

Seibold, Bettina; Mugler, Walter

## Research Report

# Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 459

## Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Seibold, Bettina; Mugler, Walter (2021) : Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 459, ISBN 978-3-86593-375-1, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/233053>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

# STUDY

Nr. 459 · April 2021

# SELBSTORGANISIERTE TEAMARBEIT IN BETRIEBS- UND DIENST- VEREINBARUNGEN

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Bettina Seibold und Walter Mugler

Diese Study erscheint als 459. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 459 · April 2021

## SELBSTORGANISIERTE TEAMARBEIT IN BETRIEBS- UND DIENST- VEREINBARUNGEN

**Praxiswissen Betriebsvereinbarungen**

Bettina Seibold und Walter Mugler

---

## Autor und der Autorin

**Walter Mugler** ist langjähriger Betriebsratsvorsitzender, arbeitsorientierter Forscher und Berater am IMU Institut Stuttgart.

**Bettina Seibold** ist Soziologin und Ethnologin M.A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin am IMU Institut Stuttgart.

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf

Online-Publikation,

Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



„Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen“ von Bettina Seibold und Walter Mugler ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Ansprechpartnerin: Sandra Mierich, Hans-Böckler-Stiftung

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-375-1

# INHALT

---

<b>Index Icons</b>	<b>6</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>1 Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>2 Fallstudien</b>	<b>15</b>
2.1 Fallstudie 1: Teilautonome Gruppenarbeit	16
2.2 Fallstudie 2: Teamarbeit in ganzheitlichen Produktionssystemen	21
2.3 Fallstudie 3: Unterschiedliche Teamkonzepte in einem Konzern	27
2.4 Fallstudie 4: Etablierte agile Arbeit	37
2.5 Fallstudie 5: Neue Führungskultur und agile Gruppenarbeit	41
<b>3 Regelungsinhalte</b>	<b>47</b>
3.1 Ziele und Grundsätze	47
3.2 Geltungsbereich	59
3.3 Definitionen und Formen von selbstorganisierter Team- und Gruppenarbeit	62
3.4 Beteiligung der Beschäftigten	71
3.5 Aufgaben, Kompetenzen und Freiheitsgrade der Arbeitsgruppen	76
3.6 (Veränderte) Führungsaufgaben und -rollen	114
3.7 Beschäftigteninteressen und Schutz vor Nachteilen	137
3.8 Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen	162
3.9 Qualifizierung	179
3.10 Beteiligung des Betriebsrats	189
<b>4 Zusammenfassende Bewertung und offene Probleme</b>	<b>219</b>

<b>5</b>	<b>Beratungs- und Gestaltungshinweise</b>	<b>224</b>
5.1	Gestaltungsraster	224
5.2	Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	230
5.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen	232
<b>6</b>	<b>Bestand der Vereinbarungen</b>	<b>236</b>
	<b>Glossar</b>	<b>240</b>
	<b>Literatur</b>	<b>244</b>
	<b>Praxiswissen Betriebsvereinbarungen</b>	<b>246</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Arbeitspolitische Leitbilder von Gruppenarbeit	11
Tabelle 2:	Art und Anzahl der Vereinbarungen	236
Tabelle 3:	Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen	237
Tabelle 4:	Abschlussjahr der Vereinbarungen	238

## INDEX ICONS

---

- Die Kennung am Ende des Zitats bezeichnet die Quelle und den Standort der Vereinbarung im Archiv. Sofern **blau unterlegt**, gelangen Sie direkt zur Vereinbarung in der Online-Datenbank.

# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

AM	Agility Master
ArbnErfG	Arbeitnehmererfindungsgesetz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BA	Berufsakademie
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BR	Betriebsrat
BV	Betriebsvereinbarung
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
ERA	Entgelt-Rahmenabkommen der IG Metall und Gesamtmetall
GBR	Gesamtbetriebsrat
GBV	Gesamtbetriebsvereinbarung
GPS	Ganzheitliches Produktionssystem
GSBV	Gesamtschwerbehindertenvertretung
IM	Ideenmanagement
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
PO	Product Owner
QAB	Qualität der Arbeitsbedingungen
RGBV	Rahmengesamtbetriebsvereinbarung
ROI	Return on Investment (Kapitalrendite, Kapitalrentabilität, Anlagenrendite)
TQM	Total Quality Management
SBV	Schwerbehindertenvertretung
Schwbg	Schwerbehindertengesetz
Trafo	Transformation(sprozess)
UT	Umsetzungsteam

# 1 ZUSAMMENFASSUNG

---

Seit Jahren verändert sich Arbeit kontinuierlich, weil Unternehmen umstrukturieren, reorganisieren und rationalisieren. Im Rahmen dieser Aktivitäten wurden und werden in Unternehmen ganzheitliche Produktionssysteme und Lean-Konzepte eingeführt, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen arbeiten mit agilen Entwicklungsmethoden (z. B. Scrum) oder es werden neue Führungskonzepte erarbeitet. Dabei sollen Beschäftigte sozial kompetent in Teams (mehr oder weniger) selbstorganisiert zusammenarbeiten – und dies auch in den indirekten Unternehmensbereichen, die lange hierarchisch strukturiert waren und in denen Gruppenarbeit früher keine Rolle spielte. Selbstorganisierte Gruppenarbeit ist der Überbegriff für diese Teams, die gemeinsam an einer Arbeitsaufgabe arbeiten und sich dazu intern – ohne Führungskraft – abstimmen.

Die größte Herausforderung für Betriebs- und Personalräte ergibt sich aus den vielfältigen Veränderungsprozessen im Unternehmen, die in der Folge klassische bestehende Gruppenarbeitskonzepte verändern oder Teamarbeit neu einführen. Außerdem ist es teilweise schwierig, den Überblick über die unterschiedlichen Ausprägungen und Namen für selbstorganisierte Teamarbeit zu behalten.

Die untersuchten Betriebsvereinbarungen zu selbstorganisierter Teamarbeit zeigen eine erstaunliche Kreativität und Vielschichtigkeit von Schutz- und Gestaltungsregelungen. Sie belegen, dass die Mitbestimmungsakteure arbeitsorganisatorische Veränderungen nicht strukturkonservativ behindern, sondern sie arbeitsorientiert unterstützen können. Im Falle von Betriebsvereinbarungen zu agiler Arbeit kann ein Suchprozess beobachtet werden, der sicherlich noch weitere gute Lösungen für die Beschäftigten produzieren wird.

In fünf Fallstudien werden Ansätze und Konzepte für Produktions- sowie Bürobereiche vorgestellt, die einen vielfältigen Umgang sowie Probleme und Ansatzpunkte für eine proaktive Gestaltung von selbstorganisierter Teamarbeit zeigen.

In den vorliegenden Vereinbarungen werden nachfolgende Punkte ausführlich beschrieben und geregelt:

- Ziele, Grundsätze und Formen von selbstorganisierter Teamarbeit, um die Akteure auf die vereinbarten Ziele zu verpflichten und selbstorganisierte Teamarbeit von eher unverbindlichen und tayloristischen Formen von Teamarbeit abzugrenzen

- Aufgaben, Kompetenzen und Freiheitsgrade der Teams/Gruppen bei der Organisation ihrer Arbeit als systematischer Bestandteil von selbstorganisierten Teams
- veränderte Führungsaufgaben von Gruppensprecherinnen und -sprechern, Teamleitungen und agilen Teams
- Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten, Führungskräfte und Betriebsräte
- Regelungen zum Schutz der Beschäftigten vor eventuellen Nachteilen (Abbau von Arbeitsplätzen, betriebsbedingte Kündigungen, Absenkung des Entgelts, Versetzungen, Verlust der Qualifikationsanforderungen durch Standardisierung, Zergliederung und Taktung von Arbeit) und Leistungsverdichtung

### **Selbstorganisierte Teamarbeit**

Ursprünglich verstand man unter Teamarbeit – im Gegensatz zur klassischen Gruppenarbeit – eine sehr viel informellere und flexiblere Zusammenarbeit in der betrieblichen Praxis. Außerdem gab es Problemlösungsgruppen, die ein spezifisches Problem außerhalb ihres Arbeitsablaufes bearbeiten sollten, und Projektteams für zeitlich begrenzte, meist abteilungsübergreifende Arbeitszusammenhänge mit einem Projektauftrag und einer Projektorganisation.

Auch der Begriff der klassischen Gruppenarbeit ist nicht eindeutig definiert und umfasst ein breites Spektrum arbeitsorganisatorischer Formen: von umfassenden Gestaltungskonzepten, die die gesamte Produktionsorganisation betreffen, bis zur schlichten Zusammenfassung von Einzelarbeitsplätzen. Entsprechend der Vielfalt der Konzepte und der betrieblichen Praxis (vgl. Salm 2008) erfolgten verschiedene Versuche der Typisierung von Gruppenarbeit. Lay (2013, S. 245) fasst die unterschiedlichen Ansätze zusammen und macht deutlich, dass zwar keine einheitliche Definition, kein einheitlicher Satz von Kriterien existiert, dass aber die „Ausgestaltung von Gruppengröße, Breite der Arbeitsaufgabe, Autonomiegrad, Führung der Gruppe und Qualifikation der in den Gruppen tätigen Mitarbeiter als essentiell angesehen werden für die Bewertung, ob und in welcher Form Gruppenarbeit vorliegt“. Viele empirische Studien erfassen den Realisierungsgrad teilautonomer Gruppenarbeit in den beiden Hauptachsen des Grades der Aufgabenintegration und der Selbstorganisation, denen jeweils Unterkriterien zugeordnet werden. Meistens fehlt jedoch der Blick auf die Frauen (vgl. Vogl 1996), die jetzt im Zuge von gruppenförmiger Arbeit in den Dienstleistungstätigkeiten und -branchen in den Fokus rücken.

In der Veröffentlichung von Kamp (1998, S.45) werden zwei Definitionen von Gruppenarbeit zugrunde gelegt:

„Es gibt unterschiedliche Definitionen von Gruppenarbeit:

- In einem eingeschränkten Sinne spricht man von Gruppenarbeit, wenn die tägliche Arbeit in festen Gruppen verrichtet wird und die Gruppenmitglieder eine komplexere Arbeitsaufgabe gemeinsam bewältigen.
- Von Arbeitsgestaltern, die die Rolle der Beschäftigten stärker hervorheben, sowie von gewerkschaftlicher Seite werden darüber hinaus die Prinzipien von Selbstregulation und Selbstbestimmung der Beschäftigten betont.

So spricht eine Arbeitshilfe der IG Metall 1992 von ‚qualifizierter Gruppenarbeit‘ und definiert dies so: ‚Arbeitsgruppen sind als selbstregulierende Organisationseinheiten zu verstehen, die im Rahmen ihres Arbeitsauftrages die Planung, Steuerung, Durchführung, Koordinierung und Kontrolle ihrer Tätigkeiten selbstverantwortlich ausüben.‘ Dies bedeutet, dass Planungs-, Dispositions- und Kontrollaufgaben bisher übergeordneter Stellen in die Gruppen verlagert werden. Ebenso verlangt diese Definition, dass Gruppenarbeit – wo immer machbar und sinnvoll – durch indirekte Tätigkeiten wie Qualitätssicherung oder Instandhaltung angereichert wird.“

Nachdem in den 1970er und 1980er Jahren durch das staatliche Förderprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ viele Projekte zur Einführung von (teilautonom) Gruppenarbeit gefördert worden waren – exemplarisch sei auf Pfäfflin/Buchner 1999, Gerst 1998, Beutler et al. 2000 verwiesen –, flaute die Begeisterung darüber um die Jahrtausendwende etwas ab.

Mit dem Leitbild der teilautonomen Gruppenarbeit waren emanzipatorische Motive verbunden wie eine ganzheitliche Aufgabe, Rotation, Selbstorganisation, Mitbestimmung, fachliche und soziale Kompetenzen, die Wahl von Sprechern zur Gruppenkoordination und Taktentkopplung.

In der betrieblichen Praxis hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ein breites Spektrum von Gruppenarbeitsformen zwischen zwei Polen herausgebildet: selbstorganisierte versus standardisierte Gruppenarbeit (vgl. [Tabelle 1](#)).

Tabelle 1

**Arbeitspolitische Leitbilder von Gruppenarbeit**

	<b>selbstorganisierte Gruppenarbeit</b>	<b>standardisierte Gruppenarbeit</b>
<b>unmittelbare Produktionsaufgaben</b>	hohe Einsatzflexibilität, möglichst großer Gesamtumfang	hohe Einsatzflexibilität, minimaler Gesamtumfang
<b>indirekte Aufgaben</b>	erweiterter Umfang, z. B. kleine Umplanungen, Reparaturen, Qualitätskontrolle	geringer Umfang, Ausnahme Arbeitsplanung
<b>Selbstorganisation</b>	Planung und Kontrolle als Gruppenaufgabe	durch Standardisierung auf Einsatzflexibilität beschränkt, z. B. Freischicht-/Urlaubsplanung und Arbeits-/Rotationseinteilung
<b>Gruppenstruktur</b>	Rücknahme von Spezialisierung und Segmentierung	weitgehend homogen, herausgehobene/r Teamsprecher/in
<b>kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)</b>	Aufgabe der gesamten Gruppe, bezogen auf das gesamte sozio-technische System	Aufgabe der gesamten Gruppe, allein auf Produktivität bezogen, häufig jedoch bei Teamsprecher/in konzentriert

Quelle: eigene Darstellung nach Gerst (1999) und Salm (2001)

**Gruppenarbeit unter Lean-Konzepten**

Die Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen im Rahmen des Projektes „Ganzheitliche Produktionssysteme“ (vgl. Seibold/Schwarz-Kocher/Salm 2016) zeigte Veränderungen in den betrieblichen Vereinbarungen zur Gruppenarbeit. Dies hängt damit zusammen, dass bei der Einführung von ganzheitlichen Produktionskonzepten die Arbeit in Gruppen verstärkt als Teamarbeit in Unternehmen eingeführt wurde (vgl. Abel/Ittermann 2014). Im Zuge dessen wird oft die Führungsspanne reduziert und Teamarbeit als Instrument und Teil der veränderten Arbeitsorganisation eingeführt. Und neu wird auch der Umgang mit Teamboards und Kennzahlen in den Vereinbarungen geregelt.

Allerdings werden die nach „klassischem“ Verständnis gewählten Gruppensprecherinnen und -sprecher durch eingesetzte Teamführungen abgelöst,

die für eine stärker standardisierte Teamarbeit und Umsetzung des ganzheitlichen Produktionssystems verantwortlich sind. Da die Auftragsplanung und Auftragssteuerung in ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) sehr viel stärker und mit festen Routinen/Elementen verankert sind (z. B. Pull-Prinzip mit Kanban), entfallen diese Aufgaben für die Gruppen. Die Standardisierung der Vorgehensweisen und Arbeitsabläufe bis hin zu einer Standardisierung von Bewegungsabläufen, die durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und Kaizen gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt wurde, schmälert den Dispositions- und Entscheidungsspielraum der Gruppen. Der bzw. dem gewählten Gruppensprecherin oder -sprecher (= eine bzw. einer unter Gleichen) fehlen ggf. die Kompetenzen, um die Aufgaben der Teamleitung unter Lean-Bedingungen auszuüben. Daher versuchen die Unternehmen, durch eingesetzte Teamleitende stärker diese Anforderungen und Qualifikationen abzudecken.

Daneben gibt es eine zweite zentrale Entwicklung in den Bürobereichen der Unternehmen: Teamarbeit als eine Antwort auf die Anforderungen einer immer stärker in Bewegung geratenen Unternehmenswelt, für die Schlagworte wie Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität stehen. In deren Folge nimmt Projektarbeit zu, Lean-Konzepte werden ausgeweitet und Beschäftigte arbeiten in fluiden Organisationen (vgl. Welppe/Brosi/Schwarz-müller 2018). Teamarbeit tauchte aber auch in Form einer Bottom-up-Bewegung in der Software-Entwicklung im Rahmen des agilen Manifestes auf (<http://agilemanifesto.org>).

### **Agile Teamarbeit: Scrum**

Es gibt verschiedene agile Methoden, die in der Projektarbeit beispielsweise im Entwicklungs- oder Konstruktionsbereich eingesetzt werden. Diese Methoden orientieren sich an den Kriterien des agilen Manifests: Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse, funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation, Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen, Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als die Einhaltung eines Plans. Agile Methoden haben folgende Merkmale: Selbstorganisierte Teams (meist fünf bis neun Personen), Projekte und Produkte werden in kleinen Schritten iterativ entwickelt, sie sind unbürokratisch und flexibel, kundenorientiert, vernetzt und kreativ, kennen keine Hierarchien und sind transparent (visualisiert). Es soll mit geringem bürokratischem Aufwand und wenigen Regeln gearbeitet werden.

In der Industrie hat sich die agile Methode Scrum als Standard durchgesetzt. Für die Arbeitsorganisation sind kürzere Arbeitsphasen und ein dyna-

misches Anforderungs- und Änderungsmanagement kennzeichnend. Die einzelnen Entwicklungsschritte verlaufen sich schrittweise (= in Takten) wiederholend in enger Abstimmung mit angrenzenden Bereichen und Kunden. Der Prozess soll möglichst flexibel reagieren können und sich dem Endprodukt annähern. Auch früher wurde schon flexibel und iterativ gearbeitet – neu ist, dass die Elemente zu einer strengen Systematik verknüpft werden, die sich auf die gesamte Organisationsstruktur auswirken.

Durch Scrum werden drei unterschiedliche Rollen in den Projektteams festgelegt (Scrum Master, Product Owner, Entwicklungsteam). Außerdem gibt es vier definierte Projekttreffen (Sprint Planning, Daily Scrum, Retrospective, Review) und vier definierte Artefakte des Arbeitsprozesses: z. B. grobes Lastenheft, einzelne Arbeitsaufgaben am Whiteboard für das Gesamtprojekt, einzelne Bausteine am Whiteboard der jeweiligen Arbeitstakte und ein potenziell auslieferbares, funktionierendes/testbares (Teil-)Produkt (Product Backlog, Sprint Backlog). In der betrieblichen Praxis finden sich jedoch vielfältige Abweichungen von dieser Definition und Mischformen.

### **Niederschlag in den Vereinbarungen**

Die dargestellten betrieblichen Entwicklungen und Rahmenbedingungen zeigen eine sehr hohe Bandbreite des Begriffs „Team“: von einer sehr informellen und immer wieder wechselnden Arbeit in Gruppen über die teilautonome Gruppenarbeit mit humanitären Idealen bis hin zum festen Regelwerk von Scrum, das selbst unterschiedliche Teambegriffe beinhaltet (Scrum Team, Entwicklungsteam). Außerdem nutzen die Unternehmen den Gruppen-/Teambegriff sehr unterschiedlich, so dass hinter ein und demselben Wort unterschiedliche arbeitsorganisatorische Formen stehen können.

Kamp (1998) analysierte Ende der 1990er Jahre die damals bei der Hans-Böckler-Stiftung vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Doch die vielfältigen betrieblichen Entwicklungen und deren Niederschlag in Betriebs- und Dienstvereinbarungen machen eine erneute Aufarbeitung des Themas notwendig.

Im Mittelpunkt vieler der damals analysierten Vereinbarungen stand das Ziel, „die in der Gruppenarbeit steckenden Realisierungschancen humaner, bzw. beschäftigtenorientierter Ziele bei der Arbeitsgestaltung“ gegenüber harten betriebswirtschaftlichen Bestrebungen abzusichern. Dies gelang in vielen Vereinbarungen. In den neu vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen lässt sich derselbe Geist finden. Allerdings sehen sich die Mitbestimmungsakteure in bislang eher mitbestimmungsfernen Unternehmensbereichen mit neuen Formen von Gruppenarbeit konfrontiert. Gerade mit

Blick auf agile Teamarbeit stecken viele Regelungen noch in den Kinderschuhen. Zu erkennen ist ein Suchprozess, bei dem darum gerungen wird, unterschiedliche Ziele umzusetzen: Sicherung der Mitbestimmung in der neuen Arbeitsorganisation, zukünftige Arbeitsbelastungen verhindern und/oder agiles Arbeiten und Scrum nach den Idealen des agilen Manifest ermöglichen.

### **Inhalt der Analyse**

Die vorliegende Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Teamarbeit basiert auf 79 betrieblichen Vereinbarungen (vgl. [Kapitel 6](#)) und fünf Fallstudien (vgl. [Kapitel 2](#)). Die Vereinbarungen wurden je etwa zur Hälfte in Industrieunternehmen und im Dienstleistungs- bzw. öffentlichen Sektor abgeschlossen.

Im Rahmen der Fallstudien wurden Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Betrieben geführt, vor allem mit Betriebsratsmitgliedern. Ergänzend wurden betriebliche Unterlagen in die Fallstudien einbezogen. Dazu wurden Betriebe ausgewählt, die in ihren Vereinbarungen jeweils einen spezifischen Aspekt der betrieblichen Veränderungen exemplarisch beleuchten.

## 2 FALLSTUDIEN

---

So vielfältig die Motivation zur Einführung und betrieblichen Umsetzung von Teamarbeit ist, so vielfältig fallen die entsprechenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus. Die vorliegenden Vereinbarungen sind das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses, in dem die Mitbestimmungsakteure unterschiedliche Ziele verfolgen und über unterschiedliche Durchsetzungschancen und betriebliche Machtressourcen verfügen. Die ursprünglichen Probleme, Rahmenbedingungen und Lösungswege lassen sich häufig im Text der Vereinbarungen nicht mehr ablesen und schränken daher ihre Übertragbarkeit ein. In den nachfolgenden fünf Fallstudien sollen daher beispielhaft ein umfassenderes Bild der Unternehmen und der betriebsrätlichen Aktivitäten vermittelt sowie die Entstehungsgeschichte und die Interessenkonstellationen nachgezeichnet werden.

Die Aktivitäten der Mitbestimmungsakteure in den Fallstudien beim Aushandeln der Umsetzung der Vereinbarung zeigen auch: Dieser Aushandlungsprozess spielt eine ebenso wichtige Rolle wie die Vereinbarung selbst. Sie verfolgen dabei jeweils sehr unterschiedliche Ziele und bilden spezifische Aspekte der betrieblichen Veränderungen ab: Gruppenarbeit in digitalen Zeiten, Teamarbeit in ganzheitlichen Produktionssystemen und agile Arbeit.

### **Teilautonome Gruppenarbeit unter Druck**

Die Fallstudien 1, 2 und 3 beschreiben die Situation in Betrieben mit etablierter Gruppenarbeit. Diese Betriebe führten vor Jahrzehnten Gruppenarbeit nach den klassischen Prinzipien der teilautonomen Gruppenarbeit ein. Die alltägliche betriebs- und bereichsspezifische Umsetzungspraxis führte jedoch zu einem breiten Spektrum bis hin zu standardisierter Gruppenarbeit. Allerdings wurde in allen drei Betrieben die bewährte Gruppenarbeit aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen (Globalisierung, Flexibilisierung, Digitalisierung, neue Konzernstrukturen, Einführung eines ganzheitlichen Produktionssystems) durch die Arbeitgeberseite in Frage gestellt. Die Betriebsräte wollten die Gruppenarbeit jedoch nicht aufgeben und bewährte Elemente erhalten. Sie verhandelten daher entsprechende betriebliche Lösungen. Häufig wurden die Auseinandersetzungen um die Gruppenarbeit nicht eigenständig geführt, sondern erst unter Druck anderer Konflikte zwischen den Betriebsparteien thematisiert und gelöst.

## Neue Formen der Gruppenarbeit

In den Fallstudien 4 und 5 werden zwei Unternehmen mit Betriebsvereinbarungen zu agiler Arbeit vorgestellt. In diesen Betrieben wurde das Thema Teamarbeit durch die neuen agilen Arbeitsmethoden in die indirekten Unternehmensbereiche hineingetragen. In Fallstudie 4 gab es keine Erfahrungen mit teilautonomer Gruppenarbeit in der Produktion. Die meist hochqualifizierten Beschäftigten in den Fallbetrieben haben andere Ansprüche an ihre Arbeit und die Mitbestimmungsakteure. In der Fallstudie 5 wird agile Teamarbeit nicht nur in einem Entwicklungsbereich eingeführt, sondern das gesamte Unternehmen wird aktuell umstrukturiert und soll mit agilen Teams arbeiten.

### 2.1 Fallstudie 1: Teilautonome Gruppenarbeit



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/ueber-unsere-arbeit-17054.htm>

In Fallstudie 1 werden die Aktivitäten von Betriebsräten in einem Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau beschrieben. An dem Standort wird seit Jahren teilautonome Gruppenarbeit mit gewählten Gruppensprecherinnen und -sprechern praktiziert. Sie soll für die zunehmend digitalere Welt weiterentwickelt werden.

#### 2.1.1 Das Unternehmen

Anfang der 1990er Jahre einigten sich Gesamtbetriebsrat und Geschäftsführung als Alternative zu Verlagerungsplänen in Verhandlungen auf die neue Arbeitsorganisation Gruppenarbeit und ein völlig neues Entlohnungssystem. Da das Unternehmen kennzahlengesteuert ist, war es das Ziel des Betriebsrates, „intelligenter“ einzusparen als über den „Abbau von Köpfen“. Dies hat sich für das Unternehmen als profitabel erwiesen. Deshalb pflegt es in Deutschland nach wie vor die Kultur der teilautonomen Gruppenarbeit. „Diese Form der Gruppenarbeit ist für uns auch heute noch die optimale

Lösung, auch wenn sie immer wieder angepasst werden muss. Alle Mitarbeiter in der Produktion [...] tragen damit maßgeblich zur kontinuierlichen Verbesserung bei, was sich auch an den Zahlen ablesen lässt. [...] Um auch weiterhin als Best-Practice-Unternehmen für Gruppenarbeit zu gelten, werden wir auch künftig in diese Organisationsform investieren“ (Mitarbeiter der Organisationsentwicklung). Die Vielzahl der Produkte und Taktzeiten erlaubt und fordert eine große Flexibilität der Beschäftigten. Die Umsetzung erfolgte in den deutschen Werken in unterschiedlicher Geschwindigkeit.

Vor zehn Jahren wollte das Management allerdings die Gruppenarbeit „zurückdrehen“ (Betriebsrat). Unter anderem sollten Gruppensprecherinnen bzw. -sprecher durch Vorgesetzte eingesetzt werden (wenn auch auf Vorschlag der Gruppe) und mit einer zusätzlichen Gruppensprecher-Prämie vergütet werden. Das führte zu Auseinandersetzungen im paritätisch besetzten Steuerkreis und zu monatelangen Konflikten. Durch eine externe Moderation und die dauerhafte Erweiterung um Gruppensprecherinnen bzw. -sprecher im Steuerkreis konnte der Konflikt gelöst werden. „Beide Seiten – Unternehmen und Betriebsrat – wurden durch die Gruppensprecher auf den Boden geholt“ (Betriebsrat). „Nur wenige Gruppensprecher wollten eine zusätzliche Prämie. Die Mehrheit hat dies abgelehnt“ (Betriebsrat).

### **2.1.2 Teilautonome Gruppenarbeit in digitalen Zeiten**

Das betriebliche Leitbild Gruppenarbeit, das von Arbeitgeber und Betriebsrat erarbeitet worden war, hat sich bewährt. Das Gruppenarbeitskonzept setzt stark auf lernförderliche Arbeitsgestaltung. Die teilautonome Gruppenarbeit ist eine lernförderliche Arbeitsorganisation. Sie ist auch aufgrund der Komplexität und Variantenvielfalt des Produktes notwendig. Aus Sicht der Betriebsräte würde ein Pfad, der stärker auf Standardisierung und Kontrolle setzt, die Lernförderlichkeit schwächen.

Der Betriebsrat und die gewerkschaftlichen Vertrauensleute haben das Leitbild nun zu „guter digitaler Gruppenarbeit“ weiterentwickelt, um im Zeitalter der Digitalisierung die wesentlichen Elemente der Gruppenarbeit zu erhalten. Sie wollen es im gemeinsamen Steuerkreis mit dem Arbeitgeber verankern. Es wurde bereits über den Betriebsrats-Newsletter kommuniziert und auf der Betriebsversammlung vorgestellt. Im Wortlaut heißt es darin: „Der Mensch ist [...] gerade in einem digitalisierten Arbeitsumfeld Haupttreiber und wichtiger Impulsgeber. [...] Wir als Betriebsrätinnen und Be-

etriebsräte sind sowohl Gestaltende als auch Lernende und bekennen uns klar zu unserem Gestaltungsanspruch. [...] Wir beteiligen die Belegschaft an unserer Arbeit“ (Zitiert aus dem betriebsintern veröffentlichten Leitbild des Betriebsrats).

Das neue Leitbild „Gute digitale Arbeit“ wurde über konkrete betriebliche Projekte entwickelt. Dabei wurde auch die Betreuung der Gruppen durch den Betriebsrat kritisch geprüft. Es ergab sich daraus die Notwendigkeit, Qualifizierungskonzepte zur Digitalisierung auch für gewerkschaftliche Vertrauensleute auf den Weg zu bringen. Wichtige Elemente des überarbeiteten Leitbildes sind der Erhalt der Standards guter Arbeit und die Lernförderlichkeit des Systems.

Als Großprojekt steht derzeit im Betrieb eine Smart Factory mit umfassender Vernetzung im Focus. Durch einen Konflikt bei der Einführung einer Echtzeit-Qualitätssicherungs-Software entstand eine Auseinandersetzung um die Beteiligung. Dabei ist die Beteiligung der Gruppen bei Digitalisierungsprozessen zwingend und auch im Leitbild verankert. Für den Betriebsrat stellt sich die Aufgabe, die Auswirkungen „im Hintergrund“ auszuleuchten, zu prüfen und zu regeln, um seinen Gestaltungsanspruch weiterhin zu verwirklichen.

### 2.1.3 Probleme und Lösungsansätze

Die teilautonome Gruppenarbeit hat inzwischen einen hohen Reifegrad erreicht (Letzterer wird regelmäßig mit einer Checkliste erhoben). Doch die Betreuung der Gruppen – sowohl durch den Betriebsrat als auch den Arbeitgeber – war vernachlässigt worden, was teilweise zu Erosion und stark bereichsspezifischer Umsetzung geführt hatte. Dadurch waren die Gruppen auf neue Herausforderungen schlecht vorbereitet und das System war gegenüber Veränderungen „schwerfällig“ (Betriebsrat) geworden.

In den Jahren 2012/2013 wurde von Arbeitgeber und Betriebsrat nach Überwindung der genannten Blockade im Steuerkreis (vgl. Kapitel 2.1.1) ein gemeinsames Zukunftsbild entwickelt. Eine Befragung der Akteure und Akteurinnen durch externe Unterstützung bildete die Grundlage dafür. Auch der Betriebsrat hatte sich ein Feedback aus den Gruppen geholt. Über ca. zwei Jahre wurde dann ein neues Modell entwickelt: Dieses

- macht die Grenzen zwischen den Gruppen durchlässiger,
- ermöglicht Qualifizierung von „Gruppen-Springern“ mit höherer Entgeltgruppe,

- wertet mit zwingender Rotation bezüglich den Arbeitsaufgaben alle Gruppenmitglieder auf,
- sieht eine jährliche Absprache der Aufgaben zwischen Führungskraft und Gruppe mit Zustimmung des Betriebsrates vor,
- umfasst einen Stundenplan (Wer macht wann was?),
- initiierte ein Gruppen-Coaching vor Ort zur Unterstützung des gegenseitigen Lernens (statt wie früher ein jährliches Teamtraining),
- regelt einen wöchentlichen Gruppensprecheraustausch,
- bildet gruppenübergreifende Wertschöpfungsteams, um die Qualität zu verbessern und KVP im Bereich durchzuführen,
- veranlasste regelmäßige Absprachen zwischen Bereichsleitenden und Bereichsbetriebsrat zur Klärung der Flexibilitätsanforderungen und der dazu notwendigen Personalplanung und Qualifizierungen.

Damit wurde der Erhöhung der Flexibilität der Gruppen Rechnung getragen und zugleich ihre Beteiligungsmöglichkeiten gestärkt. Dem Betriebsrat erwuchs daraus gesteigerte Verantwortung. Er entwickelte zu diesem neuen Modell eine sogenannte Pocketcard für die Beschäftigten. Sie fasst alle wichtigen Elemente verständlich zusammen und macht seine Rolle als Treiber für gute Gruppenarbeit sichtbar.

#### **2.1.4 Einbeziehung der Beschäftigten**

Der Konflikt hat die gelebte Beteiligung wieder belebt. Indem die Gruppensprecherinnen und -sprecher in den Steuerkreis aufgenommen wurden, konnte der Konflikt um teilautonome Gruppenarbeit versus standardisierte Gruppenarbeit gelöst werden. Die Befragung der Akteure durch Externe brachte Defizite ans Licht; sie führte zur Stärkung der Gruppen und zur stärkeren Einbeziehung der Beschäftigten. Letztere stärkt auch die Rolle der Bereichsbetriebsräte. Sie nehmen nun z. B. auch Einfluss auf die Themen des sogenannten Gruppentages, bei dem sich die Gruppenmitglieder tiefergehend mit eigenen Themen beschäftigen. Die Inhalte dieser Gruppentage sind nun nicht mehr wie früher von Impulsreferaten der Führungskräfte und Unternehmensdarstellungen geprägt.

In der Produktentwicklung wird aktuell Teamarbeit in Form der agilen Organisationsform Scrum eingeführt. Die Betriebsräte bilden sich dazu weiter, eine entsprechende Betriebsvereinbarung besteht noch nicht.

## 2.1.5 Einbeziehung und Mitbestimmung des Betriebsrates

Die Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit wurde in diesem Prozess nicht geändert. Sie bildet weiter die Grundlagen der Gruppenarbeit im Unternehmen ab. Bei der konkreten Ausgestaltung der Gruppenarbeit hat der Betriebsrat nun aber eine Akteursrolle inne. Das Experimentierfeld wird durch den paritätischen Steuerkreis begleitet und gesteuert.

