass sich die Teams aneinander wenden und die Beschäftigten in den Teams einander führen und folgen. Die Führungsarbeit selbst wandert in die Teams. Dementsprechend lautet die Definition kollegialer Führung: ›Kollegiale Führung ist die auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte‹ (S. VII).

## Die Frage der Macht im Unternehmen

Man fragt sich: Führt so eine Form der Organisation der Führung nicht ins Chaos? Um das zu verhindern, müssen Strukturen geschaffen werden, die wiederum die Prozesse bestimmen, die in der Organisation ablaufen.<sup>10</sup> Das Konzept des ›kollegial geführten Unternehmens‹ bietet eine große – auch verwirrende – Anzahl an Begrifflichkeiten und Organisationsformen, die hier nur angedeutet werden können. Ich beginne mit der Frage der Macht, skizziere kurz das ›Netz‹ der Teams und der anderen Formen der Organisation, also die ›äußere Umwelt‹, und die Rollen in den Teams. Anschließend befaße ich mich mit einigen Prozessen, die in den Teams und anderen Gruppen ablaufen sollen. Dazu gehören auch Formen, mittels derer sich die Beschäftigten mit den Folgen dieser Form der Organisation auseinandersetzen können sollen.

Überraschenderweise erfährt der Leser auf Seite VII: ›Kollege ist jeder ...‹, wobei ausdrücklich die Eigentümer und die Geschäftsführung einbegriffen sind. Allerdings sind manche Kollegen kollegialer als andere. Man darf sich unter Kollegialität weder Demokratie noch Gleichberechtigung<sup>11</sup> vorstellen. Ein Eigentümer wird mit den Worten zitiert: ›Ich habe meine Macht als Inhaber nicht aufgegeben, aber ich tue alles dafür, sie nicht zu benutzen‹ (S. 55). Die Möglichkeit der ›Übersteuerung‹ durch die Geschäftsführung bleibt gegeben: ›Notfalls ist aber auch eine Anordnung über die gesamte Selbstorganisation, Kreise und andere Rollen hinweg nötig‹ (S. 116). Eigentümer und Geschäftsführung haben auch im Konfliktfall die letzte Entscheidungsgewalt, da sie ihre ›formale Macht zur Klärung‹ einsetzen können und am Ende müssen, wenn keine andere Lösung gefunden wird (S. 264). Allgemein aber legen die ›Inhaber‹

die Rahmenbedingungen der Selbstorganisation fest, darunter auch die ›Renditeuntergrenzen‹ und die ›Höhe der Gesellschaftererlöse‹ (S. 61).

## Die Unterordnung der Kolleginnen und Kollegen

Aber das gilt nur für Eigentümer und Geschäftsführer. ›Grundsätzlich gilt: Die Interessen der Gemeinschaft stehen über denen des Individuums‹ (S. 275; S. 42; S. 248; S. 206). Für die Führungskräfte bleibt die Aufgabe, die Unterordnung der Individuen unter die Organisation zu organisieren. Dazu werden drei Modelle (das soziokratische, das holokratische und die Netzwerkorganisation) vorgestellt und diskutiert. Das Konzept des ›kollegial geführten Unternehmens‹ versteht sich als eine Synthese aus diesen Konzepten.

Als wesentliches Mittel dieser Unterordnung erweisen sich die Teams; mit einer Zunahme der ›Gruppendynamik‹ wird gerechnet (z. B. S. 67, S. 105). Ergänzt wird diese Form durch ›soziale Kontrolle‹ der Teams durch die Organisation: ›Jeder Kreis ist verpflichtet, dem Rest der Organisation gegenüber Rechenschaft zu leisten und transparent zu sein. Nur so ist eine gegenseitige soziale Kontrolle und der verantwortungsvolle Verzicht auf zentrale Kontrollinstanzen möglich‹ (S. 144; vgl. auch S. 275: ›Somit ist es die Pflicht jedes Einzelnen, stets aufmerksam zu verfolgen, dass alle Kollegen im Organisationsinteresse handeln, und Zweifel daran vorzutragen.‹). Die erforderliche Transparenz bezieht alle mit dem Unternehmen zusammenhängenden Faktoren ein, insbesondere auch Leistung und soziales Verhalten.

## Die Organisation als Netzwerk von Kreisen

Wie kann der Eigentümer vermeiden, dass er seine Macht selbst ausüben muss? Dafür bedarf es eines belastbaren organisatorischen Netzwerks: Aus diesem muss sich ergeben, dass jeder Kollege, jede Kollegin weiß, was er, was sie zu tun hat. Das Netz wird vom ›Markt‹ her oder von den Kunden geführt. Sie formulieren ihre Ansprüche und ihre Bereitschaft, für deren Befriedigung zu zahlen. Die Führungsrichtung geht von außen nach innen, das heißt von Kunden zum Geschäftskreis, von da zum Dienstleistungskreis und

10 Kurt Lewin schreibt kurz und bündig: ›Der Prozess ist nur das Epiphänomen [...] der Kräftekonstellation, die durch die Struktur festgelegt wird (Kurt Lewin, Feldtheorien in den Sozialwissenschaften, Psychologische Ökologie, S. 209).

11 ›[...] egalitäre Mehrpersonenbeziehungen jedoch scheitern oder sind Verschwendung. [...] Mitglieder einer Organisation sind prinzipiell ungleich und nicht gleichberechtigt‹ (S. 152).

dann zum Topkreis. Um die Komplexität des Marktes zu beantworten, muss das Netz eine möglichst hohe soziale Dichte aufweisen, das heißt, es muss viele Kommunikationen ermöglichen. Jede Kommunikation kann mit Anforderungen an Teams und Individuen verbunden sein. Um das zu erreichen, muss man die Organisation in eine schwer überschaubare Menge von Unterorganisationen gliedern, die miteinander über Repräsentanten oder Ansprechpartner verbunden sind. Die Organisation wird in ›Bereiche‹ von ca. 200 Kolleginnen und Kollegen geteilt, die ihrerseits in Kreise (= Teams) von ca. zehn Mitgliedern aufgeteilt werden. Diese Kreise gliedern sich in

> a. wertschöpfende Geschäftskreise, die den Zweck des Unternehmens direkt umsetzen.

> b. Dienstleistungskreise (22, wovon neun ›von besonderem Interesse‹, S. 94).

> c. Kreise, die man zusätzlich braucht, zum Beispiel der Topkreis, der Strategie- und Visionskreis. Aber das sind nicht alle. Ein schönes Beispiel sind Interessenvertretungskreise.

> d. mögliche Unter- und Oberkreise: Allen Kreisen ist es erlaubt (temporäre oder dauerhafte) Ober- und Unterkreise zu bilden.

> e. Daneben gibt es noch fachliche Gruppen, Rollengruppen und Kollegengruppen, die der Reflexion der eigenen fachlichen, organisatorischen Tätigkeit sowie der Gesamttätigkeit dienen.

Die Teams sind in einem Netzwerk verbunden, in dem jedes Team mit anderen Teams über Repräsentanten und Ansprechpartner in Verbindung treten kann. Bei dieser Anzahl von Teams ist es verständlich, dass jeder Beschäftigte in der Regel Mitglied mehrerer Teams ist. Über die Verbindungen können und sollen sich die Teams gegenseitig unterstützen, so dass über diese Strukturen Anforderungen an Teams und Individuen gestellt werden können (und sollen). Dieses Netzwerk von Teams kann daher von der Unternehmensleitung mit unternehmerischen Zwecken belastet werden, sofern sie im Netzwerk von anderen Teams formuliert werden. (Da das System schwer überschaubar ist, soll im Unternehmen eine entsprechende Grafik aufgehängt werden, an der sich die Beschäftigten orientieren können.)

Alle diese Teams sind mit zahlreichen organisatorischen Aufgaben betraut. Die Verantwortung für diese

organisatorischen Aufgaben wird als ›Rolle‹ gefasst, und die Träger dieser Rollen werden im Team gewählt. (Sieben dauerhafte Rollen werden genannt, davon vier verpflichtende.) Im Verlauf der Darstellung werden weitere temporäre und dauerhafte Rollen bei Gelegenheit eingeführt. Jeder Kollege und jede Kollegin ist nicht nur Mitglied mehrerer Teams, sondern nimmt in der Regel auch mehrere verschiedene Rollen in den verschiedenen Teams wahr – das alles neben der ›operativen‹ Arbeit. Überdies sind die Aufgaben alles andere als trivial. (Ein Beispiel: Der ›Kreisökonom‹ hat dafür zu sorgen, dass alle Mitglieder jederzeit darüber Bescheid wissen, wie die aktuelle ökonomische Lage des eigenen Teams im Wesentlichen ist.)

Im Team, aber auch in anderen Zusammenhängen, ist es üblich, dass sich Kolleginnen und Kollegen gegenseitig ›Feedback‹ geben. Das sollte jeweils zehn Minuten lang vorbereitet werden. Das Feedback soll Regeln ersetzen. Denn ›wir sollten gar nicht mehr versuchen, alle Anpassungen formal auszuhandeln‹ (S. 85). Das wäre zu teuer und zu zeitaufwendig.

## Prozesse

Damit die Teams sich koordinieren und sozial kontrollieren können, müssen sie sich treffen. Das erfordert ein gerütteltes Maß an Sitzungen – und damit an Zeit. Es gibt täglich ›Stand-ups‹, also Stehtreffs (S. 136, aus LEAN bekannt), Planungssitzungen, Retrospektiven, Danksagungsveranstaltungen, ein Plenum, Open-Space-Veranstaltungen, Diskussionsmarktplätze, Reflexionsgruppen für die fachliche Arbeit, also Chapters, auch bereichsübergreifende, also Guilds (S. 96); Reflexionsgruppen für die Teamrolle sowie allgemeine Reflexionsgruppen, sogenannte Kollegengruppen. Alle diese Gruppen führen regelmäßig Sitzungen durch. Daher scheint die Feststellung berechtigt: ›Die neue Organisation ist keine Arbeitsorganisation, sondern eine Führungsorganisation.‹ Denn man kann sich kaum vorstellen, wann unter den Bedingungen dieser Organisation eigentlich gearbeitet werden soll. Aber das ist kein Problem: ›Die Kollegen wissen normalerweise, was zu tun ist‹ (S. 138), und sie verabreden sich in einem – als vorbildlich dargestellten – Beispiel mit den Worten: ›Wollen wir uns heute Abend kurz Feedback geben?‹ (S. 255).

## Timeboxing

Zeit ist also rar. Sitzungen dürfen also nicht lange dauern. Dafür gibt es das ›Timeboxing‹ (S. 265). Es wird eine bestimmte Zeit anberaumt. Themen werden bewusst nicht vorbereitet, sondern durch ›Voting‹ ermittelt und der Reihe nach der Menge der Befürworter behandelt. Ist die anberaumte Zeit abgelaufen, wird die Sitzung beendet. Nicht behandelte Themen werden eventuell in der nächsten Sitzung wieder im ›Voting‹ vorgeschlagen. Wer sich mit seinem Vorschlag beim ›Voting‹ nicht durchsetzt, dessen Anliegen wird nicht besprochen. Punkt.

Sitzungen sollten mit Entscheidungen verbunden sein. Das kann dauern. Deswegen werden bestimmte Entscheidungsprozesse vorgeschlagen. Diese Prozesse beziehen sich nicht auf die Organisation von Zustimmung, sondern von Akzeptanz. Es wird nicht gefragt, ob ein Vorschlag gut ist, sondern wie viele Einwände es gibt und von welcher Intensität die Einwände sind, um Widerstände zu minimieren. Die Einwände sollen integriert werden, um die Entscheidungen zu verbessern. Doch das kann Grenzen haben. Letztlich hat ein Mitglied des Teams die Möglichkeit, eine Entscheidung mit einem Veto zu blockieren, wenn es den Eindruck hat, dass Schaden von der Organisation abgewendet werden muss. Durch dieses negative Verfahren und die Verhinderung von Diskussionen soll die Entscheidungsfähigkeit in kurzer Zeit aufrechterhalten werden. Um die Sitzungen zu entlasten, sollen die Mitglieder der Teams Operatives möglichst selbst entscheiden, wenn sie das rechtfertigen zu können glauben. Wenn es schiefgeht, ist das nicht schlimm: ›Lieber einmal um Verzeihung bitten als immer um Erlaubnis fragen‹ (S. 173, vgl. auch S. 190). Denn aufgrund solcher Entscheidungen kann die Organisation lernen.

Der Kommunikationsaufwand ist also beträchtlich und Anlass, darüber nachzudenken, wie die persönliche Integrität der Kolleginnen und Kollegen gewahrt werden kann. Dazu ist ein reichlicher Einsatz von Moderatoren und Coaches vorgesehen, die praktisch immer zur Verfügung stehen müssen. Sie sollen deswegen nach und nach in der Organisation selbst entwickelt werden und – neben ihrer eigentlichen Arbeit – bereitstehen. Sie haben insbesondere darauf zu achten, dass

die Interessen der Organisation immer Vorrang haben vor den Interessen der Einzelnen. Notfalls gelingt dies durch die Fähigkeit, ›umdeuten‹ zu können (S. 249). Allerdings steht dem Einzelnen im Falle eines Vetos die letzte Entscheidung darüber zu, ob das Organisationsinteresse verletzt wird. Der Einzelne hat sein Veto jedoch in diesem Sinne zu begründen.

## Konflikte?

Dennoch kann es zu Konflikten kommen, obwohl eigentlich nicht: Konflikte gibt es nicht, ›[...] denn Konflikte sind (nur) Wahrnehmungskonstruktionen‹ (›nur‹ im Original, S. 259). Wie oben geschildert, ist letztlich die Wahrnehmungskonstruktion der Geschäftsführung die entscheidende. Aber das soll nur die letzte Möglichkeit eines Eskalationsverfahrens sein, in dem zunächst Moderation helfen und dann die Gruppendynamik und die soziale Kontrolle greifen sollen. (Ein Verfahren zur Entwicklung von sozialem Druck in ›Ich-Botschaften‹ wird auf S. 253 vorgestellt.)

Sollten alle Verfahren der Konfliktlösung nicht funktionieren, kann es dazu kommen, dass eine Entlassung notwendig ist. Das scheint bereits in der Gründungsphase ein Problem darzustellen, wobei die Mitglieder in diesem Fall entscheiden sollen, ›[...] inwieweit die Organisation ihr gemeinschaftliches Interesse ganz bewusst über diese individuellen Interessen stellen möchte‹ (S. 67). Nun kann eine Organisation das als solche nicht machen. Sie braucht Mitglieder, die die Entlassung vollziehen. Das ist nicht schön. Deshalb sollte man das schon mal üben in einem ›Rollenspiel, in dem zwei bis drei Kollegen einen anderen loswerden möchten‹ (S. 225). Es werden verschiedene Verfahren vorgeschlagen, wie eine solche Entlassung vorgenommen werden könnte. Beispielsweise könnten drei Kolleginnen und Kollegen, die sich von mir trennen wollen, ein ›Trennungsteam‹ bilden. In meinem Team würde dann der Vorschlag der Trennung von mir diskutiert. Ich dürfte mitreden, aber nicht mitentscheiden. Sollte kein anderes Teammitglied ein Problem mit der Trennung von mir haben, bin ich draußen. Es muss mindestens ein Teammitglied ein Veto einlegen, damit ich nicht entlassen werde. (Ein Veto ist nur dann einzulegen, wenn man die Organisation gefährdet sieht.) Dann wäre die ›formale Geschäftsführung‹ einzubeziehen, um alle

›arbeitsrechtlichen Besonderheiten und Anforderungen angemessen zu berücksichtigen‹ (S. 226). Das Besondere an diesem Vorgehen: Man braucht keinen Grund mehr, um eine Entlassung vorzunehmen. Es reicht, dass drei Personen das, warum auch immer, wollen. ›Formaljuristisch – wie das dann heißt – braucht man schon einen Grund, aber der braucht bei der Entlassung faktisch keine Rolle zu spielen.

### Individuelle Führung

Die bisherigen Führungsformen richteten sich an Organisationen und Teams. Es ist aber auch vorgesehen, sich um die Führung von individuellen Mitgliedern zu kümmern. Dafür sind Kollegengruppen vorgesehen, die sich wöchentlich treffen. Zwar ist jeder Kollege und jede Kollegin für seine und ihre fachliche und persönliche Entwicklung selbst verantwortlich. Doch sollten sich die Beschäftigten in Gruppen mit höchstens fünf Mitgliedern ›gegenseitig vertraulich‹ darin unterstützen. Dazu gehört auch die Sorge für die eigene Arbeitszufriedenheit, Fragen der Arbeitszeit und der kollegialen Rückmeldung. Diese gegenseitige Vertraulichkeit widerspricht im ›kollegial geführten Unternehmen‹ nicht der Tatsache, dass die Mitglieder der Kollegengruppen ›füreinander Teile der Arbeitgeberrolle wahrzunehmen‹ haben (S. 99). Insbesondere sollen sie das Material für die Personalakte bereitstellen. Auch die Fürsorgefunktion soll bei der Kollegengruppe erledigt werden, wobei die Ursachen für übergroße Arbeitsbelastung nur beim einzelnen Mitglied der Gruppe zu suchen ist. Zum Thema tatsächlicher Arbeitsüberlastung etwa heißt es: ›Ziel der Frage: Fürsorge und Beurteilung deines Zeitmanagements und deiner Effizienz.‹ Objektive Überforderung gibt es danach nicht. ›Die jeweils anderen Mitglieder aus der Kollegengruppe repräsentieren den Arbeitgeber.‹ In dieser Funktion können sie auch ›arbeitsrechtliche Abmahnungen‹ festhalten. Ich soll meine Tätigkeit vor einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen ›vertraulich‹ reflektieren, die mir gegenüber gleichzeitig den Arbeitgeber vertreten. ›Deswegen ist die Mitgliedschaft in Kollegengruppen nicht freiwillig‹ (S. 221).

### Umgang mit Interessenvertretung

Eine eigenständige Interessenvertretung ist ›gegebenenfalls‹ bei der Einführung des kollegial geführten Unternehmens in den ›Übergangskreis‹ einzubeziehen. Der Übergangskreis ist dafür verantwortlich, dass die Prozesse des Übergangs zum kollegial geführten Unternehmen organisiert und durchgeführt werden. Dort hat je ein MAV-Mitglied wie jedes andere Mitglied des Kreises eine Stimme. Beim Voten für Themen werden Themen der Interessenvertretung in der Regel nach unten durchgereicht. Aufgrund des Timeboxing-Prinzips kann so die Behandlung im Regelfall umgangen werden.

