

# Vorwort

In einer zunehmend komplexen Arbeitswelt, in der digitale Technologien Arbeitsabläufe, Kommunikation und Organisation tiefgreifend verändern, gewinnen arbeitsrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten zunehmend an Bedeutung: Wie lassen sich betriebliche Erfordernisse mit individuellen Bedürfnissen vereinbaren? Welche arbeitsrechtlichen Spielräume bestehen für Dienstgeber bei gleichbleibender unternehmerischer Planbarkeit? Und wie kann ein modernes Arbeitsumfeld gestaltet werden, das sowohl auf Effizienz als auch auf Fairness beruht? Dieses Handbuch versteht sich als pragmatischer Beitrag zu genau diesen Fragen.

Die Erfahrungswerte der letzten Jahre haben gezeigt, dass eine flexible Gestaltung der Arbeitsbedingungen keineswegs einem funktionierenden Betriebsklima widerspricht. Vielmehr kann sie zur Stärkung der Eigenverantwortung, Motivation und Ergebnisorientierung beitragen. Der Wunsch vieler Mitarbeiter nach mehr Selbstbestimmung trifft dabei auf unternehmerisches Interesse an Leistung und Effizienz. Der Arbeitsmarkt honoriert zunehmend Ergebnisse statt bloßer Anwesenheit.

Gleichzeitig bleibt unbestritten: Feste Strukturen, klar definierte Arbeitszeiten und physische Zusammenarbeit haben in vielen Branchen und Unternehmensmodellen nach wie vor einen hohen Stellenwert. Sie schaffen Verbindlichkeit, erleichtern Koordination und können wesentlich zum Teamzusammenhalt beitragen. Ziel dieses Handbuchs ist es daher nicht, ein bestimmtes Modell zu idealisieren, sondern praxisnah die arbeitsrechtlichen Optionen für unterschiedliche Erfordernisse aufzuzeigen.

Das klassische Konzept der Work-Life-Balance weicht zunehmend einem flexiblen Verständnis von Work-Life-Integration. Die berufliche Laufbahn verläuft nicht linear, sondern in Etappen, mit Phasen höherer Beanspruchung ebenso wie mit Zeiten der Entlastung. *Sabbaticals*, die Umwandlung von Entgelt in Freizeit oder Workations können diese unterschiedlichen Jahreszeiten des Lebens auf sinnvolle Weise unterstützen.

In einer diversen Belegschaft treffen außerdem unterschiedliche Lebensrealitäten aufeinander: Sorgepflichten, internationale Familienstrukturen, gesundheitliche Erfordernisse oder schlicht unterschiedliche Arbeitsgewohnheiten. Moderne Personalpolitik muss diese Vielfalt berücksichtigen. Gleichzeitig sind die betrieblichen Anforderungen und die wirtschaftliche Planbarkeit stets mitzudenken. Einschlägige EU-rechtliche Bestimmungen und das österreichische Arbeitszeitrecht – trotz seiner hohen Regelungsdichte – bieten hier mehr Spielraum als oft angenommen wird.

Auch neue Technologien, insb der Einsatz künstlicher Intelligenz im Personalbereich, schaffen neue Möglichkeiten – etwa für standardisierte, diskriminierungs-

freie Auswahlprozesse. Sie werfen zugleich Fragen des Datenschutzes, der Mitbestimmung und der Fairness auf. Die arbeitsrechtlichen Grundlagen hierzu stammen zum Teil aus einer anderen Zeit. Bestimmungen wie jene zur Mitbestimmung des Betriebsrats bei Kontrollmaßnahmen (§ 96 Abs 1 Z 3 ArbVG) oder zur automationsunterstützten Verarbeitung von Mitarbeiterdaten (§ 96a Abs 1 Z 1 ArbVG) sind seit den 1970er- bzw 1980er-Jahren unverändert in Kraft – und wurden damit lange vor unserer heutigen digitalen Realität geschaffen.

Nicht zuletzt bedürfen grundlegende Begriffe wie jener des „Betriebs“ einer Neubewertung in Zeiten konzernweiter, länderübergreifender Matrixstrukturen. Die Praxis ist daher gefordert, rechtlich tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Dieses Werk will dafür ein Instrumentarium bieten: praxisorientiert, systematisch aufgebaut, mit zahlreichen Beispielen, Tipps und Checklisten unterlegt.

Mein Dank gilt in erster Linie den Autorinnen und Autoren, die ihre langjährige Erfahrung und ihre Fachexpertise in ein kompaktes, benutzerfreundliches Werk eingebracht haben. Ein herzlicher Dank geht an *Sebastian Axnix* für das Lektorat, die Koordination und sein großartiges Engagement für dieses Projekt. Nicht zuletzt danke ich *Thomas Angermair*, dessen Vertrauen und Unterstützung für meinen beruflichen Werdegang von unschätzbarem Wert waren.

Klarheit ist das oberste Gebot meiner Beratungstätigkeit. Gleichzeitig ist mir die Gleichstellung aller Geschlechter ein zentrales Anliegen. Um den Lesefluss dieses juristisch-technischen Fachtextes zu erleichtern, habe ich mich nach gründlicher Überlegung zur einheitlichen Verwendung des generischen Maskulinums entschieden. Diese Form schließt selbstverständlich alle Geschlechter mit ein.

Ich hoffe, dass dieses Praxishandbuch den beruflichen Alltag von HR- und Arbeitsrechtsexperten gleichermaßen unterstützen und erleichtern wird. Wenn Sie Fragen oder Anregungen haben, freue ich mich über eine Nachricht an [florina.thenmayer@dorda.at](mailto:florina.thenmayer@dorda.at).

Wien, im Mai 2025

*Florina Thenmayer*