Eine wesentliche Rolle bei der Konfliktlösung spielt eine vereinbarte Entgeltregelung. Der Betriebsrat sicherte bei der betrieblichen Einführung des Entgeltrahmen-Tarifvertrages einen Mindestentgelt-Gruppendurchschnitt in den Gruppen. Das bedeutet bei Rationalisierungsmaßnahmen, dass die verbleibende Arbeit ggf. angereichert werden muss, um das Mindestentgelt zu erreichen. Damit hat der Betriebsrat „Flexibilität und Motivation mit Absicherung“ verbunden.

## 2.1.6 Fazit

Die Betriebsräte konnten verhindern, dass teilautonome Gruppenarbeit zugunsten standardisierter, geführter Gruppenarbeit abgelöst wurde indem Gruppensprecherinnen und -sprecher in den Steuerkreis aufgenommen wurden. Letztere werden weiterhin von der Gruppe gewählt. Der Betriebsrat sieht gerade in Zeiten der Digitalisierung Beteiligung als zwingend notwendig an. Diese muss auch in der Arbeitsorganisation selbst verankert werden. Gruppenarbeit und Beteiligung entsprechen auch gesellschaftlichen Trends, „weil Bürger auch Verantwortung übernehmen wollen“ (Betriebsrat).

Das Digitalisierungsprojekt war in diesem Fall der Auslöser dafür, dass Selbstorganisation und Führung verbessert werden konnten. Dies geschieht durch den Coachingprozess. Die Arbeitsverteilung in der Gruppe wurde systematisiert. Zudem schufen die gruppenübergreifenden Gruppenspringer die Motivation und Karrieremöglichkeit, die von ca. einem Drittel der Beschäftigten angenommen wird. Durch die Pocketcard des Betriebsrates wurden alle Gruppenarbeits Elemente standardisiert.

Offensichtlich können gleichzeitig die Bedürfnisse der Beschäftigten sowie die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gewährleistet und in Balance gehalten werden. Der Steuerkreis auf oberster Ebene führt dazu, dass auf Veränderungen im gesamten Betrieb ganzheitlich reagiert werden kann. Die Review-Schleifen führen dann zu konkreten praktischen Auswirkungen und Weiterentwicklungen der Gruppenarbeit.

Im Unternehmen gilt Gruppenarbeit inzwischen auch als Marketinginstrument der Personalakquise.

## 2.2 Fallstudie 2: Teamarbeit in ganzheitlichen Produktionssystemen



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

In dieser Fallstudie werden die Aktivitäten von Betriebsräten beschrieben, die durch den Aufkauf durch einen weltweit tätigen Konzern mit einem neuen Produktionssystem konfrontiert wurden. Im Zuge des Verkaufs wurde das etablierte Produktionssystem mit teilautonomer Gruppenarbeit in Frage gestellt. Vor diesem Hintergrund suchten die Betriebsräte eine beteiligungsorientierte Lösung, um bewährte Elemente der Gruppenarbeit weiterhin zu erhalten.

### 2.2.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen gehört seit einigen Jahren zu einem internationalen Konzern. Die neue Gesamtbetriebsvereinbarung regelt Teamarbeit an drei Produktionsstandorten in zwei Bundesländern mit unterschiedlichen Tarifregelungen. Als weiteren Standort gibt es in Deutschland die Unternehmenszentrale, die im Gesamtbetriebsrat vertreten, aber nicht von der Betriebsvereinbarung betroffen ist und über keine Produktion verfügt.

#### Teilautonome Gruppenarbeit

Im Unternehmen wurde bereits zu Beginn der 1990er Jahre Gruppenarbeit erprobt und ab 1992 flächendeckend eingeführt. In der betrieblichen Praxis entwickelten sich anschließend sehr unterschiedliche Formen an den drei Standorten. Um den „Wildwuchs“ (Betriebsratsvorsitzender) zu beseitigen, wollten die Betriebsräte eine einheitliche Betriebsvereinbarung abschließen, wurden jedoch von der Betriebsleitung blockiert. Im Jahr 2002 wurde dann

an einem Standort eine erste Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Mit Hilfe eines Gewerkschaftssekretärs wurde im Jahr 2007 eine Betriebsvereinbarung zu teilautonomer Gruppenarbeit in den beiden anderen Werken abgeschlossen. Sie wurde im darauffolgenden Jahr vom Standort im anderen Tarifgebiet weitgehend übernommen.

In den Betriebsvereinbarungen sind sehr umfassende Regelungen basierend auf den Zielen der Humanisierung festgelegt. Die nachfolgenden Elemente sind detailliert geregelt: Die Gruppe diskutiert die Personalbemessung (Reklamationsrecht), führt regelmäßige Gruppengespräche durch (mindestens eines pro Monat), wählt die Gruppensprecherinnen bzw. -sprecher und Stellvertretungen, ist für eine gemeinsame Arbeitsaufgabe zuständig (volle Rotation), integriert taktungebundene Arbeit (planerische, dispositive, kontrollierende und qualitätssichernde Tätigkeiten), bespricht die Urlaubs-/Freischichtplanung, führt den KVP als Gruppenaufgabe aus. Es gibt eine Prozessbegleitung zur Gruppenarbeit (Prozessbegleiter/in, Audits), Qualifizierung aller Gruppenmitglieder für möglichst viele Tätigkeiten (Flexibilität), spezielle Qualifizierung zur Teamarbeit (1,5 Tage pro Jahr). Die Gruppe wird bei der Arbeitsgestaltung beteiligt. In jedem Werk wurde die Stelle einer Koordinatorin bzw. eines Koordinators für Gruppenarbeit geschaffen. Sie oder er soll die Einführung und Umsetzung begleiten.

Anschließend wurde die Gruppenarbeit über lange Jahre in sehr unterschiedlicher Konsequenz umgesetzt, bis durch mehrere Restrukturierungswellen und den Verkauf des Unternehmens das etablierte System empfindlich gestört wurde. „Einzelne Gruppensprecher, die engagiert waren und Gruppenarbeit als ihre Aufgabe sahen, haben die Gruppenarbeit selbstständig weitergeführt. In anderen Bereichen wurde nichts mehr gemacht“ (Betriebsratsvorsitzender).

### **2.2.2 Teamarbeit im Rahmen des ganzheitlichen Produktionssystems**

Im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) übernehmen Beschäftigte eine sehr wichtige Rolle, wenn das GPS für Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite erfolgreich und gut funktionieren soll. Sie sollen nicht nur die vorgegebenen Standards einführen, sondern diese im Rahmen von KVP-Prozessen stetig weiterentwickeln. GPS sind angewiesen auf schnelles Reagieren bei Fehlerzuständen, aktive Beteiligung und eine kooperative Führungskultur (Shopfloor Management). Ein großer Teil dieser Aktivitäten findet

direkt in den Montage-/Fertigungsgruppen auf dem Shopfloor (= Hallenboden) statt. Der Teamgedanke und Teamarbeit im Allgemeinen spielen eine große Rolle. In der Regel handelt es sich um geführte Teamarbeit mit eingesetzten Teamsprecherinnen und -sprechern.

Über die Jahre gab es im Unternehmen mehrere Lean-Wellen und ein ganzheitliches Produktionssystem wurde umgesetzt. Im Zuge des Aufkaufs wurde dieses jedoch durch das neue Konzern-Produktionssystem abgelöst. Letzteres umfasst mehr Elemente und legt einen besonderen Schwerpunkt darauf, dass sie eingehalten und mit Hilfe von Audits überprüft werden. Als ein größerer Umbruch stand die Einführung von Standard Work an. Im Rahmen dessen sollten Teamleitende eingesetzt werden, die dann für die weitere kontinuierliche Umsetzung verantwortlich sind. Das heißt, die Teamleitenden sind als Produktionsexperten verantwortlich für Arbeitssicherheit, Kosten, Instandhaltung, Qualität und Schulung der Teammitglieder. Sie haben keine disziplinarische Führungsaufgabe. Diese Aufgaben könnten zwar auch von teilautonomen Gruppen übernommen werden, ein GPS sieht dafür jedoch Teamleitende (Hanchos) vor. Damit war faktisch die teilautonome Gruppenarbeit abgeschafft. Auch wenn es bereits zuvor Auflösungstendenzen bei der Gruppenarbeit gegeben hatte, wollte der Betriebsrat an der bestehenden Arbeitsform festhalten.

### **2.2.3 Probleme und Lösungsansätze**

Um die Einführung des neuen Konzern-Produktionssystems zu begleiten, beauftragte der Betriebsrat externe Sachverständige, die ihn unterstützen sollten. In der betrieblichen Auseinandersetzung ging es schwerpunktmäßig um das GPS; die Gruppenarbeit spielte nur eine randständige Rolle. Zu Beginn der Verhandlungen argumentierte der Arbeitgeber, er müsse die bestehende Vereinbarung zur Gruppenarbeit nicht kündigen, da er eine neue Arbeitsorganisation einführe, die in der alten Betriebsvereinbarung nicht erfasst ist und die er per Direktionsrecht verfügen könne. Bereit sei er nur zu Absprachen, die die Regeln des Produktionssystems ergänzen. Damit wollte sich der Betriebsrat nicht abfinden; mit Hilfe des Beratungsinstituts wurde ein zweistufiges Verfahren erarbeitet: Erstens sollte in einem Bereich mit kurz getakteten Arbeitssystemen Standard Work – als ein wesentliches Element des GPS – eingeführt und dazu eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Zweitens sollte die bisherige Gruppenarbeit überprüft und ein neues Konzept zur Teamarbeit in verschiedenen Pilotbereichen erprobt werden. Im

Laufe der verschiedenen Verhandlungstermine konnte der Betriebsrat dieses Vorgehen durchsetzen.

Dies lag auch daran, dass im Zuge der Verhandlungen mit der Geschäftsleitung deutlich wurde, dass je nach Unternehmensbereich sehr unterschiedliche Interessen auf Arbeitgeberseite vorlagen: Ein einzelner Werkleiter wollte mit der Veränderung die Entgeltgruppen absenken. Das Lean-Umsetzungsteam des Konzerns wollte seine Methoden korrekt einführen und verfolgte keine Entgelt- oder Beschäftigungsziele. Der HR-Bereich wollte möglichst gut beim anstehenden Konzern-Audit abschneiden.

Der Betriebsrat nutzte die Offenheit der Lean-Umsetzenden und den hohen Druck durch das anstehende Audit. Er knüpfte an das Audit an, in dem die Arbeit der Teams ein wesentlicher Faktor ist. Beispielsweise gibt das Produktionssystem eine Teamgröße vor, die den Interessen des Betriebsrates entsprach. Außerdem sahen das Teamboard und die täglichen Teamgespräche nur bestimmte Vorgaben vor, die jederzeit durch die einzelnen Teams ergänzt werden durften. An diesen Stellen brachte der Betriebsrat verschiedene Punkte aus der alten Gruppenarbeitspraxis ein: Arbeitsbelastung, Qualifizierung, Teamorganisation.

#### „Teamgespräch

Das tägliche Teamgespräch wird vom Teamleiter organisiert und geleitet. Die Teammitglieder sollen in diesen Teamgesprächen aktiv Produktionsprobleme und Verbesserungsvorschläge einbringen. Darüber hinaus können die Teammitglieder in Absprache mit dem Teamleiter auch Themen zu aktuellen Arbeitsbelastungen, Qualifizierungsbedarfe und Teamorganisation auf die Tagesordnung des Teamgesprächs setzen lassen. Können diese MA-initiierten Themen aus Zeitgründen oder aufgrund notwendiger Vorklärungen nicht ausreichend im Teamgespräch geklärt werden, kann das Teamgespräch einmal pro Monat auf maximal 30 Min. ausgeweitet werden, um diese ausstehenden Themen zu besprechen.

Bei der Planung der Teamgespräche ist die aktuelle Produktionsauslastung zu berücksichtigen.“

➔ Maschinenbau, 080101/159/2018

Ein wichtiger Punkt für Betriebsrat und Beschäftigte war, dass bestehende Probleme, die die Arbeitsabläufe vor Ort empfindlich störten, nicht nachhaltig behoben wurden. Um den Beschäftigten ihre Arbeitssituation zu erleichtern, wurde daher ein Passus in die Regelungsabrede aufgenommen, der dies

zukünftig ändert. Einige Probleme wurden direkt vom Lean-Team aufgenommen und sofort behoben.

„Weiterverfolgung von Produktionsproblemen und Verbesserungsvorschlägen

Die in der Teambesprechung aufgenommenen Produktionsprobleme und Verbesserungsvorschläge werden am Teamboard so visualisiert, dass deren Bearbeitungsstatus sichtbar wird. Die Teamleiter erhalten die Unterstützung aus allen erforderlichen Bereichen, um diese Themen zu bearbeiten.

Über ein Eskalationsmodell vom Meister bis ggf. zum Werkleiter wird sichergestellt, dass eine zeitnahe Abarbeitung (von Umsetzung bis begründete Ablehnung) erfolgt.“

→ Maschinenbau, 080101/159/2018

Ausgangspunkt dazu war ein Workshop des externen Beraters mit den Betriebsräten. Hierbei wurde zuerst hinterfragt, welche Regelungen der Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit in der Praxis noch angewendet werden und welche wichtig wären, um gute Arbeit im Unternehmen umzusetzen. Basierend auf den Ergebnissen wurden Vorschläge erarbeitet, mit denen gleichzeitig die Grundsätze des Produktionssystems eingehalten wurden und die guten Aspekte von Gruppenarbeit auch weiterhin unter dem neuen Namen Teamarbeit realisiert werden können. Die Arbeitgeberseite ließ sich auf das Verfahren ein. Sie hoffte, dass der Betriebsrat im Gegenzug die Einführung von Standard Work nicht weiter blockieren würde. Denn diese war ein wichtiger Bestandteil im anstehenden Konzern-Audit.

## 2.2.4 Einbeziehung und Mitbestimmung des Betriebsrates

Trotz seiner Größe und aufgrund der verschiedenen Standorte sowie Tarifgebiete war es für den Betriebsrat zu Beginn schwer, den Veränderungsprozess umfassend zu begleiten. Daher wurden in einem Workshop gemeinsame Ziele des Betriebsrates erarbeitet, die im Mittelpunkt der Verhandlungen und Pilotphasen stehen sollten: „Prozessprobleme beseitigen, Prozesse stabilisieren, Effizienz der Teamarbeit ausbauen, Flexibilität erhöhen, Beteiligung an Prozessverbesserung erhöhen (Teamwork), Akzeptanz für Veränderung bei den Beschäftigten erhöhen, Problemsicht der Beschäftigten nutzen, Arbeitsbedingungen verbessern, Beteiligungsrechte des Betriebsrates wahren“ (Workshop-

Dokumentation). Damit sollten auch die Chancen genutzt werden, die Interessen der Beschäftigten im Veränderungsprozess besser zu integrieren.

### 2.2.5 Einbeziehung der Beschäftigten

Der Betriebsrat setzte für die weitere Umsetzung des Projektes ein beteiligungsorientiertes Vorgehen durch. Zu Beginn wurden alle Beschäftigten und Vorgesetzten über die anstehenden Änderungen informiert. Anschließend erhielten Beschäftigte und Vorgesetzte in den Pilotbereichen einen unternehmensinternen Kurzfragebogen zur bestehenden Teamarbeit, der folgende Fragen umfasste: „Welche Elemente aus der vereinbarten Gruppenarbeit werden heute noch praktiziert? Findest du diese Elemente wichtig für deine Arbeitsbedingungen? Welche ursprünglich eingeführten Elemente der Gruppenarbeit werden heute nicht mehr praktiziert, die aber wichtig wären?“.

Die Antworten wurden durch die beauftragten Sachverständigen des Betriebsrats ausgewertet und in zwei getrennten Workshops mit Betriebsrat und Management diskutiert. Ergebnis war eine Pilotregelung, die in Form einer Regelungsabrede Teil der Gesamtbetriebsvereinbarung zur Einführung von standardisierter Arbeit ist. Zudem wurde vereinbart, dass die Umsetzung in den Pilotbereichen nach einem Jahr evaluiert werden sollte.

### 2.2.6 Fazit

Am Ende des teilweise mühsamen Verhandlungsprozesses standen eine Rahmenvereinbarung und eine Regelungsabrede, die hinsichtlich der Anzahl an Regelungspunkten schmäler ausfiel als die umfassenden Betriebsvereinbarungen zu teilautonomer Gruppenarbeit zuvor. Mit Blick auf die betriebliche Praxis jedoch war es gelungen, die Beschäftigten in den Veränderungsprozess einzubeziehen und ihre Interessen an Gruppenarbeit weitgehend aufzugreifen und umzusetzen.

In diesem Falle ist das beteiligungsorientierte Vorgehen hervorzuheben, das in der betrieblichen Praxis die früheren sehr guten Regeln und Ziele absicherten. Dieses Vorgehen war auch wichtig, um in der Belegschaft neu für das Thema Gruppenarbeit und deren Vorteile zu sensibilisieren und den eingangs erwähnten Auflösungstendenzen entgegenzuwirken (vgl. Kapitel 2.2.1). Außerdem zeigte die abschließende Evaluation durch die Beschäftigten, dass deren Arbeitszufriedenheit im Vergleich zu vorher deutlich gestiegen ist.

Die Betriebsräte befanden sich in einem Dilemma zwischen dem Ausgangsziel und dem Anspruch, die gewählten Gruppensprecherinnen und -sprecher zu erhalten, und der Tatsache, dass sie sich auf gewählte Teamleitende eingelassen haben. Allerdings konnten sie – weil sie alle Bedingungen bedachten – dadurch Verbesserungen für die Beschäftigten erreichen.

Ein weiterer hervorzuhebender Punkt ist die Anbindung an das GPS. Die Betriebsräte stellten sich nicht gegen das neue Produktionssystem, sondern nutzten dessen Instrumente und Methoden, um dort Aspekte guter Arbeit aus der Gruppenarbeitsvereinbarung anders und vor allem fest im System zu verankern. Dabei bestand ein wichtiger Beitrag des externen Beratungsinstituts darin, aufzuzeigen, dass das GPS nicht verhindert werden muss, sondern dessen Elemente für eine gemeinsame Verständigung genutzt werden können.

### 2.3 Fallstudie 3: Unterschiedliche Teamkonzepte in einem Konzern



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherche-möglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

In der Fallstudie 3 werden die Aktivitäten von Betriebsräten in einem international tätigen Konzern beschrieben, der je nach Unternehmensbereich (Produktion oder indirekter Bereich) unterschiedliche Strategien bezüglich der Arbeitsorganisation verfolgt. Während in den Bürobereichen agile Arbeitsformen eingeführt werden, wird in der Produktion teilautonome Gruppenarbeit mit gewählten Gruppensprecherinnen bzw. -sprechern abgelöst durch Teamarbeit mit eingesetzten Teamleitenden.

#### 2.3.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen ist ein weltweit tätiger Fahrzeughersteller mit vielen Standorten in Deutschland und weltweit. In der Fallstudie werden Entwicklungen in Deutschland beschrieben, die sich auf zentrale Unternehmensabteilungen und Produktionswerke beziehen.

## Ausgangslage

In den Produktionswerken hatte teilautonome Gruppenarbeit mit gewählten Gruppensprecherinnen und -sprechern eine lange Tradition. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung wurde bereits 1995 abgeschlossen. Sie regelte die Gruppenaufgaben (direkte und indirekte Tätigkeiten), die Arbeitseinteilung, Urlaubs-/Freischichtplanung, Gruppengespräche und die Qualifizierung in der Gruppe, den mitarbeitergetragenen KVP sowie die Gruppensprecherrolle.

Die Gruppe („i. d. R. nicht mehr als 12 Mitglieder“) führt „eine inhaltlich abgegrenzte, ganzheitliche und von ihr möglichst überprüfbare Arbeitsaufgabe“ aus. „Im Sinne einer ganzheitlichen Auftragsdurchführung [werden] direkte und indirekte Tätigkeiten, z. B. aus Instandhaltung, Qualitätssicherung, Logistik usw. zusammengefasst“. Zur Arbeitsaufgabe gehören auch die „laufende Optimierung des Arbeitssystems“ und die Selbstorganisation durch „Urlaubs-/Freischichtplanung, Gruppengespräche, die Förderung der Zusammenarbeit und die Arbeitseinteilung (z. B. Vorziehen oder Zurückstellen nicht zeitkritischer Tätigkeiten), Qualifizierung in der Gruppe“. Die Gruppe ist an der Ermittlung von Arbeitspensum und Personalbemessung beteiligt. „Über die Ergebnisse der Gruppengespräche (ca. 30 Min. wöchentlich) wird dem direkten Vorgesetzten berichtet.“ Der gewählte Gruppensprecher bleibt im Arbeitsprozess, „er moderiert die Gruppengespräche, organisiert den Arbeitseinsatz innerhalb der Gruppe gemeinsam mit den Gruppenmitgliedern“, ist „Ansprechpartner nach außen“ und „hat keine fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnisse“. Ein Steuerkreis trifft bei „Problemen der Umsetzung möglichst gemeinsame Regelungen“ und veranlasst „Unterstützungs- und Begleitmaßnahmen für die Umsetzung“ (Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/42/1995).

Allerdings verlor diese Betriebsvereinbarung über die Jahre an Prägestärke. In der Praxis entwickelte sich in den Werken eine sehr große Bandbreite an Mischformen zwischen selbstorganisierter und standardisierter Gruppenarbeit (vgl. [Tabelle 1](#)). Beispielsweise wurden Prozess-/Produktionsexperten zusätzlich zu den teilautonomen Gruppen eingesetzt, die den Gruppen „positive“, d. h. die Montearbeiten anreichernde und für einen Belastungswechsel sorgende indirekte Tätigkeiten entzogen (z. B. Qualitätsprüfung oder Prozessverbesserung). Andere indirekte Tätigkeiten wie z. B. Logistikaufgaben wurden den Gruppen entzogen und an externe Unternehmen vergeben. In der Folge entfielen Umfeld- und vor allem taktentkoppelte Aufgaben. Damit blieben den Gruppen kaum indirekte Tätigkeiten. Viele dieser Umfeldaufgaben wurden personalisiert, d. h. in einer Arbeitsaufgabe zusammengefasst

wie z. B. „Qualitätsspringer“. Die verbliebenen indirekten Tätigkeiten werden zudem immer mehr von einsatzeingeschränkten Gruppenmitgliedern ausgeführt, so dass „die Möglichkeit, mal aus dem Takt-Käfig herauszukommen, immer weniger gegeben ist“ (Betriebsrat).

Derzeit lässt die Arbeitgeberseite die Gruppenarbeit in den Produktionswerken im Rahmen von Pilotprojekten überprüfen. Hintergrund dafür ist, dass die veränderten Rahmenbedingungen einer globalen Qualitätsproduktion bei hoher Flexibilität mit der bestehenden Arbeitsorganisation anscheinend nicht gut zu bewältigen sind.

Eine weitere Antwort auf diese sich verändernden Marktbedingungen ist die Einführung einer fluiden Organisation im indirekten Unternehmensbereich. Ziel des Arbeitgebers ist es, dass zukünftig wesentliche Anteile aller Beschäftigten in dieser flexibleren Organisationsform arbeiten sollen. Damit möchte das Unternehmen dynamischer und agiler werden. 2017 wurde mit dem Gesamtbetriebsrat eine Pilotvereinbarung zum agilen Arbeiten abgeschlossen. Sie wurde überarbeitet und 2019 als Konzernbetriebsvereinbarung geregelt.

### **2.3.2 Team- und Gruppenarbeit in der Produktion**

Im untersuchten Produktionswerk werden alle Komponenten für den Antriebsstrang mit bisher hoher Fertigungstiefe hergestellt. Die Fertigung ist hochautomatisiert, die Montage teils automatisiert. Es gibt aber auch noch manuelle Tätigkeiten. Das Produktionswerk betreibt eine Gießerei und eine Schmiede.

Im untersuchten Produktionswerk wurden die Systemführer in der Vergangenheit um die Gruppensprecher ergänzt. Diese kümmerten sich um die Organisation und Aufgaben der Gruppe, die Systemführer eher um die fachlichen Anforderungen. Diese werksspezifische Umsetzung stand zwar im Widerspruch zur Betriebsvereinbarung, konnte aber vom Betriebsrat nicht verhindert werden.

Im Rahmen der genannten Bestrebungen des Arbeitgebers wurde nach einer gelebten Teamleader-Realität nun ein Teamleader-Konzept etabliert. Dabei haben in allen Gewerken faktisch Systemführerinnen bzw. -führer und Vorarbeiterinnen bzw. -arbeiter oder Meisterstellvertreterinnen bzw. -stellvertreter die fachliche Führung der nun kleineren Gruppen übernommen. Die Führungsspanne der Meisterinnen und Meister liegt bei 30 bis 40 Beschäftigten. „Je nach Gewerken hat sich die Gruppen-/Teamarbeit unter-

schiedlich entwickelt: von nach wie vor eher teilautonomer Gruppenarbeit bis hin zu geführter Gruppenarbeit“ (Betriebsrat).

Neben den fachlichen Führungskräften sind Gruppensprecherinnen bzw. -sprecher im Einsatz: Sie leiten Gruppengespräche, sind Ansprechperson nach außen und führen die Rotationsplanung in der Gruppe sowie die Urlaubsplanung durch. Etwa ein Drittel der Gruppen hat die fachlichen Führungskräfte zu Gruppensprechern gewählt. Früher existierende Gruppenbeauftragte für die Leistungsbemessung haben in der Montage ihre Bedeutung verloren, sind aber in den Fertigungsgruppen noch aktiv.

Diese Veränderungen des letzten Jahrzehnts hatten allerdings auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats zunächst zu keiner Änderungsinitiative in Hinblick auf die Gesamtbetriebsvereinbarung geführt. Der Arbeitgeber wollte die Gesamtbetriebsvereinbarung in Richtung „geführte Gruppenarbeit“ verändern. Der Betriebsrat bremste, ergriff aber selbst auch nicht die Initiative, um die ursprüngliche Betriebsvereinbarung wieder in der Praxis durchzusetzen. Als Kompromiss wurde dann die Vereinbarung über Pilotprojekte abgeschlossen, die wiederum erst zeitverzögert umgesetzt werden. In einer Protokollnotiz 2006 waren Pilotgruppen mit deutlich geringerer Gruppengröße (sechs bis acht Beschäftigte) und Gruppensprecher als „fachliche Führung“ vereinbart worden. Diese Pilotprojekte werden nun evaluiert, bis dann ggf. Konsequenzen für die GBV gezogen werden.

### **2.3.3 Probleme und Lösungsansätze – Teamarbeit in der Produktion**

Die fachliche Führung bei kleineren Gruppen führte zu einer Bündelung der Umfeldaufgaben bei der bzw. dem Teamleitenden, so dass die meisten Gruppenmitglieder nur noch wertschöpfende Tätigkeiten ausführen. Auch das Fehlen der „sozialen Komponente“ (Betriebsrat) der Gruppenarbeit wird beklagt. Allerdings wurden die Änderungen in einer externen Befragung der Gruppen positiv bewertet, woraus die Betriebsräte den Schluss zogen: „Mitarbeiter wollen Führung“. Denn in den Bereichen, in denen die Gruppenverantwortlichen näher an der Gruppe agierten, war die Zufriedenheit am höchsten.

In den Standortbetriebsräten und im Gesamtbetriebsrat ist diese Entwicklung umstritten, da viele an der teilautonomen Gruppenarbeit festhalten wollen, auch wenn sich einige arbeitsorganisatorische Ansätze verändert haben. Beispielsweise werden wieder vermehrt Fließmontagen in den Werken umgesetzt. In der Montage werden z. B. Umfeldaufgaben wie Logistik

und Instandhaltung nicht mehr taktentkoppelt *in*, sondern *außerhalb* der Gruppen erledigt. Meist sind diese Umfeldaufgaben nun personalisiert und bei Beschäftigten der Qualitätssicherung, Vorarbeiterinnen und Vorarbeitern und teils auch bei Beschäftigten mit Einsatzeinschränkungen angesiedelt.

In zwei Werken gibt es weiterhin Gruppensprecher neben den Teamleadern. Letztere werden von Meister/Personalbereich und Betriebsrat ausgewählt und müssen sich je nach Werk dem Feedback der Gruppe stellen oder von der Gruppe per Wahl bestätigt werden. Erste Erfahrungen dazu sind sehr unterschiedlich. Wie in der Montage existieren in der Fertigung Linienführende mit besonderer Qualifikation neben den Gruppensprechern.

Für die Pilotbereiche mit Teamleader-Konzept wurde eine wissenschaftliche Evaluation vereinbart. Laut den Betriebsräten bestehe eine mittlere bis hohe Zufriedenheit seitens der Beschäftigten – bei deutlichen Unterschieden zwischen den Werken. Eine noch höhere Bandbreite in den Einschätzungen der Beschäftigten findet sich an einzelnen Standorten und zwischen verschiedenen Gruppen. Die Zufriedenheit der Gruppen hängt stark von der „Qualität“ (Betriebsrat) – gemeint sind sozialen Kompetenzen – der Gruppensprecher und der Umsetzung der Arbeitsorganisation ab.

Da in der Präambel der Pilotvereinbarung einerseits verbesserte Wirtschaftlichkeit und andererseits eine verbesserte Arbeitssituation der betroffenen Mitarbeitenden als gleichrangige Ziele vereinbart wurden, sucht der Betriebsrat eine Lösung für die Montage. Dort möchte er angesichts der Konzentration der Arbeitsinhalte auf wertschöpfende Tätigkeiten wieder 12 Prozent Umfeldaufgaben in die Gruppe integrieren. Eine Erhebung zum Ist-Stand der Umfeldtätigkeiten in den Gruppen soll eine Grundlage für die Verhandlungen bilden. Schließlich bescheinigen die Führungskräfte gerade den Gruppen eine hohe Wirtschaftlichkeit, in denen die Beschäftigten die Qualität der Arbeit hoch einschätzen.

Für die Produktionswerke führte die Kommission für Arbeitspolitik des Gesamtbetriebsrats, also die Fachleute für Arbeitsorganisation in den Betriebsräten, die Verhandlungen zu einer Pilotvereinbarung. Für den Arbeitgeber sind die Pilotprojekte ein Kompromiss, um die Blockade gegenüber einer neuen Betriebsvereinbarungsregelung zu überwinden.

Um die Pilotvereinbarung stärker an der Praxis auszurichten, führten die Betriebsräte Workshops mit Beschäftigten durch. Ein Ergebnis war, dass in der Fertigung kein Druck durch das getaktete Arbeitssystem existiert, weil die Beschäftigten dort automatisierte Anlagen bestücken, Wartungen und Qualitätssicherung durchführen. Derzeit ist die Pilotvereinbarung im untersuchten Werk noch auf die Montage beschränkt. Der Personalbereich möch-

te sie auch auf die Fertigung ausweiten. In anderen Werken tendieren auch die Betriebsräte zu einer Ausweitung auf die Fertigung. Im untersuchten Werk jedoch versucht der Betriebsrat wieder mehr Umfeldtätigkeiten in die Gruppen zu integrieren. Der zuständige GBR-Ausschuss hat sich zwischenzeitlich für die künftigen Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf gemeinsame Leitplanken verständigt, die auch geregelte betriebliche Spielräume beinhalten.

### **2.3.4 Fluid-Organisation – Teamarbeit in den Bürobereichen**

Im Rahmen eines umfassenden Programms zur Neuausrichtung der Unternehmenskultur und zur Einführung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit wurden verschiedene Themen im Konzern angegangen. Unter anderem sollte eine Fluid-Organisation eingeführt werden. In dieser werden Prinzipien der Projektorganisation mit agilen Methoden verbunden. Die Arbeitgeberseite wollte damit die Effektivität im Angestelltenbereich erhöhen. Seitens der Beschäftigten herrschte positive Resonanz gegenüber den agilen Methoden; deren Einführung wurde prinzipiell positiv beurteilt. Konkret werden zu neuen Projekten flexible Teams eingesetzt, die sich nach getaner Arbeit wieder auflösen. Je nach Projekt arbeiten die Teams in zeitlich unterschiedlich angelegten „Fluid-Zellen“. Es gibt Teams, die nur kurze Zeit ein gemeinsames Projekt bearbeiten, andere arbeiten länger als ein Jahr zusammen. Innerhalb der Teams sollen agile Arbeitsmethoden eingesetzt werden, die Organisation der Teams ist an Scrum angelehnt.

Für den Betriebsrat waren die verbundenen Veränderungen beim Thema Führung ein Impuls, die Mitbestimmung neu zu regeln. Das Gremium stand vor der Frage, ob es sich gegen die Veränderungen stellen soll. „Lassen wir uns auf das Thema ein? Und unter welchen Bedingungen versuchen wir es?“ (Betriebsratsvorsitzender). Daher wurde in einem ersten Schritt eine Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung zur Fluid-Organisation abgeschlossen.

Am Ende der Pilotphase wurde eine Evaluation durchgeführt, die durchaus kritische Punkte zutage brachte. Beschäftigte kritisierten unterschiedliche Aspekte, die überarbeitet werden mussten: „Alles was nicht agil gemacht worden ist, ist fertig geworden.“ „Sechs Sprints parallel zu koordinieren war problematisch.“ „Wegen Zeitverschiebungen [z. B. mit Asien] entfielen der Daily-Scrum sowie die Retro.“

Kritische Rückmeldungen kamen in der Pilotphase auch bezüglich der Rolle des sogenannten Pacemakers. Dieser sollte „schauen, wie der Laden

läuft und an die Linienvorgesetzten Rückmeldung über die Leistungen der Einzelnen geben“ (Betriebsratsvorsitzender). Mittlerweile gibt es keine Pace Maker mehr, denn die Mitglieder der Fluid-Zellen wollten während der Sprints nicht permanent beobachtet und hinsichtlich ihres Leistungsverhaltens beurteilt werden (vgl. Kapitel 3.6.4).