Das mangelnde Interesse an Organen der Interessenvertretung zeigt sich darin, dass die Ebenen und die gesetzlichen Regelungen zur Interessenvertretung den Autoren des Konzepts anscheinend unbekannt sind. Der Personalrat wird als eine Form gewerkschaftlicher Interessenvertretung bezeichnet, der als Dienstleistungskreis einen Vertreter in den Topkreis entsenden könnte. Damit wird nicht nur die gesetzliche Verankerung des Personalrats als Vertreter aller abhängig Beschäftigten ignoriert. Die Struktur der MAV als Gremium soll ausgehebelt werden, damit die MAV-Vertreter sachlich der Organisationsdynamik unterworfen werden können. Überdies soll sich die MAV als ›Dienstleister‹ ökonomisch vor den Kolleginnen und Kollegen (und damit letztlich vor dem Arbeitgeber) rechtfertigen. ›Der Wert und Nutzen dieser Interessenvertretungen ist von den Empfängern [...] zu bestimmen, denn diese müssen die Kosten dafür tragen. Aus Sicht der Wertbildungsrechnung handelt es sich um Vorleistungen, die die jeweilige Eigenleistung schmälert‹ (S. 129, da versagt den Autoren sogar die Grammatik). Selbst rudimentäre Demokratie ist eben teuer.

Da die Mitarbeiter in einem Gehaltsüberprüfungskreis ihre Gehälter selbst bestimmen, die überdies transparent sein sollen, scheint ein Tarifvertrag nicht notwendig. Die Gewerkschaften sollten nach diesem Konzept überhaupt alle Kolleginnen und Kollegen (auch die Eigentümer? vgl. S. VII) vertreten. Führungskräfte seien von gewerkschaftlicher Interessenvertretung ebenso ausgeschlossen (beschränkt richtig) wie Einzelselbständige und Leihbeschäftigte (falsch). Unwahre Behauptungen sind aber für die Autoren kein Problem.<sup>12</sup>



### Umgang mit dem Arbeitsrecht

›Das kollegiale Unternehmen‹ widerspricht dem Arbeitsrecht in vielerlei Hinsicht. Deswegen wird das Arbeitsrecht entwertet. So habe der Arbeitgeber Mayflower seine Arbeitsverträge auf eine Seite beschränkt und sei damit ›bewusst arbeitsrechtliche Risiken‹ eingegangen. ›Das ist jedoch erklärte Strategie: Risikobereitschaft statt Regelungsdetails und vermeintliche Sicherheit‹ (S. 148). Dass so ein Vorgehen auch für Beschäftigte ein Risiko enthält, spielt keine Rolle. Im Zweifel gilt das Recht des Stärkeren. Das Verfahren bei Entlassungen zeigt: Der Umgang mit dem Arbeitsrecht ist bestenfalls als ›lax‹ zu bezeichnen. Im Grunde soll das Arbeitsrecht zugunsten der Regelung durch sozialen Druck und Gruppendynamik ersetzt werden. Im Anschluss allerdings muss sich der Arbeitgeber bei Entscheidungen der in Teams organisierten Beschäftigten überlegen, wie er diese formal-juristisch verkaufen kann.

### Folgen im Unternehmen

Wenn dieses Konzept so durchgesetzt werden könnte, würde sich eine Reihe von Veränderungen ergeben. Die ersten Betroffenen werden die bisherigen Führungskräfte sein. Von ihnen wird Mut verlangt. ›Die ehemaligen Führungskräfte und Geschäftsführer haben Macht, Status und klassische Karriereperspektiven abgegeben und aufgegeben, ohne die Sicherheit, zu wissen, ob, wo und wie genau ihr neuer Platz und ihre neue Rolle in der Organisation aussehen wird. Das war sehr mutig.‹ Dies trifft zu, zumal die Organisation ganz bewusst ihr Interesse über das der Individuen stellen wird, das heißt, sich gegebenenfalls von den entsprechenden Personen trennen wird. Deshalb sind die Veränderungen ›für diese Personen wahrscheinlich am deutlichsten spürbar‹ (S. 67).

### Arbeitszeit

Man braucht kein Prophet zu sein, um vorherzusagen, dass dieses Modell der Führung zu einer erheblichen informellen Verlängerung der Arbeitszeit führen würde. Denn neben den zahlreichen Anforderungen, die das kollegial geführte Unternehmen für die Kolleginnen

und Kollegen bereithält, wird ja die operative Arbeit nicht weniger, sondern erfahrungsgemäß mehr. Auch das Konzept rechnet mit einer Ausdehnung der Arbeitszeit in die Freizeit. In einem als vorbildlich gezeichneten Verfahren zum ›Feedback geben‹ wird folgender Satz als Eingangsformulierung dargestellt: ›Wollen wir uns heute Abend kurz Feedback geben?‹ (S. 255). Diese Verlängerung der Arbeitszeit wird aufgrund der sozialen Kontrolle und der Gruppendynamik nicht erfasst werden. Das Konzept krankt überhaupt daran, dass die Führungsfunktion aus der Unternehmerfunktion isoliert und dann den Beschäftigten gesondert zusätzlich überlassen wird. Damit wird die Verantwortung für die Machbarkeit der Anforderungen bewusst aufgegeben und auch den Kolleginnen und Kollegen verunmöglicht. Denn eine Kontrolle der Aufgaben für die einzelnen Beschäftigten war im traditionellen Unternehmen durch die Bewusstheit der Führungskräfte gegeben. Sie haben sich gefragt, wem man was zumuten kann. Indem die Führungskräfte durch (unkontrollierte, aber belastete) soziale Prozesse ersetzt werden, entfällt jegliche Kontrolle. Die Überforderung kann (und soll?) schier grenzenlos werden, ohne dass jemand in der Lage ist, einzugreifen. Es würde eine erhebliche Stärkung der Rechte der Beschäftigten erfordern, sollte diese Kontrolle wiederhergestellt werden.

### Solidarität

Die Solidarität würde sich verändern: An die Stelle der Solidarität der Kolleginnen und Kollegen miteinander gegen das Unternehmen würde die Solidarität mit dem Unternehmen gegen die Kolleginnen und Kollegen treten – eine Entwicklung, die auch heute schon seit der Einführung der indirekten Steuerung zu beobachten ist, würde sich erheblich verstärken. Denn jeder Kollege und jede Kollegin hat darauf zu achten, dass den Interessen und Bedürfnissen der Organisation in jedem Falle Vorrang im Verhalten der Kolleginnen und Kollegen einzuräumen ist – und das gegebenenfalls auch anzusprechen.

<sup>12</sup> Unwahrheit kann für die Autoren des Konzepts kein Argument sein. Denn auf S. IX heißt es: ›Die in diesem Buch beschriebenen Ideen und Konzepte sind nicht wahr oder falsch, sondern werden sich erst in der Praxis als mehr oder weniger nützlich erweisen.‹ Es bleibt die Frage: Für wen?

## Erkrankungen

Die Belastung der kollegialen Beziehungen mit dem unternehmerischen Zweck führt zu emotionaler Erschöpfung, dem Grundmerkmal des Burnout-Prozesses. Denn wie wir zu anderen Menschen stehen, nehmen wir in Gefühlen wahr. Werden die Beziehungen in dieser Weise belastet, ohne die Möglichkeit der bewussten Auseinandersetzung damit, so müssen die Fälle von Burnout notwendig zunehmen. Eine massive Erhöhung der Langzeiterkrankungen der Beschäftigten wird die Folge sein. Darum kümmert sich die Konzeption des kollegial geführten Unternehmens nicht, angeblich weil sie ›menschlich‹ ist. ›Was sich in der Psyche des Einzelnen bewegt, bleibt in der systemischen Organisationstheorie deswegen [weil sie ›menschlich‹ ist, Anm. d. Verf.] unbeachtet‹ (S. 34). Die Modalitäten der Entlassung von Kolleginnen und Kollegen sowie die Transparenz der Lohnhöhe und die kollegiale Entscheidung über Lohnhöhungen werden überdies dazu führen, dass Mobbingfälle massiv zunehmen.

## Mitarbeitervertretung

Schließlich wird die eigenständige Interessenvertretung der Beschäftigten faktisch liquidiert, indem die MAV-Mitglieder von ihrem Gremium isoliert und die vereinzelt Mitglieder zu einem Minderheiten-Votum innerhalb der ›Kreise‹ zurechtgestutzt werden. Diese Minderheit wird nur dann zu hören sein, wenn ihre Themen durch die Mehrheit hoch ›gevolet‹ werden, womit selten zu rechnen ist. Ebenso wird das Arbeitsrecht umgangen und massiv ausgehöhlt. Individuelle Rechte sollen durch Gruppendynamik und sozialen Druck faktisch in ihrer Geltung aufgehoben werden.

## Wie kann man den Folgen begegnen?

Man kann kein Gesetz erlassen, dass Gesetze gelten sollen. Die Umsetzung der Gesetze muss durch den Einsatz von Menschen gesichert werden, die dazu demokratisch beauftragt und legitimiert sind. Sie müssen über die Rechte und die Qualifizierungsmöglichkeiten verfügen, die dafür erforderlich sind. Will sich die Diakonie nicht zu einem für die Beschäftigten – individuell

und kollektiv – quasi rechtsfreien Raum entwickeln, so müssen die Rechte der MAVen und der Kolleginnen und Kollegen gestärkt werden, damit solche Konzepte nicht die Struktur und die Handlungsfähigkeit der diakonischen Einrichtungen ruinieren. Wer soll auf die Dauer in der Lage sein, den Anforderungen des kollegial geführten Unternehmens standzuhalten und dennoch bereit sein, unter solchen Bedingungen für ein diakonisches Unternehmen zu arbeiten?

## Fazit

Die Übergabe der Unternehmerfunktion an die Beschäftigten ist eine gute Idee. Aber durch soziale Kontrolle, Gruppendynamik und organisatorische Überforderung dafür zu sorgen, dass ausschließlich Organisationszwecke berücksichtigt werden, ist kurzfristig und kontraproduktiv. Denn es zerstört die arbeitenden Individuen und lähmt sie, weil sie rechtlos werden. Notwendig wäre im Gegenteil eine bewusste, rationale und im eigentlichen Sinne kollegiale Struktur, in der die Beschäftigten sich gemeinsam erarbeiten und im eigenen Interesse reflektieren können, wie sie ihre Aufgaben in der vorausgesetzten und begrenzten Arbeitszeit erledigen können und welche Auswirkungen diese Art zu arbeiten auf ihre Beziehungen hat. Dafür sind entsprechende Mittel notwendig. Ein Anfang wären eine angemessene Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen bei der Arbeit und eine wahrheitsgemäße Arbeitszeiterfassung. Noch vorher ist eine Bestätigung dringend notwendig, dass auch die diakonischen Einrichtungen das Arbeitsrecht formal und inhaltlich in Theorie und Praxis einzuhalten gewillt sind.



STEPHAN SIEMENS,  
Philosoph

# Buurtzorg in Deutschland – eine Utopie?

HENRIKE BUSSE

**Buurtzorg<sup>1</sup> – das steht (inzwischen nicht nur) in den Niederlanden für ein anderes und außerordentlich erfolgreiches Pflegekonzept und ist der Name eines ambulanten Pflegedienstes, der seit seinem Start 2007 auf inzwischen 14.000 MitarbeiterInnen angewachsen ist. Entstanden ist das Konzept infolge großer Frustration und Unzufriedenheit mit den Rahmenbedingungen in der niederländischen Pflege, die vielen von uns hier in Deutschland ziemlich bekannt vorkommt: strikte Ziel- und Zeitvorgaben, dadurch zu wenig Zeit für die zu pflegenden Menschen, hoher bürokratischer Aufwand, große Schwierigkeiten, Nachwuchs zu finden, und vieles mehr.**

<sup>1</sup> Ich bin keine Fachfrau für die niederländische Sprache, habe mir aber sagen lassen, dass es in etwa ›Bürtsorg‹ ausgesprochen wird.

<sup>2</sup> Die Gesellschaft darf Gewinne erwirtschaften, muss diese aber vollständig in das Unternehmen reinvestieren.

Jos de Blok, von Beruf Pflegefachkraft und später Pflegedienstleiter, konnte sich ein Arbeiten unter den vorherrschenden Bedingungen nicht mehr vorstellen und ging neue Wege: Unter dem Motto ›Menschlichkeit statt Bürokratie‹ gründete er die Non-Profit-Gesellschaft ›Buurtzorg‹.<sup>2</sup>

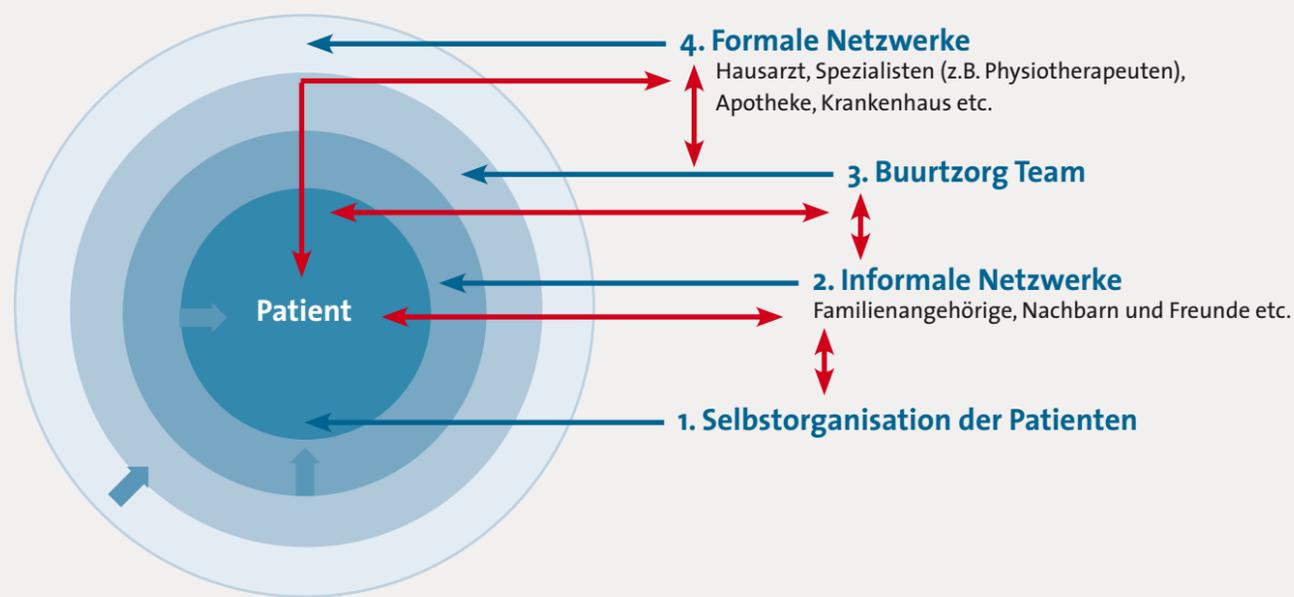
Kern der Organisation sind weitgehend selbstverantwortliche Pflegekräfte-Teams, die mithilfe nachbarschaftlicher informeller und formeller Netzwerke die KlientInnen bestmöglich und ganzheitlich versorgen. Der Name ›Buurtzorg‹ bedeutet grob übersetzt ›Nachbarschaftshilfe‹. Die Teams planen und gestalten den gesamten Pflegeprozess selbst. Ein Pflegeteam kann dabei aus acht bis maximal zwölf Personen bestehen und betreut zwischen 40 und 50 Klienten.

Wichtige Voraussetzung für die hohe Autonomie in den Teams ist, dass Buurtzorg nicht wie bis dahin üblich nach einzelnen Pflegeleistungen mit den Krankenversicherungen abrechnet, sondern nach Zeit. Das Team entscheidet eigenständig, welcher Zeitrahmen für die Pflege des Klienten erforderlich ist. Dem ganzheitlichen Ansatz folgend stehen dabei nicht nur die Grund- und Behandlungspflege, sondern auch die soziale Pflege im Blickpunkt. Die Förderung und Erhaltung von Eigenständigkeit der Klienten und Einbindung des sozialen Umfelds gehören ebenso zum Konzept.

Wie bereits angesprochen ist das Team auch für die eigenen Finanzen verantwortlich. Aus dem Jahresbudget verteilt das Team die eigenen Löhne, alle Anschaffungen und die sonstigen laufenden Kosten. Dabei gibt es nur sehr wenige feste Vorgaben, so müssen zum Beispiel zwei Prozent des Jahresbudgets für Fort- und Weiterbildung des Teams genutzt werden.

Auch die Auswahl der Mitarbeiter obliegt den Teams selber. Sie führen die Bewerbungsgespräche und können so herausfinden und entscheiden, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber ins Team passt. Ebenso entscheidet das Team gemeinsam, ob weitere Kunden aufgenommen werden. Dabei ist eine Abstimmung mit anderen Teams und auch anderen Pflegediensten wünschenswert, die dazu führt, dass jedes Team möglichst kurze Wege zurückzulegen hat. Auch die Tourenplanung obliegt selbstverständlich den Teams.

Jedes Team hat einen Ansprechpartner, einen sogenannten Coach, der sie bei Problemen unterstützt,



Quelle: de Blok, 2011

ihnen aber nicht hierarchisch übergeordnet ist. Auch im Team selbst herrscht Gleichberechtigung: Hier sind verantwortungsvoller Umgang miteinander und ein hohes Maß an Kompromissbereitschaft erforderlich.

Vorherrschende Idee bei allem, was getan wird, soll sein, dass der Klient im Mittelpunkt steht. Die sich wandelnde Pflegesituation des Klienten soll mit ihm und für ihn stets verbessert und alle öffentlichen und nicht-öffentlichen Ressourcen in vollem Umfang dafür genutzt werden. Als Modell stellt sich dies in der oben abgebildeten Darstellung dar.