Außerdem wurde während der Pilotphase deutlich, dass für die fluide Organisation ein Ordnungsrahmen erforderlich ist. Beispielsweise betitelten Führungskräfte ihre klassischen Projekte mit 180 Personen als „Fluid-Organisation“, änderten aber nichts an den Arbeitsweisen oder -methoden. Mit Hilfe der anschließend abgeschlossenen Konzernbetriebsvereinbarung wurde Ordnung hergestellt: Fluid-Zellen definiert (Kurzzeit, Langzeit), Rollen geschaffen (Verantwortliche für Entgelt, Versetzungen etc.), die Bildung einer Fluid-Zelle definiert (Anmeldeverfahren und Mitteilung an Betriebsratsmitglieder). Die Vereinbarung wurde später um eine Protokollnotiz ergänzt, die „Feedback der Fluid-Zelle“ beschreibt.

### **Schutzregelungen für die Beschäftigten in der Fluid-Organisation**

Die Fluid-Organisation ist eine Arbeitsform, die zusätzlich eingeführt wurde. Nicht alle Beschäftigten sollen darin arbeiten, sondern es bleibt parallel klassische Linien- und Projektorganisation bestehen. Im Rahmen der Fluid-Organisation sollen die Beschäftigten flexibel in sogenannten Fluid-Zellen verschiedene Projekte bearbeiten. Während der Zeit in der Fluid-Zelle sind die Mitarbeitenden nur für die dortigen Aufgaben zuständig. Damit sich mit der neuen Organisationsform der Druck auf die Beschäftigten nicht zu sehr verstärkt, wurden verschiedene Themen wie z. B. Gruppengröße, Wechsel zwischen Gruppen und Führungsverantwortung in der Betriebsvereinbarung geregelt. Die Größe der Fluid-Zelle wird auf fünf bis zwölf Beschäftigte und die Dauer der Zusammenarbeit für klar definierte Zeiträume festgelegt. In der Vereinbarung werden mehrere Fluid-Modelle geregelt: von zeitlich befristeter Arbeit über Mischformen bis zur dauerhaften Versetzung in die Fluid-Zelle eines Product Owners. Den Betriebsräten war wichtig, dass alle Beteiligten mit der neuen Situation einverstanden sind.

„Wechsel in [die Fluid-Zelle]

Bei Wechsel von Beschäftigten in [die Fluid-Zelle] soll möglichst mit allen Beteiligten ein Einvernehmen über den Einsatz [in der Fluid-Zelle] erzielt werden.“

→ | Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

Eine Besonderheit der Vereinbarung ist: Das Thema Leistungsverdichtung wird nicht nur für die Fluid-Zellen, sondern bei entsprechenden Versetzungen in die agilen Teams auch für den abgebenden Bereich geregelt. Keine Kapazitäten sollen entnommen werden, ohne sie auszugleichen. In der verbleibenden Linienorganisation müssen Einwände der Beschäftigten bezüglich Leistungsverdichtung mit den Vorgesetzten beraten werden.

„Bei einer möglichen Umverteilung der Arbeitsaufgaben zwischen den verbleibenden Beschäftigten wird eine Leistungsverdichtung vermieden; entsprechende Vorschläge und Einwände der in der Linienorganisation verbleibenden Beschäftigten werden vom Vorgesetzten geprüft und mit den Beschäftigten beraten. Über das entsprechend geplante Beratungsgespräch wird der örtliche Betriebsrat zeitnah informiert. Auf Wunsch des örtlich zuständigen Betriebsrats oder der Beschäftigten wird der Betriebsrat zu diesem Gespräch hinzugezogen.“

→ I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

Die Arbeitsweise der Fluid-Zellen orientiert sich an der agilen Entwicklungsmethode Scrum. Dabei werden drei unterschiedliche Rollen in den Projektteams festgelegt: Entwicklungsteam, Scrum Master und Product Owner. Jede der drei Rollen hat bestimmte Aufgaben und Verantwortungen; alle drei zusammen bilden das sogenannte Scrum Team und sind gemeinsam für das Ergebnis verantwortlich. Keine der drei Rollen übt eine disziplinarische Führungsfunktion gegenüber den anderen Mitgliedern aus.

Zwischen dieser flexiblen, selbstorganisierten und hierarchiefreien Arbeitsweise und den hierarchischen Konzernstrukturen besteht jedoch ein Widerspruch. Einerseits benötigt der Konzern flexible Strukturen, andererseits müssen diese mit den hierarchischen Strukturen zusammengebracht werden. Das Ergebnis sind Mischformen. Zu Beginn waren die drei Rollen strikt nach der Lehre von Scrum definiert. Nach der Pilotphase wurden sie jedoch leicht abweichend aktualisiert. Im Fallunternehmen wird dem Product Owner die disziplinarische Führung der Entwicklungsteams übertragen. Damit versucht das Unternehmen, die flexible, selbstbestimmte Arbeitsweise in Scrum mit den hierarchischen Konzernstrukturen in Einklang zu bringen. Den Betriebsräten war an der Stelle wichtig, dass der Product Owner nicht nur auf den Projekterfolg schaut, sondern beispielsweise auch für die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes verantwortlich ist, um Überlastungen zu vermeiden.

### „Organisation

Innerhalb des Modells 2 werden die [Zellen]mitglieder zum Product Owner versetzt. Die disziplinarische Anbindung, mit allen damit zusammenhängenden Themen wie insbesondere Leistungsbeurteilung, Vergütungsentwicklung und Personalentwicklung sowie Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, geht zum Product Owner über. Die Beschäftigten werden der jeweiligen betriebsverfassungsrechtlichen Einheit des Product Owner zugeordnet, d. h. es gelten die dortigen tariflichen und betrieblichen Regelungen für die [Fluid-Zellen]mitglieder.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

Mit Blick auf die Beschäftigten, die nur kurzzeitig in Fluid-Zellen tätig sind, war den Betriebsräten wichtig, dass kein „Niemandland“ entsteht und für diese Arbeitsphase geklärt ist, wer die Führungsverantwortung trägt.

### „Organisation

In Modell 1 verbleiben die Beschäftigten in ihrer Linienorganisation und arbeiten zeitlich befristet innerhalb [einer fluiden Organisation]. Die disziplinarische Anbindung, mit allen damit zusammenhängenden Themen wie insbesondere Leistungsbeurteilung, Vergütungsentwicklung, Personalentwicklung, Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes sowie Berücksichtigung sonstiger betrieblicher, tariflicher und gesetzlicher Regelungen, verbleibt damit bei dem bisherigen Linienvorgesetzten. Der bisherige Linienvorgesetzte behält hierzu den vollen hierfür erforderlichen Systemzugriff auf die hierfür erforderlichen Personalsysteme.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

## 2.3.5 Einbeziehung und Mitbestimmung des Betriebsrates

Die Vereinbarung legt einen starken Fokus auf die Absicherung der Mitbestimmung des Betriebsrats. Betriebsräte der aufnehmenden und abgebenden Bereiche werden über neue Fluid-Zellen informiert ([vgl. Kapitel 3.7.4](#)).

### „Reporting

Dem Betriebsrat werden Reportings [...] zur Verfügung gestellt. Der Betriebsrat kann einen Report über die [Fluid-Zellen] seines Be-

etriebes inklusive der Anzahl der Beschäftigten seines und der anderen Betriebe sowie über die Anzahl der Beschäftigten seines Betriebes in [Fluid-Zellen] anderer Betriebe einsehen.

Dieser Report umfasst aktive und bereits abgeschlossene [Fluid-Zellen] der letzten 3 Jahre (Datenerhebung ab November 2018). Zielsetzung ist es, zum Zeitpunkt der Einführung von [Software] oben genannte Berichte (BR-Reporting) vortagesaktuell zur Verfügung zu stellen. Bis zur Einführung von [Software] stellt die Unternehmensleitung sicher, dass die Berichte dem Betriebsrat in geeigneter Form monatlich zur Verfügung gestellt werden.

Darüber hinaus wird dem KBR einmal jährlich ein Reporting zur Verfügung gestellt, welches eine Übersicht über alle [Fluid-Zellen] enthält.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

Detaillierte Informationsrechte und Regelungen, die Versetzungen betreffen, ergänzen dies. Schließlich ist auch eine Konfliktlösung zum Thema Leistungsverdichtung geregelt. Alles in allem war es den Betriebsräten wichtig, dass sie ihre Mitbestimmungsrechte absichern und dies mit dem Verweis auf eine Betriebsänderung in der Vereinbarung deutlich gemacht wird (vgl. Kapitel 5.3).

### 2.3.6 Fazit

Die große Bandbreite an unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit in einem Werk und auch zwischen den Werken unter dem Dach einer Gesamtbetriebsvereinbarung führte zu Problemen für die Betriebsräte: Wie kann die reale Praxis bewertet werden? Wie könnten neue Leitplanken eingezogen werden? Und wie können ständig neue Formen und weitere Bereiche mitgeregelt werden?

Mit der Fluid-Organisation kam eine weitere Form von Teamarbeit hinzu, die von Betriebsräten geregelt werden musste, die nicht über die jahrelange Erfahrung der Produktionswerke mit teilautonomer Gruppenarbeit und Arbeitspolitik verfügten. Teilweise fehlte es am gegenseitigen Verständnis im Betriebsrat für die unterschiedlichen Formen mit ihren spezifischen Arbeitsbedingungen.

Für die neuen Produktionsbereiche der Elektromobilität, die im Werk angesiedelt werden, gibt es derzeit noch keine Entscheidung, wie die Arbeits-

organisation gestaltet werden soll. Der Arbeitgeber beabsichtigt, auch dort „geführte Gruppenarbeit“ mit Teamleadern umzusetzen. Die Verhandlungen dazu haben gerade begonnen.

Mit Blick auf die Betriebsvereinbarung zu agiler Arbeit ist die Absicherung der Mitbestimmung herausragend. Außerdem hat sich ihr Vorgehen mit Pilotbereichen inklusive Pilotvereinbarung, Prozessbegleitung und Anpassung der Pilotvereinbarungen bewährt.

Die Auseinandersetzung um die neue Rolle des Teamleaders in den Produktionswerken zeigt: Die Gruppenarbeit ist nicht obsolet und es scheint möglich, die geforderte Flexibilität mit einer guten Arbeitsorganisation zu verbinden. Allerdings verfolgen je nach Werk auch die Betriebsräte unterschiedliche Interessen. Beispielsweise soll die Rolle der Gruppensprecher erhalten werden, um deren Entgelt abzusichern, das an diese Aufgabe gebunden ist. Die Fallstudie zeigt auch, dass die 30-jährige Erfahrung mit teilautonomer Gruppenarbeit bei der Einführung agiler Arbeitsmethoden in den Bürobereichen nicht hilft. In diesen Unternehmensbereichen sind auf beiden Seiten der Sozialpartner unterschiedliche Akteure beteiligt und die Beschäftigten sind es nicht gewohnt, dass der Betriebsrat sich mit ihrer Arbeitsorganisation beschäftigt.

## 2.4 Fallstudie 4: Etablierte agile Arbeit



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

In dieser Fallstudie werden die Aktivitäten von Betriebsräten beschrieben, die seit zehn Jahren Erfahrung mit agiler Arbeitsorganisation sammeln und in dieser Zeit verschiedene Phasen mit Scrum durchlaufen haben.

### 2.4.1 Das Unternehmen

Der Betrieb ist ein Forschungszentrum in einem Unternehmen aus der Elektrobranche. Er verfügt über einen breit gestreuten Kundenkreis im Bereich

Sicherheitstechnik, Fahrzeugbau und aus dem Energiesektor. Seit dem Jahr 2009 wird in verschiedenen Entwicklungsbereichen im Unternehmen mit agilen Organisationsformen gearbeitet. Seit dem Jahr 2013 wird agile Arbeit mit einer Betriebsvereinbarung geregelt.

#### **2.4.2 Probleme und Lösungsansätze in der Einführungsphase**

Zunächst wurde in einem kleineren Geschäftsbereich im Jahr 2009 mit der Einführung von Scrum begonnen. Etwa 21 Monate später musste ein Neustart erfolgen, wozu man sich externe Unterstützung einholte. Die größten Fehler und Versäumnisse in dieser Phase bestanden darin, dass die Unternehmensleitung unrealistische Vorstellungen hatte und davon ausging, dass ein „schulmäßiges“ Aneignen von Wissen zur Scrum-Methode ausreichen würde, und dementsprechend wenig praktisches Training für die neuen Arbeitsformen eingeplant war. Außerdem hatte das Management keine Vorstellung davon, welche Unterschiede zwischen einer Kultur der Einzelleistung und der Teamarbeit nach agilen Grundsätzen bestehen.

Wie in Fallstudie 3 bereits dargestellt, handelt es sich bei Scrum um ein Rahmenwerk, innerhalb dessen verschiedene Prozesse und Techniken eingesetzt werden, um die Arbeit an komplexen Produkten zu organisieren und kontinuierlich zu verbessern. Das Scrum Team erarbeitet eine Lösung mit Hilfe festgelegter Ereignisse und Artefakte, aufbauend auf einer Produktvision, schrittweise in sich wiederholenden Prozessabschnitten. Scrum ist nicht nur eine neue Arbeitsmethode, sondern es verändern sich die Arbeitsstrukturen und die -organisation. Kürzere Arbeitsphasen und ein dynamisches Anforderungs- und Änderungsmanagement kennzeichnen diese neue Arbeitsorganisation. Die Teams werden nach Scrum nicht nur als Ausführungsorgane verstanden, sondern sie gestalten die Prozesse, sie treffen Vereinbarungen mit den Kunden, sie verhandeln die Vorgehensweise und Details der Ausführung. Dies erfordert neben den fachlichen völlig neue soziale und methodische Kompetenzen sowie eine Unternehmenskultur, die diese Arbeitsweise unterstützt.

Folglich gab es auch beim Neustart im Jahr 2011 Probleme in der Einführungsphase bis ins Jahr 2012. Sie wurden ausgelöst durch Top-Down-Entscheidungen oder dadurch, dass die Teile der Organisation, die noch nicht agil arbeiteten, nicht mit den neuen Rollen, Abläufen und Kommunikationspfaden vertraut waren.

Der Betriebsrat beschreibt als positive Elemente des Neustarts die fundierten Trainings für die neuen Rollen (Entwicklungsteam, Scrum Master,

Product Owner), die die unterschiedlichen Blickwinkel der Rollen thematisierten, speziell auch für den Scrum Master. Es gab Workshops mit „Trockenübungen“, vertieft durch eine wöchentliche Veranstaltung „Scrum in 10 Minuten“. Weitere positive Elemente waren die Visualisierung der jeweiligen Teilergebnisse an einem Scrum Board und die grobe Abschätzung des Aufwands für die einzelnen Entwicklungsaufgaben ohne genau bezifferte Stundenzahl.

Ein regelmäßig durchgeführter Gesundheits-Check zeigt jedoch auch Schwachstellen auf und motiviert dazu, die Arbeitsorganisation nachhaltig weiterzuentwickeln.

### 2.4.3 Erfahrungen mit etablierter digitaler Arbeit

Die Erfahrungen des „eingeschwungenen Scrums“ zeigen: Für eine erfolgreiche Umsetzung von Scrum ist es wichtig, dass die „Scrum-Werte“ eingehalten werden (Betriebsrat) wie z. B. „Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge“, „Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans“ und „Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation“. Außerdem müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert sein, insbesondere die Rolle der disziplinarischen Führungskraft muss geklärt werden. Es geht sozusagen um eine korrekte Umsetzung von Scrum nach den Werten des agilen Manifests (<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>), weil Brüche in der Umsetzung und Widerstände in der Gesamtorganisation die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten verschlechtern. Andererseits kann Scrum für Beschäftigte mit Leistungsverdichtung und Stress bzw. Zeitdruck verbunden sein, wenn nicht auf gesundheitserhaltendes Arbeiten mit Pausen nach den Sprints geachtet wird und kontinuierlich ein Sprint auf den nächsten folgt.

Nachdem die Beschäftigten fünf Jahre mit Scrum arbeiteten, wurden sie auf Drängen des Betriebsrats zu ihren Erfahrungen mit der neuen Organisationsform befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass die Teammoral um 67 Prozent, die Zusammenarbeit um 81 Prozent und die Kommunikation im Team um 89 Prozent besser als beim Start waren. Außerdem waren den Beschäftigten die Ziele klarer (70 %), die Qualität der Arbeit war um 63 Prozent gestiegen, die Produktivität um 65 Prozent. Gefragt nach der Arbeitsbelastung hingegen gab die Hälfte der Beschäftigten an, dass sie größer oder viel größer geworden sei. Deshalb wurde als Verbesserung angeregt, nach den Sprints Pausen einzulegen.

#### 2.4.4 Fazit

Nach der ersten Erfahrung mit dem zunächst gescheiterten Versuch, Scrum einzuführen, schloss der Betriebsrat beim zweiten Anlauf eine Betriebsvereinbarung dazu ab. Sie regelt die Zeit des Einsatzes in den agilen Teams (mindestens für die Laufzeit eines Sprints) und die Rolle der disziplinarischen Führungskraft. Diese ist weiterhin für die Entwicklung der Beschäftigten in den Scrum Teams zuständig und muss sich ggf. auch um Anschlussbeschäftigung nach einer Scrum-Phase kümmern.

Außerdem war in der ersten Einführungswelle folgendes Problem aufgetreten: Es war unklar, wer für die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten in den Scrum Teams verantwortlich ist. Da die Führungsrolle seither in der Scrum-Organisation auf mehrere Rollen verteilt wird (Team, Scrum Master und Product Owner) steht dies im Widerspruch zum klassischen Führungskraft-Mitarbeiter-Verhältnis. Die Erkenntnis der Einführungsphase, dass zwischen einer Kultur der Einzelleistung und der Teamarbeit nach agilen Grundsätzen Unterschiede bestehen, hätte in Richtung Bewertung der Teamleistung weiterentwickelt werden können. Da man an der individuellen Leistungsbeurteilung nichts ändern wollte, entschied man sich dazu, die Leistungsbeurteilung der Entwicklungsteams durch den Product Owner durchführen zu lassen.

Als Erfolgsfaktoren wurden neben der Einhaltung der Scrum-Werte klare Verantwortlichkeiten im Scrum-Prozess festgestellt, was insbesondere die Klärung der Rolle der disziplinarischen Führungskraft umfasst.

Nach einer weiteren Erfahrungsphase ist der Betriebsrat im Jahr 2020 dabei, die Betriebsvereinbarung erneut zu überarbeiten und weiterzuentwickeln.

### 2.5 Fallstudie 5: Neue Führungskultur und agile Gruppenarbeit



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

In der Fallstudie 5 wurden und werden in einem umfassenden Change-Prozess in einem Unternehmen mit rund 4.500 Beschäftigten eine neue Füh-

rungskultur und agile Arbeitsweisen umgesetzt. Der Gesamtbetriebsrat hat sich an diesem Prozess von Beginn an beteiligt und eine „lernende“ Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die in regelmäßigen Abständen auf Basis der Umsetzungserfahrungen aktualisiert wird.

### 2.5.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen mit derzeit rund 4.500 Beschäftigten ist eine wachsende 100-Prozent-Tochter eines international tätigen Konzerns und für dessen IT- und Digitalisierungsaktivitäten verantwortlich. In den letzten vier Jahren wurden jährlich jeweils etwa 600 Personen eingestellt. Am betreffenden Standort befindet sich der Hauptsitz. Zudem gibt es zwei weitere Standorte in Deutschland.

#### Ausgangslage

Im Jahr 2014 erlebte das Management eine Krisensituation. Bei einem zentralen Zukunftsthema wurden die Leistungen des Unternehmens innerhalb des Konzerns nicht wahrgenommen, obwohl das Management dort die Kernkompetenzen sah. Daraufhin stieß die Unternehmensleitung einen beteiligungsorientierten und umfassenden mehrjährigen Modernisierungsprozess an, der das komplette Unternehmen umfasst, um zukunftsfähig zu bleiben. Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende beschreibt die Situation plastisch: „Seit langem war vielen klar: ein grundlegender, radikaler Umbruch muss kommen! In der [Firma] war der Leidensdruck [...] so stark angewachsen, [...] dass sich vielfach die Erkenntnis durchsetzte: Nur wenn im unmittelbaren Arbeitsprozess fundamentale Veränderungen durchgeführt werden, können die Druckpunkte verringert werden, und dafür muss ein wirklicher Wandel der inneren Arbeitsbeziehungen und Einstellungen stattfinden“. Dieser Veränderungsprozess wird seither konsequent umgesetzt. Mittlerweile arbeitet gut die Hälfte der Beschäftigten in den neuen Strukturen.

Der Change-Prozess umfasste mehrere Stufen. Zu Beginn wurden die Führungskräfte nach Problemen befragt. Die Rückmeldungen ergaben drei Schwerpunkte: Organisation, Führung, Unternehmenskultur. Anschließend konnten alle Beschäftigten Vorschläge einreichen, um die Situation zu verbessern. Diese wurden im Rahmen eines einwöchigen Workshops unter Beteiligung des Betriebsrats zu acht Initiativen verdichtet, die in einem 300-seitigen Arbeitspapier mit Vorschlägen festgehalten wurden. Die Unter-

nehmensleitung lud alle Beschäftigten ein, in diesen Initiativen mitzuarbeiten. 650 Personen folgten dieser Aufforderung und engagierten sich überwiegend im Themenfeld Unternehmenskultur/Führung. Etwa ein Jahr lang wurde an den Initiativen gearbeitet und agile Methoden als wesentliches Element des Modernisierungsprozesses definiert. In dieser Zeit entstand die erste „[Rahmengesamtbetriebsvereinbarung] über die Gestaltung der Transformation [des Betriebs] in die selbstorganisierte Arbeitswelt und das Arbeiten in der Neuen Arbeitswelt“ (Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019).

### **2.5.2 Die lernende Betriebsvereinbarung: Transformation in die selbstorganisierte Arbeitswelt**

Mit dem Abschluss der Betriebsvereinbarung verfolgte der Betriebsrat mehrere Ziele. Zum einen sollte die Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite geregelt werden, damit der Betriebsrat den Prozess mitgestalten kann. Zum anderen wollte er den Beschäftigten Sicherheit und eine Perspektive in dem umfassenden Transformationsprozess bieten. Und als wesentlicher Bestandteil sollte die Mitbestimmung verankert und dem Transformationsprozess entsprechend angepasst werden. Dazu schloss der Gesamtbetriebsrat eine Prozessvereinbarung ab, die immer wieder aktualisiert wird. Mittlerweile wird an der fünften Version gearbeitet, die sich komplett von der ersten unterscheidet.

„Die vielfachen Ergänzungen und Anpassungen ergeben sich aus den praktischen Erfahrungen, die die Mitarbeiter zusammen mit den Betriebsparteien im lebendigen Prozess Fortentwicklung der Transformation seit der letzten Version gemacht haben.

Sie baut generisch auf ihren Vorgängerversionen auf, passt die Rahmenbedingungen und Abläufe den tatsächlichen Vorgehensweisen an, die inzwischen entwickelt wurden, und erscheint formal in ganz neuem Gewand.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

In der ersten Rahmenvereinbarung vom April 2017 wurden beispielsweise der genaue Übergang und die dafür notwendigen Voraussetzungen von einzelnen Teams aus der Erprobungsphase in die neue Arbeitswelt sowie die Zusammenfassung von Teams zu Einheiten und von Einheiten zu größeren

Clustern nicht geregelt. Außerdem wurden in der dritten Version Anforderungen an die sozialen Kompetenzen der Teams ausgeführt. Darüber hinaus wurden die Rollenbeschreibungen der Scrum Teams deutlich detaillierter formuliert und eine Konfliktregelung ergänzt, mit der Entwicklungsteams ggf. einen (ausnahmsweise) eingesetzten Product Owner oder Scrum Master ablehnen können.

### 2.5.3 Probleme und Lösungsansätze

Häufig wird für große Veränderungsprozesse und Neuausrichtungen von der Unternehmensleitung ein externes Beratungsunternehmen engagiert, das meist mit vorgefertigten Konzepten in die Unternehmen geht. Bereits zu Beginn des Prozesses wirkte der Gesamtbetriebsrat darauf hin, dass ein beteiligungsorientiertes Vorgehen ohne externe Beratungsunternehmen durchgeführt und die Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit und Arbeitsbedingungen gesehen werden. Dies wurde von der Geschäftsleitung aufgegriffen und entsprechend umgesetzt.

Allerdings sollte der Veränderungsprozess auch aktiv durch den Betriebsrat begleitet werden. Dabei stand der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates vor der großen Herausforderung, dass diese Position im Gremium nicht geteilt wurde. Es dauerte länger und erforderte viel Überzeugungsarbeit, bis das Betriebsratsgremium sich geeinigt hatte und den Veränderungsprozess proaktiv gestalten wollte. Ziel war es, den Prozess so zu beeinflussen, dass gute Arbeitsbedingungen entstehen, um nicht im Nachgang schlechte Bedingungen regulieren zu müssen. Diese Veränderung in der Denkweise der Betriebsratsmitglieder hin zu einer proaktiven Gestaltung beinhaltete auch die Idee der Prozessvereinbarung. Der Betriebsrat stand somit vor der Herausforderung die vielfältigen Dimensionen der Transformation im Unternehmen festzuhalten und in einen betriebsverfassungsrechtlichen Rahmen einzuordnen.

Eine weitere Herausforderung war der Verhandlungsprozess, der kooperativ aber auch konfliktreich verlief. Immer wieder musste um die Mitbestimmung gestritten werden, wenn es darum ging, diese Rechte in der Betriebsvereinbarung festzuschreiben. Die Arbeitgeberseite war der Meinung, dass die Rechte nicht einzeln genannt werden müssen. Der Betriebsrat hingegen wollte sie festschreiben, damit auch im Falle eines Wechsels in der Geschäftsführung die Rechte beschrieben sind und nicht neu verhandelt werden müssen.

Außerdem dauert der Veränderungsprozess bereits mehrere Jahre an und ist noch nicht abgeschlossen. Der Gesamtbetriebsrat stieß dabei an seine zeitlichen und personellen Kapazitäten. Die Anzahl der Mitglieder im Gesamtbetriebsrat wurde daher in Abstimmung mit der Unternehmensleitung durch weitere Freistellungen faktisch verdoppelt, um dem hohen zeitlichen Aufwand gerecht werden zu können. Des Weiteren stellte sich im Verlauf des Umsetzungsprozesses heraus, dass immer wieder neue Themen auf der Tagesordnung standen, die geregelt werden mussten. Einerseits geht es darum, die neuen Strukturen und Rollen zu beschreiben und den Übergangsprozess zu regeln. Andererseits müssen beispielsweise für Personalentwicklung, Qualifizierung und Entgelt (u. a. Anpassen an die Struktur des ERA-Tarifvertrages und Beschreiben von Niveau-Beispielen) neue Regelungen gefunden werden, da in der neuen Struktur die klassischen Führungskräfte fehlen, die Entwicklungsgespräche mit den Beschäftigten führen. Auch nach mehreren Jahren Change-Prozess ist der Betriebsrat nach wie vor gefordert, immer wieder neue Themen aufzugreifen und den Prozess voranzutreiben. „Du bist nicht von heute auf morgen transformiert, selbstständig und selbstorganisiert. Das musst du lernen“ (Gesamtbetriebsratsvorsitzender). Die Gesamtbetriebsvereinbarung hat daher Vorrang vor allen anderen Vereinbarungen, die es bereits im Unternehmen gibt. Das heißt: Andere Betriebsvereinbarungen müssen ggf. aktualisiert und der Rahmenvereinbarung entsprechend angepasst werden.

### **2.5.4 Einbeziehung und Mitbestimmung des Betriebsrates**

Angesichts des enormen Projektes (neue Prozesse im gesamten Unternehmen, Anzahl der Beschäftigte, Dauer des Umsetzungsprozesses) stand der Betriebsrat vor großen Herausforderungen. Trotzdem verstand er sich als eine besondere Form von Berater und erreichte, dass die Beschäftigten bereits von Beginn an in den Prozess eingebunden werden. Mit der Zeit reifte auch im Management die Erkenntnis, dass der Veränderungsprozess nur deshalb so erfolgreich war, weil der Betriebsrat von Beginn an mitwirkte.

Der Betriebsrat ist über verschiedene Strukturen in den Prozess eingebunden. Es gibt ein Verhandlungsteam des Gesamtbetriebsrates, das u. a. die Weiterentwicklung der Betriebsvereinbarung mit der Personalabteilung und dem Transformationsteam (Trafo-Team) bearbeitet. Des Weiteren sind zwei Mitglieder des Gesamtbetriebsrats im Arbeitsteam. Dieses ist dafür verantwortlich, dass die selbstorganisiert handelnden Teams in größere Gruppen

und Strukturen zusammengeführt werden. Zusätzlich sind Vertreterinnen und Vertreter des Gesamtbetriebsrats im Abnahmeteam, das den Umsetzungsstand und -erfolg der einzelnen Teams in der Transformation abnimmt.

„§ 7 Interessenvertretungsgremien

(1) GBR: Gesamtbetriebsrat, der als vertragschließende Partei auftritt und die Gesamtverantwortung im Sinne der Betriebsverfassungsorgane trägt.

(2) Trafo-Ausschuss: Ein Ausschuss des GBR, dem die operative Umsetzung und eine weitere Vielzahl an Aufgaben (siehe dazu die Geschäftsordnung des GBR, die nicht Teil dieser RGBV ist) zur eigenständigen Erledigung übertragen wurde.

(3) Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSBV): Vertritt die Interessen der behinderten und diesen gleichgestellten Mitarbeiter und wirkt darauf hin, dass diese angemessen berücksichtigt werden im Sinne der Inklusion.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### 2.5.5 Fazit

Bislang verläuft der Transformationsprozess zur Zufriedenheit des Betriebsrats. Auch die Beschäftigten sind insgesamt zufrieden. Dies zeigt sich an den positiven Ergebnissen der alle zwei Jahre stattfindenden Befragung zum Zufriedenheitsindex. Seit Beginn der Umsetzung stieg dieser Index (auf einer Skala von 1 = unzufrieden bis 5 = sehr zufrieden) von 3,6 auf 4,2 an.

Die Arbeit in den neuen Teams führte bislang nicht zu ausgebrannten Teams, die sich gegenseitig überfordern. Dieser möglichen Belastung ist sich der Betriebsrat bewusst und hat daher eine Evaluation durch ein externes Forschungsinstitut vereinbart.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für den bisherigen positiven Verlauf benennt der Betriebsrat wie folgt. Erstens beruht die Umsetzung auf einem Gegenstromprinzip: Die Veränderung war von der Unternehmensleitung gewünscht und getrieben, die inhaltliche Umsetzung erfolgte jedoch bottom-up durch die Beschäftigten in den verschiedenen Teams. Diese gegenläufigen Prinzipien mussten „in einem gemeinsamen Lernprozess aufeinander bezogen, angepasst und gegeneinander reflektiert werden“ (Gesamtbetriebsratsvorsitzender). Zweitens wurde der Transformationsprozess organisatorisch durch das Transformationsteam abgesichert. Drittens wurde eine neue Ein-

heit im Unternehmen gebildet, die sich mit Konfliktmanagement beschäftigt.

Mit der „lernenden Gesamtbetriebsvereinbarung“ gelang dem Betriebsrat eine beispielhafte Lösung, um einen so umfangreichen Veränderungsprozess im Sinn der Beschäftigten zu gestalten und gleichzeitig die Mitbestimmung abzusichern. Die unterschiedlichen Mitbestimmungsgremien sind stark an der Umsetzung beteiligt. Außerdem gibt es umfassende Anlagen, die den Umsetzungsprozess eindeutig definieren und an den sich das gesamte Unternehmen hält. Das heißt, die Betriebsratsmitglieder können gut mit der Betriebsvereinbarung arbeiten und in der betrieblichen Praxis Einfluss nehmen.

Dabei ist die Betriebsvereinbarung jedoch keine Blaupause, die einfach auf andere Unternehmen übertragen werden kann, denn sie ist spezifisch auf die Situation im Betrieb angepasst. Knackpunkt ist die Einsicht, dass zu Beginn eines umfassenden Change-Prozesses nicht alle zu regelnden Punkte abschließend beschrieben und mit Maßnahmen geklärt werden können. Stattdessen werden Leitplanken beschrieben, die Mitbestimmung verankert und ein gemeinsamer Prozess vereinbart.

## 3 REGELUNGSMATERIAL

Die analysierten Dienst- und Betriebsvereinbarungen unterscheiden sich hinsichtlich ihres Umfangs sowie der behandelten Themen. Sie spiegeln die sich verändernden Rahmenbedingungen für Unternehmen der letzten 20 Jahre. Beispielsweise spielt die Globalisierung eine große Rolle für Industrieunternehmen mit Massengütern. Deren Produktion findet auf globalisierten Märkten statt, was in den deutschen Standorten zu Standardisierung, Austaktung der Montagetätigkeiten mit extrem kurzen Takten von 20 bis 30 Sekunden sowie einer Vielzahl von repetitiven Montagetätigkeiten führt. Gleichzeitig steigen die Qualitätsansprüche und die Orientierung am Kunden. Eine starke Kundenorientierung setzte sich zunehmend auch im öffentlichen Dienst durch, insbesondere vor der Frage: Wie können die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger erfüllt werden? All diese Entwicklungen finden ihren Niederschlag in den Betriebsvereinbarungen. Für deren Abschluss gibt es jedoch auch andere Anlässe, sei es die Einführung eines neuen Produktionssystems, agiler Arbeitsmethoden in Entwicklungsbereichen oder der Abschluss einer Standortsicherungsvereinbarung. Teilweise regeln die Vereinbarungen ähnliche Aspekte unter unterschiedlichen Namen und Überschriften, teilweise auch sehr Unterschiedliches unter dem Begriff Teamarbeit. Die nachfolgende Gliederung der Zitate folgt dem Analyseraster, das sich am Aufbau von Betriebs- und Dienstvereinbarungen orientiert.

### 3.1 Ziele und Grundsätze



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Vereinbarungen zu selbstorganisierter Teamarbeit regeln eine Bandbreite an unterschiedlichen Formen von Gruppenarbeit. Entsprechend unterschiedlich fallen die Ausführungen zu den Zielen und Grundsätzen der jeweiligen Vereinbarung aus. Neben den Formen werden in einigen Präambeln die Ziele sehr umfassend beschrieben. Viele Betriebsratsgremien versuchen, da-

durch einen „gemeinsamen Geist“ festzuschreiben, damit die konkrete Umsetzung nicht einseitig zulasten der Beschäftigten verläuft.

Häufig mischen sich in den Präambeln Ziele und Grundsätze, das Spektrum reicht von „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“ über „Kundenorientierung“ bis hin zu „Verbesserung der Arbeitsbedingungen“. Damit unterscheiden sich die aktuellen Vereinbarungen kaum von den früheren bis zum Jahr 1998 (vgl. Kamp 1998). Neu hinzugekommen ist das Motiv „Gestaltung einer neuen Arbeitswelt 4.0“ (vgl. beispielsweise [Fallstudie 5](#)).

### 3.1.1 Wettbewerbsfähigkeit

In fast allen Vereinbarungen wird auf das Ziel hingewiesen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Dieses wird unterschiedlich ausführlich formuliert. Nachfolgende Formulierungen dazu sind eher kurz gehalten.

„Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch Steigerung der Flexibilität, Produktivität und Qualität von Produkten und Prozessen.“

→ Maschinenbau, 080101/114/2002

„Erhalt und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, insbesondere durch höhere Effizienz der Arbeit, verbesserte Anlagennutzung höherer Qualität durch die Reduzierung von Ausschuss und Nacharbeit und Erhöhung der Flexibilität.“

→ Informationstechnikhersteller, 080101/120/2002

Eine andere Vereinbarung nennt folgende wirtschaftliche Ziele an erster Stelle in der Präambel.

„Präambel

Das [System], wird bei der [der Firma] als eine neue Form der Arbeitsorganisation in den dafür geeigneten Bereichen angesehen. Sie wird eingeführt, um

- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, zu verbessern und somit die Arbeitsplätze nachhaltig zu sichern
- eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Arbeitsbedingungen herzustellen.“

→ Papiergewerbe, 080101/97/2001

Ein Unternehmen aus der Datenverarbeitung und Softwareentwicklung formuliert bei der Einführung von agilen Arbeitsmethoden konkretere und ausführliche Wettbewerbsziele.

„Durch die Einführung von agilen Arbeitsmethoden leistet die [Firma] einen Beitrag zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der [Firma]. Agile Arbeitsmethoden unterstützen das Ziel der [Firma], die Entwicklungs- und Liefergeschwindigkeit (Time to Market) sowie die Flexibilität der IT-Entwicklungen gemäß den Kundenanforderungen entsprechend zu verbessern. Durch die Anwendung der agilen Arbeitsmethoden kann die [Firma] rechtzeitig im Markt reagieren, bekommt schnell Feedback vom Kunden und kann ihre Investitionen so zielgerichtet lenken.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

### **Kundenorientierung**

Die immer strikere Kundenorientierung ist eine spezielle Form, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern. Diese Orientierung findet sich in Vereinbarungen zu Gruppenarbeit und besonders in neueren Vereinbarungen zu agilen Arbeitsmethoden. Dabei sind Kundennähe und der enge Austausch mit den Kunden sowie die Rückkopplung von Arbeitsschritten zentrale Elemente.

Stärkere Kundenorientierung findet sich auch in einer öffentlichen Verwaltung.

„Konsequente Kundenorientierung

Ein ganzheitliches Qualitätsmanagement sowie eine intensive Kundenorientierung erfordern ein ebenso flexibles wie prozess- und ergebnisorientiertes Denken und Handeln. Für eine solche Prozess- und Ergebnisorientierung sind Teams als Arbeitseinheiten besonders geeignet.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

„Das Programm stellt mit Team-Exzellenz eine neue ergebnisoffene Methode für einen Verbesserungsprozess, der auf die Kundenbelange ausgerichtet ist. Team-Exzellenz ist die Methode zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams.“

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

Eine andere Regelung verbindet die Kundenorientierung mit der Voraussetzung, Transparenz über die eigenen Entwicklungsprojekte herzustellen.

„Um das zu ermöglichen wollen wir Scrum als agile Methoden einsetzen. Damit verfolgen wir z. B. in der Produktentstehung folgende Ziele:

- Verantwortung des Teams im Projekt stärken
- Transparenz über Projekt und Produkt gewinnen
- Wichtige Features aus Marktsicht fokussieren und entwickeln
- Ergebnisse erstellen, die es zulassen, das Produkt regelmäßig und zeitnah zu bewerten und regelmäßige Feedbacks von Stakeholdern und Kunden einzuholen
- Als Ergebnis dieser Punkte: Das richtige Produkt aus Marktsicht ist schneller am Markt verfügbar.“

→ Anonym, 080104/28/0

### **Prozessorientierung**

Vereinbarungen, die u. a. im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen abgeschlossen wurden, beziehen sich oft stark auf interne Prozesse und Abläufe.

„Das Unternehmen schafft im Verständnis von [GPS] neue Arbeits- und Führungsstrukturen insbesondere in den Fertigungssegmenten. Durch die Veränderung der Kundennachfrage hin zu einem immer kürzeren Bestellzyklus ist eine Anpassung der Fertigungsstrukturen im Verständnis von [GPS] nach dem Prinzip ‚synchron zum Kundentakt‘ dringend erforderlich.“

→ Maschinenbau, 080101/147/2012

„Qualität und Wirtschaftlichkeit

Mit teamorientierten Arbeitsformen soll erreicht werden, die Arbeitsprozesse sowohl unter qualitativen als auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten optimal zu gestalten.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

Auch bei agilen Entwicklungsmethoden spielt der Blick auf die Prozesse eine wichtige Rolle. In der nachfolgenden Vereinbarung wird dabei auf das Ziel verwiesen, dass durch einen verbesserten Ablauf die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöht werden soll.

„Durch agile Softwareentwicklung sollen die folgenden wesentlichen Ansätze implementiert und im Entwicklungsprozess verankert werden:

- Ausgeglichener Arbeitsfluss
- Durch den Einsatz von agilen Entwicklungsmethoden und die regelmäßige Taktung der Entwicklungszyklen wird ein gleichmäßiges Arbeiten sowie eine schnelle und flexible Reaktion auf neue Kundenanforderungen und sich ändernde Prioritäten ermöglicht.
- Kontinuierliche Verbesserung
- Teams lernen empirisch, ihre Prozessschritte ständig zu verbessern, und leisten somit einen Beitrag sowohl zur Optimierung des Entwicklungsprozesses als auch zur eigenen Zufriedenheit mit dem Arbeitsablauf im Team.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### **Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigteninteressen**

Viele Betriebsratsgremien betrachten den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens als einen Baustein für gute Arbeitsbedingungen und als Basis für Beschäftigungssicherung. Sie verknüpfen in den Vereinbarungen zur selbstorganisierten Teamarbeit das Ziel der Wettbewerbsfähigkeit gleichwertig mit den Interessen von Beschäftigten.

„Zwischen Unternehmensleitung und Konzernbetriebsrat besteht Einvernehmen darüber, dass diese neue Form der Arbeitsorganisation die Wettbewerbsfähigkeit des [Unternehmens] steigern soll. Damit kann sie einen Beitrag leisten, Beschäftigung langfristig zu sichern und neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen. Das Arbeiten in der [agilen] Organisation soll jedoch nicht zu einer Leistungsverdichtung für die Beschäftigten [...] führen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

In einer weiteren Vereinbarung zu agilen Arbeitsmethoden werden neben den Kundenanforderungen auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie Motivation und Kreativität angesprochen.

„Die Kundenwünsche, die Anforderungen an die Umsetzungsgeschwindigkeit und die Qualitätsmaßstäbe haben sich erheblich verändert.

Dieser Umstand bewirkt Veränderungen in den Abläufen und Prozessen und damit auch bei den Beschäftigten. Dabei wird das vorhandene Wissen der Beschäftigten genutzt und weiterentwickelt und bei der Gestaltung der Zukunft innovativ eingesetzt. Kreativität, Motivation und Schutz vor Überlastungen sowie die persönliche Weiterentwicklung sind dabei kein Widerspruch, sondern ein wichtiger Bestandteil der Einführung der agilen Arbeitsmethoden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Ein Unternehmen der Branche Landverkehr verbindet Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungssicherung, Kundenorientierung und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen als übergreifende Ziele.

„Ziel

Unternehmens-, Sparten- und Bereichsleitung sowie Betriebsrat stimmen darin überein, dass es im Sinne der ständigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der Beschäftigungssicherung sowie einer stärkeren Kundenorientierung und der Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeiter/innen notwendig ist, Gruppenarbeit im Werkstattbereich der Sparte [...] breitflächig einzuführen. Im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit ist die Beschäftigung von leistungsgewandelten Mitarbeitern zu [gewährleisten].“

→ Landverkehr, 080101/101/2000

### 3.1.2 Beschäftigungssicherung

Viele Vereinbarungen weisen ausdrücklich darauf hin, dass durch die neuen Arbeitsformen – unabhängig davon, ob es um Scrum oder Gruppenarbeit geht – keine Arbeitsplätze abgebaut werden dürfen. Dabei sind die Formulierungen teilweise sehr knapp gehalten, vereinzelt jedoch auch ausführlich.

„Durch den Einsatz von Scrum werden keine Arbeitsplätze abgebaut.“

→ Anonym, 080104/28/0

„Mit der Einführung von [GPS] sind weder Entlassungen noch Einkommenseinbußen beabsichtigt.“

→ Papiergewerbe, 080101/97/2001

„Im Mittelpunkt des ‚Flexibilitätsmodells‘ stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das System baut auf das Erfahrungswissen der Beschäftigten und fördert dieses im Rahmen von Gruppenarbeit. Die bisherigen Arbeitsbedingungen bleiben mindestens erhalten oder werden verbessert. Veränderungen werden zusammen mit den Mitarbeitern entwickelt.

Das neue System ist langfristig orientiert und basiert auf Konsensentscheidungen. Langfristige Erfolge stehen im Mittelpunkt und es wird mit dem System auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung mit einer langfristigen Beschäftigungssicherung gesetzt.“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/163/2011

### 3.1.3 Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Wie die vorherigen Abschnitte zeigen, wird in vielen Vereinbarungen ein enger Zusammenhang zwischen Beschäftigteninteressen und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gesehen und ausdrücklich darauf hingewiesen.

Darüber hinaus orientieren sich viele Betriebsräte an den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit, wie sie bereits Kamp (1998) beschreibt: Autonomie der Arbeitsgruppen stärken, menschengerechte Arbeitsplätze einrichten (Arbeitsplatzgestaltung verbessern) sowie die Arbeitsbedingungen verbessern durch Eigenverantwortlichkeit, Kreativität, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und ganzheitliche Arbeitsaufgaben. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und weitere Aspekte der teilautonomen Gruppen-/Teamarbeit werden daher in vielen Präambeln als eigenständige Ziele verankert.

„Gleichrangige Ziele bei der Umsetzung der Gruppenarbeit sind es

- eine verbesserte Wirtschaftlichkeit zu erreichen und
- die Arbeitssituation der betroffenen Mitarbeiter so zu verbessern, dass die fachlichen Qualifikationsanforderungen, die Handlungsspielräume in der Arbeitsausführung und die Anforderungen den individuellen Voraussetzungen möglichst entsprechen und die betriebliche Weiterentwicklung des einzelnen gefördert wird.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/42/1995

„Durch Gruppenarbeit sollen insbesondere folgende Hauptziele erreicht werden:

[...]

Humane Leistungs- und Arbeitsbedingungen insbesondere durch Aufgabenerweiterung zur Vermeidung einseitiger Belastung und zu starker Arbeitsteilung.

Aufgabenanreicherung zur Erweiterung der Mitsprache, Mitgestaltung und Mitverantwortung am Arbeitsplatz sowie des Zeiteinsatzes. Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation. Verbesserte Qualifizierungsmöglichkeiten und Einkommenschancen im Rahmen der technisch-organisatorischen Möglichkeiten.“

→ Informationstechnikerhersteller, 080101/120/2002

„Gleichzeitig ist Ziel [der Teamarbeit], dadurch eine größere Motivation der Beschäftigten, eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe und eine auch an den Beschäftigteninteressen orientierte Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufen zu erreichen.

Erhöhung der Qualifikation, kurze Entscheidungswege und humane Arbeitsbedingungen sind angestrebte unterstützende Voraussetzungen.“

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Nachstehend geht es dabei auch um die Möglichkeit der Beschäftigten, ihre eigenen Arbeitsbedingungen im Rahmen selbstorganisierter Teamarbeit mitzugestalten.

„Das Team [...] wird eingeführt, um [...]

- die Beschäftigten an der Gestaltung und der Verbesserung der Arbeitsplätze, des Arbeitsschutzes und der Arbeitsabläufe zu beteiligen.
- die Arbeitsabläufe und -organisationen ständig an die aus den Veränderungen der Umfeldbedingungen resultierenden Anforderungen anzupassen.“

→ Papiergewerbe, 080101/97/2001

Vereinzelte wird auf die Integration von leistungsschwächeren Personen hingewiesen.

„Mitarbeiter/innenbeteiligung und -zufriedenheit

Teamarbeit fordert die Delegation von Verantwortung und damit auch die Identifikation mit den Arbeitsprozessen und -ergebnissen.

Darüber hinaus bietet sie eine Fülle von Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und die Chance der Berücksichtigung besonderer persönlicher Umstände. Teamarbeit heißt auch Integration gesundheitsbeeinträchtigter, behinderter und älterer Mitarbeiter/innen. Dies führt langfristig zu einer Erhöhung der Motivation und letztlich der Arbeitszufriedenheit.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

In der nachfolgenden Vereinbarung wird mit Blick auf die kurz getakteten Montagesysteme bei einem Automobilhersteller detailliert formuliert.

„Die BV Teamarbeit [...] sieht ganzheitliche Aufgaben mit einem Maximum an indirekten Tätigkeiten in der Gesamtaufgabe eines jeden Teams vor, sodass ein Wechsel zwischen taktgebundenen und nicht-taktgebundenen Tätigkeiten und die Selbststeuerung des Arbeitseinsatzes sowie die Kontrolle über beeinflussbare logistische, ergonomische und technische Rahmenbedingungen möglich ist. Diese neue Teamorganisation wirkt sich auf ein verbessertes Qualitätsverständnis und Sorgfalt im Team aus, auf die Einsatzflexibilität, die Interessantheit der Arbeit und ermöglicht einen Belastungsausgleich. Es entsteht eine schlanke Fabrikstruktur mit weniger Ressourcen beispielsweise in den Nacharbeits-, Logistik- und [Qualitätssicherungs]-Bereichen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/146/2012

Im nachstehend zitierten Unternehmen wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass bestehende Tätigkeiten der Teammitglieder durch weitere Arbeitsaufgaben angereichert werden sollen.

„Die Teamarbeit ist als ganzheitlich gemeinschaftliche Aufgabe zu verstehen [...], in diesem Sinne werden angestrebt [...]

- Anreicherung bestehender Arbeitsaufgaben mit zusätzlichen Tätigkeitsmerkmalen, die insgesamt zu anspruchsvolleren Arbeitsinhalten führen [...]
- Verbesserung von Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen
- Erhöhung der Produktivität durch Leistungssteigerung und Zusammenlegung von Funktionen [...].“

→ Metallerzeugung und -bearbeitung, 080101/137/2000

## Agile Teamarbeit

Bei agiler Teamarbeit liegt der Fokus auf guten Arbeitsbedingungen teilweise in den Methoden begründet, die u. a. von der Motivation, der ständigen kreativen Mitarbeit und Selbstorganisation der Beschäftigten abhängen. Somit besteht auch für die Arbeitgeberseite ein Interesse daran, diese Ziele mitaufzunehmen. In einem Softwareunternehmen besteht die gesamte Präambel aus der Beschreibung dieses Verständnisses.

„Voraussetzung für die Einführung agiler Arbeitsmethoden ist, dass es genügend Freiraum für das Ausprobieren neuer Arbeitsmethoden gibt, die Beschäftigten hierbei unterstützt werden und andererseits, dass die Beschäftigten sich auf die neuen Methoden einlassen.

Grundannahme ist, dass die Umstellung auf agile Arbeitsmethoden sowohl geeignete Rahmenbedingungen als auch eine Änderung des Mindsets erfordert, Veränderung und Weiterentwicklung als Prinzip anerkennt und zum Vorteil der Beschäftigten, des Teams und des Projektes/Portfolios eingesetzt wird. Die Einführung von agilen Arbeitsmethoden soll zudem durch die Entwicklung einer positiven Fehlerkultur im Unternehmen begleitet werden. Dabei steht im Fokus, Fehler frühzeitig zu erkennen und aus ihnen zu lernen.

Durch die Anwendung der agilen Arbeitsmethoden werden die einbezogenen Beschäftigten in ihrer Souveränität gestärkt und bekommen mehr Freiheiten, ihren Arbeitsprozess selbst zu gestalten. Agilität bedeutet jedoch keine vollständige Flexibilisierung der Arbeitswelt. Die Delegation von Entscheidungen auf die Beschäftigten bedeutet nicht die Übertragung von unternehmerischem Risiko auf die Beschäftigten. Agilität bei der [Firma] orientiert sich am agilen Manifest, den gesetzlichen und kollektivrechtlichen Regelungen sowie den gesetzten Regeln und Prozessen. Ziel ist es, Kunden einzubinden, Geschwindigkeit im Sinne ‚Time to Market‘ herzustellen, die Effizienz zu steigern, die Beschäftigten vor gesundheitsgefährdenden Belastungen zu schützen und ihnen verlässliche Regelungen und Rahmenbedingungen zu bieten.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Im Rahmen von Standortsicherungen in Industriebetrieben gab es auf Initiative der Gewerkschaften immer wieder Ansätze für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

### „Präambel

In § 5 des zwischen [der Firma] und der IG Metall abgeschlossenen Zukunftstarifvertrags ist vereinbart, ‚Innovative Arbeitsorganisation‘ bei [der Firma] umzusetzen. Die Vorteile einer solchen innovativen Arbeitsorganisationsstruktur sind vielfältig und reichen von schlanken Strukturen in der Fabrik, besserer Kommunikation bis zu einer aktiven Beteiligung der Mannschaft an Optimierungsprozessen.

Dies kann durch die Veränderung der Arbeitsorganisation und einer Neustrukturierung der Tätigkeiten [...] gelingen. In die standardisierten Produktionstätigkeiten werden systematisch bereits in der Planungsphase indirekte Tätigkeiten integriert. Die Prinzipien des [GPS] kommen bei der Neustrukturierung zur Anwendung. Durch den breiten Aufgabenzuschnitt wird die Arbeit ganzheitlicher und insgesamt abwechslungsreicher sowie fachlich aufgewertet. Die Rolle der Meister wird optimiert. Zudem werden Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie die Verantwortungsübernahme in den Teams erweitert. Kommunikations- und Motivationselemente sind Bestandteile der neuen Arbeitsorganisation.

Durch eine innovative Arbeitsorganisation entsteht die Chance, eine engagierte Belegschaft für die zukünftigen Veränderungsprozesse und Herausforderungen zu gewinnen und auf dieser Basis erfolgreich Nutz- und Freizeitfahrzeuge zu fertigen.“

→ I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/146/2012

## 3.1.4 Neue Arbeitswelt

Die Veränderungen der Arbeitswelt, ein globaler Wettbewerb und der Megatrend Digitalisierung verändern Arbeitsorganisation, -methoden und -bedingungen. Diese „Transformation“ beschäftigt viele Unternehmen. Betriebsräte formulieren die Herausforderung, diese Veränderungen frühzeitig zu begleiten und in betriebliche Regelungen zu übertragen. In der öffentlichen Verwaltung finden sich vereinzelt seit Anfang des Jahrtausends erste Ansätze für „moderne“ Arbeitsformen in den Zielen der Vereinbarungen.

### „Präambel und Zielsetzung

Die [Firma] entwickelt sich von einer klassischen Behörde zu einem zukunftsfähigen Dienstleistungsunternehmen. Den sich damit verändernden Anforderungen müssen sich auch die Arbeitsformen an-

passen. Dabei ist insbesondere die Bedeutung kooperativer Führung und teamorientierten Handelns hervorzuheben.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

Seit dem Jahr 2017 werden in der Industrie Ziele mit Blick auf die sich verändernde Arbeitswelt formuliert – wesentlich bei der Einführung von agilen Arbeitsmethoden, die als Antwort auf die sich verändernden Rahmenbedingungen verstanden werden.

„Ziel dabei ist es, der u.a. im Rahmen der Digitalisierung zunehmenden Komplexität der Arbeitsprozesse und den steigenden Anforderungen an die Geschwindigkeit in diesen Prozessen gerecht zu werden.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/13/2017

„Präambel

Die [Firma] befindet sich in einem tiefgreifenden Prozess der Veränderung, der durch die vorliegende Gesamtbetriebsvereinbarung begleitet und mitgestaltet werden soll. Bei dem Veränderungsprozess handelt es sich um einen langwierigen und grundsätzlichen Vorgang, bei dem es um den Prozess der Neubestimmung der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsweisen geht. Der Prozess der Veränderung des Verhältnisses von Führung, Partizipation, autonomer Selbstregulierung (Führungskultur) und Organisationsgestaltung steht dabei im Mittelpunkt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

„Präambel

Die herkömmlichen Arbeits- und Projektstrukturen werden den sich ständig wandelnden Anforderungen von Märkten, Kunden und Mitarbeitern allein nicht mehr gerecht. Darum gewinnen agile Methoden zunehmend an Bedeutung. Bereits heute wird in vielen Bereichen des Unternehmens agil gearbeitet. [Die Firma] hat dazu mit dem Positionspapier [Agile Arbeitsmethoden] wesentliche Grundsätze zu Bedeutung, Denkweise und Methodik veröffentlicht. Diese Betriebsvereinbarung soll eine Leitlinie für alle Beteiligten sein und Orientierung bei Einführung und Umsetzung agiler Methoden geben. Die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern sollen dabei in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Die Mitar-

beiter sind der zentrale Erfolgsfaktor bei der Anwendung Agiler Methoden; dementsprechend sind deren Interessen angemessen zu wahren.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

## 3.2 Geltungsbereich



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherche-möglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Die vorliegenden Vereinbarungen beziehen sich auf unterschiedliche räumliche, personelle, zeitliche und in Einzelfällen sachliche Geltungsbereiche. Beispielsweise gilt eine Dienstvereinbarung sachlich-inhaltlich für alle Evaluations- und Change-Prozesse. In der überwiegenden Zahl der Vereinbarungen werden die sachlich-inhaltlichen Aspekte jedoch an anderen Stellen beschrieben und werden daher in [Kapitel 3.3](#) beschrieben.

„Diese Dienstvereinbarung findet insbesondere Anwendung

- bei umfangreichen Prozessen der Evaluation und Gestaltung von Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufen und Arbeitsbedingungen in einzelnen oder mehreren Organisationseinheiten sowie
- bei Neuordnungen bestehender Aufgabenbereiche zu anderen Organisationseinheiten.“

→ Öffentliche Verwaltung, 110400/40/2010

### 3.2.1 Räumlicher Geltungsbereich

In der Regel sind Betriebsvereinbarungen nur für den Betrieb gültig, für den sie abgeschlossen wurden. In vielen Unternehmen mit mehreren Standorten wurden Gesamt- oder Konzernbetriebsvereinbarungen abgeschlossen, da beispielsweise ganzheitliche Produktionssysteme oder agile Arbeitsmethoden häufig konzernweit eingeführt werden. In einigen Gesamt- und Konzernbetriebsvereinbarungen wird ein Rahmen abgesteckt, der örtlich konkretisiert werden muss. Andere Vereinbarungen beziehen sich lediglich auf

einzelne Standorte eines Konzerns, die teilweise als Pilotprojekte gestartet wurden.

„Die beschriebenen Gestaltungsspielräume sind durch entsprechende Standortvereinbarungen auszufüllen. Dazu nehmen die örtlichen Betriebsparteien umgehend nach [Inkrafttreten] dieser Gesamtbetriebsvereinbarung Verhandlungen auf. An den Standorten geltende Betriebsvereinbarungen zur Gruppenarbeit/Teamarbeit bleiben bis zum Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung in Kraft.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

In einzelnen Betriebsvereinbarungen – vor allem zu Teamarbeitsformen, die sich stark an den Zielen der klassischen teilautonomen Gruppenarbeit orientieren – wird der räumliche Geltungsbereich auf einzelne Bereiche des Betriebes wie z. B. die Produktionsstandorte eingeschränkt.

„Geltungsbereich [...]

– räumlich: für die Produktionsstandorte der [Firma].“

→I Maschinenbau, 080101/159/2018

### 3.2.2 Personeller Geltungsbereich

Viele der analysierten Vereinbarungen beziehen sich ausdrücklich auf § 5 Abs. 1 BetrVG, der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie folgt definiert: „Arbeiter und Angestellte einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie im Betrieb, im Außendienst oder mit Telearbeit beschäftigt werden. Als Arbeitnehmer gelten auch die in Heimarbeit Beschäftigten, die in der Hauptsache für den Betrieb arbeiten“. Häufig wird auch auf § 3 Abs. 3 BetrVG verwiesen, der leitende Angestellte ausschließt. Nach allgemeinem Verständnis, gilt eine Betriebsvereinbarung für die Beschäftigten in diesem Sinne. Trotz dieses Grundverständnisses definiert ein Großteil der Vereinbarungen den personellen Geltungsbereich ausdrücklich.

In einzelnen Vereinbarungen werden Ausnahmen oder Ergänzungen für dual Studierende aufgenommen.

„Geltungsbereich

[...]

persönlich: für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Sinne des § 5 Abs. 1 BetrVG sowie für Auszubildende. Duale Studenten werden den Auszubildenden im Sinne des BBiG gleichgestellt. Ausgenommen sind die leitenden Angestellten im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/155/2013

Im öffentlichen Dienst und privatisierten Staatsunternehmen sind die Vereinbarungen zur selbstorganisierten Teamarbeit vereinzelt auch für Beamte und Beamtinnen gültig, die ja per Definition keine Arbeitnehmer im Sinne des Betriebsverfassungs- oder des Personalvertretungsgesetzes sind.

„Die Eckpunktevereinbarung gilt für alle Beschäftigten der [Firma]. Sie gilt gemäß § 24 (2) [Personalgesetz der Firma] auch für die zugewiesenen Beamten. Sie gilt nicht für die leitenden Angestellten der [Firma].“

→I Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

In einer Vereinbarung werden leitende Angestellte und Führungskräfte insofern einbezogen, als sie zur Einhaltung und Umsetzung der Regelungsinhalte ausdrücklich verpflichtet sind.

„Führungskräfte der von dieser Regelung betroffenen Bereiche sind dafür verantwortlich, dass diese Regelung den Mitarbeitern bekannt ist und von diesen eingehalten wird. Die Mitarbeiter sind verpflichtet, sich mit den Bestimmungen der Regelung vertraut zu machen und diese einzuhalten.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

Einzig in einer Vereinbarung aus einem Softwareunternehmen wird in einer Fußnote zum Geltungsbereich darauf verwiesen, dass für die leitenden Angestellten eine entsprechende Vereinbarung zur Teamarbeit abzuschließen ist.

„Der Arbeitgeber und der Sprecherausschuss der leitenden Angestellten schließen eine sinngemäß gleichlautende Vereinbarung ab, die sich in großen Teilen auf diese Vereinbarung bezieht, jedoch die unterschiedlichen Belange der leitenden Angestellten gesondert berücksichtigt.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### 3.2.3 Zeitlicher Geltungsbereich

Einzelne Vereinbarungen gelten als Pilotvereinbarungen für einen definierten Zeitraum von beispielsweise 18 Monaten oder einem Jahr. In der nachfolgenden Vereinbarung wurde für eine Pilotvereinbarung eine Mindestlaufzeit festgelegt.

„Diese Betriebsvereinbarung tritt am 01.07.2019 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines jeden Kalender- vierteljahres gekündigt werden, frühestens jedoch zum 31.12.2020.“

→ Anonym, 080104/28/0

### 3.3 Definitionen und Formen von selbstorganisierter Team- und Gruppenarbeit



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherche- möglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Wie in [Kapitel 1](#) beschrieben, gibt es in der Wissenschaft und in den Gewerk- schaften keinen einheitlichen Begriff oder eine eindeutige, von allen akzep- tierte Definition von (teilautonomer) Gruppenarbeit.

Für die Betriebsvereinbarungen ist es daher sinnvoll, die konkreten For- men und Ausprägungen von selbstorganisierter Team- oder Gruppenarbeit ausführlich zu beschreiben oder eventuell in einem Anhang zu erläutern. Dies ist besonders wichtig bei den neuen Formen selbstorganisierter oder agiler Teamarbeit, da sich diese teilweise stark von der etablierten teilautonomen Gruppenarbeit unterscheiden. Außerdem treffen die neuen Arbeitsformen in der betrieblichen Realität auf die unterschiedlichsten Rahmenbedingungen und Personen mit mehr oder weniger Erfahrung sowie Vorstellungskraft, was sich hinter den neuen Begriffen verbirgt. Ist es alter Wein in neuen Schläu- chen? Oder doch eine neue Form der Arbeitsorganisation? Außerdem kennen die meisten Führungskräfte aus den Bürobereichen der Unternehmen den Be- griff und die Ziele der (teilautonomen) Gruppenarbeit nicht. Sie wissen nicht, um was es dabei geht und haben keinen Bezug dazu.

### 3.3.1 Selbstorganisierte Teamarbeit

In nachfolgender Betriebsvereinbarung wird sehr ausführlich beschrieben, was unter selbstorganisierter Teamarbeit verstanden wird. Neben den Tätigkeiten geht es dabei u. a. um weitreichende Verantwortlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten.

„Unter selbstorganisierte Teamarbeit fallen alle Formen der Arbeitsorganisation, die die Übertragung einer gemeinsamen, abgeschlossenen Aufgabe bzw. Tätigkeit an eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten zur eigenständigen Erledigung bzw. Ausführung zum Inhalt haben. Dies kann auch die für ihre Aufgabe/Tätigkeit notwendigen planerischen, steuernden und kontrollierenden Tätigkeiten einschließen.

Die Beschäftigten organisieren den ihrer Aufgabe/Tätigkeit zu Grunde liegenden Arbeitsprozess mit hoher Eigenverantwortung auf Teamebene selbst. Sie übernehmen ebenfalls ihre teaminterne Personaldisposition und Aufgabenverteilung. Grundsätzlich ist das wesentliche Merkmal für die Selbstorganisation die Vertretung der Beschäftigten durch eine/einen aus ihrem Kreis gewählten Sprecher/in. Die Voraussetzung für die Wahl zum Teamsprecher ist die Erfüllung einer vereinbarten, bereichsspezifischen Qualifikation.

Selbstorganisierte Teamarbeit beinhaltet außerdem die beratende Beteiligung an den planerischen und steuernden Aktivitäten in ihrem Bereich/Abteilung. Dazu ist eine regelmäßige Kommunikation zwischen Beschäftigten und Bereichs-/Abteilungsleitung sicherzustellen.

Teamarbeit ermöglicht und fördert die persönliche, soziale und fachliche Entwicklung der Beschäftigten und bildet dadurch die Voraussetzung zum flexiblen Beschäftigteneinsatz und zur Übernahme von Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

Sehr kurz und abstrakt ist nachfolgende Definition.

„Teams üben im Rahmen ihres Arbeitsauftrages und ihrer Zielsetzung als selbstregulierende Organisationseinheiten ihre Tätigkeit selbstverantwortlich aus.“

→I Papiergewerbe, 080101/97/2001

### 3.3.2 Gruppenarbeit

In vielen der analysierten Vereinbarungen wird Gruppenarbeit geregelt, die sich an der teilautonomen Gruppenarbeit orientiert und deren Leitbild in der Beschreibung der jeweiligen betrieblichen Ausprägung aufnimmt. Teilweise finden sich jedoch auch sehr allgemeine und kurze Definitionen.

„Kennzeichnend für die Gruppenarbeit ist die weitgehend selbständige, eigenverantwortliche Erledigung der Arbeitsaufgaben im Rahmen betrieblicher Vorgaben. Neben den operativen Tätigkeiten sind beispielsweise Aufgaben der Steuerung und Koordination der Qualitätssicherung und der Instandhaltung wahrzunehmen.“

→ Informationstechnikhersteller, 080101/120/2002

„Unter Gruppenarbeit im Fahrdienst ist die Zusammenarbeit von Fahrern eines Dienstplanes zu verstehen, die gemeinsam neben der Fahrtätigkeit auch organisatorische, dispositive und kontrollierende Tätigkeiten für ihre Strecke und das Arbeitsumfeld übernehmen. Kennzeichnend für die Gruppenarbeit ist die weitgehend selbständige, eigenverantwortliche Erledigung von Arbeitsaufgaben im eigenen Arbeitsumfeld im Rahmen betrieblicher Vorgaben.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/125/2004

Ein Fahrzeugbauer formuliert wie folgt.