Durch die eigenverantwortliche Gestaltung des Pflegeprozesses in den Teams kommt Buurtzorg völlig ohne mittleres Management in der Gesamtorganisation aus. Das führt natürlich zu einer erheblichen Kostenersparnis, was wiederum zu mehr Geld- und damit Zeitressourcen für die Pflegearbeit führt.

Neue Technologien sind in ›Buurtzorg‹ ein wichtiger Bestandteil des Systems. Statt aufwändig schriftlich zu dokumentieren, haben alle MitarbeiterInnen ein Tablet, auf dem sie ihre Arbeit dokumentieren und über das sie mit allen an der Versorgung beteiligten Menschen vernetzt sind.

Dank dem buurtzorgweb, das gemeinsam mit den Pflegekräften entwickelt wurde, kann die Dokumentation einfach und effizient erledigt werden. Alle mit einem/einer KlientIn betrauten Pflegekräfte eines Teams sind so über alle relevanten Informationen immer auf dem aktuellen Stand, und doppelte Arbeit, Missverständnisse und falsche Information werden vermieden.

Das buurtzorgweb ist zudem zentrales Austauschforum zwischen den Beschäftigten der gesamten Organisation und mit dem Geschäftsführer. Ideen und Innovationen einzelner Teams können damit sehr schnell

aufgegriffen werden. So ist eine laufende Weiterentwicklung der Organisation gewährleistet.

Das Konzept ›Buurtzorg‹ ist inzwischen in 24 Ländern auf der ganzen Welt, zumindest als Testprojekt, exportiert. Dabei ist die Niederlande nicht das einzige Land, das versucht, die ambulante Pflege anders anzugehen. So gibt es zum Beispiel auch in Kanada und Brasilien sogenannte ›Family Health Teams‹ und ähnliche Ansätze in Skandinavien.

Der Erfolg spricht für diese Organisationsform: Buurtzorg ist mittlerweile nicht nur der größte Anbieter von mobiler Pflege in der Niederlande, sondern wurde mehrmals zum besten Arbeitgeber der Niederlande gewählt.

Also: Verbesserung der Pflegequalität, selbstbestimmte und wertschätzende Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten und dabei wirtschaftlicher arbeiten als zuvor? Es hört sich fast zu gut an, um wahr zu sein. Wenn es dieses Konzept nicht schon seit über zehn Jahren tatsächlich gäbe, könnte man schon an dieser Stelle sagen: utopisch.

Es gibt aber noch einige Punkte, an denen man dem Modell auch durchaus kritisch gegenüberstehen kann beziehungsweise seine Übertragbarkeit auf die Verhältnisse in Deutschland differenziert betrachten sollte. Da wäre zunächst das deutsche Abrechnungssystem, das zumindest im Moment noch die Abrechnung der einzelnen Pflgetätigkeiten verlangt und keine Spielräume für die Budgets bietet, die Buurtzorg benötigt.

Auch die Frage der Kostenhöhe stellt sich, denn: Trotz der Kostenersparnis durch den Wegfall des mittleren Managements und der Nutzung der öffentlichen und nicht-öffentlichen Ressourcen im Umfeld des Klienten ist Buurtzorg nicht billig. Die erweiterte soziale Sorge, die das Modell bietet, wird (bisher) nicht über die Pflegeversicherung finanziert und würde für die Klienten eine hohe Eigenleistung bedeuten.

In Deutschland wird zur Zeit ein Pilotprojekt durchgeführt, das von zwei privaten Pflegediensten betrieben wird, die unter Bezuschussung des Kommunalverbands Euregio und des Netzwerks Gesundheitswirtschaft Münsterland auf Stundenbasis mit den Kassen abrechnen dürfen. Das Projekt wird von der Uni Osnabrück begleitet und evaluiert. Auf die Zahlen darf man gespannt sein.

Beim Blick auf die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt sich ein durchaus gespaltenes Bild. Auf der einen Seite: Gestaltungsmöglichkeiten, Wertschätzung, Arbeit entsprechend dem Selbstbild, flexible Arbeitszeitgestaltung, selbstbestimmtes Handeln statt Abarbeiten von ›Aufträgen‹. Auf der anderen Seite: die Gefahr der Entgrenzung der Arbeit, die Gefahr, sich durch die kollektive Verantwortlichkeit selbst auszubeuten, die Gefahr, dass die Pflegekräfte bei abweichenden Rahmenbedingungen (Beschneidung des Jahresbudgets, Mangel an Fachkräften) die Mängel des Systems verwalten müssen.

Und so muss das Modell ›Buurtzorg‹ auch durchaus unter dem Aspekt der indirekten Steuerung diskutiert werden und gefragt werden: Sind die Pflegekräfte mit ausreichend Ressourcen – sowohl finanziell als auch hinsichtlich der erforderlichen Fähigkeiten – ausgestattet, um das auch wirklich leisten zu können? Inwiefern spiegeln sich die hohe Verantwortung und die zusätzlich zu übernehmenden Leitungsaufgaben auch in der Entlohnung wider? Gibt es ausreichend Unterstützung in Konfliktfällen? Wie wird mit der Verantwortlichkeit umgegangen, wenn einmal etwas falsch läuft und ein Patient zu Schaden kommt?

Auf einer Informationsveranstaltung wurde die Frage nach Kündigungen gestellt: Müssen das auch die Teams machen? Können und dürfen die das überhaupt? Die Antwort blieb etwas unklar. Natürlich muss am Ende des Tages der Arbeitgeber eine Kündigung aussprechen, aber an dieser Stelle wird deutlich: Die Grenzen verschwimmen, und das ist nicht nur gut.

Schließlich: die Frage nach der betrieblichen Interessenvertretung. In einem Arbeitsumfeld, in dem der Arbeitnehmer selbst alle entscheidenden Aspekte seines Arbeitsverhältnisses in der Hand hat, entfällt die Notwendigkeit für betriebliche Mitbestimmung, und folgerichtig gibt es im Unternehmen ›Buurtzorg‹ keine Betriebsräte. Dass das von der Autorin kritisch gese-

hen wird, kann wohl kaum überraschen. Die Aufgaben eines Betriebsrats sind auch neben der konkreten Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen, bei Kündigungen, in sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten extrem breit gefächert (ein Blick in § 80 ff. BetrVG zeigt dies). Wer ist bei Buurtzorg zuständig für die Überwachung des Gesundheits- und Arbeitsschutzes, für die Förderung der Gleichstellung von Alt und Jung, Mann und Frau, aus- und inländischer Arbeitnehmer, für die Eingliederung schwerbehinderter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Zudem zeigt die Erfahrung, dass es in jeder Arbeiterschaft unterschiedliche Persönlichkeiten gibt, die unterschiedlich gut mit Druck (ob er nun von oben oder von den Seiten kommt) umgehen können, die sich unterschiedlich gut in (Gehalts-)Verhandlungen durchsetzen können, die unterschiedlich viel Unterstützung brauchen. Ist am Ende das Konzept der reinen Kollegialität eines nur für diejenigen, die keine Probleme damit haben, sich durchzusetzen?

Aus Sicht der Klienten hingegen ist das Modell als durchweg positiv zu bewerten: Er steht im Mittelpunkt – so wie es auch sein sollte: Er wird als Mensch gesehen und nicht nur seine Krankheit oder sein Defizit. In aller Regel können die Klienten länger in der vertrauten Umgebung verbleiben und selbstbestimmter leben, und es kommt seltener zu Wechseln beim betreuenden Pflegepersonal.

## Fazit

Das Modell ›Buurtzorg‹ ist ein innovativer Ansatz, der sehr viele gute Aspekte in sich vereint. Dennoch bleiben Zweifel, ob eine Umsetzung hier gelingen kann, und ob dies für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur positiv wäre.



H E N R I K E  
B U S S E

Rechtsanwältin, Bremen,  
arbeitsrecht@bremen.de

# Digitalisierung in der Sozialwirtschaft: neue Geschäftsmodelle und veränderte Arbeitsbedingungen

DR. JÜRGEN BORN

Die Digitalisierung ist in der Gesundheits- und Pflegebranche angekommen. Der Autor zeigt auf, dass dies weit über die Nutzung von Tablets und Smartphones hinausgeht und zu großen Veränderungen in der Branche führen wird. Was aber bedeutet dies für die Einrichtungen und Mitarbeitenden, etwa in der Freien Wohlfahrt? Wie sollen und können sie auf den enormen Innovationsdruck reagieren? Werden künftig allein der Zugang zu neuester Technologie und die Verankerung in kollaborativen Netzwerken über das Überleben am Standort entscheiden?

Müssen die Einrichtungen gar selbst digitale Produkt- und Prozessentwicklung betreiben, um langfristig Kunden und qualifizierte Mitarbeitende halten zu können? Und müssen sie dazu über Jahrzehnte gewachsene Strukturen hinter sich lassen, um sich in einem völlig neuen Marktumfeld neu zu positionieren?

## Das digitalisierte Pflegebett

Im ostwestfälischen Verl bietet die mittelständische Hermann Bock GmbH das »Pflegebett von Morgen« an. »Durch sensorgestütztes Monitoring soll das intelligente Pflegebett denjenigen dienen, die darin liegen, und diejenigen entlasten, die damit arbeiten.« In der Kommunikation des Unternehmens heißt es weiter: »Sensoren im Pflegebett messen Druck, Feuchtigkeit und Vitalfunktionen des Bewohners/Patienten und leiten diese an die Pflegefachkräfte weiter. Die Daten unterstützen die Therapie und Prophylaxe. Beispielsweise wird die Pflegefachkraft informiert, wenn ein sturzgefährdeter Patient auf der Bettkante sitzt und im Begriff ist aufzustehen. Das Bett alarmiert auch, wenn ein verwirrter Bewohner nach dem Aufstehen noch nicht in sein Bett zurückgekehrt ist. Ebenfalls bekommt die Pflegekraft die Mobilitätsdaten des Bewohners mitgeteilt und weiß so, ob er bewegt/gelagert werden muss, um ein Wundgeschwür zu vermeiden.«

Die Liste weiterer möglicher Funktionen und Leistungen ließe sich nahezu beliebig fortsetzen. Insbesondere könnten die gewonnenen Daten nicht nur lokal von den anwesenden Pflegekräften genutzt werden. Über kollaborative Netzwerke und Big Data könnten sie zum Beispiel auch eine unterstützende Care-Robotik steuern oder weltweit kostengünstige und empirisch gestützte Diagnosen und Handlungsempfehlungen abrufen. Konsequenz einer solch totalen Vernetzung: Jeder einzelne Arbeitsschritt des Pflegeprozesses wird von dem jeweils wettbewerbsfähigsten Anbieter übernommen, meist völlig unabhängig von dessen Standort. Die örtlichen Pflegekräfte würden dadurch nicht nur von zeitraubender und körperlich anstrengender Arbeit entlastet. Vielmehr könnten sie sich auf das konzentrieren, was künftig der wichtigste Erfolgsfaktor im Pflegebetrieb sein wird: die tatsächliche und messbare Zufriedenheit der Kunden, die autonom einzelne Leistungen buchen oder abbestellen können. In einem solchen Szenario

dürften die Pflegeeinrichtungen, in denen das Bett physisch steht, oft nur noch einzelne Bausteine komplexer digitaler Geschäftsmodelle sein.

## Personalisierte Medizin per App

»Hallo, ich bin Ada. Ich kann dir helfen, wenn du dich nicht wohlfühlst«, lautet der einladende Teaser auf der Homepage des Start-ups Ada aus Berlin. Anschließend gibt es nur einen einzelnen Button zur Auswahl: »Symptomanalyse starten«. Ada ist eine Gesundheits-App, die »allen Menschen Zugang zur personalisierten Medizin der Zukunft« verschaffen möchte. In einem Chat stellt Ada »dir einfache, relevante Fragen und vergleicht deine Antworten mit Tausenden von ähnlichen Fällen, um die wahrscheinlichsten Ursachen für deine Symptome zu ermitteln«. Den Chat und die anschließenden Ratschläge generiert Ada digital durch eine Kombination aus medizinischer Bibliothek und künstlicher Intelligenz (KI). Per App wird der Nutzer dann durch seinen persönlichen Genesungsprozess »navigiert«. Dazu gehören auch ganz konkrete Vorschläge wie etwa das Aufsuchen einer Apotheke, eines Arztes, eines Spezialisten oder gar der Notfallversorgung. Darüber hinaus unterstützt Ada die klinische Entscheidungsfindung für Ärzte, um »seltene Erkrankungen frühzeitig richtig zu diagnostizieren«. Nach eigenen Angaben wächst das 2011 gegründete Unternehmen rasant. Bis Mitte 2019 stieg die Zahl der Nutzer auf acht Millionen (nach 100.000 Anfang 2017), es gab zehn Millionen Symptombefragungen, die Anzahl der Mitarbeitenden in Berlin, München, London und New York übertraf die Marke von 200. Als besonderer Meilenstein konnte Ende 2018 eine Kooperation mit der Techniker Krankenkasse geschlossen werden.

## Steigender Innovationsdruck

Das digitalisierte Pflegebett und die KI-getriebene Gesundheits-App machen augenscheinlich, mit welcher Wucht die Digitalisierung in der Gesundheits- und Pflegebranche angekommen ist. Es bedarf nur wenig Fantasie, um sich etwa eine Kombination der beiden Produkte vorzustellen. Das digitalisierte Bett leitet die Informationen über den Patienten/Kunden direkt weiter an die App, und diese löst dann – eventuell

ohne weiteren menschlichen Eingriff – eine ganze Kette von Folgehandlungen aus, bis hin zur automatisierten Anforderung eines im System registrierten Spezialisten.

Neue digitale Geschäftsmodelle werden die Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft zeitnah auf den Kopf stellen, und mit ihnen traditionelle Formen von Betrieblichkeit und Arbeitsweise. Dabei geht Digitalisierung, wie beschrieben, weit über die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wie Smartphones oder Tablets hinaus. Der Kern besteht vielmehr darin, dass wir die Übernahme von Arbeitsprozessen und Entscheidungen durch computerisierte und vernetzte Maschinen erleben, die menschliche Denk- und Kommunikationsleistung sowie komplexe Handlungen ergänzen oder gar ersetzen können. Informationen werden autonom gesammelt und ausgewertet, Entscheidungen selbstständig (und teils besser) getroffen und deren Umsetzung initiiert oder selbst umgesetzt. Außerdem wird die Leistungserbringung verstärkt durch die Vermittlung von Dienstleistungen und Produktion über Online-Plattformen organisiert.

## Wandel traditioneller Strukturen und Arbeitsweisen

Vieles spricht dafür, dass die althergebrachten Strukturen werden weichen müssen, wie Entwicklungen in anderen Bereichen zeigen. So dürfte es in Deutschland künftig immer weniger niedergelassene Zahnärzte geben. Dies liegt aber nicht allein am zunehmenden Ärztemangel. Vielmehr entdecken Unternehmen aus der Finanzbranche Zahnarztpraxen zunehmend als lohnendes Investment. Wie in anderen europäischen Ländern kaufen sie einzelne Praxen auf, um sie zu regionalen Netzen zusammenzuschließen. Meist schaffen sie für diese Verbünde dann neue Technologien an, senken Verwaltungskosten, bieten kundenfreundliche Öffnungszeiten und garantieren über breite Mitarbeiter-Pools attraktive Arbeitsmodelle. Gerade für junge Ärzte ist das oftmals eine spannende Option. Als Angestellte können sie bei flexiblen Arbeits- und Urlaubszeiten stets auf die beste technische Ausstattung zurückgreifen, und dies ohne ins finanzielle oder unternehmerische Risiko gehen zu müssen. Gleichzeitig gewinnen sie Freiräume, um sich neben ihrer ärztlichen Kerntätigkeit auch in anderen Bereichen wie

Forschung und Entwicklung betätigen zu können, direkt im Verbund oder über externe Kooperationspartner. Dort wiederum sind sie begehrt, um in agilen Teams neue Anwendungen zu konzipieren und marktfähig zu machen. Einen tatsächlichen Mehrwert leisten (neue) Arbeitsformen wie agile Teams jedoch nur, wenn es gelingt, die vorhandene fachliche Expertise durch digitale Kompetenzen zu ergänzen und in einem moderierten Verfahren für das gemeinsame ›Technology Design‹ zielgerichtet zu erschließen. Nicht umsonst sucht etwa auch Ada derzeit einen ›Agile Coach‹, um innerhalb des Unternehmens die Produktentwicklung mit Hilfe solcher ›cross-functional delivery teams‹ deutlich zu forcieren.

### Organisations- und Personalentwicklung

Die Verbindung von hoher Fachlichkeit, digitaler Kompetenz und interdisziplinärer Arbeitsweise wird in der globalen Wirtschaft zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Laut dem ›The Future of Jobs Report 2018‹ des World Economic Forums in Genf richten multinationale Unternehmen ihre Organisations- und Personalentwicklung längst vollständig daran aus. Für alle Branchen (inkl. Gesundheit und Pflege) seien hier bereits die kommenden Jahre entscheidend. Bis 2023 wollen die befragten Unternehmen ihre Mitarbeitenden verstärkt in die Lage versetzen, die Möglichkeiten der Digitalisierung in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen zu erkennen und für die Leistungserstellung nutzbar zu machen. Dazu sind intensive Fortbildungen der vorhandenen Belegschaft, aber auch Neueinstellung qualifizierter Fachkräfte im großen Stil notwendig. In interdisziplinären, agilen Teams sollen innovative Ansätze entwickelt und schließlich marktreif gemacht werden. Eine solche umfassende Personalentwicklung kann selbstverständlich nur gelingen, wenn sie mit einer flankierenden Organisationsentwicklung einhergeht. Gegen interne Widerstände dürften vor allem traditionelle Hierarchien und versäulte Betriebsstrukturen zur Disposition stehen. Als größte Gefahr für den Erfolg einer strategischen Neuausrichtung sehen die befragten Führungskräfte in nahezu allen vom Bericht erfassten Ländern den zunehmenden Fachkräftemangel (Talent availability). Steigende Lohn- beziehungsweise Arbeitskosten fallen hingegen weit weniger ins Gewicht.

### Perspektiven für die Sozialwirtschaft

Was für viele Akteure in der Sozialwirtschaft noch nach ferner Zukunftsmusik klingen mag, erfasst tatsächlich immer mehr Einrichtungen der Branche, auch jenseits von Gesundheit und Pflege. Und der inzwischen auch hier überall spürbare Fachkräftemangel dürfte den Innovationsdruck sogar noch weiter erhöhen. Denn im stets härter werdenden Wettbewerb um die besten Mitarbeiter wird das Ansehen als Arbeitgeber zum zentralen Erfolgsfaktor. Dies zwingt jede Einrichtung zu einem äußerst schwierigen Spagat. Auf der einen Seite müssen die vorhandenen Mitarbeitenden in den oftmals mit Ängsten behafteten Prozess der Digitalisierung so mitgenommen werden, dass sie gerne bleiben. Demgegenüber stehen die neu auf den Arbeitsmarkt strebenden Generationen, die nur dann gewonnen werden können, wenn ihnen die Möglichkeiten der Digitalisierung selbstverständlich auch am Arbeitsplatz geboten werden. Gelingt dieser Spagat nicht oder nur unzureichend, droht der betroffenen Einrichtung schnell das Aus.

Für die enormen technologischen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Herausforderungen der Digitalisierung ist die Sozialwirtschaft bisher nur unzureichend gewappnet. Neben den überholten politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen verhindern vor allem spärliche Ressourcen und eine meist zögerliche Stakeholder-Struktur den notwendigen Anschluss an die rasant fortschreitende Entwicklung. Daher dürften verstärkt auch branchenferne Akteure auf den Plan treten, um die technologische Lücke zu schließen, neue Geschäftsmodelle zu etablieren und die Arbeitsweisen in der Sozialwirtschaft an die Anforderungen der Digitalisierung anzupassen.



DR. JÜRGEN BORN  
ist Referent für Wirtschaftspolitik und Projektentwicklung im Institut für Kirche und Gesellschaft der Evangelischen Kirche von Westfalen.

## GLOSSAR

### Kollaboratives Netzwerk

In einem kollaborativen Netzwerk können verschiedene Unternehmen und Individuen projektbezogen ihre Produkte, Dienstleistungen und Fähigkeiten nach Bedarf austauschen und so gemeinsam dynamische Virtuelle Organisationen (VO) bilden.

### Big Data

Big Data bezeichnet die Verarbeitung von großen, komplexen und sich schnell ändernden Datenmengen. Es wird häufig als Sammelbegriff für digitale Technologien verwendet, die in technischer Hinsicht für eine neue Ära digitaler Kommunikation und Verarbeitung und in sozialer Hinsicht für einen gesellschaftlichen Umbruch stehen.

### Agile Coach

In einer agilen Unternehmensstruktur eine Person, die Prozesse ›von außen‹ begleitet und den unterschiedlichen Teams dabei hilft, effektiv zusammenzuarbeiten.

### Versäulte Betriebsstruktur

Eine Betriebsstruktur, in der nebeneinander mehrere Bereiche bestehen, die nicht oder wenig miteinander vernetzt sind.

### Stakeholder

So wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat. Dies kann alles vom Eigentümer einer Einrichtung, den Mitarbeitern, aber auch Kunden und Lieferanten sein.

# Fortbildungen 2019

für Mitarbeitervertreterinnen  
und Mitarbeitervertreter



Diakonische  
ArbeitnehmerInnen  
Initiative e.V.

- 04.–08.11. | MVG 1 > Bad Bevensen
- 04.–08.11. | Einführung in die AVR-DD > Bad Bevensen
- 11.–15.11. | MVG 1 > Bovenden/Göttingen
- 11.–15.11. | Grundlagenwissen Arbeitsrecht > Bovenden/Göttingen
- 25.–29.11. | MVG 2 > Walsrode
- 25.–29.11. | Ausfallmanagement > Walsrode
- 25.–29.11. | Refinanzierung Altenpflege > Walsrode
- 25.–29.11. | MVG 3 > Bovenden/Göttingen
- 25.–29.11. | Altersmanagement > Bovenden/Göttingen
- 02.–06.12. | Gesundheitsschutz 1 > Bramsche
- 02.–04.12. | MVG-K wird MVG-EKD > Bramsche
- 02.–06.12. | MVG-K wird MVG-EKD > Bramsche

KOSTEN WOHENSEMINAR:  
985,- Euro  
inkl. Übernachtung  
und Vollverpflegung  
TAGESVERANSTALTUNGEN:  
150,- Euro

ANMELDUNG UND WEITERE  
INFORMATIONEN:  
Diakonische ArbeitnehmerInnen  
Initiative e.V. (dia e.V.)  
Vogelsang 6, 30 459 Hannover  
Tel. 0511/41 08 97 50  
Fax. 0511/2 34 40 61  
verwaltung@mav-seminare.de  
www.mav-seminare.de

# Schöne neue Arbeitswelt?

MIRA GATHMANN UND NORA WÖLFL

Unsere Arbeitswelt verändert sich fortlaufend. Immer neue Ideen und Konzepte schwappen über die Betriebe – in der Regel verbunden mit dem Versprechen, dass nun alles besser werde. Da ist von Vertrauensarbeitszeit, von selbstbestimmter Arbeit ebenso die Rede wie vom Abbau von Hierarchien und jeder Form von Flexibilisierung. Die Autorinnen zeigen die Chancen und Risiken dieser Entwicklung auf.

## Die ›gute alte Zeit‹

Wenn unsere Eltern oder Großeltern von ihrem Arbeitsleben in der ersten Zeit nach Gründung der Bundesrepublik berichten, dann hören wir von einer Arbeitszeit von Montag bis Samstag von je acht Stunden. Wir hören hingegen nichts von Teilzeitbeschäftigung, von befristeten Arbeitsverhältnissen, von mobilem Arbeiten und von flexiblen Arbeitszeiten. Gedanklich befinden wir uns in der Zeit des Wiederaufbaus nach dem Krieg und damit der Zeit der Vollbeschäftigung. Jede Arbeitskraft wurde dringend benötigt. Dieser ökonomische Aufschwung fand Mitte der 1960er-Jahre mit der ersten Rezession der Bundesrepublik ein vorläufiges Ende. Wollten Arbeitgeber wegen des konjunkturellen Rückgangs Personal abbauen, machten sie die Erfahrung, dass sowohl der individualrechtliche Kündigungsschutz als auch die Beteiligungsrechte der Betriebsräte einem schnellen und vor allem billigen Personalabbau entgegenstanden.

## Arbeitgeber verändern die Arbeitswelt

Aufgrund dieser Erfahrung gingen Arbeitgeber massenhaft dazu über, Arbeitsverhältnisse nur noch befristet einzugehen. Ihr Kalkül war es, dass ein befristetes Arbeitsverhältnis endet, ohne dass es einer Kündigung bedarf. Und ohne Kündigung gibt es keinen Kündigungsschutz. Die Gewerkschaften, insbesondere die IG Metall, haben sich dem entgegengestellt und von Befristung betroffene Mitglieder bundesweit bei Klagen gegen diese Befristungen unterstützt. Die Rechtsprechung hat dem Befristungs-Wahnsinn einen Riegel vorgeschoben: Die Befristung eines Arbeitsverhältnisses bedarf eines sachlichen Grundes. Der Gesetzgeber hat diese Rechtsprechung im Jahre 2000 in § 14 Abs. 1 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes übernommen.

Ende der siebziger Jahre entwickelte vor allem der Einzelhandel ein neues Beschäftigungsmodell: Die kapazitätsorientierte, variable Arbeitszeit (KAPOVAZ oder Arbeit auf Abruf). Dahinter steckt nichts anderes als die ebenso simple wie menschenverachtende Idee, dass sich Arbeitnehmer (vor allem Arbeitnehmerinnen) jederzeit zur Arbeitsaufnahme bereithalten müssen, Vergütung aber nur für die Zeiten erhalten, in denen

sie tatsächlich eingesetzt werden. Das galt dann zum Beispiel für Kassiererinnen in Supermärkten, die angerufen wurden, wenn die Schlangen an den Kassen allzu lang wurden. Für die Betroffenen bedeutete dies, dass sie sich während der gesamten Ladenöffnungszeiten zur sofortigen Arbeitsaufnahme bereithalten mussten, ohne jedoch sicher sein zu können, dass sie eingesetzt und dementsprechend vergütet werden.

Beendet wurde dieser Irrsinn erst durch das Beschäftigungsförderungsgesetz von 1985, wonach mit einem Abruf-Arbeitnehmer eine Mindestarbeitszeit vereinbart sein muss und dieser zur Arbeitsaufnahme nur verpflichtet ist, wenn zwischen dem Tag des Abrufs und der Arbeitsaufnahme vier Kalendertage liegen (heute: § 12 Abs. 3 Teilzeit- und Befristungsgesetz).

Etwa um die Jahrtausendwende begannen Arbeitgeber im Bereich der stationären Betreuung zunehmend damit Mitarbeiter nur noch in Teilzeit zu beschäftigen. Diese können flexibler dem unterschiedlichen Arbeitsanfall während eines Tages angepasst eingesetzt werden.

## Der Arbeitsmarkt verändert die Arbeitswelt

In den letzten 5 (bis 10) Jahren hat sich der Arbeitsmarkt gedreht und mit ihm einige Arbeitsbedingungen. Der akute Fachkräftemangel zwingt die Arbeitgeber vermehrt, auf die Belange und Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einzugehen. Jedenfalls im Bereich der Beschäftigung von Fachkräften ›verzichten‹ Arbeitgeber zunehmend auf eine sachgrundlose Befristung zu Beginn des Arbeitsverhältnisses. Des Weiteren sind die Zeiten erzwungener Teilzeitbeschäftigung in der Pflege vielerorts vorbei. Jetzt gilt wieder, dass jede Hand gebraucht wird.

## Was bedeutet dies für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?

Arbeitnehmer und ihre Familien leben von dem Lohn, den sie für ihre Arbeit erhalten. Sie sind darauf angewiesen, dass sie nicht nur einen angemessenen Lohn erhalten, sondern vor allem darauf, dass sie diesen Lohn auch zukünftig sicher erhalten (vielleicht: regelmäßig, pünktlich?). Diese Annahme ist Grundlage der Familien-

planung, der Berufsplanung von Lebenspartnern, eines Hausbaus oder auch der Anschaffung zum Beispiel eines Pkw. Und Arbeitnehmer sind darauf angewiesen, dass die Bedingungen, unter denen die Arbeit zu leisten ist, mit familiären, sozialen und sonstigen Anforderungen vereinbar ist. Wenn wir zunächst einen Blick in die Vergangenheit werfen, dann lernen wir daraus, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt sich nicht (vorrangig/primär) an den Interessen der Arbeitnehmer orientieren.

Dabei soll nicht unterschlagen werden, dass manche Veränderungen auch für Arbeitnehmer günstig sind. So hat erst die Entwicklung zu mehr Teilzeitarbeit dazu geführt, dass erziehende Arbeitnehmer neben ihren Sorgepflichten einer Berufstätigkeit nachgehen konnten. Teilzeitarbeit an sich ist weder schlecht noch gut. Entscheidend ist, dass sie für die einen gut und die anderen schlecht sein kann. Das gilt auch für einige andere Entwicklungen, zum Beispiel Modelle flexibler Arbeitszeit, mobiles Arbeiten beziehungsweise Arbeiten im Homeoffice. Für die einen sind sie Voraussetzung dafür, dass sie einer Berufstätigkeit überhaupt (wieder) nachgehen können. Für andere stehen der Verlust der sozialen Kontakte, des fachlichen Austauschs mit Kollegen und die fehlende (schwierige) Trennung von Arbeit und Privatem im Vordergrund.

## Vom Wesen des Arbeitsverhältnisses

Aus diesem Grund wäre es schön, wenn jeder Arbeitnehmer die Arbeitsform ausführen könnte, die seinen Lebensverhältnissen am ehesten entspricht. Doch diese Vorstellung ist mit dem Wesen eines Arbeitsverhältnisses nicht vereinbar. Das, was ein Arbeitsverhältnis ausmacht, hat der Gesetzgeber in § 611a BGB definiert:

Durch den Arbeitsvertrag wird der Arbeitnehmer im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Das Weisungsrecht kann Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit betreffen.

Das klingt ziemlich düster und überhaupt nicht nach Selbstbestimmung oder Eigenverantwortlichkeit. Und tatsächlich gibt es viele Arbeitsverhältnisse, die diesem düsteren Bild entsprechen, vor allem bei Tätigkeiten, die keine oder nur sehr geringe fachliche Anforderungen stellen. Und natürlich gibt es auch Arbeits-

verhältnisse, in denen den Arbeitnehmern große Spielräume gewährt werden.

Wichtig zu wissen ist, dass das durch den Arbeitsvertrag dem Arbeitgeber eingeräumte Direktionsrecht einerseits durch rechtliche Vorgaben, andererseits durch die betriebliche Mitbestimmung begrenzt wird. Gesetze, Tarifverträge und vor allem der jeweilige Arbeitsvertrag bilden die rechtliche Grenze dessen, was der Arbeitgeber im Rahmen seines Direktionsrechtes anordnen darf. So sind bei allen Anordnungen hinsichtlich der Zeit der Tätigkeit das Arbeitszeitgesetz zu beachten ebenso wie tarifvertragliche Regelungen. Und eine Anordnung hinsichtlich der Lage (Länge/Dauer?) der Arbeitszeit ist nur wirksam, wenn die Mitarbeitervertretung oder ein Betriebsrat zugestimmt haben. Insbesondere durch die Mitbestimmung der Mitarbeitervertretung kann diese dafür sorgen, dass das Direktionsrecht nicht willkürlich ausgeübt wird, sondern ein sozialer Ausgleich zwischen den Belangen des Betriebes und denjenigen der Arbeitnehmer erreicht wird.

### Unternehmerische Freiheit

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers ist Ausfluss des Umstandes, dass ihm die Betriebsmittel (Gebäude, Kapital, Betriebsausstattung usw.) gehören bzw. er berechtigt ist, über diese zu verfügen. Seine Stellung als Eigentümer des Betriebes sichert ihm das Recht, mit seinem Betrieb nach Belieben zu verfahren. Das haben schon viele Arbeitnehmer auf bittere Weise erfahren müssen, wenn zum Beispiel Produktionsstätten in Länder mit niedrigerem Lohnniveau verlagert werden. So verlagert (verlegt?) der Bremer Schokoladenhersteller Hachez derzeit seine Produktion nach Polen mit der Folge, dass fast alle Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz verlieren.

In Sozialbetrieben, selbst in kirchlich-diakonischen Betrieben gilt nichts anderes. Deshalb kennen wir auch aus der Diakonie, selbst der Verfassten Kirche Entscheidungen über die Schließung von Betrieben oder Leistungsangeboten, zum Beispiel Beratungsstellen.

### Neue Formen der Steuerung in Betrieben

In einem Betrieb kann nicht jeder tun und lassen was er will. Ein Betrieb ist ein komplexes Gebilde, in dem die einzelnen Arbeitsbereiche in enger Wechselwirkung zu anderen Bereichen stehen. Oft sind Bereiche von der zeitgerechten Zuarbeit anderer abhängig: Ein Patient kann nur planmäßig operiert werden, wenn er zur angegebenen Zeit von der Station zum OP-Bereich gebracht wird. Um ein solch komplexes Gebilde zu steuern, benötigt man Schaltstellen, die über die Informationen verfügen, die zur Steuerung des Personaleinsatzes und der Arbeitsabläufe erforderlich sind. Eine solche Schaltstelle ist zum Beispiel die Pflegedienstleitung in einer Sozialstation. Allein sie weiß, welche Mitarbeiter jeweils zur Verfügung stehen und welche Patienten betreut werden müssen. Und bei ihr gehen Anrufe von Patienten und Angehörigen ein, aus denen sich mehr oder weniger Betreuungsbedarf ergibt. Deshalb entscheidet die Pflegedienstleitung, welcher Mitarbeiter welchen Patienten – ggf. zusätzlich – anfährt.

Moderne EDV-Programme sind (vor allem wenn sie mit mobilen Datenerfassungsgeräten und zum Beispiel sog. GPS-Trackern verknüpft sind) in der Lage, alle diese und weitere Informationen zeitgleich einer Vielzahl von Personen zur Verfügung zu stellen. Dadurch ist es möglich, dass die Pflegekräfte auch ohne Tätigwerden der Pflegedienstleitung durch einen Blick auf die ihnen per Smartphone zur Verfügung gestellten Daten erkennen können, wo Kollegen entlastet werden müssen, wo zusätzliche Patienten zu betreuen sind usw. Durch eine solche Technik können die der Pflegedienstleitung zur Verfügung stehenden Informationen zeitgleich von allen Pflegekräften aufgerufen werden, womit wesentliche Steuerungsaufgaben der Pflegedienstleitung auf die Mitarbeiter übertragen werden. Sie können ihren Einsatz selbst steuern – und dadurch viel schneller auf veränderte Situationen reagieren. Das mag im Interesse der Patienten sein. Vor allem aber führt dies zu einem effizienteren Arbeitseinsatz.

Und jetzt kommt es entscheidend darauf an, wie ein solcher Effizienzgewinn genutzt wird. Wünschenswert wäre es, wenn zeitliche Spielräume zur Entlastung der Pflegekräfte genutzt würden oder diese Zeit den Patienten, durch Gespräche oder andere Formen

der Zuwendung, zugutekommen würden. Die bislang gewonnenen Erfahrungen belegen, dass dies nicht der Fall ist. Vielmehr findet regelmäßig eine Verdichtung der Arbeit statt: Die Pflegekräfte müssen schlicht mehr Leistung erbringen.

Zugleich wird ihnen zusätzliche Verantwortung aufgedrückt. Da sie nun selbst sehen, wo zum Beispiel aufgrund Erkrankung eines Mitarbeiters Not am Mann ist, wird erwartet, dass sie auch dessen Vertretung selbst organisieren, zum Beispiel in dem sie die Übernahme von Patienten anbieten. Und wenn die Mitarbeiter alle auf ihrem »mobile device« (Smartphone, Tablet usw.) sehen, welche Mitarbeiter für welche Tour eingeplant sind, dann können sie notwendige Dienst- und Tourenplanung auch gleich selbst organisieren. Das spart dann nicht nur eine Leitungsebene, sondern geht auch schneller. Und vor allem: wenn die Mitarbeiter für die Personaleinteilung und damit auch die Vertretung selbst verantwortlich sind, dann stehen sie unter einem deutlich höheren Druck auch im Bedarfsfall einzuspringen.