„Gruppenarbeit ist die Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter zur Durchführung einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe. Die Gruppe führt eine inhaltlich abgegrenzte, ganzheitliche und von ihr möglichst überprüfbare Arbeitsaufgabe aus. Sie regelt [...] die Verteilung einzelner Teilaufgaben sowie den Tätigkeitswechsel selbst. [...] Dabei werden – entsprechend der gegebenen Möglichkeiten – im Sinne einer ganzheitlichen Auftragsdurchführung direkte und indirekte Tätigkeiten [Arbeitsbereiche] zusammengefasst. Zielsetzung hierbei ist es, zu einer stärkeren Arbeitsanreicherung und besseren Auslastung zu kommen, ohne damit einzelne zu überfordern.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/42/1995

Ein Unternehmen des Versicherungsgewerbes beschreibt für sich Teamarbeit, die den Prinzipien teilautonomer Gruppenarbeit entspricht.

### „Teamdefinition/-aufgaben

Teamarbeit ist die Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter an einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe. Angestrebt ist innerhalb möglichst weit gefasster Grenzen eine hohe Selbstorganisation des Teams. Die Teamstärke beträgt idealerweise 4 bis 10 Mitarbeiter. Die Fähigkeiten innerhalb eines Teams ergänzen sich.

Zu den Aufgaben des Teams gehören u. a.:

- Planung der Arbeitsverteilung und -erledigung
- Qualifizierungsplanung
- Planung der Lage der Arbeitszeit
- Planung von Urlaub und freien Tagen
- Sachmittelplanung
- eigenverantwortliche Lösung von Konflikten innerhalb des Teams
- regelmäßiger Informationsaustausch
- Einhaltung von Servicestandards.“

➔ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

In der öffentlichen Verwaltung wird ebenfalls sehr häufig von Teams gesprochen.

### „Teamdefinition

Es gibt nicht die allgemeingültige Definition für ein Team, aber doch einige charakteristische Elemente: gemeinsame Zielsetzung, unterschiedliche Fähigkeiten bzw. Funktionen, offene Kommunikation, Zusammenarbeit, Übernahme von Verantwortung, Wir-Gefühl. Als pragmatische Definition für den Teambegriff lässt sich daraus ableiten:

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen mit sich ergänzenden Fähigkeiten und/oder Funktionen, die ein gemeinsames Ziel anstreben, für das jeder verantwortlich ist.

### Aufgabenfelder und Teamformen

Grundlage für Teamaufgaben und Teambildung sind die Produkte bzw. Leistungen sowie die mit ihnen verbundenen Prozesse.

- Zur Erledigung der operativen Geschäfte mit wiederkehrenden Prozessen werden dauerhaft Teams gebildet (Geschäftsteams).
- Zur Wahrnehmung zeitlich befristeter Sonderaufgaben können Projektteams gebildet werden.
- Die Einsetzung von Expertenteams sowie anderer Teamformen ist jederzeit möglich.

Für die Größe eines effizienten Teams gibt es keinen allgemein verbindlichen Richtwert. Wichtige Einflussfaktoren für die optimale Teamgröße sind die Aufgabenstruktur, die Möglichkeiten der wechselseitigen Kommunikation und Kooperation sowie die Identifikation der Teammitglieder mit den gemeinsamen Zielen. Die Fachliteratur sieht in der Regel eine Größe von 4 bis 8 Personen als optimal an. Die Teams sind im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung ergebnis-, produkt- und prozessverantwortlich; dies umfasst auch die Berichtspflicht. Dementsprechend benötigen sie größtmögliche Ressourcenverantwortung und Entscheidungskompetenzen. Führungskräfte unterstützen ihre Teams und sorgen für die notwendigen Arbeits- und Rahmenbedingungen.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

Selten wird Gruppenarbeit ausdrücklich in direkten und indirekten Unternehmensbereichen gleichzeitig beschrieben.

„Grundsätze und Definitionen

Teamarbeit ist eine Form der Arbeitsorganisation, in der mehrere Beschäftigte an einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe entsprechend der vereinbarten Ziele zusammenarbeiten. Im direkten Bereich ermöglicht sie die Sicherstellung einer Produktion in einer konstanten Fahrweise (Fließprinzip, fester Kundentakt). Im indirekten Bereich fördert sie die Qualität und Effizienz der Geschäftsprozesse. Teamarbeit dient der Förderung der sozialen Integration.

Das Team erfüllt ganzheitliche Aufgaben auf Basis der vereinbarten Standards. Das Team organisiert selbständig die Aufgaben innerhalb des Teams und steuert sie. Indirekte Aufgaben wie Planung, Organisation, und Kontrolle sind nach Möglichkeit in die Teamaufgaben zu integrieren.“

→ Maschinenbau, 080101/148/2012

### 3.3.3 Agile Gruppenarbeit

Agile Methoden werden in der Projektarbeit beispielsweise im Entwicklungs- oder Konstruktionsbereich eingesetzt (z. B. agile Softwareentwicklung, Extreme Programming, Pair Programming, Scrum). In den analysierten Vereinbarungen mit agilen Methoden finden sich ausschließlich Regelungen zu

Scrum und in einem Fall (vgl. Fallstudie 3) eine Fluid-Organisation, die sich stark an Scrum orientiert. Die Methoden mit ihren unterschiedlichen Rollen werden meist sehr umfassend beschrieben.

Nachfolgende Vereinbarung konzentriert sich bei der Definition der agilen Arbeitsweise stark auf die grundlegenden Werte und Prinzipien des agilen Manifests.

#### „Agiles Arbeiten

Agiles Arbeiten umfasst die Anwendung von Denkweisen, Werten und Prinzipien, Methoden, Prozessen und Werkzeugen, die sich am (2001 durch eine Gruppe von Softwareentwicklern publizierten) ‚Agilen Manifest‘ orientieren. Wichtig ist ein gemeinsames Verständnis für Ziel, Zweck und Vision zu entwickeln. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich schnell und flexibel auf verändernde Situationen und Herausforderungen einzustellen. Personen und Interaktionen stehen dabei im Vordergrund.

Bei einer AGILEN Denkweise, geht es um:

- gegenseitiges Vertrauen auf allen Ebenen der Organisation
- regelmäßige Überprüfung, Anpassung und die Fähigkeit, kurzfristig auf Veränderungen reagieren zu können
- kontinuierliches Lernen
- selbst organisierende Teams, die die notwendigen operativen Entscheidungen selbst treffen
- das Experimentieren in einer fehlertoleranten Umgebung
- Fokus auf Transparenz und offenen Umgang mit Hindernissen

Bei der Nutzung von agilen Methoden steht die Steigerung von Effizienz und Effektivität im Vordergrund; eine Leistungsverdichtung ist nicht beabsichtigt.“

➔ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

Eine sehr umfassende Beschreibung der unterschiedlichen Rollen findet sich in nachfolgenden Begriffsbestimmungen. Eine solch ausführliche Definition hilft, die konkrete Ausprägung agilen Arbeitens festzulegen. Sie kann ggf. auch für die Entgeltfindung hilfreich sein.

#### „Umsetzungsteam (UT)

Liefert die Leistung und ist selbstorganisiert.

- Definiert den Taktumfang und plant die Aufgaben im Planning anhand der Priorisierung des PO [Product Owner] für einen Takt.

- Erzielt Ergebnisse und stellt deren Qualität sicher.
- Führt das Produkt/die Leistung dem Kunden vor.
- Verantwortet die Leistungserbringung und den Fortschritt im Takt.
- Ist Anlaufstelle bei Kunden eskalationen und Kundenbeschwerden und bearbeitet diese.
- Organisiert die Zusammenarbeit innerhalb des Teams und stellt Effizienz und Effektivität der Arbeit sicher.
- Führt Einsatzplanung durch.
- Ist für die Ausbildung von Auszubildenden, BA-Studenten und Kollegen verantwortlich.
- Sorgt für Vernetzung innerhalb des Teams, der Organisation und zum Kunden.
- Achtet auf die eigene Gesundheitsprävention und die der Kollegen.

#### Agility Master (AM)

Stellt Agilität im Team sicher.

- Ist eine Führungspersönlichkeit.
- Ist qualifiziert und zertifiziert für Rolle des AM.
- Sicherer Umgang mit agilen Methoden
- Ausgebildet in Führung.
- Ist sowohl Coach und Mediator als auch Moderator.
- Berät zur individuellen Kompetenzentwicklung.
- Kümmerst sich um die Rahmenbedingungen wie agile Methodik und Schutz vor Einflüssen von außen und räumt Hindernisse aus dem Weg.
- Nimmt die Unternehmerpflichten wahr (Arbeits- und Brandschutz, Wiedereingliederung...).
- Betreut die Auszubildenden und BA-Studenten (organisatorisch).
- Stellt die Rollenwahrnehmung von Product Owner, Umsetzungsteam und Kunden-Product Owner sicher.
- Organisiert Teamaufbau und -umbau.

#### Product Owner (PO)

Verantwortet die Leistung und den ROI.

- Ist der Vertreter der Kundenbedürfnisse und Verhandlungspartner des Kunden.
- Der PO definiert den Leistungsumfang aus Kundensicht.
- Nimmt die Anforderungen des Kunden und Umsetzungsteams auf, beschreibt und priorisiert sie vor jedem Takt.

- Verantwortet die Zielerreichung der Leistung.
  - Bestätigt die Qualität der Ergebnisse.
  - Ist zuständig für [...]Freigaben, Mifri-Planung, den Umsatz und Deckungsbeitrag (ROI...).
  - Verfolgt den Fortschritt der Leistungserbringung und macht ihn transparent.“
- Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/208/2017

Eine weitere Konkretisierung der Rollen findet sich im Anhang derselben Vereinbarung.

„Der Agility Master (AM) ist Team- und Organisationsentwickler (individuell und strukturell). Sein Fokus liegt auf der Optimierung in allen Bereichen. Er gestaltet die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und regt die Bildung von Netzwerken (innerhalb der [Firma], im Konzern sowie mit Partnern und Lieferanten) an. Darüber hinaus ist der AM an den Personalprozessen beteiligt und stellt als AM der Einheit und des Clusters die Einhaltung der Arbeitgeberpflichten sicher.

Der Product Owner (PO) ist Geschäftsentwickler und Unternehmer (mit Blick auf die Gesamtorganisation) und trägt die Ergebnis- und Budgetverantwortung. Sein Fokus liegt auf Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit. Er gestaltet das Stakeholdermanagement sowie die Arbeit in Netzwerken (innerhalb der [Firma], im Konzern sowie mit Partnern und Lieferanten). Der PO auf Einheitsebene hat die Kostenverantwortung.

Das Umsetzungsteam (UT) wird gebildet von (in der Regel) 7 (+/- 2) Mitarbeitern, welche gemeinsam und selbstorganisiert an einem Produkt, einem Service oder einer Leistung für den Kunden arbeiten.

Team: Ein Team setzt sich zusammen aus PO, AM und UT. Teams bilden den Kern der organisatorischen Gesamtstruktur des Unternehmens.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Eine andere Vereinbarung ist weniger stark an Scrum orientiert und formuliert freier nach den agilen Grundprinzipien. Diese Form von selbstorganisierter Teamarbeit ist eine Form agiler Arbeitsorganisation.

### „Selbstorganisierende Teams

Wesentlicher Aspekt von ‚Lean und Agile‘ ist der selbstorganisierende Charakter der Entwicklungsteams. In Absprache mit der Bereichsleitung bestimmt das Team für das laufende Projekt im Wesentlichen folgende Rahmenbedingungen:

- die konkrete agile Entwicklungsmethode
- die Rollenverteilung im Team
- die Taktung der Entwicklungszyklen
- die Anzahl der Arbeitspakete (z. B. Tasks, User Stories), die für einen Entwicklungszyklus akzeptiert werden
- die Lage der Meetings, z. B. der Daily Stand-ups.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

In einem anderen Unternehmen wird insgesamt kürzer beschrieben, aber dafür werden weitere Elemente (Artefakte) der Methode aufgegriffen.

### „Scrum Master

Der Scrum Master sorgt dafür, dass sich das Scrum Team und die Organisation an die Scrum-Regeln und -Praktiken [halten].

### Product Owner

Der Product Owner vertritt die Interessen der Stakeholder und ist für die priorisierte Liste der Anforderung an das Produkt bzw. Projekt (Product Backlog) verantwortlich.

### Stakeholder

Person oder Gruppe, die ein berechtigtes Interesse an dem zu entwickelnden Produkt bzw. Projekt haben.

### Product Backlog

Priorisierte Liste von Product Backlog Items, welche die Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt bzw. Projekt enthält.

### Product Backlog Item

Ein Eintrag im Product Backlog, der eine Anforderung an das zu entwickelnde Produkt bzw. Projekt beschreibt.“

➔ Anonym, 080104/28/0

### 3.4 Beteiligung der Beschäftigten



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherche-möglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:  
<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Gruppen- und Teamarbeit basiert per se auf der Beteiligung von Beschäftigten, die ihre Aufgaben selbstorganisiert erfüllen sollen. Allerdings wird nur selten in den Betriebsvereinbarungen geregelt, dass sie auch am Einführungsprozess beteiligt werden. Ein Mindestmaß ist die Information der Belegschaft und die Möglichkeit zur Rückmeldung. Wenn die Mitarbeitenden aktiv in den Einführungsprozess eingebunden werden und dort Einfluss nehmen können, ist eine höhere Stufe der Beteiligung erreicht.

#### 3.4.1 Information und Feedback

In vielen Vereinbarungen zur selbstorganisierten Teamarbeit wird beschrieben, dass die Beschäftigten rechtzeitig informiert werden müssen. Teilweise werden dabei auch die Themen genannt, über die informiert werden muss. Dazu gehören: eingesetzte Methoden, Informationswege (Veranstaltungen, Intranet, E-Mails), Informationszeitpunkt, Mindestinhalte von Informationsworkshops, Freistellung für die Informationsveranstaltung und ihre Dauer (z. B. ein Tag). Häufig wird dabei auch auf einen bestimmten Schulungsbedarf und Schulungsmaßnahmen verwiesen, die vertiefend auf die neue Arbeitsorganisation vorbereiten. Teilweise sind die Formulierungen sehr knapp.

„Die Mitarbeiter/innen werden rechtzeitig und umfassend über die zukünftigen Tätigkeits- und Arbeitsabläufe unterrichtet.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080101/113/2002

„Information der Beschäftigten

Die von der Maßnahme betroffenen Beschäftigten werden vom Arbeitgeber auf der Grundlage des § 81 BetrVG durch geeignete Maßnahmen (z. B. Mail, Intranet- Veröffentlichungen, team-/bereichsbezogene Informationsveranstaltungen) über die in dieser Vereinba-

„... und sie betreffende Maßnahmen rechtzeitig und umfassend vor Beginn der Maßnahme informiert.“

→ Telekomunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Folgende Vereinbarung verweist ausdrücklich auf die Regelungen der Betriebsvereinbarungen, die den Beschäftigten ausgehändigt und erläutert werden müssen. Voraussetzung ist ferner, dass bestimmte Gruppenrollen bereits besetzt sind.

„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden über die anstehenden Veränderungen ihres Bereiches informiert.

Diese Rahmenbetriebsvereinbarungen werden ausgehändigt und ihre Bestimmungen werden erläutert [...].

Der Startzeitpunkt wird bekanntgegeben [...].

Der Gruppenkoordinator ist festgelegt.

Wahl des Gruppensprechers und Installation der regelmäßigen Gruppenbesprechungen. (Die Wahl des Gruppensprechers darf auch schon vor der zweiten Informationsveranstaltung durchgeführt werden.).“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

Eine andere Vereinbarung beschreibt ausführlich die Information der Beschäftigten allgemein und in Pilotbereichen. Außerdem wird der Betriebsrat in die Informationsveranstaltungen eingebunden, Verantwortliche für die Information werden festgelegt und Möglichkeiten zum Austausch im Rahmen von Team-Reviews nach sechs bis neun Monaten festgeschrieben.

„Information der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter werden über die generelle Einführung selbstorganisierter Teamarbeit an ihrem Standort informiert. Dies geschieht nach Abschluss der entsprechenden Standortbetriebsvereinbarung in der Regel im Rahmen der Betriebsversammlung.

In den Bereichen, die als Pilotbereiche ausgewählt wurden, erfolgt die Mitarbeiterinformation entsprechend früher. In den Bereichen, in denen selbstorganisierte Teamarbeit neu eingeführt wird, werden Einführungsveranstaltungen für alle Betroffenen vor Ort organisiert. Der Kick-off der Einführung findet unter Einbindung des Betriebsrates und HR statt. Darüber hinaus finden statt:

- Team-Workshops für alle Mitarbeiter (Dauer: 1 Tag). Die Mindestinhalte sind in Anhang 1 zu dieser Anlage geregelt. Sie können in Absprache zwischen Trainer und dem jeweiligen Bereich erweitert, in der Reihenfolge verändert und mit Übungen und praktischen Modulen ergänzt werden. Die Mindestinhalte dürfen jedoch nicht gekürzt werden.
- Team-Reviews nach 6–9 Monaten. Hierzu entsenden die Teams Vertreter, die in der projektbegleitenden Gruppe über den Fortgang der Teamarbeit berichten.

Für alle Bereiche, in denen teilautonome Gruppenarbeit besteht, sind die projektbegleitenden Teams und die Vorgesetzten dafür verantwortlich, die Mitarbeiter über die durchzuführenden Änderungen im Rahmen der selbstorganisierten Teamarbeit zu informieren und die Änderungen einzuleiten.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

Eine Betriebsvereinbarung legt detailliert die Informationen, Inhalte und Methoden von Auftaktworkshops fest.

„Der Mitarbeiter Kick-off ist eine eintägige Auftaktveranstaltung zum Start der Gruppenarbeit für die Mitarbeiter einer Schichtgruppe. Neben dem Konzept werden den Mitarbeitern die Ziele der Gruppenarbeit und damit konkrete Erwartungen der jeweiligen Führungskräfte aufgezeigt. Ziel ist es, ein einheitliches Verständnis bei den Mitarbeitern zu schaffen, die Bedeutung des Projektes hervorzuheben und Motivation zur Umsetzung zu erzeugen.

Von großer Bedeutung ist auch das praktische Erleben der neuen Arbeitsform.

Die Mitarbeiter lernen die Arbeitsweise der Gruppenarbeit spielerisch, in Form von Übungen, im Workshop kennen.

Teilnehmer sind:

- Mitarbeiter der Schichtgruppe
- Führungskräfte aus dem Einführungsbereich (zeitweise)
- Vertreter des Umsetzungsbegleitungsteams (zeitweise)
- externer Trainer
- Betriebsrat (optional und zeitweise)

Im Mitarbeiter-Kick-off werden wesentliche Tätigkeiten, deren Verantwortung sich mit der Einführung von Gruppenarbeit verändern, vorgestellt und erläutert.

Eine detaillierte Durchsprache der Arbeitsaufgaben gemäß dem definierten Aufgabenprofil [...] findet in einem der ersten Gruppengespräche statt. Der Meister erläutert der Gruppe die zusätzlichen Aufgaben, den jeweils Verantwortlichen, den Turnus mit Zeitaufwand und die Schicht, in der die Aufgabe zu erledigen ist.“

→ Maschinenbau, 080101/153/2013

Im Zusammenhang mit der Einführung von agilen Arbeitsmethoden werden ebenfalls Information, Qualifizierung und Möglichkeiten für Feedback vereinbart.

„Wird der Tätigkeitsbereich eines Beschäftigten auf agile Arbeitsmethoden umgestellt, bearbeitet der Beschäftigte seinen Tätigkeitsbereich mit agilen Arbeitsmethoden. Die Umstellung wird wie folgt begleitet:

- Rechtzeitig vor der Umstellung auf agile Arbeitsmethoden werden die betroffenen Beschäftigten informiert und ihnen Gelegenheit gegeben, mögliche Fragestellungen in Zusammenhang mit der Umstellung und ggf. erforderliche Qualifizierungsbedarfe anzusprechen.
- Alle betroffenen Beschäftigten erhalten die methodisch erforderlichen Qualifizierungen nach Ziffer 5.; zudem ist sichergestellt, dass die für agile Arbeitsmethoden notwendigen Rollen (z. B. erfahrene Scrum Master, agile Coaches) einbezogen sind. Die erforderlichen Basis-Qualifizierungen finden zu Beginn der Aufnahme der agilen Arbeitsmethode statt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

### 3.4.2 Einführungsprozess von Gruppen-/Teamarbeit

In wenigen Vereinbarungen werden die Beschäftigten aktiv bei der Einführung der neuen Arbeitsform beteiligt. Allerdings gibt es nur vereinzelte Beispiele, in denen die Mitarbeitenden während des Einführungsprozesses zusätzliche Unterstützung erhalten.

„Erfahrungen und Erkenntnisse, die Beschäftigte und Vorgesetzte bei der Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit gemacht haben, werden in die projektbegleitenden Teams einge-

bracht, dort aufgearbeitet und den Teams als Ergebnis zur Verfügung gestellt.“

→ I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/155/2013

„Der Erwerb der erforderlichen methodischen Kenntnisse wird vor oder spätestens zu Beginn der Tätigkeit im Scrum Team ermöglicht. Der Arbeitgeber stellt neu gebildeten Scrum Teams angemessene Beratung und Unterstützung sowohl für die Initialisierungsphase als auch während des Einsatzes von Scrum zur Verfügung, durch internes oder externes Coaching der Scrum Teams.“

→ I Anonym, 080104/28/0

Eine Betriebsvereinbarung legt fest, dass die Mitarbeitenden Rückmeldungen zu den Informationen geben können, ebenso Vorschläge für die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes. Überdies kann eine Projektgruppe für Vorschläge zur humanen und sozialen Ausgestaltung gebildet werden.

„Information und Beteiligung der Arbeitnehmer/innen

Die Mitarbeiter werden rechtzeitig und umfassend von den zuständigen Vorgesetzten über die zukünftigen Tätigkeits- und Arbeitsabläufe unterrichtet. Die in den jeweiligen Ausschüssen vertretenen Betriebsräte haben ein Teilnahmerecht bei dieser Unterrichtung. Die Mitarbeiter haben das Recht, zu den mit der Einführung und Ausgestaltung verbundenen Maßnahmen Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen. Die Möglichkeiten ihrer beruflichen Entwicklung im Betrieb unter den veränderten Bedingungen sind mit ihnen zu erörtern.

Nach vorheriger Abstimmung mit der Führungskraft kann auch eine Projektgruppe mit Beteiligung des Betriebsrates gebildet werden. Diese Projektgruppe kann Vorschläge zur humanen und sozialen Gestaltung des Arbeitsablaufs und des Arbeitsplatzes, zu den Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen sowie auch für die Systemauslegung machen. Das gleiche gilt für den Ausbau, die Anpassung und Weiterentwicklung des jeweiligen Systems.“

→ I Maschinenbau, 080101/157/2006

Prozessvereinbarungen mit Beteiligung von Beschäftigten bieten eine besondere Chance: Erfahrungen der Beschäftigten werden in Pilotphasen erfasst und in die Gestaltung einbezogen.

„Die Arbeitsgruppe führt gemeinsam mit betroffenen Beschäftigten jeweils zum Pilotstart und rechtzeitig vor dem Pilotende Workshops durch. In den Workshops werden weitere Regelungsbedarfe bzw. konkrete Einzelfragen erörtert, zum Pilotende erfolgt eine gemeinsame Vertretung des Piloterfolges. Ziel ist dabei, die Ergebnisse des Piloten in die Gestaltung des Wirkbetriebes mit neuen Arbeitsformen und -methoden mit einfließen zu lassen. Hierbei sollen auch die jeweiligen Schnittstellen zur Regelorganisation betrachtet werden.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Ein besonderer Fall ist die lernende Vereinbarung aus [Fallstudie 5](#). In dieser sind die Beschäftigten als wesentlicher Bestandteil des gesamten Change-Prozesses grundlegend beteiligt.

„Als gemeinsame, methodische Gestaltungsprinzipien der Transformation und als Grundlagen für die sich neu herausbildende Arbeitsorganisation legen die Betriebsparteien folgendes fest:

- Einerseits werden Hypothesen formuliert, die – top-down – beschreiben, nach welchen Prinzipien die grundlegende Gesamtstruktur des Unternehmens insgesamt am besten umgesetzt wird.
- Andererseits gehen die Betriebsparteien davon aus, dass die optimale Ausgestaltung innerhalb dieser Grundstruktur bottom-up ausgehend von den Teams gefunden wird: Die Selbstorganisation vollzieht sich nicht nur innerhalb der einzelnen Teams, sondern auch in der Strukturfindung für Einheiten und Cluster im Rahmen der Grundstruktur für das Unternehmen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### 3.5 Aufgaben, Kompetenzen und Freiheitsgrade der Arbeitsgruppen



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:  
<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

In fast allen Vereinbarungen werden Gruppenaufgaben und Kompetenzen benannt sowie teilweise die – neuen – Aufgaben detailliert aufgezählt. Zu den klassischen Themen (Kamp 1998, S. 17 f.) gehören: Arbeitsorganisation, Arbeits- und Aufgabenverteilung, Qualitätsmanagement, Prozesssteuerung und -kontrolle, Terminkontrolle der Aufträge, Anlagenüberwachung, quantitatives und qualitatives Arbeitsergebnis, Organisation der Gruppenarbeit, Personalangelegenheiten, übergreifende Kooperation und Führung. In den analysierten Vereinbarungen zeigt sich eine große Kontinuität bei diesen Aufgaben. Mit Blick auf die beschriebenen Freiheitsgrade gibt es jedoch vereinzelt Begrenzungen.

Durch die Einführung von agilen Teams und Fluid-Organisationen kommen neue Regelungsinhalte hinzu, z.B. bei der Bildung und Organisation von Teams oder der Durchführung von Teamgesprächen.

### 3.5.1 Kontinuität der „klassischen“ Aufgaben

Exemplarisch für die Kontinuität der klassischen Regelungsinhalte bei den Aufgaben von Gruppen und Teams, wie auch von Kamp (1998) beschrieben, sind nachfolgende Vereinbarungen aus dem Kfz-Zuliefererbereich und dem Maschinenbau. Die folgende Vereinbarung beschreibt vergleichsweise kurz den Geist der teilautonomen Gruppenarbeit für den Fertigungsbereich.

„Kennzeichnend für Gruppenarbeit ist die weitgehend selbstständige und eigenverantwortliche Erledigung der Arbeitsaufgaben im Rahmen betrieblicher Vorgaben. Neben den operativen Tätigkeiten sind beispielsweise Aufgaben der Steuerung und Koordination der Qualitätssicherung, der Maschinenbelegung und der Instandhaltung wahrzunehmen.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080101/113/2002

Deutlich detaillierter sind die Aufgaben in der Vereinbarung des Maschinenbauunternehmens beschrieben.

„Aufgaben der Gruppe sind insbesondere:

- Eigenverantwortung inklusive Selbstkontrolle des vorgesehenen Qualitätsstandards (z. B. ISO – 9002).
- Selbstorganisation der Gruppe bei der Aufgabenverteilung und der Pausenregelung unter Berücksichtigung der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen.

- Eigenverantwortlichkeit zur Erstellung des Personaleinsatzplanes, bei der Urlaubsplanung und beim Zeitausgleichsabbau im Rahmen der gültigen Betriebsvereinbarungen.
- Dispositive Tätigkeiten wie die Besorgung von Hilfs- und Betriebsstoffen, Druckerpapier etc. und die Kommunikation mit dem Leitungs- und Prozessbegleitungsteam zur Sicherstellung der Produktion.
- Optimierung der Prozesse innerhalb des jeweiligen Arbeitsbereiches durch ständige Verbesserungen (KVP).
- Ein Klima zu schaffen, in dem die Integration schutzbedürftiger Arbeitnehmer gemäß tarifvertraglichen und gesetzlichen Regelungen gefördert wird.
- Vorschläge zu Qualifizierungsbedarf und -planung zu machen, um eine zielgerichtete Weiterqualifizierung aller eingesetzten Gruppenmitglieder entsprechend den Regelungen der [...] Akademie unter selbstverständlicher Einbindung der Jungfacharbeiter, neu eingestellten und „älteren“ Mitarbeitern zu ermöglichen.
- Für jede Arbeitsgruppe sind vom Vorgesetzten ein Soll-Anforderungsprofil und eine Qualifikationsmatrix zu erstellen. Auf Basis dieser Dokumente werden im Rahmen eines Gruppengesprächs mindestens einmal jährlich erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen diskutiert und abgeleitet. Die hieraus sich ergebenden Qualifizierungsmaßnahmen pro Mitarbeiter werden im jährlichen [Mitarbeitergespräch] konkretisiert und vereinbart. Nähere Einzelheiten sind in der Betriebsvereinbarung über die Einführung standardisierter Qualifizierungsprozesse geregelt.“

➔ Maschinenbau, 080101/157/2006

Die Arbeitsaufgaben der Gruppen sind im Sinne einer ganzheitlichen Auftragsdurchführung mit direkten und indirekten Tätigkeiten zusammengefasst, wobei die Aufgabengestaltung für alle Gruppenmitglieder überschaubar sein muss.

„Die Arbeitsaufgaben der Gruppen sind im Sinne einer ganzheitlichen Auftragsdurchführung mit direkten und indirekten Tätigkeiten zusammengefasst, wobei die Aufgabenstellung für alle Gruppenmitglieder überschaubar sein muss.

- Eigenverantwortliche Planung, wer innerhalb der Gruppe jeweils welche Tätigkeit ausübt

- Detaillierung und Pflege von Fertigungsplänen
- Anlernen neuer Gruppenmitglieder
- Durchführung von Gruppengesprächen
- Übernahme verschiedener Qualitätssicherungsaufgaben
- Übernahme definierter Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben
- Übernahme arbeitsbereichsbezogene Materialplanung und -bereitstellung
- Feinplanung; Auftragsablaufplanung
- An- und Abwesenheitsplanung sowie die Qualifikationsplanung für die Gruppenmitglieder.“

→ Elektro, 080101/141/2001

### Verantwortung für das Arbeitsergebnis

Ein wesentlicher Aspekt der Aufgaben nach den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit ist die Verantwortung der Arbeitsgruppe für das Arbeitsergebnis. Er findet sich auch in den jüngeren Vereinbarungen seit dem Jahr 2000 wieder.

„Ganzheitliche Tätigkeiten der Arbeitsgruppen bedeutet die Schaffung von Handlungsspielräumen innerhalb von Zielvereinbarungen; z. B.:

- das selbständige Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele münden [...]
- die Arbeitsgruppe [ist] für ihr gesamtes Handeln auch selbst verantwortlich [...]
- Die Gruppe ist für das Gruppenergebnis verantwortlich.“

→ Elektro, 080101/141/2001

Aber nicht nur in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie gibt es Bestrebungen hin zu mehr Verantwortung für Teams. In einer Einrichtung der öffentlichen Verwaltung wurde ebenfalls zu Beginn der 2000er Jahre Teamarbeit mit gestärkten Aufgaben und Verantwortungen eingeführt.

„Das Team entscheidet möglichst selbständig nach dem Konsensprinzip. Konflikte werden grundsätzlich im Team gelöst. Die Teams sollen einen Konfliktlösungsweg bzw. Entscheider festlegen. Wird keine Lösung gefunden, entscheidet die Führungskraft.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

## **Aufgaben der Teams im Rahmen von Scrum und agilen Methoden**

Qua Beschreibung handelt es sich bei Scrum Teams um selbstorganisierte Teams, deren Arbeit sich analog zur Arbeitsorganisation der teilautonomen Gruppenarbeit mit ihren humanisierenden Idealen verstehen lässt. Denn die drei Rollen (Scrum Master, Product Owner und Entwicklungsteam) haben bestimmte Aufgaben und Verantwortungen. Alle drei sind gemeinsam für das Ergebnis verantwortlich. Zwar sind bestimmte Prozesse, Besprechungstermine und Instrumente festgelegt, aber über die abzuarbeitende Menge an Aufgaben und deren Umsetzung (und weitere Aspekte) entscheidet das Entwicklungsteam. Die Scrum Teams sind für die ihnen „übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich“ zuständig, wie es in § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG zu den Grundsätzen über die Durchführung von Gruppenarbeit beschrieben ist. In der betrieblichen Praxis finden sich jedoch häufig Umsetzungsformen, die nicht dieser reinen Lehre von Scrum (vgl. <https://www.scrum.org/>) entsprechen und die Freiheitsgrade der Teams einschränken. In nachfolgender Vereinbarung wird entsprechend das Interesse des Betriebsrates deutlich, die Aufgaben klar zu definieren.

### „Kernaufgaben der selbstorganisierten Teamarbeit

Die selbstorganisierten Teams sind verantwortlich für die komplette Erledigung ihrer Hauptaufgabe auf Basis der im ERA beschriebenen Referenzstellen und der individuellen [...] Tätigkeiten und Aufgaben. Die für die Hauptaufgabe notwendigen Qualifikationen sind in den betrieblichen Systemen hinterlegt.

Das Team regelt innerhalb des jeweils vereinbarten Rahmens gruppeninterne Angelegenheiten autonom. Dazu gehört unter anderem:

- Arbeitseinteilung im Rahmen der Hauptaufgabe sowie Arbeitsablaufplanung- und Einteilung (Job-Rotation – Belastungswechsel/ Ergonomie).
- Anwesenheitsplanung.
- Teamgespräche inkl. eines kurzen Ergebnis- und Aktionsprotokolls, Betreuung von Azubis [...], Studierende & Praktikanten am Arbeitsplatz.
- Arbeitssicherheit und Arbeitsordnung am Arbeitsplatz einhalten.
- Aufstellen und Dokumentieren von ‚Spielregeln‘ zur Zusammenarbeit.
- Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes (z. B. SAP-Berechtigungen).
- Optimierung der eigenen Arbeitsabläufe entlang der Wertschöpfung.