### Verantwortung ohne Kompetenz

Kein Zweifel: eine solche Form der Steuerung kann Vorteile bieten. Für Mitarbeiter können daraus Spielräume in der Arbeitsweise entstehen und unter Umständen können daraus sogar Spielräume hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit entstehen. Gleichwohl ist Skepsis geboten. Denn solche Formen der betrieblichen Steuerung führen zunächst einmal dazu, dass den Mitarbeitern die Verantwortung dafür übertragen wird, dass alle Aufgaben ordnungsgemäß und zeitgerecht erledigt werden. Und das gilt auch dann, wenn dies zum Beispiel aufgrund von Erkrankungen und Personalmangel usw. objektiv gar nicht möglich ist. Am Ende tragen die Mitarbeiter auch dann die Verantwortung für alles was schief läuft, wenn der Arbeitgeber zuvor Entscheidungen getroffen hat, die einen ordnungsgemäßen Betrieb gar nicht erlauben, wenn er zum Beispiel zu viele Aufträge angenommen hat, ohne das erforderliche Personal einzustellen.

Diese »modernen« Formen der betrieblichen Steuerung heben das Grundprinzip des Arbeitsverhältnisses nicht auf: Der Arbeitnehmer leistet weisungsgebundene, fremdbestimmte Arbeit im Dienste eines ande-

ren. Und »der andere« verfügt über die Betriebsmittel und bestimmt damit, unter welchen Rahmenbedingungen die Arbeit zu leisten ist. Arbeitnehmer bestimmen auch zukünftig nicht mit über unternehmerische Fragen: Bauen wir ein neues Haus? Werden wir in einem anderen Helfefeld tätig? Stellen wir neues Personal ein? Betreuen wir auch Patienten, die so weit weg wohnen, dass wir bei jedem Einsatz dazuzahlen?

Mitarbeiter sollen – so heißt es – am Unternehmen teilhaben. Partizipation ist das Zauberwort. Gemeint ist damit aber nur, dass die Arbeitnehmer die Verantwortung für die Erledigung der Aufgaben mit tragen, an ihr teilhaben bzw. partizipieren. Nicht gemeint ist, dass sie mitbestimmen. Mitarbeiter sollen Verantwortung tragen, ohne dass ihnen die hierfür erforderlichen Entscheidungskompetenzen übertragen werden. Deshalb ist es wichtig, sich gerade angesichts dieser neuen Steuerungsmodelle auf die Grundstruktur des Arbeitsverhältnisses zu besinnen: Der Arbeitnehmer leistet weisungsgebundene Arbeit. Und er kann Verantwortung nur dafür übernehmen, dass er seine Arbeit so gut wie möglich macht. Er kann und muss das tun, was



MIRA GATHMANN  
Rechtsanwältin und Fachanwältin  
für Arbeitsrecht, Bremen  
arbeitsrecht@bremen.de



NORA WÖLFL  
Rechtsanwältin Bremen,  
arbeitsrecht@bremen.de

# + Aktuell für Mitarbeitervertretungen

## Erstmals Stand-by-Dienste in den AVR-DD

Mit Beschluss der Arbeitsrechtlichen Kommission vom 16.07.2019 haben die AVR-DD einige Änderungen erfahren.

Zunächst sind für Fachkräfte Entgeltsteigerungen vorgesehen: Ab dem 1. Juli 2019 (Regionen Nord und Ost: 1. Oktober 2019) erhöhen sich die Entgelte für alle Mitarbeitenden (außer den Ärzten) um mindestens 2,5 bis zu 3,5 %. Zum 1. Juli 2020 erhöhen sie sich für alle Beschäftigten um mindestens weitere 2,2 %. Außerdem wird für die Entgeltgruppen der Fachkräfte (EG 7 bis 13) ab Juli 2020 eine zusätzliche Erfahrungsstufe eingeführt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die verlässliche Gestaltung von Dienstplänen. Dafür wurde die Einführung von Stand-by-Diensten beschlossen, in denen sich Mitarbeitende für bis zu zwei Stunden für einen kurzfristigen Einsatz bereithalten. Dies wird mit 30 Euro vergütet. Bei einem tatsächlichen Abruf erhöht sich das zusätzliche Entgelt auf 45 Euro. Eine Pauschale von 60 Euro fällt an, wenn dennoch ein kurzfristiges ›Holen-aus-dem-Frei‹ notwendig werden sollte.

Alle weiteren Änderungen (u. a. vereinheitlichter Urlaubsanspruch auf 30 Tage, Absenkung der Wochenarbeitszeit für die Region Ost auf 39 Stunden, Anhebung der Schichtzulagen und Zeitzuschläge) sind unter <https://www.diakonie-wissen.de/web/forum-recht-und-wirtschaft/arbeitsrechtliche-kommission-einsehbar>.

Es wurde eine Mindestlaufzeit von 25 Monaten vereinbart. Die AVR-DD gelten für insgesamt rund 150.000 Beschäftigte.

## Befristungen

Laut einer jüngst veröffentlichten Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg werden etwa vier von zehn neuen Mitarbeitern in Deutschland befristet eingestellt.

Von den im Jahr 2018 insgesamt 3,87 Millionen Neueinstellungen waren 38 % befristet. Dabei nutzen vor allem größere Betriebe die Möglichkeit einer Befristung. Häufig gehe es nicht unbedingt um die Deckung von vorübergehendem Personalbedarf. Tatsächlich bestehe in 85 % der Fälle ein längerfristiger Bedarf, so dass sich die Befristung als eine ›verlängerte Probezeit‹ darstelle. Auf alle Beschäftigten bezogen arbeite jeder zwölfte Arbeitnehmer in Deutschland befristet, Auszubildende sind dabei ausgenommen.

Die Studie beruht auf Daten der IAB-Stellenerhebung, für die mehr als 10.000 Unternehmen regelmäßig befragt werden.

## Ärzte gegen Fallpauschalen

In der aktuellen Ausgabe der Zeitschrift ›Stern‹ appellieren Ärzte und Organisationen gegen den extremen wirtschaftlichen Druck und das System der Fallpauschalen in Krankenhäusern. Dieses habe in den vergangenen Jahren zu gravierenden Missständen geführt. Im Fallpauschalen-System werden Diagnosen in ›Fallgruppen‹ gruppiert und pauschal vergütet. Dadurch rechnen sich Patienten vor allem, wenn an ihnen viele ›Prozeduren‹ durchgeführt werden. Wenn Krankenhausärzte ausführlich mit Patienten sprechen, über die richtige Diagnose nachdenken oder in der Fachliteratur nachforschen, sind das Tätigkeiten, die sich nicht rechnen und die entsprechend auch nicht ermutigt werden.

Die am Appell teilnehmenden Ärzte und Organisationen weisen darauf hin, dass Krankenhäuser (ebenso wie beispielsweise die Polizei oder die Feuerwehr) zur Daseinsvorsorge gehören. Es müssten daher die Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden, dass das Menschenrecht auf Gesundheitsfürsorge gewährleistet sei. Es sei fahrlässig, Krankenhäuser und damit das Schicksal von Patientinnen und Patienten den Gesetzen des freien Marktes zu überlassen. Niemand würde fordern, dass die Polizei oder Feuerwehr schwarze Nullen oder Profite erwirtschaften müssen. Von Krankenhäusern werde dies jedoch erwartet. Das Fallpauschalen-System müsse daher ersetzt oder zumindest grundlegend reformiert werden.

## ver.di b+b

Bildung + Beratung  
LOW-zertifizierte Qualität

### Aktuelle Seminare zu Spezialthemen ver.di Fachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen

#### JAV-Praxis: Mitbestimmung bei Ausbildungen im Gesundheitswesen

20.–24.01.20 in Naumburg (Hessen)

#### NEU: Einigungsstelle erfolgreich umsetzen (Diakonie)

22.–24.01.20 in Brannenburg

#### Gewerkschaftspolitisches Seminar für AWO-Betriebsräte

02.–05.02.20 in Berlin-Wannsee

#### Entlastung durch Mitbestimmung (Teil I)

10.–12.02.20 in Brannenburg

#### Das neue Pflegeberufegesetz (PflBG)

10.–12.02.20 in Gladenbach

#### Personalmindeststandards in der Psychiatrie

19.–21.02.20 in Berlin-Wannsee

#### Gewalt gegen Beschäftigte in psychiatrischen Einrichtungen

24.–26.02.20 in Berlin-Wannsee

#### Grundlagen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

24.–26.02.20 in Walsrode

#### Gefährdungen erkennen – Gefährdungen beseitigen

09.–11.03.20 in Berlin (Mitte)

#### Die Ausbildung zur Nofallsanitäterin/zum Notfallsanitäter

16.–18.03.20 in Saalfeld

#### Wirksam mitbestimmen bei der Dienstplangestaltung (Teil I)

16.–18.03.20 in Bielefeld-Sennestadt

#### Ausfallkonzepte und verlässliche Arbeitszeiten in Krankenhäusern, Reha-Kliniken und Pflegeeinrichtungen

19.–20.03.20 in Frankfurt am Main

#### Das neue Pflegeberufegesetz (PflBG)

25.–27.03.20 in Berlin-Wannsee

#### JAV-Praxis Kirche: Einführung in die Arbeit der Jugend- und Auszubildendenvertretung

15.–17.04.20 in Walsrode

#### NEU: Einigungsstelle erfolgreich umsetzen (Diakonie)

27.–29.04.20 in Gladenbach

Weitere Infos bei Gabriele Hetkamp  
hetkamp@hs.verdi-bub.de  
Telefon 069 25 78 24 26

[verdi-bub.de/geso](http://verdi-bub.de/geso)

## Kann Gewerkschaft Sünde sein?



### Unsere Ansprechpartner\*innen in den Bundesländern

#### Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern

Christian Wölm  
Tel. 0451 / 8100716  
christian.woelm@verdi.de

#### Berlin und Brandenburg

Ivo Garbe  
Tel. 030 / 88665261  
ivo.garbe@verdi.de

#### Hamburg

Dr. Arnold Rekitke  
Tel. 040 / 890615-736  
arnold.rekitke@verdi.de

#### Sachsen, Sachsen- Anhalt, Thüringen

Thomas Mühlenberg  
Tel. 0341 / 52901111  
thomas.muehlenberg@verdi.de

#### Niedersachsen und Bremen

Annette Klausing  
Tel. 0 511 / 12400-256  
annette.klausing@verdi.de

#### Rheinland-Pfalz und Saarland

Frank Hutmacher  
Tel. 06131 / 9726130  
frank.hutmacher@verdi.de

#### Hessen

Saskia Jensch  
Tel. 069 / 2569-1323  
saskia.jensch@verdi.de

#### Bayern

Kathrin Weidenfelder  
Tel. 089 / 599771033  
kathrin.weidenfelder@verdi.de

#### Nordrhein-Westfalen

Maria Tschaut  
Tel. 0211 / 61824-164  
maria.tschaut@verdi.de

#### Baden-Württemberg

Irene Gölz  
Tel. 0711 / 88788-0330  
irene.goelz@verdi.de

#### ver.di Bundesverwaltung

Mario Gembus  
Tel. 030 / 6956 10 49  
mario.gembus@verdi.de



Gesundheit, Soziale Dienste,  
Wohlfahrt und Kirchen

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

# + Wir beantworten Leserfragen

## Urlaub ›Schweizer Käse‹

Ich bin Mitarbeiterin und Betriebsratsvorsitzende in einer Pflegeeinrichtung. Am Montag gehe ich für drei Wochen in den Urlaub, meine Vertretung für die Betriebsrats Tätigkeit ist eingearbeitet. Jetzt hat meine Chefin gesagt, dass ich während meines Urlaubes einmal wöchentlich ins Haus kommen soll. Kann das von mir verlangt werden?

Unsere Lieblingsantwort: Es kommt darauf an. Wenn Sie in den Betrieb kommen sollen, um Ihre Pflichten aus dem Arbeitsvertrag zu erfüllen, ist zunächst ein Blick in das Bundesurlaubsgesetz (BurlG) hilfreich: In § 7 Abs. 2 steht:

›Der Urlaub ist zusammenhängend zu gewähren, es sei denn, dass dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe eine Teilung des Urlaubs erforderlich machen. Kann der Urlaub aus diesen Gründen nicht zusammenhängend gewährt werden, und hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Urlaub von mehr als zwölf Werktagen, so muss einer der Urlaubsteile mindestens zwölf aufeinanderfolgende Werktage umfassen.‹

Und in § 8:

›Während des Urlaubs darf der Arbeitnehmer keine dem Urlaubszweck widersprechende Erwerbstätigkeit leisten.‹

Also zunächst kann ein durch Arbeit unterbrochener Urlaub nicht als Urlaub ›am Stück‹ deklariert werden, weil die Tatbestände ›Urlaub‹ und ›Arbeit‹ sich grundsätzlich widersprechen. Und zumindest einmal im Jahr besteht ein Anspruch auf mindestens zwölf zusammenhängende Werktage (also i.d.R. zwei Wochen; im Sinne des BurlG zählen Samstage als Werktage). Wenn geplant war, für drei Wochen in den Urlaub zu gehen, ist davon auszugehen, dass das dieser ›Haupturlaub‹ sein sollte. Beschnitten werden kann dieser Urlaub nur, wenn tatsächlich nachgewiesen ist, dass dringende betriebliche Belange dem entgegenstehen, und dann auch nur in der Art, dass ein zusammenhängender Zeitraum von zwei Wochen bestehen bleibt – es sei

denn, zwei zusammenhängende Wochen werden zu einem anderen Zeitpunkt innerhalb des Kalenderjahres gewährt.

Auch wenn es in der Praxis oft anders gehandhabt und § 7 Abs.2 BurlG missachtet wird, gilt rechtlich gesehen Folgendes: Wird der gesamte Jahresurlaub in kleinen Einheiten erteilt, handelt es sich nicht um eine ordnungsgemäße Erfüllung des Urlaubsanspruchs (auch wenn der Arbeitnehmer sich mit dieser Art der Verteilung einverstanden erklärt). Der Urlaub kann bei nicht ordnungsgemäßer Erfüllung des Anspruchs erneut verlangt werden. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei dem BurlG in weiten Teilen um unabdingbares Recht handelt. Bis auf wenige Vorschriften kann davon nur mit Tarifverträgen, nicht aber einzelvertraglich, zuungunsten der ArbeitnehmerInnen abgewichen werden!

Wenn es aber darum geht, dass Sie Ihren Urlaub für die Betriebsratsarbeit unterbrechen sollen, ist die Lage noch einfacher. Denn die Arbeitgeberin hat diesbezüglich kein Direktionsrecht. Sie kann eine solche Anordnung also überhaupt nicht treffen. Innerhalb des Betriebsrats muss natürlich für Vertretung gesorgt werden, wie es in diesem Fall ja auch geschehen ist. Wenn aus irgendeinem Grund die Vertretungsregelungen nicht funktionieren und dadurch zum Beispiel Fristen durch den Betriebsrat nicht eingehalten werden, ist das ein Problem des Betriebsrats und jedenfalls nicht per Direktionsrecht der Arbeitgeberin zu lösen. Dasselbe würde übrigens auch gelten, wenn Sie statt in einem Betriebsrat in einer Mitarbeitervertretung tätig wären.

## Zusatzurlaub

In unserer Einrichtung der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe in Niedersachsen hat sich folgende Frage ergeben:

Nach § 32 Abs. 10 TVDN erhalten Arbeitnehmer bis zu vier Tage Zusatzurlaub, und zwar diejenigen, die im Urlaubsjahr Nachtarbeit i. S. v. § 8 Abs. 3 leisten, je 150 Nachtarbeitsstunden einen zusätzlichen Urlaubstag. Erfolgt die Nachtarbeit in Schichtarbeit, erhalten die Arbeitnehmerinnen einen Zusatzurlaubstag bereits ab je 110 Nachtarbeitsstunden. Wird die Nachtbereitschaft dabei vollumfänglich mit angerechnet (d.h. 8 Std. Nachtbereitschaft = 8 Std. Anrechnung)?

Diese Frage ist durch Auslegung zu klären. Der Tarifvertrag spricht nur von Nachtarbeitsstunden und differenziert nicht zwischen Vollarbeit, Arbeitsbereitschaft und Bereitschaftsdienst. Zwischen diesen drei Intensitätsstufen der Arbeit wird (nur) im Hinblick auf die Vergütung differenziert. Ist also der Zusatzurlaub eine Sonderform der Vergütung? Eher nicht. Urlaub dient der Wiederherstellung der Arbeitskraft, er ist Erholungsurlaub. Zusatzurlaub dient zusätzlich zur Erholung, weil es zuvor auch stärkere Belastung gab. Eine Differenzierung bei der Zählung der Nachtarbeitsstunden wäre dann gerechtfertigt und erforderlich, wenn die Belastung bei Vollarbeit so viel stärker ist als bei Bereitschaftsdienst, dass eine gleichwertige Zählung sachwidrig wäre. Bereitschaftsdienst darf nur angeordnet werden, wenn erfahrungsgemäß die Zeit ohne Arbeit überwiegt. Deshalb muss man schon feststellen, dass die Arbeitsintensität bei Bereitschaftsdienst deutlich geringer ist. Dann stellt sich aber die Frage, ob die durch den Zusatzurlaub auszugleichende Belastung sich gerade in der Arbeitsintensität

ausdrückt. Dazu kann man sagen: Zusatzurlaubs pflichtig ist die Arbeit zu besonders belastenden Zeiten. Die Belastung besteht zum einen darin, dass gegen den üblichen Biorhythmus gearbeitet wird, aber auch darin, dass der Arbeitnehmer quer zum sonstigen sozialen Leben arbeitet: Er/Sie kommt nach Hause, wenn der Partner/die Kinder das Haus verlassen. Der Zusatzurlaub dient also auch der Teilnahme am sozialen und familiären Leben.

Wir kommen deshalb zum Ergebnis, dass Bereitschaftsdienst auch Nachtarbeit im Sinne des Zusatzurlaubs ist. Dafür spricht auch, dass im Sinne des Arbeitszeitschutzes (ArbZG) Bereitschaftsdienst als Arbeitszeit gewertet wird und zum Beispiel auch durch die gesetzlichen Pausen unterbrochen werden muss.