Das Team beteiligt sich außerdem an den betrieblich vereinbarten Beteiligungs- und Verbesserungsprozessen seines Bereiches. Je nach Funktion können zu der Hauptaufgabe auch Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten, Gemeinkostenabrufe und andere administrative oder disponierende Aufgaben hinzukommen. Langfristiges Ziel ist eine sinnvolle Integration dieser Tätigkeiten und Aufgaben in die Hauptaufgabe der Teams.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

### 3.5.2 Organisation der Gruppe

Zahlreiche Betriebs- und Personalräte regeln in den Vereinbarungen die Organisation der Gruppen und Teams. Dabei ist es ihnen wichtig, genau zu klären, wie die Teams zusammengesetzt werden und wie dabei mit beispielsweise leistungsgewandelten oder in Teilzeit tätigen Beschäftigten umzugehen ist. Das Thema Personalbemessung ist sehr eng mit der Zusammensetzung der Gruppen verbunden. Das heißt, es muss auf planbare Schwankungen/Abwesenheiten wie Urlaub und Krankheit eingegangen werden.

Mit Blick auf agile Arbeitsgruppen spielen in vielen Fällen folgende Aspekte eine wichtige Rolle: Wie ist ein Wechsel zwischen Teams organisiert? Wie groß sind die Teams? Wie sind die agilen Gruppen in die Unternehmens- und disziplinarischen Strukturen eingebunden? Außerdem werden Konfliktlösungen beschrieben. Lösungen, um Konflikte und Probleme mit Beteiligung des Betriebs-/Personalrats zu beenden, werden ausführlich in [Kapitel 3.10.7](#) vorgestellt.

#### Bildung und Zusammensetzung von Teams

In vielen Vereinbarungen wird beschrieben, wie die neu einzurichtenden Teams gebildet werden sollen. Dabei gibt es sehr kurze Formulierungen, die auf die betrieblichen Erfordernisse verweisen und die Aufgabe der bzw. dem Teamleitenden übertragen.

„Die Teams werden unter Berücksichtigung der jeweiligen betrieblichen Erfordernisse und der vorhandenen Arbeitsorganisation gebildet.“

→I Papiergewerbe, 080101/97/2001

In einem anderen Unternehmen ist der Betriebsrat in die Neuorganisation eingebunden.

„Die Erstbesetzungen der Gruppen werden im Einvernehmen mit dem Betriebsrat möglichst aus den Mitarbeitern der bisher in diesem Bereich Beschäftigten gebildet.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

Eine Vereinbarung verweist ausdrücklich auf eine qualifikatorisch gemischte Zusammensetzung der Gruppe, die den bestehenden Personalbestand absichert.

„Im Rahmen der technischen und organisatorischen Anforderungen und Möglichkeiten sollen in einem Team Arbeitnehmer mit unterschiedlichen Qualifikationsvoraussetzungen unter Berücksichtigung der bestehenden Personalstrukturen eingesetzt werden.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

In nachfolgender Vereinbarung aus dem Maschinenbau wird die Zusammensetzung der Gruppe direkt mit den Aufgaben der teilautonomen Gruppenarbeit verknüpft, die sie erfüllen soll.

„Bei der Festlegung der Gruppen ist anzustreben, der Gruppe möglichst große Entscheidungsspielräume zu gewähren.

Es muss eine qualifizierte und abwechslungsreiche Arbeit für jedes Gruppenmitglied entstehen. Jedes Gruppenmitglied hat das Recht, entsprechend einem innerhalb der Gruppe abgestimmten Rotationsverfahren jede in der Gruppe anfallende Tätigkeit und Aufgabe zu übernehmen. Sollte es nicht die dafür erforderliche Qualifikation besitzen, hat es das Recht, diese Qualifikation zu erwerben.

Jedes Gruppenmitglied hat die Pflicht, entsprechend dem innerhalb der Gruppe abgestimmten Rotationsverfahren jede in der Gruppe anfallende Tätigkeit und Aufgabe zu übernehmen, wenn es die dafür benötigte Qualifikation besitzt.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

In vielen Vereinbarungen wird ausdrücklich darauf verwiesen, dass auch Leistungsschwächere in die Gruppe integriert werden sollen. Dies betrifft Menschen mit Einsatzeinschränkungen, Angelernte, Ältere sowie Schwerbehinderte.

„Die Gruppen werden deshalb möglichst so gebildet, wie sie sich aus der bisherigen Mitarbeiterzusammensetzung ergeben. Dabei ist

auch die Beschäftigung bzw. Integration von Mitarbeitern mit Ein-  
satzeinschränkungen zu gewährleisten.

Im Interesse einer funktionierenden Gruppenkommunikation soll-  
te eine Gruppe im Regelfall aus nicht mehr als 12 Mitgliedern beste-  
hen.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/42/1995

„Die Gruppen sollen eine weitgehende Verantwortung für ein defi-  
niertes Produkt- und Aufgabenspektrum übernehmen. Die Größe  
einer Gruppe richtet sich daher zunächst nach der gemeinsamen Ar-  
beitsaufgabe.

Grundsätzlich soll die Gruppengröße zwischen 8 und 15 Mitarbei-  
tern liegen.

Die Zusammenstellung von Gruppen soll ferner die Integration von  
benachteiligten Mitarbeitern, wie z. B. Angelernten, älteren Mitarbei-  
tern, Schwerbehinderten und Frauen, berücksichtigen und fördern.“

→I Maschinenbau, 080101/114/2002

Ein Unternehmen regelt, dass entsprechende Maßnahmen ergriffen werden  
müssen, wenn Leistungsgewandelte nicht in die Gruppen aufgenommen  
werden können.

„Bei der Gruppenbildung ist darauf zu achten, dass die Beschäfti-  
gung bzw. Integration von leistungsgewandelten Mitarbeitern ge-  
währleistet ist. Soweit dies nicht möglich ist, müssen hierfür die  
notwendigen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen ergriffen wer-  
den. Die Integration von Leistungsgewandelten wird in der Perso-  
nalbemessung sowie in der Festlegung des Gruppenpensums ggf.  
berücksichtigt.“

→I Landverkehr, 080101/104/1999

Vereinzelt wird auf die Einbindung von Teilzeitkräften verwiesen. Die nach-  
folgende Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung regelt dabei auch die  
zeitliche Souveränität von Teilzeitbeschäftigten.

„Die Besetzung der Teams erfolgt durch Vollzeit und Teilzeitkräfte.  
Bei der Neubildung eines Teams ist für den Einsatz von Teilzeitkräf-  
ten erforderlich, dass diese hinsichtlich des Arbeitseinsatzes zeitlich  
nicht an bestimmte Tageszeiten gebunden sind, sondern sich inner-

halb der Teams der flexiblen Arbeitszeitgestaltung anpassen. Nach Einrichtung der Teams, bei Personalwechsel, kann das Team entscheiden, ob zeitlich gebundene Teilzeitkräfte, insbesondere Teilzeitkräfte mit Familienaufgaben, in das Team aufgenommen werden.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2000

### **Gruppengröße und Personalbemessung**

Gruppengrößen und die dazugehörige Personalbemessung sind bei der Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit wichtig. Einerseits müssen die Gruppen groß genug sein, um die übertragenen Aufgaben zu erfüllen (vgl. vorausgehenden Abschnitt „Bildung und Zusammensetzung der Teams“). Andererseits fallen die interne Abstimmung und Organisation schwer, wenn die Gruppen zu groß werden. Eine wichtige Frage ist auch die Grundlage, auf der die Gruppengröße festgelegt wird. Werden beispielsweise Springerinnen und Springer mitgezählt? Wie wird mit Abwesenheitszeiten umgegangen? Wie werden im Schichtbetrieb die Gruppen definiert?

Bezüglich der Gruppengröße gibt es unterschiedliche Ausprägungen in den Vereinbarungen. In einigen Vereinbarungen wird lediglich die Größe festgesetzt oder eine optimale Größe definiert.

„Die anzustrebende Gruppenstärke liegt bei 6 bis 10 Personen.“

→ Möbelhersteller, 080101/119/1999

„Die Gruppengröße ist prozessabhängig. Als optimal wird eine Gruppengröße von 8–10 Mitarbeitern angesehen.“

→ Informationstechnikhersteller, 080101/120/2002

Ein Unternehmen mit Schichtarbeit legt fest, dass sich eine Gruppe aus Beschäftigten aus allen Schichten eines Arbeitsbereichs zusammensetzt.

„Die Gruppengröße [sollte] nicht mehr als 10–15 Mitarbeiter stark sein.

Bei Gruppen, die in Schicht arbeiten, gelten immer alle Schichten dieses Arbeitsbereiches als eine Gruppe.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

In der betrieblichen Praxis wird häufig darüber gestritten, ob sich die genannte Teamgröße auf die Netto- oder Bruttopersonalbemessung bezieht. Das

heißt: Werden unabhängig von den Arbeitszeitumfängen die Personen in einem Bereich gezählt oder die Vollzeitäquivalente des Bereichs? Diese Frage wird nur in wenigen der analysierten Vereinbarungen klar beantwortet.

„Die Teamgröße sollte im Grundsatz bis zu 10 Mitglieder netto betragen.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/136/2007

„Pro Gruppe wird die Netto-Personalbemessung (anwesende Beschäftigte bei geplanter regelmäßiger Auslastung) und die Brutto-Personalbemessung (der Gruppe zugeordnete Mitarbeiter unter Berücksichtigung von Urlaub, Freizeitausgleich, Qualifizierungen etc.) zwischen Personalleitung und Betriebsrat unter Beteiligung der Gruppen beraten. Als Grundlage dafür werden von Seiten der Kapazitätsplanung Daten für eine gruppenbezogene Personalplanung zur Verfügung gestellt, die die Grundlage für entsprechende Gespräche unter Einbeziehung der Gruppen bilden.“

→I Maschinenbau, 080101/159/2018

Einzelne Vereinbarungen berücksichtigen bei der Personalebemessung geplante Abwesenheiten z. B. Urlaub, Krankheiten, Vertretungen, Weiterbildungen.

„Die Gruppenzugehörigkeit wird verbindlich festgelegt, planbare Personalschwankungen wie z. B. Tarifurlaub, Freizeitausgleich, Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen und dergleichen werden in die Personalebemessung der Arbeitsgruppe einbezogen, so dass sich für alle Gruppenmitglieder zumutbare Leistungsbedingungen ergeben.“

→I Landverkehr, 080101/101/12000

Im nachfolgend zitierten Unternehmen wird im Zusammenhang mit der Gruppengröße geregelt, dass Flex-Personal der Gruppe zuzurechnen ist und zum Schutz der Gruppe Kurzverleihungen vermieden werden sollen. Die Personalebemessung erfolgt im Durchschnitt eines Jahres.

„Die Gruppengröße sollte im Idealfall zwischen 5 bis 12 Personen betragen, maximal, aber 20 Personen nicht überschreiten.

Flex-Personal wird den Gruppen zugeordnet.

Die Gruppen werden personell so besetzt, dass Kurzverleihungen möglichst vermieden werden.

Die mittlere Personalbemessung erfolgt im Durchschnitt eines Jahres, in der tariflich vereinbarte Arbeitszeit (derzeit 35-Stunden-Woche) erledigt werden kann.

Planbare Personalschwankungen werden in die mittlere Personalbemessung der Gruppe einbezogen.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/127/2005

Eine Betriebsvereinbarung zu selbstorganisierter Teamarbeit, die als teilautonome Gruppenarbeit ausgestaltet ist, regelt auch den Wechsel zwischen unterschiedlichen Teams, der sich im abgebenden und aufnehmenden Bereich auf die zu erledigenden Aufgaben und damit die Personalbemessung auswirkt.

„Kurzzeitige Wechsel

Zur Sicherstellung der internen Arbeitsverteilung gilt grundsätzlich, dass jeder kurzzeitige Wechsel von Teammitgliedern zur Arbeit außerhalb ihres Teams und für die zeitweilige Mitarbeit von Nicht-Teammitgliedern mit den aufnehmenden bzw. abgebenden Teams abgestimmt werden müssen. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bleiben hiervon unberührt.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

„Teamwechsel

Mitarbeiter, die das Team wechseln wollen, können dies über den Teamleiter/Teammeister anmelden.

Von den Teams selbst kann kein Antrag auf Ausschluss eines Teammitgliedes gestellt werden.“

→ Sonstige Verkehrsdienstleister, 080101/156/2003

Teilweise ist ein Wechseln in ein anderes Team als Versetzung zu behandeln. Entsprechende Regelungen zu Versetzungen finden sich in [Kapitel 3.7.4](#).

### **Organisation von agilen Teams**

Die Organisation von agilen Teams stellt eine besondere Herausforderung für Unternehmen dar. Die reine Lehre von Scrum (<https://www.scrum.org/>) sieht vor, dass ein Scrum Team aus Product Owner, Scrum Master und einem Entwicklungsteam von drei bis neun Personen besteht. Das Scrum Team arbeitet auf Dauer zusammen. Wechsel in der Gruppenzusammensetzung müssen durch entsprechend geringere Ausbringungen berücksichtigt

werden. Die Formulierungen in vielen Vereinbarungen zu agiler Teamarbeit zeigen, dass die Unternehmen Scrum häufig nicht nach den Grundsätzen der Begründer umsetzen. Sie entwickeln Mischformen, damit sie die selbstorganisierten Teams in die Unternehmens- und disziplinarischen Strukturen einbinden können, ohne an diesen etwas zu ändern. Dies widerspricht an einigen Stellen der Scrum-Lehre und kann zu Belastungen bei den Beschäftigten führen. Viele Betriebs- und Personalräte versuchen daher, entsprechende Schutzregelungen in die Betriebs- und Dienstvereinbarungen aufzunehmen.

Außerdem scheinen sich in einigen Unternehmen (meist Betriebe ohne Betriebsräte) standortübergreifend zusammengesetzte Teams zu etablieren. Darauf deuten die Ergebnisse des aktuell abgeschlossenen und durch ver.di begleiteten Forschungsprojektes „diGAP“ hin (vgl. <https://gute-agile-projektarbeit.de/dokumentation>).

Das Projekt „diGAP“ erforschte, wie aus agiler Arbeit „Gute Agile Arbeit“ werden kann und wie digitale Tools dafür gestaltet sein können. Zudem wurden die Bedingungen der Übertragung des an privatwirtschaftlicher, projektförmiger Arbeitsorganisation orientierten agilen Manifests und der in „diGAP“ entwickelten Kriterien „Guter Agiler Projektarbeit“ auf nicht marktgetriebene und nur partiell projektförmig zu gestaltenden Organisationen untersucht.

Entwickelt wurden Modelle für „Gute Agile Projektarbeit“, die bei den Partnerunternehmen in Unternehmensprozesse integriert und durch agile Führungskräfteentwicklung unterstützt wurden.

Die in der Praxis erprobten Modelle helfen agilen Teams in verschiedenen Umgebungen bei selbstorganisierter Arbeitsgestaltung auch über Standortgrenzen hinweg.

Die Arbeit in agilen Teams unterscheidet sich deutlich von bisherigen Formen der Arbeitsorganisation. Daher regeln viele Mitbestimmungsakteure, dass die Menschen nur in agile Arbeitsgruppen versetzt werden dürfen, wenn sie dem freiwillig zustimmen.

„Die Mitarbeit für einen Einsatz in Projekten/agilen Arbeitsformen (z. B. [fluide Organisationen]) ist freiwillig. Eine Nichtteilnahme hat keine negativen Auswirkungen für die Mitarbeiter/innen.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

Teilweise wird in den wenigen bislang vorhandenen Vereinbarungen zu agiler Arbeit ausdrücklich auf die eigenverantwortliche Arbeitsweise der Teams verwiesen. Es soll sozusagen Scrum in Reinform möglich sein.

„Der Ablauf der Teamarbeit wird teamintern geregelt. Fachliche Entscheidungen werden vom Kernteam eigenverantwortlich und selbstorganisiert unter Beachtung von definierten Rahmenbedingungen, z. B. Vorgaben aus dem Product Backlog, Entwicklungsvorgaben, Entscheidungen der Stakeholder getroffen.“

→ Anonym, 080104/28/0

Ein Wechsel zwischen verschiedenen Teams oder die Arbeit in mehreren Teams wird in nachfolgender Vereinbarung ausgeschlossen. Außerdem wird festgelegt, dass sich die Teams nicht auf verschiedene Standorte oder gar global verteilen.

„Ein Kernteammitglied arbeitet grundsätzlich und vollumfänglich nur in einem Scrum Team. Begründete Ausnahmen für Mitarbeiter, die einem Scrum Team zuarbeiten (z. B. mechanische Konstruktion, Dokumentation), sind möglich. Die Anzahl der Ausnahmen sind im Zeitverlauf auf ein Minimum zu reduzieren.

Alle Mitglieder eines Scrum Teams arbeiten grundsätzlich an einem Standort. Ausnahmen sind mit Zustimmung der betroffenen Mitarbeiter und des Kernteams möglich.“

→ Anonym, 080104/28/0

Da agile Teams häufig quer oder zusätzlich zu den bestehenden Unternehmensstrukturen gebildet werden, regelt nachfolgende Formulierung die organisatorische Zuordnung der Teammitglieder zu ihrer bisherigen Organisationseinheit.

„Die Mitarbeiter/innen im Rahmen der agilen Kollaboration bleiben organisatorisch ihrer bisherigen Abteilung zugeordnet. Mit Ausnahme der Querschnittsbereiche wird eine 100 % Einplanung der Mitarbeiter/innen angestrebt.“

→ Anonym, 080104/26/0

## Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Zur Organisation von selbstorganisierter Teamarbeit gehört, dass die entsprechenden Rahmenbedingungen für die Gruppen geschaffen werden. Dazu gehört neben entsprechenden Räumlichkeiten für den Austausch auch die Bereitstellung von relevanten Informationen.

### „Informationsbereitstellung

Technische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Daten, die zur Aufgabenerfüllung notwendig sind, werden der Gruppe zur Verfügung gestellt. Die Gruppe kann auch zusätzliche Informationen anfordern.

Die Gruppe dokumentiert und visualisiert ihrerseits ihren jeweiligen Ergebnisstand.“

→ Landverkehr, 080101/100/2001

### „Räumlichkeiten

Dem Team wird im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten in unmittelbarer Nähe der Arbeitsplätze ein abgegrenzter, störungsfreier Platz und Materialien (Schränke, Moderationsmaterial, „sicherer“ Ort für die Protokolle, entsprechende EDV-Ausstattung) für Information, Kommunikation (Pausenaufenthalt), Teamsprecherarbeiten und zur Einweisung neuer Teammitglieder zur Verfügung gestellt werden. In der Zeit der Teambesprechungen sollen andere betriebliche Aktivitäten auf diese Besprechungen Rücksicht nehmen.

Die Pflege der Teambesprechungsplätze in einem jederzeit auditfähigen Zustand ist Aufgabe des Teams.“

→ Maschinenbau, 080101/148/2012

Dies gilt nicht nur für die Gruppenarbeit. Auch in einer Vereinbarung zu agiler Arbeit werden die notwendigen Rahmenbedingungen festgelegt.

„Der Arbeitgeber stellt sicher, dass die erforderlichen Arbeitsmittel, wie z. B. Material und Räume für agile Arbeitsmethoden zur Verfügung gestellt werden. Die Raumgestaltung soll ein konzentriertes Arbeiten ermöglichen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

## Team-Board

Eine neue Entwicklung in den Bürobereichen sind Besprechungen der Teams vor Teamtafeln. Solche Besprechungen haben die unterschiedlichsten Namen: Morgenbesprechung, Team-Meeting, Whiteboard-Meeting oder (bei Scrum) Daily Scrum. Gemeinsame Elemente aller Besprechungen sind der Fokus auf Kennzahlen und die Bewertung der geleisteten und anstehenden Arbeitspakete. Der aktuelle Arbeitsstand soll jederzeit für alle klar ersichtlich sein und auftretende Probleme deutlich und gelöst werden – ggf. durch Eskalation in die nächsthöheren Hierarchieebenen. Die nachfolgende Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe beschreibt dies wie folgt:

„Teammanagement hat eine wesentliche Bedeutung in der Strukturierung der Arbeit im Team und zur Klärung von Themen, die die Arbeit des Teams betreffen. Team Exzellenz stellt hierfür das Instrument Whiteboard zur Verfügung. Das Whiteboard schafft allen Teammitgliedern Transparenz über die aktuelle Situation hinsichtlich Zusammenarbeit, Erfüllung von Kennzahlen und Kundenbedürfnissen. Die Inhalte des Whiteboards werden im Rahmen eines regelmäßigen Teammeetings besprochen. Ist eine Problemlösung innerhalb eines Teams nicht möglich, werden diese Probleme an die nächsthöhere Führungskraft zur zeitnahen Klärung adressiert. Sollte auch auf dieser Hierarchieebene eine Lösung des Problems nicht möglich sein, erfolgt die Eskalation an die nächsthöhere bzw. nächsthöheren Hierarchieebene(n). Dieses Vorgehen trägt zu einer Transparenz über bestehende Probleme und einer raschen Problemlösung bei.“

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

### 3.5.3 Arbeitszeit

Viele Vereinbarungen greifen das Thema Arbeitszeit auf. Sie regeln die Planung der täglichen Arbeitszeiten, den Umgang mit Gleitzeitkonten, Pausen, Schichtarbeit und insbesondere bei Scrum den Schutz der Beschäftigten vor übermäßigem Druck durch ausufernde Arbeitszeiten. Teilweise wird auch die Urlaubsplanung aufgegriffen. Diese Aufgaben sollen die Beschäftigten in den Teams weitgehend selbstorganisiert erledigen.

Natürlich gelten auch bei selbstorganisierter Teamarbeit und agilen Teams die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) und einschlägig gültige Tarifverträge.

### Arbeitsbeginn und -ende

Der Betriebsrat ist nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG beim Thema Arbeitszeit in der Mitbestimmung: Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, einschließlich Lage der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage müssen mit ihm geklärt werden. Das Gremium kann Aufgaben, die im Zusammenhang mit den von der Gruppe zu erledigenden Tätigkeiten stehen, nach § 28a BetrVG in einer mit dem Arbeitgeber abgeschlossenen Vereinbarung auf die Arbeitsgruppe übertragen.

In den folgenden Vereinbarungen bestimmt die Gruppe über die Lage der Arbeitszeit, unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse.

„Arbeitsbeginn, Arbeitsende und arbeitsfreie Tage für jede(n) Mitarbeiter(in) werden durch die Teamgemeinschaft eigenverantwortlich festgelegt. Hierbei ist sicherzustellen, dass eine entsprechend den betrieblichen Erfordernissen ausreichende Besetzung gewährleistet ist.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/117/1999

Bei der Umstellung auf Teamarbeit im öffentlichen Dienst geht es nachstehend darum, die persönlichen Interessen mit den Öffnungszeiten des Bürgerbüros – also den Kundenbedürfnissen – abzugleichen und im Team verantwortlich zu planen.

„Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage werden im Rahmen rechtlicher Vorschriften eigenständig und abschließend von den Teams rechtzeitig im Voraus geplant. Bei der Planung des Beginns und des Endes der täglichen Arbeitszeit sowie der möglichen Über- oder Unterschreitungen sind die betrieblichen Erfordernisse zu wahren und die Interessen des einzelnen Team-Mitgliedes zu berücksichtigen. Die aktuelle Fassung der Arbeitszeitordnung der Stadt [Ort] ist zu beachten.

Die Teams haben bei der Planung der Arbeitszeit der Team-Mitglieder zu berücksichtigen, dass während der Öffnungszeiten eine ausreichende Besetzung des Bürgerbüros gewährleistet ist.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2000

In einem Unternehmen der unternehmensbezogenen Dienstleistungen legen die Beschäftigten selbständig die Pausen fest.

„Die Pausen können bezüglich Dauer und Anzahl variabel gestaltet werden.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/127/2005

Ein Unternehmen des Maschinenbaus überträgt die Schicht- und Urlaubsplanung der Gruppe.

„Die Gruppe ist für die Urlaubsplanung verantwortlich.

Die Gruppe erstellt die Schichtplanung.“

→ Maschinenbau, 080101/160/1996

Häufig gibt es konkrete betriebliche Arbeitsmittel, um die Arbeitszeit in den Gruppen zu planen. Beispielsweise gibt es in einem Unternehmen sogenannte Einsatzpläne. Um für unterschiedliche Flexibilitätsanforderungen handlungsfähig zu sein, sollen die Gruppen diese intern aushandeln und dabei betriebliche und persönliche Belange austarieren.

„Ein wesentliches Instrument der Selbststeuerung der Arbeitsgruppen sind zukünftig sogenannte ‚Einsatzpläne‘. Die Arbeitsgruppen sollen für die Flexibilitätsanforderungen in einem fairen Aushandlungsprozess untereinander lernen, die betrieblichen Belange und individuellen Bedürfnisse für die Gestaltung der Arbeitszeit innerhalb der Gruppe zu berücksichtigen. In Konfliktfällen soll der Gruppensprecher zunächst eine Lösung herbeiführen. Gelingt das nicht, kann von der Gruppe die Führungskraft hinzugezogen werden. Gibt es auch hier keine Einigung, wird die paritätische Kommission hinzugezogen.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/163/2011

### Flexible Arbeitszeiten und Gleitzeitkonten

Eine selbstständige Einteilung der Arbeitszeiten kann auch bedeuten, dass dies Auswirkungen auf Gleitzeitkonten hat. Daher regelt nachfolgende Vereinbarung, wie damit in den Teams umgegangen werden soll.

„Der Gleitzeitauf- bzw. -abbau erfolgt eigenverantwortlich in den jeweiligen Gruppen unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten.

Die Entnahme der Gleitzeit kann sowohl stundenweise als auch tageweise vorgenommen werden.

Die wöchentliche Arbeitszeit muss im Durchschnitt von 12 Monaten erreicht werden.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/127/2005

Die folgende Vereinbarung gibt den Gruppen keine Mitsprache bei der Lage der Arbeitszeiten. Sie nutzt die mögliche Flexibilisierung rein im Sinne des Arbeitgebers.

„Die allgemeine Arbeitszeit in den Gruppen richtet sich vorrangig nach dem Arbeitsanfall der Gruppe. Sie wird flexibel gehandhabt und vom Gruppensprecher mit dem Vorgesetzten abgesprochen.“

→ Möbelhersteller, 080101/119/1999

### Arbeitszeit bei agiler Arbeit

Viele Beschäftigte in Entwicklungsbereichen zeigen hohe Motivation und Leistungsbereitschaft. Aus vielen Unternehmensbereichen mit solch hochqualifizierten Beschäftigten ist bekannt, dass Arbeitszeitkonten übertoll sind und dadurch hohe Belastungen auf den Beschäftigten ruhen. Durch die Einführung von agilen Methoden und agilen Teams entstehen auf der einen Seite Chancen für Beschäftigte, ihre Arbeitsaufgaben und -zeiten besser zu planen, da die anstehenden Arbeitspakete und die Leistungsbemessung thematisiert werden können. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass sich die Teammitglieder gegenseitig unter Druck setzen, an der Leistungsschraube drehen und die Arbeitszeiten völlig überziehen. Daher ist es wichtig, dass in den Betriebsvereinbarungen ausdrücklich auf das Thema Arbeitszeit hingewiesen und der Schutz vor Überlastung geregelt wird. Nachfolgende Betriebsvereinbarung möchte ausdrücklich Überstunden oder Mehrarbeit verhindern.

„Planungssicherheit

„Lean und Agile“ sieht eine kürzere Taktung der Erstellung von ablauffähigen Produkten vor. Dies soll unter anderem die Planungssicherheit von Management und Mitarbeitern verbessern. Damit ist auch ausdrücklich gemeint, dass die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, ihre Arbeitszeit besser zu planen und Überstunden/Mehrarbeit zu vermeiden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Eine andere Vereinbarung spricht in dem Zusammenhang nicht von der Arbeitszeit, regelt jedoch als Grundlage dafür die Planung der Arbeitspakete (Product Backlog Items). Diese dürfen nicht zu einer Überlastung führen.

„Scrum darf nicht zu einer Überlastung des Scrum-Teams oder einzelner Scrum-Teammitglieder führen. Das Kernteam entscheidet selbst über die in einem Sprint zu erledigende Anzahl von Product Backlog Items (PBIs).

Alle Mitglieder des Scrum-Teams und die Führungskraft haben die Verpflichtung, einer Überlastung des Scrum-Teams und des Einzelnen vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken. Die Verantwortung einer möglichen Überlast vorzubeugen liegt bei der Führungskraft.“

→ Anonym, 080104/28/0

### 3.5.4 Interne Organisation der Gruppen/Teams

Viele Vereinbarungen legen fest, dass die Teams und Gruppen für die Organisation ihrer Arbeit selbst verantwortlich sind. Die Selbstorganisation ist ein wesentliches Charakteristikum von teilautonomer Gruppenarbeit. Sie findet sich auch in neueren Vereinbarungen zu Teams und agilem Arbeiten.

Mit der Organisation von Gruppenarbeit, aber auch von selbstorganisierter Teamarbeit sind Anreicherungen der Arbeitsaufgaben verbunden. In den Gruppen und Teams sollen verschiedene Qualifikationen organisiert werden, damit sie schneller und reibungsloser eigenständig Entscheidungen treffen und Lösungen finden können. Das bricht teilweise auch die traditionelle Arbeitsteilung auf.

In den Vereinbarungen bezieht sich die Organisation der Gruppen-/Teamarbeit beispielsweise auf Aspekte der Personalbemessung/des Personaleinsatzes, die gemeinsame Arbeitsaufgabe (Ablauforganisation und Aufgabenverteilung inkl. Rotation), die Urlaubs-/Freischichtplanung oder den KVP.

Mit Blick auf die Organisation der Arbeit in den Gruppen wird in folgenden Vereinbarungen sehr kurz und allgemein formuliert.

„Zu regelnde Bereiche sind Auftragsbearbeitung, Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe, Arbeitsplatzgestaltung, Kommunikation, Qualifikation und KVP.

Die Fertigungsgruppe übernimmt zusätzliche planende, steuernde und organisatorische Aufgaben.“

→ Maschinenbau, 080101/114/2002

In einem Unternehmen der chemischen Industrie finden sich ähnliche Aufgaben, etwas anders formuliert.

„Typische Gruppenaufgaben sind:

- Aufgabenverteilung
- Selbstkontrolle
- Verantwortung für die Instandhaltung der Betriebsmittel und Werkzeuge
- Anlernen neuer Gruppenmitglieder und Aushilfen
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).“

→ Chemische Industrie, 080101/91/1999

Mit Blick auf die Aufgaben der Teams im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen werden diese näher spezifiziert.

„Teamaufgaben werden von den Teams selbstständig und eigenverantwortlich gesteuert.

- Arbeitsaufgabe sicherstellen (Arbeiten mit Standards) und optimieren
- Durchführung von Teamgesprächen
- Ordnung und Sauberkeit im Arbeitsbereich
- Behebung von Fehlern, zu Ende führen der Arbeiten und bei Bedarf Nacharbeit
- Aktive Sättigung am KVP
- Rotationsplan unter Berücksichtigung von Belastungswechseln.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/136/2007

### Personalbemessung

Bezüglich der Personalbemessung gibt § 92 BetrVG dem Betriebsrat ein Informations- und Vorschlagsrecht. Der Arbeitgeber muss rechtzeitig und umfassend über den Personalbedarf informieren. Der Betriebsrat kann Vorschläge machen zur Einführung einer Personalplanung und ihrer Durchführung. Trotzdem kommt es in der betrieblichen Praxis zwischen den Betriebsparteien immer wieder zum Streit darüber, was eine ausreichende Personalbemessung ist und wie Beschäftigte davor geschützt werden können, dass zu wenig Personal eingesetzt wird. Viele Mitbestimmungsakteure befürchten, dass mit Einführung von Gruppen- oder selbstorganisierter Teamarbeit Personal eingespart werden soll und weniger Beschäftigte mehr Aufgaben übernehmen müssen. Außerdem ist es vielen Gremien ein Anliegen, dass die neuen Teams – jenseits von grundsätzlichen Fragen der Personalbemessung – zumindest Einfluss auf den Personaleinsatz bekommen.

Teilweise formulieren die Vereinbarungen sehr allgemein, dass die Gruppen den konkreten Einsatz mitbestimmen sollen.

„Die Besetzung der einzelnen Arbeitsplätze innerhalb der Gruppe wird weitgehend auf Vorschlag der Gruppe selbst geregelt und bestimmt. Der Personaleinsatz über die Gruppe hinaus obliegt der Verantwortung der/des Vorgesetzten.“

→ Informationstechnikhersteller, 080101/120/2002

Ein Unternehmen aus dem Maschinenbau beschreibt die Aufgaben der Gruppe und geht dabei ausführlich auf die einzelnen Tätigkeiten und die damit notwendigen Qualifikationen und Personen ein.

Die Personalbesetzung muss den beschriebenen Aufgaben entsprechen und ausreichend Freiräume ermöglichen. Das bedeutet gegebenenfalls, dass Überkapazitäten vorgehalten werden müssen. In der vorliegenden Vereinbarung wird mit der Gruppenarbeit auch die Unterscheidung zwischen Arbeiterinnen bzw. Arbeitern und Angestellten aufgehoben und deren Zusammenarbeit gefördert.

„Außerdem gehören Wartungs- und Reparaturarbeiten in einem der Qualifikation der Gruppe entsprechenden Umfang sowie Qualitätskontrolle zu den ständigen Gruppenaufgaben.

Die Gruppenzusammensetzung muss gewährleisten, dass die Gruppe über einen ausreichend großen Entscheidungsspielraum verfügt und möglichst wenig von Fremdentscheidungen abhängig ist.