# Rechtsprechung

## Pflicht zur Arbeitszeiterfassung

### LEITSAZ

Die Richtlinie über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung sowie die Richtlinie über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit, sind dahin auszulegen, dass sie der Regelung eines Mitgliedstaates entgegenstehen, die nach ihrer Auslegung durch die nationalen Gerichte die Arbeitgeber nicht verpflichtet ein System einzurichten, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann.

Europäischer Gerichtshof, Urteil vom 14.05.2019, C-55/18

### Sachverhalt:

Die CCOO, eine Arbeitnehmervereinigung, die Teil einer bedeutenden Gewerkschaft auf nationaler Ebene in Spanien ist, erhob gegen die Deutsche Bank vor der Audiencia Nacional (Nationaler Gerichtshof, Spanien) eine Verbandsklage. Mit dieser Klage begehrte sie die Feststellung, dass die Deutsche Bank nach Art. 35 Abs. 5 des Arbeitnehmerstatuts und der dritten Zusatzbestimmung des Königlichen Gesetzesdekrets 1561/1995 verpflichtet sei, ein System zur Erfassung der von ihren Mitarbeitern geleisteten täglichen Arbeitszeit einzurichten, mit dem die Einhaltung zum einen der vorgesehenen Arbeitszeit und zum anderen der Verpflichtung, die Gewerkschaftsvertreter über die monatlich geleisteten Überstunden zu unterrichten, überprüft werden könne.

Nach Auffassung der CCOO ergibt sich die Verpflichtung zur Einrichtung eines solchen Erfassungssystems aus den Art. 34 und 35 des Arbeitnehmerstatuts in ihrer Auslegung im Licht von Art. 31 Abs. 2 der Charta, der Art. 3, 5, 6 und 22 der Richtlinie 2003/88 sowie der von der Internationalen Arbeitsorganisation am 28. November 1919 in Washington beziehungsweise am 28. Juni 1930 in Genf angenommenen Übereinkommen Nr. 1 über die Arbeitszeit (Gewerbe) und Nr. 30 über die Arbeitszeit (Handel und Büros).

Die Deutsche Bank macht dagegen geltend, den Urteilen Nr. 246/2017 vom 23. März 2017 (Rec. 81/2016) und Nr. 338/2017 vom 20. April 2017 (Rec. 116/2016) des Tribunal Supremo (Oberstes Gericht, Spanien) lasse sich entnehmen, dass das spanische Recht keine solche allgemeingültige Verpflichtung vorsehe.

Die Audiencia Nacional (Nationaler Gerichtshof) hat festgestellt, dass die Deutsche Bank trotz zahlreicher Regeln über die Arbeitszeit, die aus einer Vielzahl von auf sie anwendbaren nationalen Branchentarifverträgen und Betriebsvereinbarungen hervorgegangen seien, kein betriebsinternes System zur Erfassung der von ihren Mitarbeitern geleisteten Arbeitszeit eingerichtet habe, mit dem die Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeiten überprüft und die möglicherweise geleisteten Überstunden berechnet werden können. Insbesondere verwende die Deutsche Bank eine Software (Absences Calendar), mit der nur die ganztägigen Fehlzeiten wie Urlaub oder sonstige freie Tage – ohne jedoch die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete Arbeitszeit und die Zahl der geleisteten Überstunden zu messen – erfasst werden können.

Die Audiencia Nacional (Nationaler Gerichtshof) weist auch darauf hin, dass die Deutsche Bank dem Begehren der Inspección de Trabajo y Seguridad Social de las provincias de Madrid y Navarra (Inspektion für Arbeit und soziale Sicherheit der Provinzen Madrid und Navarra, Spanien, im Folgenden: Arbeitsinspektion) nicht nachgekommen sei, ein System zur Erfassung der täglich geleisteten Arbeitszeit einzurichten, und dass diese daher das Vorliegen eines Verstoßes festgestellt und die Auferlegung einer Sanktion vorgeschlagen habe. Dieser Sanktionsvorschlag sei jedoch anschließend durch das in Rn. 21 des vorliegenden Urteils genannte Urteil des Tribunal Supremo (Oberstes Gericht) vom 23. März 2017 verworfen worden.

Die Audiencia Nacional (Nationaler Gerichtshof) führt aus, dass sich aus der in dieser Rn. 21 angeführten Rechtsprechung des Tribunal Supremo (Oberstes Gericht) ergebe, dass Art. 35 Abs. 5 des Arbeitnehmerstatuts – vorbehaltlich einer anderslautenden Vereinbarung – nur die Führung einer Aufstellung der von den Arbeitnehmern

geleisteten Überstunden sowie die Übermittlung der Zahl dieser Überstunden am jeweiligen Monatsende an die Arbeitnehmer und ihre Vertreter auferlege.

Nach Auffassung der Audiencia Nacional (Nationaler Gerichtshof) liegen dieser Rechtsprechung folgende Erwägungen zugrunde. Erstens sei die Verpflichtung zur Führung einer Aufstellung in Art. 35 des Arbeitnehmerstatuts über die Überstunden – und nicht in Art. 34 dieses Statuts über die ›gewöhnliche‹ Arbeitszeit, welche als die Arbeitszeit definiert werde, die die Höchstarbeitszeit nicht überschreite – vorgesehen. Zweitens habe der spanische Gesetzgeber in allen Fällen, in denen er eine verpflichtende Erfassung der geleisteten Arbeitszeit habe vorsehen wollen, diese für einen speziellen Fall vorgesehen, wie den Fall der Teilzeitbeschäftigten und der mobilen Arbeitnehmer, der Arbeitnehmer in der Handelsmarine und der Arbeitnehmer bei der Eisenbahn. Drittens erlege Art. 22 der Richtlinie 2003/88 ebenso wie das spanische Recht die Pflicht auf, eine Liste der in besonderen Fällen geleisteten Arbeitszeit zu führen, nicht aber eine Liste der ›gewöhnlichen‹ Arbeitszeit. Viertens habe die Schaffung einer Liste über die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete Arbeitszeit zu einer Verarbeitung personenbezogener Daten mit der Gefahr eines ungerechtfertigten Eingriffs des Unternehmens in das Privatleben der Arbeitnehmer zur Folge. Fünftens werde das Versäumnis, eine solche Liste zu führen, in den nationalen Vorschriften über die Zuwiderhandlungen und Sanktionen im sozialen Bereich nicht als eindeutiger und offensichtlicher Verstoß eingestuft. Sechstens beeinträchtige die Rechtsprechung des Tribunal Supremo (Oberstes Gericht) nicht die Arbeitnehmerrechte, da nach Art. 217 Abs. 6 der Ley de Enjuiciamiento Civil 1/2000 (Zivilprozessordnung 1/2000) vom 7. Januar 2000 (BOE Nr. 7 vom 8. Januar 2000, S. 575) ohne eine Erfassung der ›gewöhnlichen‹ Arbeitszeit zwar nicht unterstellt werden dürfe, dass Überstunden geleistet würden, es aber gleichwohl zulasten des Arbeitgebers, der keine solche Erfassung eingeführt habe, gehe, wenn der Arbeitnehmer durch andere Mittel beweise, dass er Überstunden in diesem Sinne geleistet habe.

Die Audiencia Nacional (Nationaler Gerichtshof) hegt Zweifel an der Vereinbarkeit der durch das Tribunal Supremo (Oberstes Gericht) vorgenommenen Auslegung von Art. 35 Abs. 5 des Arbeitnehmerstatuts mit dem Unionsrecht. Das vorliegende Gericht weist zunächst darauf hin, dass

eine Umfrage unter der erwerbstätigen Bevölkerung in Spanien im Jahr 2016 ergeben habe, dass 53,7 % der geleisteten Überstunden nicht erfasst worden seien. Ferner ergebe sich aus zwei Berichten der Dirección General de Empleo del ministerio de Empleo y Seguridad Social (Generaldirektion Beschäftigung des Ministeriums für Beschäftigung und soziale Sicherheit, Spanien) vom 31. Juli 2014 und vom 1. März 2016, dass es zur Ermittlung, ob Überstunden geleistet worden seien, erforderlich sei, die Zahl der gewöhnlich geleisteten Arbeitsstunden genau zu kennen. Daraus erkläre sich, warum die Arbeitsinspektion die Deutsche Bank aufgefordert habe, ein System zur Erfassung der von einem jeden Arbeitnehmer geleisteten Arbeitszeit einzurichten, da ein solches System als das einzige Mittel angesehen werde, um mögliche Überschreitungen der Höchstgrenzen im Bezugszeitraum zu überprüfen. Mit der Auslegung des spanischen Rechts durch das Tribunal Supremo (Oberstes Gericht) verlören zum einen die Arbeitnehmer praktisch ein wesentliches Beweismittel, mit dem sie dartun könnten, dass ihre Arbeitszeit die Höchstarbeitszeiten überschritten habe, und zum anderen ihre Vertreter die erforderlichen Mittel für die Überprüfung der Achtung der in dem Bereich geltenden Regeln, so dass die Kontrolle der Einhaltung der Arbeitszeit und der Ruhezeiten vom guten Willen des Arbeitgebers abhängen.

Nach Auffassung des vorliegenden Gerichts könne unter solchen Umständen das innerstaatliche spanische Recht nicht die tatsächliche Beachtung der von der Richtlinie 2003/88 vorgesehenen Verpflichtungen hinsichtlich der Mindestruhezeiten und der wöchentlichen Höchstarbeitszeit sowie die sich aus der Richtlinie 89/391 ergebenden Verpflichtungen in Bezug auf die Rechte der Arbeitnehmervertreter gewährleisten.

Unter diesen Umständen hat die Audiencia Nacional (Nationaler Gerichtshof) beschlossen, das Verfahren auszusetzen und dem Gerichtshof die folgenden Fragen zur Vorabentscheidung vorzulegen:

1. Ist davon auszugehen, dass das Königreich Spanien durch die Art. 34 und 35 des Arbeitnehmerstatuts nach ihrer Auslegung in der Rechtsprechung die erforderlichen Maßnahmen erlassen hat, um die Wirksamkeit der Grenzen für die Dauer der täglichen Arbeitszeit sowie der wöchentlichen und täglichen Ruhezeiten, die in den Art. 3, 5 und 6 der Richtlinie 2003/88 vorgesehen sind, für Vollzeit Arbeitnehmer zu gewährleisten, die sich nicht ausdrücklich individuell oder kollektiv zur

Ableistung von Überstunden verpflichtet haben und die keine mobilen Arbeitnehmer, Arbeitnehmer in der Handelsmarine oder Arbeitnehmer im Eisenbahnsektor sind?

2. Sind Art. 31 Abs. 2 der Charta sowie die Art. 3, 5, 6, 16 und 22 der Richtlinie 2003/88 in Verbindung mit Art. 4 Abs. 1, Art. 11 Abs. 3 und Art. 16 Abs. 3 der Richtlinie 89/391 dahin auszulegen, dass sie innerstaatlichen Rechtsvorschriften wie den Art. 34 und 35 des Arbeitnehmerstatuts entgegenstehen, aus denen nach gefestigter Rechtsprechung nicht abzuleiten ist, dass von den Unternehmen verlangt werden kann, ein System zur Erfassung der täglichen effektiven Arbeitszeit für Vollzeit Arbeitnehmer einzuführen, die sich nicht ausdrücklich individuell oder kollektiv zur Ableistung von Überstunden verpflichtet haben und die keine mobilen Arbeitnehmer, Arbeitnehmer in der Handelsmarine oder Arbeitnehmer im Eisenbahnsektor sind?

3. Ist davon auszugehen, dass der den Mitgliedstaaten durch Art. 31 Abs. 2 der Charta sowie die Art. 3, 5, 6, 16 und 22 der Richtlinie 2003/88 in Verbindung mit Art. 4 Abs. 1, Art. 11 Abs. 3 und Art. 16 Abs. 3 der Richtlinie 89/391 auferlegten Verpflichtung, die Dauer der Arbeitszeit aller Arbeitnehmer allgemein zu begrenzen, für gewöhnliche Arbeitnehmer durch die innerstaatlichen Rechtsvorschriften in den Art. 34 und 35 des Arbeitnehmerstatuts Genüge getan wird, aus denen nach gefestigter Rechtsprechung nicht abzuleiten ist, dass von den Unternehmen verlangt werden kann, ein System zur Erfassung der täglichen effektiven Arbeitszeit für Vollzeit Arbeitnehmer einzuführen, die sich nicht ausdrücklich individuell oder kollektiv zur Ableistung von Überstunden verpflichtet haben, im Unterschied zu mobilen Arbeitnehmern, Arbeitnehmern in der Handelsmarine und Arbeitnehmern im Eisenbahnsektor?

#### Aus den Gründen

Mit seinen Fragen, die zusammen zu prüfen sind, möchte das vorlegende Gericht wissen, ob die Art. 3, 5, 6, 16 und 22 der Richtlinie 2003/88 in Verbindung mit Art. 4 Abs. 1, Art. 11 Abs. 3 und Art. 16 Abs. 3 der Richtlinie 89/391 sowie Art. 31 Abs. 2 der Charta dahin auszulegen sind, dass sie der Regelung eines Mitgliedstaats entgegenstehen, die nach ihrer Auslegung durch die nationalen Gerichte die Arbeitgeber nicht verpflichtet, ein System einzurichten, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann.

Einleitend ist darauf hinzuweisen, dass das Recht eines jeden Arbeitnehmers auf eine Begrenzung der Höchst arbeitszeit und auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten nicht nur eine Regel des Sozialrechts der Union ist, die besondere Bedeutung hat, sondern auch in Art. 31 Abs. 2 der Charta, der nach Art. 6 Abs. 1 EUV der gleiche rechtliche Rang wie den Verträgen zukommt, ausdrücklich verbürgt ist (vgl. in diesem Sinne Urteile vom 5. Oktober 2004, Pfeiffer u. a., C 397/01 bis C 403/01, EU:C:2004:584, Rn. 100, sowie vom 6. November 2018, Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften, C 684/16, EU:C:2018:874, Rn. 20).

Die Bestimmungen der Richtlinie 2003/88, insbesondere ihre Art. 3, 5 und 6, konkretisieren dieses Grundrecht und sind daher in dessen Licht auszulegen (vgl. in diesem Sinne Urteile vom 11. September 2014, A, C 112/13, EU:C:2014:2195, Rn. 51 und die dort angeführte Rechtsprechung sowie vom 6. November 2018, Bauer und Willmeroth, C 569/16 und C 570/16, EU:C:2018:871, Rn. 85).

Um sicherzustellen, dass dieses Grundrecht beachtet wird, dürfen die Bestimmungen der Richtlinie 2003/88 insbesondere nicht auf Kosten der Rechte, die dem Arbeitnehmer nach dieser Richtlinie zustehen, restriktiv ausgelegt werden (vgl. entsprechend Urteil vom 6. November 2018, Bauer und Willmeroth, C 569/16 und C 570/16, EU:C:2018:871, Rn. 38 sowie die dort angeführte Rechtsprechung).

Unter diesen Umständen ist zur Beantwortung der vorgelegten Fragen diese Richtlinie unter Beachtung der Bedeutung des Grundrechts eines jeden Arbeitnehmers auf eine Begrenzung der Höchst arbeitszeit und auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten auszulegen.

Insoweit ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die zweite und die dritte Frage des vorlegenden Gerichts u. a. Art. 22 der Richtlinie 2003/88 betreffen, nach dessen Abs. 1 die Mitgliedstaaten, wenn sie von der Möglichkeit Gebrauch machen, Art. 6 dieser Richtlinie über die wöchentliche Höchst arbeitszeit nicht anzuwenden, mit den erforderlichen Maßnahmen dafür sorgen müssen, dass der Arbeitgeber aktuelle Listen über alle betroffenen Arbeitnehmer führt und dass diese Listen den zuständigen Behörden zur Verfügung gestellt werden.

Das Königreich Spanien hat jedoch, wie sich aus den Erörterungen in der mündlichen Verhandlung vor dem Gerichtshof ergibt, von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch gemacht. Daher ist Art. 22 der Richtlinie 2003/88 in der Rechtssache des

Ausgangsverfahrens nicht anzuwenden und im vorliegenden Fall folglich nicht auszulegen.

Nach dieser Klarstellung ist darauf hinzuweisen, dass durch die Richtlinie 2003/88 Mindestvorschriften festgelegt werden sollen, die dazu bestimmt sind, die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer durch eine Angleichung namentlich der innerstaatlichen Arbeitszeitvorschriften zu verbessern (vgl. u. a. Urteile vom 26. Juni 2001, BECTU, C 173/99, EU:C:2001:356, Rn. 37, vom 10. September 2015, Federación de Servicios Privados del sindicato Comisiones obreras, C 266/14, EU:C:2015:578, Rn. 23 sowie vom 20. November 2018, Sindicatul Familia Constan a u. a., C 147/17, EU:C:2018:926, Rn. 39).

Diese Harmonisierung der Arbeitszeitgestaltung auf der Ebene der Europäischen Union bezweckt, einen besseren Schutz der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer durch die Gewährung von – unter anderem täglichen und wöchentlichen – Mindest ruhezeiten und angemessenen Ruhepausen zu gewährleisten sowie eine Obergrenze für die wöchentliche Arbeitszeit vorzusehen (vgl. u. a. Urteile vom 5. Oktober 2004, Pfeiffer u. a., C 397/01 bis C 403/01, EU:C:2004:584, Rn. 76, vom 25. November 2010, Fuß, C 429/09, EU:C:2010:717, Rn. 43 sowie vom 10. September 2015, Federación de Servicios Privados del sindicato Comisiones obreras, C 266/14, EU:C:2015:578, Rn. 23).

Daher müssen die Mitgliedstaaten nach den Art. 3 und 5 der Richtlinie 2003/88 die erforderlichen Maßnahmen treffen, damit jedem Arbeitnehmer pro 24-Stunden-Zeitraum eine Mindest ruhezeit von elf zusammenhängenden Stunden und pro Siebentageszeitraum eine kontinuierliche Mindest ruhezeit von 24 Stunden zuzüglich der täglichen Ruhezeit von elf Stunden gemäß Art. 3 gewährt wird (Urteil vom 7. September 2006, Kommission/Vereinigtes Königreich, C 484/04, EU:C:2006:526, Rn. 37).

Darüber hinaus verpflichtet Art. 6 Buchst. b der Richtlinie 2003/88 die Mitgliedstaaten, für die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit eine Obergrenze von 48 Stunden vorzusehen, wobei ausdrücklich klargestellt ist, dass diese Obergrenze die Überstunden einschließt; von dieser Regel kann, abgesehen von dem vorliegend nicht einschlägigen Fall von Art. 22 Abs. 1 dieser Richtlinie, selbst bei Einverständnis des betroffenen Arbeitnehmers in keinem Fall abgewichen werden (vgl. in diesem Sinne Urteil vom 25. November 2010, Fuß, C 429/09, EU:C:2010:717, Rn. 33 und die dort angeführte Rechtsprechung).

Die Mitgliedstaaten müssen daher zur Gewährleistung der vollen Wirksamkeit der Richtlinie 2003/88 die Beachtung dieser Mindest ruhezeiten gewährleisten und jede Überschreitung der wöchentlichen Höchst arbeitszeit verhindern (Urteil vom 14. Oktober 2010, Fuß, C 243/09, EU:C:2010:609, Rn. 51 und die dort angeführte Rechtsprechung).

Die Art. 3 und 5 sowie Art. 6 Buchst. b der Richtlinie 2003/88 legen zwar nicht die konkreten Maßnahmen fest, mit denen die Mitgliedstaaten die Umsetzung der in ihnen vorgesehenen Rechte sicherstellen müssen. Wie sich bereits aus ihrem Wortlaut ergibt, überlassen diese Bestimmungen es den Mitgliedstaaten, diese Maßnahmen zu ergreifen, indem sie die insoweit erforderlichen Maßnahmen treffen (vgl. in diesem Sinne Urteil vom 26. Juni 2001, BECTU, C 173/99, EU:C:2001:356, Rn. 55).

Auch wenn die Mitgliedstaaten daher zu diesem Zweck über einen gewissen Spielraum verfügen, müssen sie angesichts des von der Richtlinie 2003/88 verfolgten wesentlichen Ziels, einen wirksamen Schutz der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer sowie einen besseren Schutz der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer zu gewährleisten, sicherstellen, dass die praktische Wirksamkeit dieser Rechte in vollem Umfang gewährleistet wird, indem ihnen tatsächlich die täglichen und wöchentlichen Mindest ruhezeiten und die Obergrenze für die durchschnittliche wöchentliche Höchst arbeitszeit, die in dieser Richtlinie festgesetzt sind, zugutekommen (vgl. in diesem Sinne Urteile vom 1. Dezember 2005, Dellas u. a., C 14/04, EU:C:2005:728, Rn. 53, vom 7. September 2006, Kommission/Vereinigtes Königreich, C 484/04, EU:C:2006:526, Rn. 39 und 40 sowie vom 14. Oktober 2010, Fuß, C 243/09, EU:C:2010:609, Rn. 64).

Daraus folgt, dass die von den Mitgliedstaaten festgelegten Modalitäten zur Sicherstellung der Umsetzung der Bestimmungen der Richtlinie 2003/88 nicht zu einer Aushöhlung der in Art. 31 Abs. 2 der Charta und den Art. 3 und 5 sowie Art. 6 Buchst. b dieser Richtlinie verankerten Rechte führen dürfen (vgl. in diesem Sinne Urteil vom 7. September 2006, Kommission/Vereinigtes Königreich, C 484/04, EU:C:2006:526, Rn. 44).

Insoweit ist darauf hinzuweisen, dass der Arbeitnehmer als die schwächere Partei des Arbeitsvertrags anzusehen ist, so dass verhindert werden muss, dass der Arbeitgeber ihm eine Beschränkung seiner Rechte auferlegen kann (Urteile vom 5. Oktober 2004, Pfeiffer u. a., C 397/01

bis C 403/01, EU:C:2004:584, Rn. 82, vom 25. November 2010, Fuß, C 429/09, EU:C:2010:717, Rn. 80 und vom 6. November 2018, Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften, C 684/16, EU:C:2018:874, Rn. 41).

Ebenso ist festzustellen, dass ein Arbeitnehmer aufgrund dieser schwächeren Position davon abgeschreckt werden kann, seine Rechte gegenüber seinem Arbeitgeber ausdrücklich geltend zu machen, da insbesondere die Einforderung dieser Rechte ihn Maßnahmen des Arbeitgebers aussetzen könnte, die sich zu seinem Nachteil auf das Arbeitsverhältnis auswirken können (vgl. in diesem Sinne Urteile vom 25. November 2010, Fuß, C 429/09, EU:C:2010:717, Rn. 81 und vom 6. November 2018, Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften, C 684/16, EU:C:2018:874, Rn. 41).

Im Licht dieser allgemeinen Erwägungen ist zu prüfen, ob und inwieweit die Einrichtung eines Systems, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, erforderlich ist, um die tatsächliche Einhaltung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit sowie der täglichen und wöchentlichen Mindestruhezeiten sicherzustellen.

Insoweit ist im Einklang mit den Ausführungen des Generalanwalts in den Nrn. 57 und 58 seiner Schlussanträge festzustellen, dass ohne ein solches System weder die Zahl der vom Arbeitnehmer tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden sowie ihre zeitliche Lage noch die über die gewöhnliche Arbeitszeit hinausgehende, als Überstunden geleistete Arbeitszeit objektiv und verlässlich ermittelt werden kann.

Unter diesen Umständen erscheint es für die Arbeitnehmer äußerst schwierig oder gar praktisch unmöglich, die ihnen durch Art. 31 Abs. 2 der Charta und die Richtlinie 2003/88 verliehenen Rechte durchzusetzen, um tatsächlich in den Genuss der Begrenzung der wöchentlichen Arbeitszeit sowie der in dieser Richtlinie vorgesehenen täglichen und wöchentlichen Mindestruhezeiten zu kommen.

Die objektive und verlässliche Feststellung der Zahl der täglichen und wöchentlichen Arbeitsstunden ist nämlich für die Beurteilung grundlegend, ob zum einen die wöchentliche Höchstarbeitszeit, die in Art. 6 der Richtlinie 2003/88 festgelegt wird und die nach dieser Bestimmung die Überstunden einschließt, in dem in Art. 16 Buchst. b oder Art. 19 dieser Richtlinie vorgesehen Bezugszeitraum beachtet wurde, und ob zum anderen die in den Art. 3 und 5 dieser Richtlinie festgelegten täglichen

oder wöchentlichen Mindestruhezeiten, was die tägliche Ruhezeit betrifft, in jedem 24-Stunden-Zeitraum oder, was die wöchentliche Ruhezeit betrifft, im Bezugszeitraum nach Art. 16 Buchst. a dieser Richtlinie eingehalten wurden.

Da die Mitgliedstaaten, wie sich aus der in den Rn. 40 und 41 des vorliegenden Urteils genannten Rechtsprechung ergibt, zur Gewährleistung der vollen Wirksamkeit der Richtlinie 2003/88 alle erforderlichen Maßnahmen treffen müssen, um die Beachtung der Mindestruhezeiten zu gewährleisten und jede Überschreitung der wöchentlichen Arbeitszeit zu verhindern, ist eine nationale Regelung, die keine Verpflichtung vorsieht, von einem Instrument Gebrauch zu machen, mit dem die Zahl der täglichen und wöchentlichen Arbeitsstunden objektiv und verlässlich festgestellt werden kann, nach der in Rn. 42 des vorliegenden Urteils genannten Rechtsprechung nicht geeignet, die praktische Wirksamkeit der von Art. 31 Abs. 2 der Charta und von dieser Richtlinie verliehenen Rechte sicherzustellen, da weder die Arbeitgeber noch die Arbeitnehmer überprüfen können, ob diese Rechte beachtet werden, wodurch sie das Ziel dieser Richtlinie, das darin besteht, einen besseren Schutz der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer sicherzustellen, gefährden kann.

Es ist insoweit unerheblich, dass die im vorliegenden Fall nach spanischem Recht geltende wöchentliche Höchstarbeitszeit, wie die spanische Regierung vorträgt, für den Arbeitnehmer günstiger ist als die in Art. 6 Buchst. b der Richtlinie 2003/88 vorgesehene. Dies ändert nämlich, wie diese Regierung weiter ausführt, nichts daran, dass die in diesem Bereich erlassenen innerstaatlichen Bestimmungen Teil der Umsetzung dieser Richtlinie in das innerstaatliche Recht sind, deren Einhaltung die Mitgliedstaaten mit der Festlegung der zu diesem Zweck erforderlichen Modalitäten sicherstellen müssen. Im Übrigen ist es ohne ein System, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, für einen Arbeitnehmer ebenso schwierig oder gar praktisch unmöglich, die tatsächliche Einhaltung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit – unabhängig von deren Dauer – sicherzustellen.

Diese Schwierigkeit wird nicht dadurch behoben, dass die Arbeitgeber in Spanien nach Art. 35 des Arbeitnehmerstatuts ein System zur Erfassung der Überstunden einrichten müssen, die von Arbeitnehmern geleistet werden, die sich dazu bereit erklärt haben. Die Einstufung als ›Überstunden‹ setzt nämlich voraus, dass die Dauer der

von dem jeweiligen Arbeitnehmer geleisteten Arbeitszeit bekannt ist und somit zuvor gemessen wurde. Die Verpflichtung, nur die geleisteten Überstunden zu erfassen, bietet den Arbeitnehmern daher kein wirksames Mittel, mit dem zum einen gewährleistet werden kann, dass die von der Richtlinie 2003/88 festgelegte wöchentliche Höchstarbeitszeit, die die Überstunden einschließt, nicht überschritten wird, und zum anderen, dass die in dieser Richtlinie vorgesehenen täglichen und wöchentlichen Mindestruhezeiten in jedem Fall eingehalten werden. In jedem Fall kann mit dieser Verpflichtung nicht das Fehlen eines Systems kompensiert werden, das für die Arbeitnehmer, die der Leistung von Überstunden nicht zugestimmt haben, die tatsächliche Beachtung der Regeln unter anderem über die wöchentliche Höchstarbeitszeit gewährleisten könnte.

Im vorliegenden Fall ergibt sich zwar, wie die Deutsche Bank und die spanische Regierung geltend machen, aus den dem Gerichtshof vorgelegten Unterlagen, dass ein Arbeitnehmer, wenn es an einem System, mit dem die Arbeitszeit gemessen werden kann, fehlt, nach den spanischen Verfahrensvorschriften von anderen Beweismitteln, wie unter anderem Zeugenaussagen, der Vorlage von E-Mails oder der Untersuchung von Mobiltelefonen oder Computern, Gebrauch machen kann, um Anhaltspunkte für eine Verletzung dieser Rechte beizubringen und so eine Beweislastumkehr zu bewirken.

Anders als durch ein System, mit dem die täglich geleistete Arbeitszeit gemessen wird, kann mit solchen Beweismitteln jedoch nicht objektiv und verlässlich die Zahl der von dem Arbeitnehmer täglich oder wöchentlich geleisteten Arbeitszeit festgestellt werden.

Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass aufgrund der schwächeren Position des Arbeitnehmers in einem Arbeitsverhältnis der Zeugenbeweis allein nicht als wirksames Beweismittel angesehen werden kann, mit dem eine tatsächliche Beachtung der in Rede stehenden Rechte gewährleistet werden kann, da die Arbeitnehmer möglicherweise zögern, gegen ihren Arbeitgeber auszusagen, weil sie befürchten, dass dieser Maßnahmen ergreift, durch die das Arbeitsverhältnis zu ihren Ungunsten beeinflusst werden könnte.

Dagegen bietet ein System, mit dem die von den Arbeitnehmern geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, diesen ein besonders wirksames Mittel, einfach zu objektiven und

verlässlichen Daten über die von ihnen geleistete tatsächliche Arbeitszeit zu gelangen, und kann diesen Arbeitnehmern dadurch sowohl den Nachweis einer Verknennung der ihnen durch die Art. 3 und 5 sowie von Art. 6 Buchst. b der Richtlinie 2003/88 verliehenen Rechte, die das in Art. 31 Abs. 2 der Charta verankerte Grundrecht präzisieren, als auch den zuständigen Behörden und nationalen Gerichten die Kontrolle der tatsächlichen Beachtung dieser Rechte erleichtern.

Es kann auch nicht angenommen werden, dass die Schwierigkeiten aufgrund des Umstands, dass ein System, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, fehlt, durch die Ermittlungs- und Sanktionsbefugnisse, die den Kontrollorganen wie der Arbeitsinspektion nach innerstaatlichem Recht verliehen werden, abgemildert werden können. Ohne ein solches System haben diese Behörden nämlich kein wirksames Mittel, sich den Zugang zu objektiven und verlässlichen Daten über die von den Arbeitnehmern in den einzelnen Unternehmen geleistete Arbeitszeit zu verschaffen, der sich für die Ausübung ihres Kontrollauftrags und gegebenenfalls zur Verhängung einer Strafe als erforderlich erweisen kann (vgl. in diesem Sinne Urteil vom 30. Mai 2013, Worten, C 342/12, EU:C:2013:355, Rn. 37 und die dort angeführte Rechtsprechung).

Daraus folgt, dass es, wie darüber hinaus aus den in Rn. 26 des vorliegenden Urteils genannten, vom vorlegenden Gericht vorgelegten Unterlagen hervorgeht, ohne ein System, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, keine Garantie dafür gibt, dass die tatsächliche Beachtung des von der Richtlinie 2003/88 verliehenen Rechts auf eine Begrenzung der Höchstarbeitszeit sowie auf Mindestruhezeiten den Arbeitnehmern vollständig gewährleistet wird, da sie dem Arbeitgeber einen Spielraum lässt.

Auch wenn die Verantwortlichkeit des Arbeitgebers für die Beachtung der durch die Richtlinie 2003/88 verliehenen Rechte nicht unbeschränkt sein kann, kann die Regelung eines Mitgliedstaates, die nach ihrer Auslegung durch die nationalen Gerichte keine Pflicht des Arbeitgebers zur Messung der geleisteten Arbeitszeit begründet, die in den Art. 3 und 5 sowie in Art. 6 Buchst. b dieser Richtlinie verankerten Rechte aushöhlen, indem sie den Arbeitnehmern nicht die tatsächliche Beachtung des Rechts auf eine Begrenzung der Höchstarbeitszeit und auf Mindestruhezeiten

gewährleistet und daher nicht mit dem Ziel dieser Richtlinie vereinbar ist, die diese Mindestvorschriften als unerlässlich für den Schutz der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer betrachtet (vgl. entsprechend Urteil vom 7. September 2006, Kommission/Vereinigtes Königreich, C 484/04, EU:C:2006:526, Rn. 43 und 44).

Um die praktische Wirksamkeit der von der Richtlinie 2003/88 vorgesehenen Rechte und des in Art. 31 Abs. 2 der Charta verankerten Grundrechts zu gewährleisten, müssen die Mitgliedstaaten die Arbeitgeber daher verpflichten, ein objektives, verlässliches und zugängliches System einzuführen, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann.

Dieses Ergebnis wird durch die Bestimmungen der Richtlinie 89/391 bestätigt. Wie sich aus Art. 1 Abs. 2 und 4 der Richtlinie 2003/88 und ihrem dritten Erwägungsgrund sowie aus Art. 16 Abs. 3 der Richtlinie 89/391 ergibt, findet diese Richtlinie auf die täglichen und wöchentlichen Mindestruhezeiten und die wöchentliche Höchstarbeitszeit unbeschadet strengerer und/oder spezifischerer Vorschriften in der Richtlinie 2003/88 uneingeschränkt Anwendung.

Insoweit ergibt sich die Einrichtung eines objektiven, verlässlichen und zugänglichen Systems, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, aus der allgemeinen Verpflichtung der Mitgliedstaaten und der Arbeitgeber nach Art. 4 Abs. 1 und Art. 6 Abs. 1 der Richtlinie 89/391, eine Organisation und die erforderlichen Mittel zum Schutz der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer bereitzustellen. Darüber hinaus ist ein solches System erforderlich, damit die Arbeitnehmervertreter, die bei der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer eine besondere Funktion haben, ihr in Art. 11 Abs. 3 dieser Richtlinie vorgesehenes Recht ausüben können, den Arbeitgeber um geeignete Maßnahmen zu ersuchen und ihm Vorschläge zu unterbreiten.

Doch obliegt es nach der in Rn. 41 des vorliegenden Urteils genannten Rechtsprechung, wie der Generalanwalt in den Nrn. 85 bis 88 seiner Schlussanträge ausgeführt hat, den Mitgliedstaaten, im Rahmen des ihnen insoweit eröffneten Spielraums, die konkreten Modalitäten zur Umsetzung eines solchen Systems, insbesondere dessen Form, festzulegen, und zwar gegebenenfalls unter Berücksichtigung der Besonderheiten des jeweiligen Tätigkeitsbereichs, sogar der Eigenheiten bestimmter Unternehmen, namentlich ihrer Größe. Dies

gilt unbeschadet von Art. 17 Abs. 1 der Richtlinie 2003/88, nach dem die Mitgliedstaaten unter Beachtung der allgemeinen Grundsätze des Schutzes der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer Ausnahmen unter anderem von den Art. 3 bis 6 dieser Richtlinie vornehmen dürfen, wenn die Dauer der Arbeitszeit wegen besonderer Merkmale der ausgeübten Tätigkeit nicht bemessen und/oder vorherbestimmt ist oder von den Arbeitnehmern selbst bestimmt werden kann.

Die vorangehenden Erwägungen können nicht dadurch entkräftet werden, dass bestimmte Sondervorschriften des Unionsrechts im Transportbereich, wie unter anderem Art. 9 Buchst. b der Richtlinie 2002/15/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. März 2002 zur Regelung der Arbeitszeit von Personen, die Fahrtätigkeiten im Bereich des Straßentransports ausüben (ABl. 2002, L 80, S. 35) und von Paragraph 12 des Anhangs der Richtlinie 2014/112/EU des Rates vom 19. Dezember 2014 zur Durchführung der von der Europäischen Binnenschiffahrts Union (EBU), der Europäischen Schifferorganisation (ESO) und der Europäischen Transportarbeiter-Föderation (ETF) geschlossenen Europäischen Vereinbarung über die Regelung bestimmter Aspekte der Arbeitszeitgestaltung in der Binnenschiffahrt (ABl. 2014, L 367, S. 86), ausdrücklich die Verpflichtung zur Erfassung der Arbeitszeit der diesen Vorschriften unterliegenden Arbeitnehmer vorsehen.