Aus diesem Grunde sind Angestellte und Zeitlöhner aus dem indirekten Bereich als Gruppenmitglieder in die entsprechenden Produktionsgruppen zu integrieren, auf die sich ihre Arbeit unmittelbar auswirkt. Umgekehrt gilt das Gleiche für Arbeiter, die dann einer Angestelltengruppe zugeordnet werden.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

In einem weiteren Abschnitt der Vereinbarung wird auch darüber gesprochen, wie die Gruppe mit vorübergehenden Überkapazitäten umgehen soll. Im Falle einer Überbesetzung sollen die Gruppenmitglieder nicht nach Hause geschickt werden oder Gleitzeit nehmen, sondern nur gelegentlich vorgesehene Arbeiten (z.B. Wartungs-, Instandhaltungsarbeiten und Qualifizierung) vorziehen.

„Die Gruppe soll durch interne Umorganisation in der Gruppe versuchen, die vorübergehende Überbesetzung auszugleichen. Dies kann z. B. durch vorgezogene Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten, durch vorgezogene Qualifizierungsmaßnahmen oder durch vorgezogene Termine geschehen.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

Im Rahmen von GPS tritt immer wieder die Frage auf, wie mit Störungen umgegangen werden soll. Störungen werden häufig nicht in die Personalbemessung eingeplant. Als Folge davon dienen die Beschäftigten und ihr Arbeitsvermögen als Flexibilisierungsreserve, um dennoch das geplante Volumen abarbeiten zu können. Entweder erhöht sich die Arbeitsbelastung dadurch oder die Arbeit wird außerhalb der regulären Arbeitszeit erbracht.

In nachfolgendem Fall sollen nicht nur Wartezeiten für andere Tätigkeiten genutzt, sondern bei längerfristigen Störungen auch die Gruppengrößen überprüft werden.

„Störgrößen

Bei Eintritt von Störgrößen tritt die fachliche und zeitliche Gruppenflexibilität in Kraft. Bei einschätzbaren Wartezeiten ist zu überprüfen und einvernehmlich mit der Gruppe zu beraten, ob ggf. während dieser Zeit Gruppengespräche über Prozessoptimierung oder moderierte Problemlösungen oder kontinuierliche Verbesserungsprozesse mit eventueller Umstellung der Prozesse durchgeführt werden. Bei längerfristigen Auswirkungen ist eine Anpassung der Gruppenstruktur zu überprüfen bzw. vorzunehmen, wobei das BetrVG zu beachten ist.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/144/2004

Darüber hinaus übernehmen die Teams teilweise die Schicht- und Urlaubsplanung (vgl. Kapitel 3.5.3) oder arbeiten neue Beschäftigte ein. Diese zusätzlichen Aufgaben, für die früher andere Beschäftigte zuständig waren, haben Auswirkungen auf den Personalbedarf des Teams.

„[Daneben sollen die Teams z. B. folgende Aufgaben wahrnehmen:]

- interne Aufgabenverteilung
- bereichsübergreifende Tätigkeitswechsel innerhalb [des Produktionsbereichs]
- Schichtübergabe

- Absprache über Urlaubs- und Freizeitplanung im Team
  - Verbesserung des Arbeitsschutzes
  - Durchführung von Verbesserungen im Arbeitsbereich
  - Einarbeitung neuer Mitarbeiter
  - Sicherstellung des erforderlichen Qualifikationsniveaus.“
- ➔ Papiergewerbe, 080101/97/2001

### Rotation

In einigen Vereinbarungen wird besonders darauf hingewiesen, dass zu einer gelingenden Gruppenarbeit Rotation gehört. Einerseits soll durch den kontinuierlichen Wechsel zwischen den Arbeitsplätzen erreicht werden, dass einseitige Belastungen vermieden werden. Andererseits erwerben die Beschäftigten dadurch zusätzliche Fähigkeiten und Kenntnisse, die im Idealfall auch das Entgelt steigern können.

Betriebs- und Personalräte fordern häufig Rotation ein und erleben, dass Beschäftigte nicht zwischen den Arbeitsstationen wechseln oder Führungskräfte nicht darauf achten. Vereinzelt formulieren sie daher eine Pflicht für die Arbeitgeberseite: Sie muss sicherstellen, dass die Beschäftigten zwischen den verschiedenen Arbeitsaufgaben kontinuierlich wechseln – was andererseits im Konflikt zur Selbstorganisation der Gruppe steht.

„Je nach Art und Umfang der abgegrenzten Arbeitsaufgabe ist sicherzustellen, dass die Beschäftigten durch Rotation innerhalb der Gruppe alle Tätigkeiten des jeweiligen Arbeitssystems/Tätigkeitsbeispiele erfüllen können. Die Personalbemessung wird (brutto/netto) zwischen Unternehmensvertretern und Betriebsrat festgelegt.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/136/2007

Teilweise legen die Vereinbarungen unterschiedliche Tätigkeiten fest, zwischen denen gewechselt werden soll.

„Die Rotationsmöglichkeiten im Team umfassen z. B.

- Linien- und Fertigungslogistiker
- QRK [Qualitätsregelkarten]-Tätigkeiten
- Nacharbeitsplätze auch außerhalb der Teamlinie in Nacharbeitsbereichen
- Materialbereitstellung
- Anlagentechnik usw.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/146/2012

In einem Maschinenbauunternehmen wird auch der Wechsel zwischen verschiedenen Teams angestrebt und geregelt.

„Die Rotation der Teammitglieder auf unterschiedliche Arbeitsstationen innerhalb und außerhalb des Teams kann die Personalflexibilität, Ergonomie und Lernförderlichkeit der Arbeitsplätze verbessern. Sie ist deshalb in einem wirtschaftlich sinnvollen Rahmen ausdrücklich gewünscht und soll vom Teamleiter initiiert und überwacht werden.

Dabei können Teammitglieder nur auf die Arbeitsstationen rotieren, die maximal ihrer individuellen Qualifikationsstufe und der ihrem Arbeitsplatz zugewiesenen Arbeitsaufgabe entsprechen.“

→ I Maschinenbau, 080101/159/2018

Zur gegenseitigen Unterstützung von Gruppen eines Produktionsbereichs bietet nachfolgende Vereinbarung die Möglichkeit, sogenannte Grenzgänger zwischen verschiedenen Gruppen festzulegen.

„Zwischen Gruppen mit ähnlicher Fertigungs- oder Montagetechnologie soll ein Personalausgleich der Gruppe untereinander vereinbart und organisiert werden. Gruppen bilden zu diesem Zweck ‚Grenzgänger‘ aus. Für diese Aufgaben können sich die Gruppenmitglieder bewerben.“

→ I Elektro, 080101/141/2001

Ein Automobilzulieferbetrieb regelt eine Besonderheit: Die Beschäftigten oder der Betriebsrat können eine Arbeitsgruppe zur humanen und sozialen Gestaltung des Arbeitsablaufs bilden.

„Die Mitarbeiter/innen bzw. der Betriebsrat haben das Recht, unter gegenseitiger Beteiligung eine Projektgruppe zu bilden. Diese Projektgruppe kann Vorschläge zur humanen und sozialen Gestaltung des Arbeitsablaufs und des Arbeitsplatzes, zu den Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen sowie auch für die Systemauslegung machen. Das gleiche gilt für den Ausbau, die Anpassung und Weiterentwicklung des jeweiligen Systems. Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung entscheidet das Steuerungsteam.“

→ I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080101/113/2002

## Lean Office und agile Methoden

Im Rahmen von GPS werden teilweise Lean-Konzepte und Prinzipien aus der Produktion in die indirekten Unternehmensbereiche übertragen (vgl. Kapitel 2.2.2): z. B. Fluss, Takt und Pull-Steuerung. Damit wollen die Unternehmen auch in den Bürobereichen einen ausgeglichenen, fehlerfreien und v. a. von Verschwendung freien Arbeitsprozess umsetzen. Der Prozess soll sich konsequent an den Bedürfnissen der Kunden orientieren und jegliche unnötige Abläufe beseitigen. Die Arbeit erfolgt nach dem sogenannten Pull-Prinzip. Das heißt, der Arbeitsfluss verläuft im gleichen „Takt“, in dem die (externen und internen) Kunden die Produkte abnehmen. Ausgehend von einer Bestellung bearbeiten alle Unternehmensbereiche nur das, was gerade verbraucht oder von der nachgelagerten Abteilung abgerufen wurde.

Im Falle von Scrum (vgl. Kapitel 3.3.3) zieht das Entwicklungsteam nach dem Pull-Prinzip die Arbeitsaufgaben aus dem Product Backlog. In den nachfolgenden Betriebsvereinbarungen ist festgeschrieben, dass das selbstorganisierte Team eigenverantwortlich für die Bearbeitung und Organisation der „gezogenen“ Aufgaben verantwortlich ist.

„Die Organisation des Arbeitens in selbstorganisierten Teams, d. h. die Aufteilung der Arbeit, erfolgt nach dem Pull-Prinzip. Das bedeutet, dass der Umfang der Arbeit, die der Einzelne zu erbringen hat, die Aufteilung auf die Teammitglieder, die Festlegung der für die Durchführung der Arbeit benötigten Zeit und die Bestimmung und Kontrolle der Qualität der Produkte in Eigenverantwortung von den Mitgliedern des Teams gemeinsam festgelegt wird.

Bei der Verteilung der Tätigkeiten auf die Team-Mitglieder hat jedes Teammitglied auf die für seine bisherige Eingruppierung maßgeblichen Tätigkeiten zu achten.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Ein Unternehmen bezieht sich direkt auf das agile Manifest als Basis für die Vereinbarung.

„Das Team legt selbstständig auf Basis des ‚agilen Manifests‘, unter Einhaltung der gesetzlichen und kollektivrechtlichen Regelungen, die Regeln der teaminternen Zusammenarbeit fest. Entscheidungen im Team sollen im Konsens getroffen werden. Alle Mitglieder des agilen Teams sind bei diesen Entscheidungsprozessen gleichberechtigt. Die Arbeitsabläufe sowie die Entscheidungsprozesse

müssen für alle Mitglieder des agilen Teams transparent sein. Kann keine Einigung erreicht werden, gelten im Rahmen der Scrum-Methode die Regelungen der Ziffer 10. und Ziffer 11. Absatz 2 (Konfliktmanagement).“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Ein weiterer wichtiger Baustein bei der Arbeit nach Scrum ist das Daily Scrum zum täglichen Informationsaustausch. Es darf maximal 15 Minuten dauern. Die Teammitglieder sollen sich gegenseitig über den Fortgang der Arbeit und die aufgetretenen Probleme informieren, sich gegenseitig Hilfestellungen und Tipps geben. Die Probleme werden jedoch nicht im Daily Scrum gelöst, sondern in einer anschließenden Sitzung (Review Meeting) bearbeitet. Eine Betriebsvereinbarung legt fest, dass sich die Gruppe zum täglichen Austausch nicht vor Ort treffen muss, sondern der Austausch auch mit Hilfe digitaler Kommunikationsmittel erfolgen kann.

„Etwaige notwendige Abstimmungen bspw. beim sog. Daily innerhalb der Teams können auch über digitale Kommunikation erfolgen.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### 3.5.5 Gruppen- und Teamgespräche

In vielen Vereinbarungen ist der Autonomiegrad der Gruppen und selbstorganisierten Teams in Fragen der Arbeitsorganisation und der Prozessabläufe sehr hoch.

Dazu gehören auch die zeitliche Lage und Gestaltung der Gruppengespräche. Kamp (1998) verweist darauf, dass die Gruppengespräche in der Regel ohne die Vorgesetzten stattfinden. Sie werden nur bei besonderen Anlässen und meist nur nach Absprache mit den Gruppen hinzugezogen. Mittlerweile hat sich in der betrieblichen Praxis eine ausführliche Beschreibung der unterschiedlichsten Umsetzungsformen für die Gruppengespräche etabliert.

In den analysierten Vereinbarungen gibt es Regelungen zu folgenden Themen: Häufigkeit, Dauer und Lage während der Arbeitszeit, Teilnehmende, Inhalte, Ablauf und Ergebnissicherung.

## Häufigkeit und Dauer der Gruppengespräche

In den Formulierungen der analysierten Vereinbarungen herrscht Einigkeit darin, dass die Gruppenbesprechungen während der Arbeitszeit stattfinden und damit auch bezahlt sind. In vielen Vereinbarungen wird ein regelmäßiger Turnus festgelegt. Meistens sollen die Gespräche wöchentlich erfolgen. In Ausnahmen sind die Gespräche völlig frei nach Bedarf der Gruppe möglich. Insgesamt lässt sich das Ziel erkennen, dass die Gespräche „kurz“ sein sollen, um die betrieblichen Abläufe nicht zu behindern. Bei wöchentlichen Gesprächen wird meist eine Dauer von 30 Minuten festgelegt; bei einem längeren Rhythmus steigt die Dauer auf bis zu 4 Stunden.

### „Gruppengespräche

Das Gruppengespräch ist grundsätzlich 1 x pro Woche durchzuführen. Die Gruppengespräche sollten die Dauer von ca. 30 Minuten/ Woche nicht unterschreiten. Sie finden innerhalb der normalen Arbeitszeit statt und werden als solche vergütet. Die Vorgesetzten sind über den Zeitpunkt zu informieren.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

### „Teamgespräche

Für das Teamgespräch stehen dem Team als Orientierungsgröße entweder vierzehntägig 60 Minuten oder wöchentlich 30 Minuten zur Verfügung. Die zeitliche Lage und Dauer der Teamgespräche ist einheitlich zur selben Zeit, am selben Tag durchzuführen. Diese sollen so gelegt werden, dass der Produktionsfluss gewährleistet wird (Vorzugsweise sollen die Teamgespräche montags stattfinden).“

→ Maschinenbau, 080101/148/2012

In einer Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung wird lediglich der zeitliche Rhythmus festgelegt. Über Zeitpunkt und Dauer kann das Team autonom bestimmen.

„Teambesprechungen finden in regelmäßigen Abständen, mindestens einmal wöchentlich, während der Arbeitszeit statt. Zeitpunkt und Dauer werden von dem jeweiligen Team bestimmt.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2000

Ein Fahrzeugbauer plant für die Einführungszeit von selbst organisierter Teamarbeit wöchentliche Teamgespräche von einer Stunde, die nach einem

Jahr auf 30 Minuten verkürzt werden sollen. Dies ist der Erfahrung geschuldet, dass die Teamgespräche ein wesentlicher Baustein für eine funktionierende selbstorganisierte Teamarbeit sind und erst eingeübt werden müssen, wenn vorab eine andere Arbeitsorganisation oder Unternehmenskultur herrschte.

„Teamgespräche

Teamgespräche sind regelmäßige Arbeitsbesprechungen, die es dem Team ermöglichen, seine Aufgaben im Rahmen von selbstorganisierter Teamarbeit zu erfüllen. Dabei geht es im Wesentlichen darum, Probleme der Zusammenarbeit zu lösen und den Prozessablauf zu verbessern.

Teamgespräche finden während der Arbeitszeit und in der Regel wöchentlich statt. Die Dauer der Teamgespräche beträgt im ersten Jahr nach der Einführung von Teamarbeit in dem Team in der Regel 1 Stunde, danach in der Regel 30 Minuten wöchentlich.

Das Team legt die Durchführung, Anzahl und Dauer im o. g. Rahmen eigenverantwortlich fest und hat das Recht, bei Bedarf [firmeninterne] Dritte als Unterstützer, Moderatoren, Auskunftspersonen etc. hinzuzuziehen.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

In Betrieben mit Schichtarbeit gibt es unterschiedliche Ansätze, die Gruppengespräche durchzuführen. Die Gesprächszeit wird als Arbeitszeit verstanden, kann teilweise aber nicht während der Schichten stattfinden.

„Die Teamgespräche sind bezahlte Arbeitszeit. [Sind sie] nicht innerhalb der Schichtzeit durchzuführen, kann gegen Vergütung (Geld oder Zeit) das Teamgespräch außerhalb der Arbeitszeit liegen.

Es stehen als Orientierungsgröße entweder vierzehntägig 60 Minuten oder wöchentlich 30 Minuten zur Verfügung. Die zeitliche Lage und Dauer der Teamgespräche wird in den jeweiligen Organisationseinheiten zwischen Unternehmervertretern und Betriebsrat vereinbart.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/136/2007

Bei einem Maschinenbauer ist geregelt, dass Gruppengespräche, die außerhalb der Schichtzeiten stattfinden müssen, als Mehrarbeit mit entsprechenden Zuschlägen zu behandeln sind.

„Das Gespräch findet grundsätzlich in der normalen Arbeitszeit statt und wird vergütet. Die Zeiten sind zu erfassen und bei der Nutzungsberechnung zu berücksichtigen. Müssen die Gruppengespräche fertigungs- oder programmbedingt außerhalb der Schichtzeit stattfinden, werden die Zeiten als Mehrarbeit gemäß der Betriebsvereinbarung zur Regelung der Arbeitszeit vergütet.“

→ Maschinenbau, 080101/157/2006

Eine Besonderheit sind sogenannte Gruppentage, die in einem Dienstleistungsunternehmen vereinbart wurden. Da die Beschäftigten weitgehend im Außendienst tätig sind und in geringerem Umfang organisatorische, dispositive und kontrollierende Tätigkeiten für ihr Arbeitsumfeld gemeinsam verantworten, wurden mindestens einmal im Quartal stattfindende ganztägige Arbeitsbesprechungen vereinbart.

„Gruppentage

Gruppentage sind ganztägige Arbeitsbesprechungen und finden einmal pro Quartal statt. Ergänzend zu den vier feststehenden Gruppenarbeitstagen besteht die Möglichkeit, bedarfsorientiert (siehe Punkt [Nr.]) maximal drei weitere Gruppentage pro Jahr und Mitarbeiter durchzuführen.

Die je Quartal stattfindenden Gruppenarbeitstage werden für betrieblich notwendige Themenblöcke eingeplant. Insbesondere sind dies die Themenblöcke

- gesetzlich vorgeschriebener Weiterbildungsunterricht
- kommunikative Begleitung betriebsnotwendiger Veränderungsprozesse
- Erörterung der gruppenspezifischen Keimzahlen, wie z.B. Beschwerden, Gesundheitsstand, Anschlussicherung und Verfrühungen
- Bearbeitung der Fragestellungen der Fachgruppen (die derzeitigen Fachgruppen sind in Anlage [Nr.] dokumentiert)
- Bearbeitung von Themen der Fahrgruppen

Ergänzend zu den Gruppentagen je Quartal können maximal drei bedarfsorientierte Gruppentage durch den Lenkungsausschuss Gruppenarbeit genehmigt werden. Der Bedarf für zusätzliche Gruppenarbeitstage und der daraus resultierende zusätzliche Personalbedarf ist für das Folgejahr rechtzeitig bis zum 30.06. des Vorjahres im

Rahmen der [Zielvereinbarungs]-Steuerung in der jährlichen spartenbezogenen Planerstellung geltend zu machen.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/125/2004

Eine Vereinbarung aus dem Versicherungsgewerbe legt fest, dass die Gruppe neben den wöchentlichen Teambesprechungen zusätzlich ganztägige Workshops ggf. mit externer Moderation durchführen kann. Solche Zeiten und Workshops müssen entsprechend in die Personalbemessung aufgenommen werden.

„Teambesprechungen

Jedes Team hat die Möglichkeit, wöchentlich eine Teambesprechung durchzuführen. Eine vierzehntägige Teambesprechung ist ebenso Pflicht wie ein ganztägiger Teamworkshop pro Jahr. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, zusätzliche ganztägige Workshops durchzuführen. Auf Wunsch einzelner Teammitglieder kann für die Workshops vorrangig der Prozessbegleiter, aber auch [Bereichs]-externe Moderation herangezogen werden. Für die Teambesprechungen können Prozessbegleiter hinzugezogen werden. Die Zeiten für Teambesprechungen und Workshops finden in der Personalplanung Berücksichtigung.“

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

### **Inhalte und Ablauf**

Viele Vereinbarungen beschreiben große Freiheiten bei der Gestaltung der Gruppen- und Teamgespräche. Häufig werden die wesentlichen Inhalte genannt, die sich neben der Zielerreichung auf die Arbeitsorganisation, die Verteilung der Arbeit unter den Mitgliedern, technische und teambezogene Prozesse beziehen und den Beschäftigten damit großen Einfluss auf ihre Arbeit ermöglichen. Darüber hinaus können auch für die Mitarbeitenden wichtige Themen behandelt werden.

„Gruppengespräche

Gruppengespräche sind Arbeitsbesprechungen und finden während der Arbeitszeit statt. Die Gespräche stellen die notwendige Kommunikation sicher und dienen der Zielerreichung sowie der Problemlösung.

Im Vordergrund steht die Bearbeitung von fachlichen Aufgaben, organisatorischer Themen sowie Konflikte. Des Weiteren sollen The-

men, welche in der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe liegen, geklärt werden.

Hierbei handelt es sich um verpflichtende Arbeitsbesprechungen für alle Gruppenmitglieder. Die Ergebnisse sind schriftlich zu protokollieren.“

→I Maschinenbau, 080101/153/2013

„Teamgespräche

Regelmäßige Teamgespräche dienen der Selbstorganisation und Selbststeuerung der Teams, sowie der Planung und Organisation der Arbeitsaufgaben und der Maßnahmen zur Verbesserung von Prozessen, Arbeitsbedingungen und der Optimierung der Zusammenarbeit. Diese sollen auch zur Lösung von Konflikten innerhalb der Gruppe beitragen. Die Teamgespräche sind bezahlte Arbeitszeit und finden in der Regel innerhalb der Regelarbeitszeit statt.“

→I Maschinenbau, 080101/148/2012

Die nachstehende Vereinbarung enthält eine nach den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit sehr umfassende Liste an Gesprächsthemen.

„Die Gruppengespräche dienen dem regelmäßigen Informationsaustausch sowie der gemeinsamen Diskussion und Problemlösung aller bereichsbezogenen Themen, wie z. B.

- Gestaltung der Arbeitsplätze
- Belastungen am Arbeitsplatz
- Qualifizierungen (technisch und gruppenbezogen)
- Produktion (Menge, Qualität, Zeit)
- Gleitzeit und Urlaubsplanung
- Arbeitssicherheit.“

→I Informationstechnikhersteller, 080101/120/2002

Mitunter wird für die Teamgespräche eine Standardagenda festgelegt.

„Ablauf:

- Begrüßung
- Vorstellung der Agenda, mit Zeitangabe zu den einzelnen Punkten
- Abfrage zum Thema ‚Sicherheit‘
- Abfrage zum Thema ‚Qualität‘
- Abfrage zum Thema ‚Personal‘

- Rückblick (Was ist seit der letzten Teamsitzung passiert? Gibt es noch offene Punkte?)
  - Zusätzliche Ergänzungen/Themen abfragen
  - Besprechung vorhandener Fertigungsschwierigkeiten, Fehlermeldungen
  - Aufnahme von neuen Fertigungsschwierigkeiten, Fehlermeldungen
  - Sonstiges
  - Abschluss (evtl. mit Feedback).“
- Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/190/2014

Ein Maschinenbauer regelt im Rahmen seines Produktionssystems tägliche Teamgespräche (Shopfloor Management), die sich auf Produktionsprobleme und Verbesserungsvorschläge konzentrieren sollen. Die Beschäftigten können jedoch auch eigene Themen einbringen wie z.B. Arbeitsbelastungen oder Qualifizierungsbedarfe.

„Teamgespräch:

Das tägliche Teamgespräch wird vom Teamleiter organisiert und geleitet. Die Teammitglieder sollen in diesen Teamgesprächen aktiv Produktionsprobleme und Verbesserungsvorschläge einbringen. Darüber hinaus können die Teammitglieder in Absprache mit dem Teamleiter auch Themen zu aktuellen Arbeitsbelastungen, Qualifizierungsbedarfe und Teamorganisation auf die Tagesordnung des Teamgesprächs setzen lassen. Können diese MA-initiierten Themen aus Zeitgründen oder aufgrund notwendiger Vorklärungen nicht ausreichend im täglichen Regelteamgespräch geklärt werden, kann das Teamgespräch einmal pro Monat auf maximal 30 Min. ausgeweitet werden, um diese ausstehenden Themen zu besprechen. Bei der Planung der Teamgespräche ist die aktuelle Produktionsauslastung zu berücksichtigen.“

→ Maschinenbau, 080101/159/2018

Vereinzelt wird geregelt, dass von außen durch andere Bereiche, Vorgesetzte oder Betriebsrat Themen auf die Tagesordnung der Gruppengespräche gesetzt werden können.

„Vorgesetzte, Betriebsrat sowie Fachabteilungen können in Absprache mit der Gruppe spezielle Themen in die Gruppengespräche einbringen und bei deren Behandlung teilnehmen.“

Der Betriebsrat sowie direkte Vorgesetzte gehören zum Verteilerkreis von Protokollen.“

→ Maschinenbau, 080101/157/2006

### **Teilnehmende**

Vielen Betriebsräten ist es wichtig, dass die Teams in der betrieblichen Praxis eigenverantwortlich arbeiten können und die Teamgespräche möglichst frei und ohne die Dominanz von Führungskräften durchgeführt werden können (Kamp 1998, S. 49). In den meisten Vereinbarungen ist dies der Fall und die Gespräche finden ohne Meister und Führungskräfte statt. Allerdings gibt es in einigen Vereinbarungen die Möglichkeit, dass die Teams selbst weitere Teilnehmende einladen können. Dies können Beschäftigte aus anderen Unternehmensbereichen sein, Mitbestimmungsakteure oder Führungskräfte.

„Das Team kann Beschäftigte anderer Organisationseinheiten bei Bedarf in das Teamgespräch einladen.“

→ Maschinenbau, 080101/148/2012

„Die Gruppe ist frei sowohl in der Wahl der Themen im Hinblick auf die oben definierten Aufgaben als auch in der Frage, wen sie zu den Gruppengesprächen einlädt. Fach- und Führungskräfte sowie der Betriebsrat werden zur Klärung spezifischer Fragen hinzugezogen.“

→ Maschinenbau, 080101/157/2006

In mehreren Vereinbarungen wird geregelt, dass bei Bedarf Betriebsrat, Personalrat und Schwerbehindertenvertretung zu den Teamgesprächen hinzugezogen werden können oder in Abstimmung mit den Teams von sich aus an den Gesprächen teilnehmen können.

„In Abstimmung mit der Gruppe können der Betriebsrat, die Schwerbehindertenvertretung und/oder der/die Vorgesetzte an Gruppengesprächen teilnehmen.

Die Gruppenmitglieder haben jederzeit die Möglichkeit z.B. den Betriebsrat, die Schwerbehindertenvertretung, die Sozialberatung, den/die Vorgesetzte/n oder andere sachkundige Kollegen/innen hinzuzuziehen.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

„Personalratsmitglieder können jederzeit zu Teambesprechungen oder Workshops hinzugezogen werden.“

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Ein Verkehrsdienstleister regelt, dass die Gruppe über die Teamsprecherin bzw. den Teamsprecher Personen hinzuziehen kann, wenn sie diese als wichtige Auskunftspersonen betrachten. Außerdem nimmt in diesem Fall die Teamleitung an der Sitzung teil und kann im Konfliktfall zeitweise ausgeschlossen werden. Auffällig ist, dass die Geschäftsführung ein Recht und bei Aufforderung durch das Team eine Verpflichtung zur Teilnahme hat. Dies kann einerseits die Verantwortung der Teamarbeit für die oberste Führung bedeuten, andererseits aber auch auf mangelndes Vertrauen in die Selbstorganisation der Teams hinweisen.

„Die Teams haben die Möglichkeit, über ihren Teamsprecher andere betriebliche Informationsträger oder (in Abstimmung mit dem Vorgesetzten) Kunden zu ihren Teamsitzungen einzuladen. Weiterhin haben sie die Möglichkeit, zur internen Konfliktlösung den Teamleiter/Teammeister zeitweise von der Teamsitzung auszuladen. Die Geschäftsführung und/oder ein Auftraggeber hat das Recht oder auf Initiative des Teams die Verpflichtung, zeitweise an den Teamsitzungen teilzunehmen.“

→ Sonstige Verkehrsdienstleister, 080101/156/2003

### **Verschiedene Regelungsinhalte**

Eine Besonderheit ist die Vereinbarung eines Fahrzeugherstellers. Sie enthält eine ausführliche Beschreibung für ein Team-Feedback im Rahmen der Teamgespräche. Zwar werden Konfliktfälle häufiger geregelt; aber beispielhaft ist eine detaillierte Beschreibung, wie in der Gruppe und gegenüber der Teamleitung konkret miteinander zu sprechen ist und wie Rückmeldungen zu formulieren sind, damit die Betroffenen nicht angegriffen werden und ein wertschätzender Prozess entstehen kann.

„Team-Feedback in der Teambesprechung

In der wöchentlichen Teambesprechung erhalten die Teammitglieder die Möglichkeit, ein gemeinsames Team-Feedback durchzuführen. Dazu werden alle Teammitglieder aufgefordert ihren Teamkollegen und dem Teamleiter Rückmeldung zu geben, wie sie ein-

zelne Arbeitsvorgänge und ihr persönliches Verhalten als Beitrag zur guten bzw. schlechten Teamstimmung erlebt haben. Dabei sollen folgende Rückmeldungsregeln beachtet werden:

- Das subjektive Empfinden soll ausgedrückt werden, ohne Beleidigungen und ohne persönliche Angriffe.
- Es sollen konkrete Ereignisse sachlich beschrieben werden, keine pauschalen Urteile (immer machst Du...).
- Es sollen auch positive Rückmeldungen gegeben werden.
- Formulierungsbeispiele: Mir hat gut gefallen wie Du/Ihr...
  - Mich hat gefreut, dass ...
  - Mich hat geärgert, dass ...
  - Mich hat gestört, dass ...
  - Ich habe nicht gut gefunden, dass ...

Auf der Grundlage solcher Rückmeldungen können die Teammitglieder und der Teamleiter nach Lösungsansätzen zur Verbesserung der Teamkultur suchen. Falls dies nicht gelingt, können [die Abteilungsleitung] und/oder der Betriebsrat hinzugezogen werden.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/190/2014

### 3.5.6 Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Prozesse

Eine wichtige Aufgabe der Teams in selbstorganisierter Gruppenarbeit ist die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Prozesse (und Produkte). Dabei gibt es enge Verbindungen mit dem betrieblichen Vorschlagswesen (BVW), dem Ideenmanagement (IM) bzw. Qualitätsmanagement oder dem Total Quality Management (TQM). In der vorliegenden Auswertung werden diese Themen nur kurz aufgegriffen. Ausführliche Analysen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu diesen Themen liegen bereits bei der Hans-Böckler-Stiftung vor (vgl. Bechmann 2010 und 2013).

Das Betriebsverfassungsgesetz versteht unter KVP Verbesserungsvorschläge, die über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinausgehen. Es gewährt dem Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG Mitbestimmungsrechte für die Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens. Das Mitbestimmungsrecht besteht auch für den KVP und Qualitätszirkel, unabhängig davon, wie das betriebliche System genannt wird.

In der Regel wird unter KVP die stetige Verbesserung in kleinen Schritten verstanden, die in Gruppengesprächen entwickelt und dann direkt vor

Ort umgesetzt werden. Beispielsweise werden Standards flexibel verändert (und zum neuen Standard), wenn dies eine Verbesserung im Prozess darstellt; oder Beschäftigte nehmen Einfluss auf die Planung und Verbesserung ihrer Arbeitssysteme.

In den analysierten Vereinbarungen finden sich sehr unterschiedliche Aussagen zum KVP. Er gilt als wesentliche Aufgabe der Teams, teilweise eng verbunden mit den Anforderungen von ganzheitlichen Produktionssystemen und Lean-Konzepten. Es finden sich mehr oder weniger ausführliche Regelungen mit Blick auf bestehende Betriebsvereinbarungen und Prämiengrundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens oder Ideenmanagements.

Viele Vereinbarungen beschreiben den KVP sehr knapp oder als einen Unterpunkt der Gruppenaufgaben.

„Hauptinhalt der selbstorganisierten Teamarbeit ist die Optimierung entlang der Wertschöpfungskette (z. B. Verbesserung der Kommunikation, Optimierung der Arbeitsabläufe, Verbesserung des Arbeitsumfeldes).“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/155/2013

In einem Unternehmen wurde vereinbart, dass die Teammitglieder im Rahmen von Standardisierungsprozessen die Arbeitsmethoden weiterentwickeln. Entsprechende Anpassungen der Standards werden in das BVW transferiert und der Gruppe entsprechend vergütet.

„Standardisierung

Die Arbeitsmethoden werden vom Arbeitgeber standardisiert und von jedem Mitarbeiter entsprechend ausgeführt. Für die Dokumentation und Aktualisierung der Standards ist der Arbeitgeber verantwortlich. Die Mitarbeiter/innen beteiligen sich an der Weiterentwicklung der Standards. Werden Standards auf Vorschlag der Gruppe verbessert, werden die Vorschläge der Gruppe entsprechend dem BVW [Betrieblichen Vorschlagswesen] honoriert.“

→I Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

Andere Vereinbarungen weisen darauf hin, dass bei KVP-Projekten weitere, bereits bestehende Betriebsvereinbarungen beachtet werden müssen. Selten finden sich ausführliche Beschreibungen dazu, welche Vereinbarungen gemeint sind oder anhand welcher Entgeltgrundsätze Prämien ausbezahlt werden müssen.

### „KVP als Teamaufgabe

Alle Teammitglieder sollen sich aktiv am KVP beteiligen. Dazu können sie Vorschläge in das Teamgespräch einbringen. Über den Bearbeitungsstand dieser Vorschläge wird das Teammitglied in geeigneter Form unterrichtet.

[...]

### Gruppen-KVP

Die Gruppen erhalten methodische Werkzeuge, Qualifizierung und Ressourcen zur Durchführung von Mini-KVP-Projekten, deren Themen sie selbst bestimmen, wobei sich die Inhalte an der Anlage ‚Standardagenda‘ orientieren und anhand der Anlage ‚Aktionsplan‘ dokumentiert werden sollten. Mit deren Vorbereitung und Durchführung können ein oder mehrere Gruppenmitglieder beauftragt werden. Die Ergebnisse solcher Projekte können Vorschläge im Sinne des Ideenmanagements (IM) sein.