Auch wenn das Bestehen eines Bedürfnisses nach besonderem Schutz den Unionsgesetzgeber veranlassen konnte, eine solche Verpflichtung bezüglich bestimmter Arbeitnehmergruppen vorzusehen, ist nämlich eine ähnliche Verpflichtung, die in der Einrichtung eines objektiven, verlässlichen und zugänglichen Systems besteht, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, allgemeiner für alle Arbeitnehmer erforderlich, um die praktische Wirksamkeit der Richtlinie 2003/88 zu gewährleisten und der Bedeutung des in Art. 31 Abs. 2 der Charta verankerten Grundrechts, auf die in Rn. 30 des vorliegenden Urteils verwiesen wird, Rechnung zu tragen.

Was im Übrigen die von der spanischen Regierung und der Regierung des Vereinigten Königreichs angesprochenen Kosten betrifft, die mit einem solchen System für die Arbeitgeber verbunden sein könnten, ist darauf hinzuweisen, dass, wie sich aus dem vierten Erwägungsgrund der Richtlinie 2003/88 ergibt, der wirksame Schutz der Sicherheit und der Arbeitnehmergesundheit nicht

rein wirtschaftlichen Überlegungen untergeordnet werden darf (vgl. in diesem Sinne Urteile vom 26. Juni 2001, BECTU, C 173/99, EU:C:2001:356, Rn. 59 sowie vom 9. September 2003, Jaeger, C 151/02, EU:C:2003:437, Rn. 66 und 67).

Im Übrigen haben, wie der Generalanwalt in Nr. 84 seiner Schlussanträge ausgeführt hat, weder die Deutsche Bank noch die spanische Regierung genau und konkret angegeben, worin die praktischen Hindernisse für die Einrichtung eines Systems, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, im vorliegenden Fall bestünden.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass nach ständiger Rechtsprechung die sich aus einer Richtlinie ergebende Verpflichtung der Mitgliedstaaten, das in der Richtlinie vorgesehene Ziel zu erreichen, und ihre Pflicht nach Art. 4 Abs. 3 EUV alle zur Erfüllung dieser Verpflichtung geeigneten Maßnahmen allgemeiner oder besonderer Art zu treffen, allen Trägern öffentlicher Gewalt der Mitgliedstaaten und damit im Rahmen ihrer Zuständigkeiten auch den Gerichten obliegen (vgl. u. a. Urteile vom 19. April 2016, DI, C 441/14, EU:C:2016:278, Rn. 30 und vom 13. Dezember 2018, Hein, C 385/17, EU:C:2018:1018, Rn. 49).

Folglich müssen die mit der Auslegung des nationalen Rechts betrauten nationalen Gerichte bei dessen Anwendung sämtliche nationalen Rechtsnormen berücksichtigen und die im nationalen Recht anerkannten Auslegungsmethoden anwenden, um seine Auslegung so weit wie möglich am Wortlaut und Zweck der fraglichen Richtlinie auszurichten, damit das von ihr festgelegte Ergebnis erreicht und so Art. 288 Abs. 3 AEUV nachgekommen wird (Urteil vom 19. April 2016, DI, C 441/14, EU:C:2016:278, Rn. 31 und die dort angeführte Rechtsprechung).

Das Erfordernis einer unionsrechtskonformen Auslegung umfasst die Verpflichtung der nationalen Gerichte, eine gefestigte Rechtsprechung gegebenenfalls abzuändern, wenn sie auf einer Auslegung des nationalen Rechts beruht, die mit den Zielen einer Richtlinie unvereinbar ist (Urteile vom 19. April 2016, DI, C 441/14, EU:C:2016:278, Rn. 33, vom 17. April 2018, Egenberger, C 414/16, EU:C:2018:257, Rn. 72 und vom 11. September 2018, IR, C 68/17, EU:C:2018:696, Rn. 64).

Nach alledem ist auf die Vorlagefragen zu antworten, dass die Art. 3, 5 und 6 der Richtlinie 2003/88 im Licht von Art. 31 Abs. 2 der Charta sowie von Art. 4 Abs. 1, Art. 11 Abs. 3 und Art. 16 Abs. 3 der Richtlinie 89/391 dahin auszulegen sind, dass sie

der Regelung eines Mitgliedstaates entgegenstehen, die nach ihrer Auslegung durch die nationalen Gerichte die Arbeitgeber nicht verpflichtet, ein System einzurichten, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann.

#### Praxishinweis

Der Europäische Gerichtshof hat den Mitgliedstaaten der EU vorgegeben, dass diese die Arbeitgeber verpflichten müssen, ein System einzurichten, mit dem die tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann. Ohne ein solches System sei es nicht möglich, die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden und ihre zeitliche Lage zuverlässig zu ermitteln. Der Auftrag des EuGH ist klar: Der Gesetzgeber muss tätig werden und entsprechende Regelungen schaffen.

Als Reaktion auf diese Entscheidung war ein Aufschrei zu vernehmen: Die Rückkehr der Stechuhr! Angesichts technischer Entwicklungen ist damit wohl kaum zu rechnen, alternative Methoden mittels Chipkarte, auf dem Laptop oder per App auf dem Smartphone sind unkompliziert möglich. Wir fragen uns vor allem: Kann mit dieser Vorgabe wirksamer Arbeitnehmerschutz umgesetzt werden?

In Deutschland ist die Dokumentation der Arbeitszeit (abgesehen von spezialgesetzlichen Regelungen wie § 17 MiLoG) derzeit nur sehr unvollständig in § 16 Abs. 2 ArbZG geregelt. Dieser sieht vor, dass lediglich die über acht Stunden hinausgehende tägliche Arbeitszeit aufzuzeichnen ist.

Wie die Arbeitszeit zu erfassen ist, hat der EuGH nicht festgelegt. Es muss nur verlässlich und objektiv nachvollziehbar sein. Es ist also durchaus denkbar, dass auf Grundlage einer nationalen Regelung die Dokumentationspflichten (zumindest für bestimmte Tätigkeiten oder Betriebsgrößen) auf den Arbeitnehmer abgewälzt werden können. Dies ist nach bisheriger Auffassung auch im Rahmen der bestehenden Dokumentationspflichten nach § 16 Abs. 2 ArbZG möglich, wird aber nicht uneingeschränkt durchführbar sein, weil eine eigenverantwortliche Dokumentation der Arbeitszeit durch den Arbeitnehmer nicht im selben Maße objektiv und verlässlich ist wie die Dokumentation durch ein vom Arbeitgeber bereitgestelltes System. Andererseits setzen auch arbeitgeberseitig bereitgestellte Systeme eine ordnungsgemäße Bedienung durch den Arbeitnehmer voraus.

Interessant ist auch die Frage der Beweislast: Bisher ist es so, dass der Arbeitnehmer – wenn es

zu einem Prozess kommt – sowohl den Umfang der geleisteten Überstunden darlegen und beweisen muss, als auch darlegen und beweisen muss, dass die geleisteten Stunden vom Arbeitgeber veranlasst oder ihm zumindest zuzurechnen sind. Dies könnte sich durch die aktuellen Vorgaben des EuGH ändern: Wenn die gesamte Arbeitszeit erst einmal ›objektiv und verlässlich‹ erfasst ist, wird die Durchsetzung von Überstundenvergütung wohl deutlich leichter. Denn der Arbeitgeber wird dann einer Forderung nach Überstundenvergütung nicht ohne weiteres entgegensetzen können, der Arbeitnehmer habe seine Arbeitsleistung nicht konkret dargelegt.

Schließlich ist die Entscheidung des EuGH als willkommenes Gegengewicht zur allorts stattfindenden Entgrenzung von Arbeit durch zunehmende Deregulierung und Flexibilisierung zu sehen. Entgegen dem Trend, dass Beschäftigte ständig erreichbar sein müssen, werden durch das Urteil Grenzen gesetzt beziehungsweise auf deren Einhaltung gepocht. Denn Grenzen gibt es bereits: Maximal 48 Stunden Arbeit pro Woche, mindestens elf Stunden Ruhezeit am Stück pro Tag und mindestens einmal in der Woche 24 Stunden Ruhezeit.

Die Mitarbeitervertretung hat bei der Einführung von technischen Einrichtungen, die dazu geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überwachen, mitzubestimmen. Je mehr Spielraum die zu erwartende Änderung des Arbeitszeitgesetzes den Arbeitgebern lässt, umso wichtiger wird es für Mitarbeitervertretungen sein, bei der konkreten Umsetzung von Zeiterfassungssystemen aufmerksam zu sein.

Henrike Busse  
Rechtsanwältin

## Impressum

### Arbeitsrecht und Kirche + Zeitschrift für Mitarbeitervertretungen

Redaktion: Bernhard Baumann-Czichon (verantwortlich), Henrike Busse (Redaktionsleitung), Dr. Herbert Deppisch, Mira Gathmann, Prof. Dr. Ulrich Hammer, Klaus Kellner, Annette Klausning, Mario Gembus, Erich Sczepanski, Nora Wölfl  
 + Redaktionsanschrift: Am Hulsberg 8, 28205 Bremen, Telefon: 0421-4393344, Telefax: 0421-4393333 + E-Mail: [arbeitsrecht@bremen.de](mailto:arbeitsrecht@bremen.de)  
 + Verlagsanschrift und Anzeigenverwaltung: KellnerVerlag, St.-Pauli-Deich 3, 28199 Bremen, Telefon: 0421-77866, Telefax: 0421-704058  
 + E-Mail: [arbeitsrechtundkirche@kellnerverlag.de](mailto:arbeitsrechtundkirche@kellnerverlag.de), [www.kellnerverlag.de](http://www.kellnerverlag.de) + Herstellung: Manuel Dotzauer + Grafische Gestaltung: Designbüro Möhlenkamp & Schuldt, Bremen + Bezugspreis: Einzelheft Euro 20,-, Abonnement: pro Jahr Euro 72,- inkl. A+K-Schnelldienst  
 + Kündigungsmöglichkeit: 4 Wochen vor Jahresende. + Nachdruck nur mit Erlaubnis des Verlags. Die Verwendung für Zwecke einzelner Mitarbeitervertretungen oder deren Zusammenschlüsse (zum Beispiel für Schulungen) ist bei Quellenangabe gestattet. Bitte Belegexemplare an den Verlag senden. Für unverlangt eingesandte Manuskripte kann keine Gewähr übernommen werden. + Druckerei: Girzig & Gottschalk GmbH, Hannoversche Straße 64, 28309 Bremen Dieses Magazin wurde auf einem säure- und chlorfreien Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft gedruckt.

November 2019–Januar 2020

# Seminare

Termin	Thema	Veranstaltungsort/Veranstalter
04.–08.11.2019	e Einführung in die AVR-DD	Bad Bevensen/dia e.V.
04.–08.11.2019	e MVG 1	Bad Bevensen/dia e.V.
04.–08.11.2019	e Grundlagenwissen Arbeitsrecht	Bad Bevensen/dia e.V.
11.–12.11.2019	e Vertiefung: Eingruppierungsrecht der AVR des Diakonischen Werkes Bayern	Beilngries/DGB Bildungswerk Bayern/ver.di Bayern
11.–13.11.2019	e MVG V: Strategie	Bad Segeberg/ver.di-Forum Nord
11.–15.11.2019	e MVG 1	Bovenden/dia e.V.
11.–15.11.2019	e Grundlagenwissen Arbeitsrecht	Bovenden/dia e.V.
13.–15.11.2019	e Die Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werkes Bayern – Vertiefung und Aktualisierung	Brannenburg/DGB Bildungswerk Bayern/ver.di Bayern
25.–26.11.2019	e Datenschutz im Gremiumsüro unter Berücksichtigung der neuen DSGVO	Neumarkt/DGB Bildungswerk Bayern/ver.di Bayern
25.–27.11.2019	k Der Wirtschaftsausschuss in kirchlichen Einrichtungen	Siegburg/Katholisch-Soziales Institut
25.–27.11.2019	k Grundlagen der Einstellung und Eingruppierung nach KAVO und AVR	Siegburg/Katholisch-Soziales Institut
25.–27.11.2019	e Rhetorik und Kommunikation für betriebliche Interessenvertreter	Beilngries/DGB Bildungswerk Bayern/ver.di Bayern
25.–29.11.2019	e Ausfallmanagement	Walsrode/dia e.V.
	Refinanzierung der stationären Altenpflege	Walsrode/dia e.V.
25.–29.11.2019	e MVG 2	Walsrode/dia e.V.
25.–29.11.2019	e MVG 3	Bovenden/dia e.V.
25.–29.11.2019	e Grundlagen für ein betriebliches Altersmanagement	Bovenden/dia e.V.
25.–29.11.2019	e MVG-K wird MVG-EKD	Bramsche/dia e.V.
02.–04.12.2019	e Gesundheitsschutz 1	Bramsche/dia e.V.
02.–06.12.2019	e Einführung in das Mitarbeitervertretungsgesetz – Einstieg leicht gemacht	Brannenburg/DGB Bildungswerk Bayern/ver.di Bayern
02.–06.12.2019	e MVG-K wird MVG-EKD	Bramsche/dia e.V.
04.–06.12.2019	e Arbeitszeitrecht für Mitarbeiter/innen im Bereich der KAVO	Siegburg/Katholisch-Soziales Institut
09.–11.12.2019	k MVG IV – Fit für den Vorsitz	Undeloh/ver.di-Forum Nord
13.–15.01.2020	e MVG: Grundlagen der Mitarbeitervertretungsarbeit (MAV 1) Rechtsstellung und Aufgaben der Mitarbeitervertretung	Hattingen/DGB Bildungswerk Nordrhein-Westfalen
27.–29.01.2020	e MVG 1: Einführung in die Mitarbeitervertretungsrechte	Aurich/dia e.V.
27.–31.01.2020	e Handlungsmöglichkeiten der MAV bei Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung – Teil 1	Aurich/dia e.V.

# Wichtige Fachmedien für jede MAV vom KellnerVerlag

# Entscheidungs-Sammlung

ZUM KIRCHLICHEN ARBEITSRECHT

**Service**  
für die MAV



1. Arbeitsrecht und Kirche – Zeitschrift für Mitarbeitervertretungen. Erscheint 4 x im Jahr

**Schnelldienst**  
Rechtsprechung für  
Mitarbeitervertretungen

2. Schnelldienst – Rechtsprechung für Mitarbeitervertretungen. Für Abonnenten der AuK monatlich per E-Mail



3. MVG-EKD – Kommentar zum Mitarbeitervertretungsgesetz der Evangelischen Kirche in Deutschland

**Entscheidungs-Sammlung**  
+ Zum kirchlichen  
Arbeitsrecht

4. EntscheidungsSammlung zum kirchlichen Arbeitsrecht. Onlineportal mit allen wichtigen Entscheidungen für die MAV (siehe rechte Seite)



5. Die RechtsSammlung für Mitarbeitervertretungen – Wichtige Gesetze und Verordnungen aus dem staatlichen und kirchlichen Bereich für die MAV-Arbeit.

**Kostenlos**  
einen Monat testen!



- › alle wichtigen Entscheidungen für die Praxis der MAV
- › fast 1000 Entscheidungen evangelischer, katholischer und staatlicher Gerichte
- › jederzeit abrufbar
- › ständig aktualisiert
- › übersichtliche Stichwort- und Volltextsuche
- › nur 5,95 Euro monatlich (im Abo)

**KOSTENLOSER TESTZUGANG:**  
Telefon 0421 · 77 8 66, Fax 0421 · 70 40 58,  
sachbuch@kellnerverlag.de, www.kellnerverlag.de

# Sonderheft zur 17. Kasseler Fachtagung zum kirchlichen Arbeitsrecht

15. / 16. NOVEMBER 2018

**Zukunft der sozialen Arbeit:  
digital, mitbestimmt und profitorientiert?**

*Die Ergebnisse der 17. Kasseler  
Fachtagung liegen nun in broschiierter  
Form vor. Dieser Sonderband enthält  
die Fachbeiträge und Ergebnisse der  
Arbeitsgruppen und hilft Mitarbeiter-  
vertretungen bei Handlungsfragen.*



*Enthalten sind Fachbeiträge von u. a.:*  
Bernhard Baumann-Czichon,  
Berno Schuckart-Witsch, Daniel Wenk,  
Dietmar Erdmeier, Henner Günter,  
Lothar Germer, Manfred Weidenbach,  
Mario Gembus, Matthias Venz,  
Michaela Evans, Mira Gathmann,  
Rainer Bobsin, Siegfried Löhlaus,  
Torsten Doering-Meyerhoff,  
Victoria Lübecke

Die Sozialwirtschaft, auch die kirchliche, befindet sich in einem gewaltigen Umbruch: Obwohl die Beschäftigten in der Eingliederungshilfe, in Krankenhäusern, in Altenheimen und anderen Einrichtungen schon lange das Gefühl haben, dass die Zitrone längst ausgequetscht ist, nimmt die Belastung am Arbeitsplatz weiter zu.

Die Situation in vielen Einrichtungen ist so dramatisch, dass sie inzwischen auch öffentlich wahrgenommen wird und Gegenstand breiter Diskussion ist. Wie so oft wird auch diese Notsituation von Investoren rücksichtslos ausgenutzt. Während kirchliche und frei-gemeinnützige Einrichtungen Mühe haben, schwarze Zahlen zu schreiben, versprechen die Investoren ihren Anlegern Renditen von bis zu 15 %. Dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Zeche zahlen, liegt auf der Hand.

Mancher sieht in dieser prekären Situation einen Ausweg in der konsequenten Digitalisierung der Arbeit. Dabei geht es längst nicht mehr nur um die Vereinfachung von Verwaltungs- und Dokumentationstätigkeiten. Die Pflegeroboter stehen schon vor der Tür.

Was bedeutet diese Entwicklung für die Beschäftigten? Können sie Einfluss nehmen, um auch zukünftig nicht nur einen angemessenen Lohn zu bekommen, sondern vor allem unter menschenwürdigen Bedingungen arbeiten zu können? Stehen ihnen für eine solche Einflussnahme überhaupt Instrumente zu, zum Beispiel durch das Mitarbeitervertretungsgesetz?