Sie werden gemäß den Regelungen innerhalb der BV IM behandelt. Die Verteilung einer eventuellen Prämie wird durch Entscheidung der gesamten Gruppe geklärt.

Zusätzlich werden Prämien, die eine Gruppe durch einen Gruppenvorschlag im Rahmen des IM-Systems erzielt (Mini-KVP), mit dem Faktor 1,5 multipliziert. Die Verfügung über das Prämienkonto und dessen Verwendung trifft die Gruppe eigenständig.“

➔ Maschinenbau, 080101/159/2018

Eine Vereinbarung geht offensiv mit dem Widerspruch um, dass in § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG Verbesserungen gemeint sind und prämiert werden sollen, die über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinausgehen. Demgegenüber wird der KVP im Rahmen der selbstorganisierten Gruppenarbeit zur Kernaufgabe der Teams und wäre damit gemäß BetrVG kein Fall für das BVW und entsprechende Prämien. Das nachstehend zitierte Unternehmen überlässt den Gruppen die Entscheidung, ob Verbesserungen in das BVW eingestellt oder – wenn sie als Gruppenaufgabe entstanden – der Gruppe über ein Budget für Investitionen vergütet werden.

„Die Gruppe beurteilt und entscheidet, ob eine Verbesserung als Verbesserungsvorschlag gemäß der Betriebsvereinbarung über das Betriebliche Vorschlagswesen eingereicht und vergütet werden soll oder ob die Verbesserung als Erfüllung der gestellten Arbeitsaufgabe im Rahmen der Gruppenarbeit in die Gruppenleistung einbezo-

gen wird. Dazu steht der Gruppe ein Budget zur Verfügung, über das sie eigenständig für Investitionen verfügen kann.“

→ I Maschinenbau, 080101/128/2000

Unabhängig von der Mitbestimmung des Betriebsrates über Grundsätze des BVW und damit auch der Vergütung von Ideen ist das Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbnErfG) zu beachten. „Ideen und Vorschläge von Beschäftigten müssen grundsätzlich dahingehend geprüft werden, ob sie den Anforderungen an eine Erfindung, ein Gebrauchsmuster oder einen qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlag erfüllen. Ist das der Fall, müssen sie vom Arbeitgeber gemäß ArbnErfG vergütet werden“ (Bechmann 2013a, S. 5).

### **Kontinuierliche Verbesserung im Rahmen von Scrum**

Ein wesentlicher Aspekt der agilen Methode Scrum ist, dass sie einen Rahmen für kontinuierliche Verbesserungsprozesse bietet. Scrum sieht Zeit für laufende Revisionen und sukzessive Verbesserungen des Systems vor. Es soll nicht nur das Produkt entwickelt, sondern auch das Projektteam in die Lage versetzt werden, Erfahrungen aus vorausgehenden Entwicklungsschritten unmittelbar zu nutzen. Die Erfahrungen werden gezielt gewonnen, sowohl während der Entwicklung als auch aus der Verwendung des bereits abgeschlossenen Teilprodukts. Sprint Review und Sprint Retrospektive sind die beiden festen Bestandteile zur Evaluation mit dem Fokus auf dem Produkt (Review) und dem Team (Retrospektive). Ziel ist es, die Arbeitsweisen und -inhalte kontinuierlich zu verbessern. Dieser Ansatz wird jedoch nur selten in den Vereinbarungen formuliert. Damit gehen eventuell auch Ansprüche der Teams auf Honorierung der Verbesserungen unter.

„Das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist gemeinsam mit dem Ansatz ‚Vertrauen und Respekt für die Mitarbeiter‘ eine der tragenden Säulen des gesamten ‚Lean und Agile‘-Konzepts.

Die Idee der kontinuierlichen Verbesserung ist, dass bestehende Arbeitsabläufe kontinuierlich, in kleinen und erreichbaren Schritten verbessert werden, mit dem Ziel, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsabläufen zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und auszubauen. An der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsabläufe soll sich jeder Mitarbeiter beteiligen und einbringen.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### 3.6 (Veränderte) Führungsaufgaben und -rollen



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:  
<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Im Zuge der Einführung und Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit verändert sich nicht nur die Arbeitsorganisation der Teammitglieder, sondern auch die Aufgaben und Rollen von Führungskräften im Unternehmen wandeln sich. Beispielsweise sind Industriemeisterinnen und -meister wichtig für die Aufrechterhaltung der Produktion. Sie haben planende und unterstützende Funktionen. Mit der Einführung von Gruppenarbeit werden planende und organisatorische Aufgaben von den Teammitgliedern übernommen und weitgehend eigenverantwortlich umgesetzt (Gerst 1998, S.122). Damit verlagern sich auch Aspekte von fachlicher Führung in die Gruppen und die disziplinarische Führung verbleibt bei den Meisterinnen und Meistern. Zwischen den Teams und den Meisterinnen bzw. Meistern oder dem Management vermitteln gewählte oder eingesetzte Gruppen-/ Teamsprecherinnen bzw. -sprecher.

Bei agiler Gruppenarbeit (Scrum) ist die neue Führung noch komplizierter, da sich verschiedene Führungsaufgaben auf alle drei Rollen des Scrum Teams (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam) aufteilen und das Scrum Team gleichgestellt agiert. Das heißt, weder Scrum Master noch Product Owner haben disziplinarische Führungsgewalt (vgl. Kapitel 3.6.4).

#### 3.6.1 Gewählte Gruppensprecherinnen und -sprecher

Gewählte Gruppensprecherinnen und -sprecher entsprechen den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit: Sie sind eine oder einer unter Gleichen. In der Regel sind sie in den Arbeitsprozess eingebunden, was ihre Rolle unterstreicht. Wichtige Aufgaben sind die Vertretung der Gruppe gegenüber Steuerungsgremien oder angrenzenden Bereichen, die entsprechende Information der Gruppenmitglieder sowie die Organisation, Moderation und ggf. Dokumentation von Gruppengesprächen. Dabei einigt sich die Gruppe selbst auf die Urlaubs- und Einsatzplanung, die Planung der Personalkapa-

zitäten, die Qualitätssicherung und den KVP. Weitere Aufgaben liegen in der Nachverfolgung von KVP-Ideen, die durch die Gruppe ermittelt wurden.

Doch diese Rolle der Gruppensprecherinnen und -sprecher befindet sich in vielen Betrieben in einem Übergang. Teilweise finden sich auch gewählte Gruppensprecherinnen und -sprecher, die Teil der Gruppe sind, keine fachliche oder personelle Führungsfunktion innehaben und die Gruppe organisieren und koordinieren.

#### „Gruppensprecher

Die Gruppe wird nach außen im Rahmen ihrer Aufgaben und Kompetenzen durch einen Gruppensprecher vertreten. Der Gruppensprecher handelt im Auftrag der Gruppe und bleibt fest in den Arbeitsprozess der Gruppe eingebunden.

Der Gruppensprecher hat keine fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnisse. Es wird kein gesondertes Entgelt für die Gruppensprechertätigkeit gezahlt.

Der Gruppensprecher wird aus der Mitte der Gruppe mit einfacher Mehrheit gewählt.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/125/2004

Auch da, wo es gewählte und nicht eingesetzte Gruppensprecherinnen und -sprecher gibt, erhalten diese in einigen Betrieben weitere fachliche Aufgaben: Sie planen und steuern die Feindisposition am Shopfloor. Damit verbunden ist die Urlaubs- und Freizeitplanung. Die Übernahme von fachlicher Weisungsbefugnis ist ein weiterer Schritt hin zu eingesetzten Teamsprecherinnen und Teamsprechern in der „geführten“ Gruppenarbeit.

#### „Gruppensprecher

- schichtübergreifendes Koordinieren
- Gruppeninteresse
- Gruppengespräche
- Konfliktklärung
- Koordinieren von Urlaubs- und Gleitzeitplanung
- Koordinieren und durchführen von fachlicher Aus- u. Weiterbildung
- Planen und steuern des Personal- und Maschineneinsatzes
- termingerechte Disposition von Werkzeugen, Vorrichtungen
- fachliche Weisungsbefugnis

- keine disziplinarische Weisungsbefugnis
- Freigabebefugnis innerhalb der Gruppe bzw. zum nächsten Arbeitsgang
- Die Gruppensprecher werden von den Gruppenmitgliedern gewählt.
- Wahlperiode in der Regel 2 Jahre.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/127/2005

In Einzelfällen wird die Aufgabe der Gruppensprecherinnen und -sprecher mit Blick auf die Konfliktlösung im Team hervorgehoben.

„Konfliktlösungen

Innerhalb des Teams:

Bestehen innerhalb des Teams Konflikte, so ist in erster Linie der Teamsprecher dafür verantwortlich, zur Lösung der Konflikte beizutragen. Kann innerhalb des Teams keine Einigung durch den Teamsprecher erzielt werden, wird ein Verfahren zur Konfliktlösung, begleitet durch den BR, vereinbart.

Unter Beachtung des Weisungsrechts des Vorgesetzten und der Konfliktlösungsrolle des Teamsprechers gibt es bei eskalierenden Problemen ein Konfliktlösungsverfahren, begleitet durch den Betriebsrat.“

→ Maschinenbau, 080101/148/2012

### **Zulagen für Gruppensprecherinnen und Gruppensprecher**

Für die Übernahme dieser qualifizierten Tätigkeiten werden in vielen Betriebsvereinbarungen für die Gruppen- bzw. Teamsprecherinnen und -sprecher Funktionszulagen geregelt als Anerkennung ihrer Aktivitäten für die Dauer ihrer Wahlperiode. Die Höhe bewegt sich meist um die 100 Euro pro Monat und wird teilweise anteilig auch auf Stellvertretende verteilt. Obwohl mit der Gruppensprecherrolle fachlich höhere Anforderungen erfüllt werden, soll die Funktionszulage keine Abgeltung einer höherwertigen Arbeitsaufgabe sein. Sie ist deshalb in der Regel auch nicht tarifynamisiert.

„Der Teamsprecher erhält gemäß Ziffer 2 der Gesamtbetriebsvereinbarung Selbstorganisierte Teamarbeit zum Zukunftstarifvertrag vom [Datum] [Nr.] für die Wahrnehmung seiner Aufgabe eine Funktionszulage.

Die Höhe der Funktionszulage je vollem Kalendermonat beträgt für den Teamsprecher 100,00 Euro (brutto) bzw. bei Übertragung auf

den Stellvertreter 4,75 Euro brutto je Arbeitstag, die Zahlung des Tagessatzes erfolgt bis max. zum Monatsbetrag i. H. v. 100,00 Euro. Voraussetzung für den Erhalt dieser Funktionszulage ist die Wahl sowie die tatsächliche Wahrnehmung der Funktion. Der Anspruch der Funktionszulage beginnt ab dem Folgetag der Wahl. Sie ist an die Wahlperiode und Ausübung der Funktion gebunden. Da bei Abwesenheit des Teamsprechers der Stellvertreter die Funktion übernimmt, ist die Funktionszulage zeitanteilig an den Stellvertreter zu übertragen.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/154/2013

Ein Fahrzeugbauer vereinbart, dass die Funktionszulage regelmäßig überprüft werden soll.

„Der Teamsprecher erhält eine monatliche Funktionszulage von 100 € brutto für die Dauer seiner Funktion. Die Höhe der Funktionszulage wird nach [Inkrafttreten] der Vereinbarung alle 2 Jahre überprüft und ggf. angepasst, erstmals im ersten Quartal 2014. Bei Abwesenheit des Teamsprechers erhält der Stellvertreter ab dem ersten Tag die Funktionszulage für die Dauer der Abwesenheit des Teamsprechers. Der Teamsprecher erhält bei seiner Abwesenheit anteilig keine Funktionszulage. Nach Beendigung der Funktion entfällt die Funktionszulage.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

„Die Funktionszulage kann entweder in einem festen Verhältnis (wahlweise 50:50 oder 80:20) zwischen Teamsprecher und Stellvertreter aufgeteilt oder taggenau abgerechnet werden. Die Entscheidung für eine der Varianten erfolgt unmittelbar im Anschluss an die Wahl des Teamsprechers und des Stellvertreters und wird im Wahlprotokoll festgehalten.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

Vereinzelt werden auch Zulagen vereinbart, die mit jeder erneuten Wahl ansteigen.

„Der Gruppensprecher erhält eine zusätzliche übertarifliche Funktionszulage in Höhe von  
– 100 € pro Monat während der ersten Amtsperiode

- 125 € pro Monat während der zweiten Amtsperiode
- 160 € pro Monat während der dritten und weiteren Amtsperioden.

Die Zulage wird nur für die Tage gewährt, an denen der Gruppensprecher sein Amt ausübt. Im Falle von Abwesenheit durch Urlaub, Krankheit etc. wird die Funktionszulage bei Einsatz des Stellvertreters an diesen gezahlt. Die Funktionszulage ist nicht tarif- und alterssicherungsfähig.“

→ Maschinenbau, 080101/159/2018

### 3.6.2 Eingesetzte Teamsprecherinnen und Teamsprecher

Die Teamsprecherinnen und -sprecher werden in der Regel von ihren Vorgesetzten bestimmt. Sie brauchen zur Erfüllung ihrer Aufgaben jedoch auch die Legitimation der Gruppe. Deshalb werden sie oft durch die Gruppe in einer Wahl bestätigt und sind dann „erste bzw. erster unter Gleichen“. Sie übernehmen Umfeldaufgaben und indirekte Tätigkeiten wie Qualitätssicherung und Arbeitssicherheit oder vorbeugende Wartung und Instandhaltung. Dadurch sind sie zumindest zeitweise dafür aus der Gruppe „freigestellt“. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird von ihnen hinsichtlich Optimierung und Standardisierung der Prozesse angeleitet.

Da sie häufig über die nötige Fachexpertise verfügen, übernehmen sie in einigen Betrieben auch die fachliche Führung – allerdings nicht die personelle Führung. Oft erhalten sie auch dafür eine entsprechende Teamsprecher-Zulage. Die Aufgabe der Gruppe besteht dann im Wesentlichen in den Produktionsaufgaben, die rotierend und flexibel wahrgenommen werden.

Die analysierten Vereinbarungen beschreiben die Aufgaben der eingesetzten Teamsprecherinnen und -sprecher; ebenso Zulagen, die ggf. dafür ausgezahlt werden, sowie die Qualifizierung für die neuen Aufgaben.

#### **Auswahl und Bestätigung der Teamsprecherinnen und Teamsprecher**

Die folgenden Vereinbarungen legen fest, dass die Teamsprecherinnen und Teamsprecher zwar durch die Vorgesetzten eingesetzt werden, jedoch geschieht dies in Abstimmung mit den Gruppenmitgliedern und teilweise auch mit dem Betriebsrat. Bisweilen erfolgt eine Bestätigung und spätere Wahl durch die Gruppen.

„Der K/LV [Koordinator/Linienverantwortliche] braucht das Vertrauen der Vorgesetzten und der Teamkollegen. Er/sie wird nach vorheriger Abstimmung mit den Vorgesetzten, dem Betriebsrat möglichst aus den Bereichen der Teams vorgeschlagen. Grundlage ist das erstellte Profil für Teamkoordinatoren/Linienverantwortliche. Er/sie erhält die erforderliche Zeit zur Erfüllung seiner/ihrer Aufgaben und ist dafür entsprechend zu qualifizieren. [Dafür] erhält er/sie eine Funktionszulage.“

→ Papiergewerbe, 080101/97/2001

„Erstmals kann ein Gruppensprecher von der zuständigen Führungskraft in Absprache mit der Arbeitsgruppe für 6 Monate eingesetzt werden. Danach wird er von der Gruppe gewählt. Die Kandidatenliste bedarf der Zustimmung der jeweiligen Führungskraft.

- Er arbeitet in der Gruppe mit und ist kein Disziplinarvorgesetzter.
- Er wird für seine Aufgaben je nach Bedarf in Absprache mit den Gruppenmitgliedern freigestellt.
- Er moderiert die Gruppengespräche.“

→ Elektro, 080101/141/2001

In einem Maschinenbauunternehmen erfolgt die Auswahl über das etablierte interne (ggf. externe) Verfahren zur Stellenbesetzung. Das Unternehmen verfügt dabei über ein Assessment Center, an dem der Betriebsrat teilnehmen kann.

„Auswahlverfahren Teamleiter

Das Auswahlverfahren erfolgt nach interner und bei Bedarf externer Stellenausschreibung. In Abhängigkeit von der Bewerberzahl ist grundsätzlich das Assessment Center zu nutzen. Dem Betriebsrat wird die Teilnahme am Assessment Center ermöglicht, jedoch nicht am Bewertungsverfahren.“

→ Maschinenbau, 080101/147/2012

In mehreren Vereinbarungen zur selbstorganisierten Teamarbeit werden die Aufgaben der eingesetzten Teamsprecherinnen und -sprecher ausführlich beschrieben. Die umfassende Aufgabenbeschreibung in folgender Regelung zeigt deutlich die fachlichen Führungsaufgaben, die sie dort übernehmen sollen.

### „Teamsprecherrolle

Der Teamsprecher hat über die Aufgaben als Teammitglied hinaus weitere Aufgaben. Diese zusätzlichen Aufgaben werden dem Teamsprecher stufenweise übertragen. Hierzu zählen u. a. folgende Aufgaben:

- Vertretung des Teams nach innen und außen in Fragen der Programmerrfüllung und Zielerfüllung und bei organisatorischen Problemen
- Kooperation mit Vorgesetzten, vor- und nachgelagerten Arbeitsbereichen sowie internen Dienstleistern
- Teamsprecher sollen nach Möglichkeit auch die Aufgabe der Ausbildungsbeauftragten übernehmen
- Einhalten der Standards sicherstellen, Pflegen und Führen der Standarddokumente des Produktionssystems (Bsp. Shopfloor Management, Sequenzliste)
- Unterstützung der Beschäftigten bei Qualitätsproblemen und Behebung von Fehlern, [Produkt]-Sonderausstattungen; ermöglicht den Beschäftigten zyklisches und gleichmäßiges Arbeiten
- Auslösen des Produktionsstopps bei Qualitätsproblemen
- Problemlösungen initiieren und bis zur nachhaltigen Umsetzung verfolgen, bei komplexen Problemen Dienstleister anfordern
- Unterstützung bei kontinuierlicher Verbesserung der Prozesse (KVP) in der Gruppe
- Organisation und Unterstützung bei Erarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter
- Koordination der Aufgaben im Team, tägliche Kurzabstimmung im Team bei Arbeitsbeginn, Schichtübergabe
- Schichtübergabe entsprechend folgendem Schema Teamsprecher an Teamsprecher in Abhängigkeit vom Arbeitszeitmodell, ggf. unter Mitwirkung des Meisters
- Organisation, Moderation und Führung der Teamgespräche
- Dokumentation, Verfolgung und Visualisierung der Arbeits- oder Teamgesprächsergebnisse
- Organisation des Informationsflusses innerhalb und zwischen den Teams im Teambereich bzw. der Organisationseinheit durch Mitarbeit in den Teamsprecherstunden
- An- und Abwesenheitssteuerung (Regelung der planbaren An- und Abwesenheit wie Gleitzeit und Urlaub)

- Identifikation von arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsbedarfen innerhalb des Teams sowie Mitwirkung bei Pflege und Umsetzung der Quali-Matrix
- Übernahme der Funktion des Teamsprechers bei dem vor- oder nachgelagerten Team, wenn der dortige Teamsprecher abwesend ist (Vertretungsregelung).“

→ Maschinenbau, 080101/148/2012

In der Vereinbarung eines Fahrzeugherstellers wird darauf hingewiesen, dass die Tätigkeit als Teamsprecherin bzw. Teamsprecher eine gute Voraussetzung darstellt für die Übernahme von Aufgaben mit Personalführung.

„Der Teamsprecher

[...] Dazu organisiert er die Teamgespräche, bereitet sie inhaltlich vor und moderiert sie. Er vertritt das Team.

Teamsprecher [...] haben keine Disziplinarbefugnis. Zur Erfüllung ihrer Funktionen werden die erforderlichen Zeitanteile zusätzlich zur Verfügung gestellt.

Für die Übernahme von Aufgaben mit Personalführung im Tarif ist die vorherige Tätigkeit des Teamsprechers als Entwicklungsschritt förderlich.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/136/2007

Es fällt auf, dass der Übergang von den eingesetzten Teamsprecherinnen und -sprechern zu den Führungskräften (z. B. Teamleitung) mit personeller Führung teilweise fließend ist.

„Rolle des Teamleiters [...]

Für diese Zielstruktur sind an die Rolle des Teamleiters im Rahmen seiner Führungsverantwortung insbesondere folgende Anforderungen zu stellen: Personaleinsatzplanung und -disposition, die Anweisung, Förderung, Motivation und Beurteilung der Beschäftigten im Fertigungsteam, die Einleitung von Entgelt- und Disziplinarmaßnahmen in enger Abstimmung mit dem Vorgesetzten.

Im Rahmen seiner Fachverantwortung erfordert die Arbeitsaufgabe die Sicherstellung der Liefererfüllung und Qualität durch den Einsatz von Material und Betriebsmitteln nach Kriterien der Wirtschaftlichkeit. Er disponiert den Arbeitsablauf, erkennt Störungen, Eng-

pässe und Qualitätsprobleme und behebt diese selbständig, falls erforderlich mit den verantwortlichen Führungskräften und Fachbereichen.“

→ Maschinenbau, 080101/147/2012

### Qualifikationen

Viele Vereinbarungen verweisen darauf, dass die Teamsprecherinnen und -sprecher entsprechend qualifiziert werden müssen. Allerdings finden sich nur selten genauere Ausführungen dazu. Nachstehend wird beispielhaft die Ausbildung der eingesetzten Teamsprecherinnen und -sprecher geregelt, die im Rahmen des ganzheitlichen Produktionssystems eingeführt werden. Sie durchlaufen eine betriebliche Modellfabrik und Schulungen zu den grundlegenden Methoden und Elementen des Produktionssystems.

„Qualifikationsinhalte Teamsprecher

Modellfabrik

Ziel: Verständnis für die Grundzusammenhänge einer fließenden Fertigung zu erhalten

Learning to see-Übung

Ziel: Erkennen unterschiedlicher Arten von Verschwendung (Muda [Verschwendung] inkl. Muri [Überlastung] und Mura [Unausgeglichenheit]) [= die sogenannten „Drei Mu“ sind die Hauptsäulen der Verlustphilosophie im Lean Management, die im Toyota Production System (TPS) verfolgt werden]

Systematische Problemlösung

Ziel: Anwendung unterschiedlicher Tools der Problemlösung

5-S-Training [= Arbeitsplatzgestaltung nach der sogenannten 5-S-Methode: Sortieren, Systematisieren, Säubern, Standardisieren, Selbstdisziplin und ständiges Verbessern]

Ziel: Methoden systematisch anwenden lernen

PDCA-Training [= Managementansatz Plan-Do-Check-Act] und Arbeiten mit Kennzahlen

Ziel: den kompletten Zyklus der Problemlösung anwenden sowie zielorientierte Maßnahmen einleiten und zahlenbasiert die Umsetzung steuern

Standardisierung und visuelles Management

Ziel: Standards definieren und anwenden sowie über visuelles Feedback steuern

Gespräche führen, Feedback und Kommunikation und Verbesserung der persönlichen Wirkung, Konfliktlösung/Streitschlichtung  
Besichtigung bei anderen Firmen.“

→ Maschinenbau, 080101/148/2012

### **Zulagen für eingesetzte Teamsprecherinnen und Teamsprecher**

Ähnlich wie bei den gewählten Gruppensprecherinnen und -sprechern erhalten die eingesetzten Teamsprecherinnen und -sprecher Funktionszulagen für ihre Tätigkeit. Die nachfolgende Vereinbarung umfasst für sie eine zusätzliche Prämie, falls das Team seine Ziele erreicht und deshalb eine Prämie ausgeschüttet wird.

„Teamsprecher erhalten übertariflich und freiwillig, ausschließlich für die Zeit ihrer Tätigkeit als Teamsprecher, für jeden Kalendermonat eine Zulage in Höhe von 200,00 DM. Die Zulage bleibt bei der Berechnung von Durchschnittsentgelten oder anderen tarifvertraglichen Zahlungen, egal welcher Art, außer Betracht. Voraussetzung für die Zahlung ist ferner ein Anspruch auf Entgelt bzw. Krankengeldzuschuss im Kalendermonat.

Erhält das [...] Team auf der Grundlage einer Zielvereinbarung eine Prämie, so wird zusätzlich 1 von Hundert des Gesamtvolumens als Prämie an den Teamsprecher ausgezahlt.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

## **3.6.3 Neue Führungsaufgaben**

### **Von der Führung zum Coaching**

Durch die Übertragung von Arbeitsaufgaben und Verantwortung an Gruppen und Teams verändern sich auch die Führungsaufgaben und -rollen. Von einer Führungskraft wird nun eher die Formulierung von Zielen und die Begleitung der Gruppen und Teams im Sinne eines Coaches erwartet.

„Führungskultur

Die Führungskraft eines Teams ist nicht Teil des Teams, sondern ihm vorgestellt. Sie nimmt neben personeller Führung in Bezug auf die ihr zugeordneten Teams vor allem Aufgaben zur Teamentwicklung und Begleitung des Teamprozesses und zur Personalentwicklung wahr.“

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Viele Vereinbarungen arbeiten mit folgenden Formulierungen:

- Die Leitung fördert Gruppenprozesse und die Aufgabenentwicklung in der Gruppe.
- Die Leitung ist Ansprechpartnerin für die Gruppen und unterstützt mit kreativen und innovativen Vorschlägen und Elementen.
- Die Führungskraft ist als Coach hinzuzuziehen.
- Vorgesetzte beraten das Team und sind Ansprechpersonen bei teamübergreifenden bzw. im Team anstehenden Problemen und Konflikten.
- Die Schwerpunkte der Führung verlagern sich zur sozialen und pädagogischen Seite.

Ein Maschinenbauunternehmen formuliert bei der Einführung von Gruppenarbeit wie folgt.

„Rolle der Führungskräfte

Im Rahmen der Weiterentwicklung der Gruppenarbeit im [...] Produktionssystem verändert sich auch das Rollenbild der Führungskräfte. In dem Maße wie die Gruppen mehr und mehr operative Verantwortung für Teilbereiche ihrer Arbeit übernehmen, bekommt die Führungskraft stärker die Rolle des Moderators, Unterstützers und Betreuers der Gruppe.

Die künftige Aufgabe als Führungskraft beinhaltet auch die Förderung von Prozess- und Problemlösungsbewusstsein durch die Gruppe.

Die Führungskraft kann Verantwortung und Handlungsspielraum nur an die Gruppe als Ganzes delegieren. Basis ist der jeweilige Entwicklungsstand der Gruppe.“

→ Maschinenbau, 080101/153/2013

Mitunter werden diese Aufgaben mit Blick auf die Anforderungen einer neuen Arbeitswelt deutlich beschrieben.

„Der grundlegende Wandel, den die Transformation darstellt, bezieht sich auf die Rolle und Stellung des Mitarbeiters im selbstorganisierten Arbeitsprozess, sein Verhältnis zu den anderen Mitarbeitern und zu seiner Führung, die sich nach ganz anderen Prinzipien gestaltet, als dies in der traditionellen Arbeitsorganisation noch der Fall war: Führung als zielorientierte Handlungsgestaltung für alle Mitarbeiter, die auf verschiedene Rollen in gemeinsamen Koopera-

tionszusammenhängen auf gleicher Augenhöhe in der neuen Arbeitswelt verteilt ist.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### Personelle Führung

Die Führungskräfte werden aber nicht überflüssig: Sie bleiben neben den neuen Aufgaben zuständig für die Personalführung inklusive Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung sowie Zielerreichung und behalten Disziplinar- und Weisungsbefugnisse.

„Die zuständige Führungskraft [soll] die Gruppen in [ihrem] Zuständigkeitsbereich unterstützen und dabei möglichst wenige Entscheidungen selbst treffen.

- Personalbedarfsplanung
- Zielvereinbarungen, Zielüberwachung und Dokumentation der Ergebnisse mit den Gruppen
- Berater der Gruppen bei allen internen Gruppenproblemen
- Er ist Kümmerer und Motivator des gesamten Veränderungsprozesses.“

→ Elektro, 080101/141/2001

„Die Gruppenarbeit erfordert eine Veränderung der Führungsaufgabe, und der Schwerpunkt in seiner/ihrer Führungsfunktion verlagern sich zur sozialen, pädagogischen Seite.

- Vereinbarung von Zielen
- Unterstützung im Qualifizierungsprozess
- Beurteilung von Mitarbeiter/innen
- Personaleinsatz.“

→ Informationstechnikerhersteller, 080101/120/2002

### Fachliche Führung im Arbeitsprozess

Bei Gruppenarbeit in der Produktion obliegen den Führungskräften neben personellen meist auch noch fachliche Führungsaufgaben.

„Aufgabe der Führungskräfte im jeweiligen Einführungsbereich, insbesondere der direkten Vorgesetzten ist es, die Teams bei der Durchführung ihrer Aufgaben, insbesondere bei der Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit zu unterstützen und die Rah-

menbedingungen hierfür sicherzustellen. Dies bleibt auch nach der Einführung neben ihren fachlichen und disziplinarischen Aufgaben Teil ihrer Führungsaufgabe.

Sie tragen die Verantwortung für den Einführungsprozess in ihrem Bereich und haben die Aufgabe, diesen entsprechend voranzutreiben.

Die Gesamtverantwortung für Kosten, Termine und Qualität, für das Team und die Aufgabenerfüllung verbleibt beim disziplinarischen Vorgesetzten.“

➔ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/155/2013

In einem Verkehrsunternehmen wird die fachliche Führung bezüglich der Fahrgruppen wie folgt beschrieben.

„Leiter Fahrgruppen

Die Leiter Fahrgruppen sind die fachlichen und disziplinarischen Vorgesetzten der Fahrgruppen.

Sie haben die ihnen zugeordneten Gruppen zielorientiert zu führen, zu beraten und zu koordinieren.

Schwerpunkte ihrer Aufgaben sind im Zusammenhang mit Gruppenarbeit:

- Betreuung und Weiterentwicklung der Gruppenarbeit im Fahrdienst [...]
- Zeitliche und inhaltliche Planung der Gruppentage in Abstimmung mit den Betriebschefmanagern und den Gruppensprechern
- Sicherstellung und Weiterentwicklung der gruppeninternen und -übergreifenden Koordination, Information und Kommunikation
- Sicherstellung und Weiterentwicklung der Koordination und Kommunikation zwischen Fahrgruppen und vor- und nachgelagerten Organisationsbereichen und -einheiten
- Fachliche Beratung und Unterstützung der Fahrgruppen bei ihrer Arbeit
- Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.“

➔ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/125/2004

In einem Unternehmen ändert sich die Rolle der Führungskräfte durch die Einführung von Gruppenarbeit grundlegend: Sie erhalten neue Arbeitsaufgaben und werden in Projektarbeit eingebunden.

„Meister werden zu Koordinatoren.

Koordinatoren werden verstärkt in Fachaufgaben und Projektarbeit eingesetzt.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/127/2005

### **Qualifizierung der Führungskräfte**

Auf die neue Führungsrolle müssen die Führungskräfte vorbereitet werden. Deshalb regeln viele Vereinbarungen ihre entsprechende Qualifizierung. Oft wird dabei auf die zentrale Bedeutung hingewiesen, die Führungskräfte bei der Einführung und Umsetzung von (selbstorganisierter) Teamarbeit haben. Sie sind für die erfolgreiche Gestaltung verantwortlich.

„Für die veränderten Aufgaben und Rollen wird die Führungskraft rechtzeitig vorbereitet, qualifiziert und kontinuierlich begleitet, sowie bei der Umsetzung der Einführungsphasen der Gruppenarbeit unterstützt.“

→ Maschinenbau, 080101/153/2013

„Durch die Einführung von Gruppenarbeit verändert sich auch die Rolle der Meister. In dem Maße, wie die Gruppe mehr operative Verantwortung für den jeweiligen Arbeitsbereich übernimmt, bekommt der Meister stärker die Rolle des Moderators, Unterstützers und Betreuers der Gruppe. Eine wichtige Aufgabe wird es sein, das Prozess- und Problemlösungsbewusstsein der Gruppenmitglieder zu fördern und zu stärken.

Eine frühzeitige Vorbereitung der Meister auf ihre veränderte Rolle ist zwingend erforderlich. Neben der kontinuierlichen Begleitung werden die Meister während der Einführungsphase von Mitgliedern des Umsetzungsbegleitungsteams unterstützt.“

→ Maschinenbau, 080101/153/2013

„Das Führungsverhalten der betrieblichen Führungskräfte beeinflusst entscheidend den Erfolg bei der Einführung und Umsetzung der Teamarbeit. Teamarbeit ist deshalb nicht allein Sache der Arbeitnehmer in den Teams. Alle betrieblichen Führungskräfte sind in den Prozess eingebunden und müssen ihr Führungsverhalten den veränderten Anforderungen anpassen und sind im Rahmen spezifischer Fortbildungsmaßnahmen zu schulen.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

Teilweise werden zur Qualifizierung der Führungskräfte innovative Lehr- und Lernformen beschrieben wie z. B. Lernteams.

„Betriebliche Vorgesetzte müssen durch vorbildliches Verhalten die Werte der Konzernleitlinien und die Prinzipien [der Firma] vorleben und fördern und die Teams unterstützen. Das heißt:

- Eine kooperative Zusammenarbeit aller Beteiligten
- Die Förderung und das Vorleben des Teamgedankens
- Offenheit und Vertrauen gegenüber Verbesserungen.
- Das Unternehmen muss die Führungskräfte durch geeignete Führungstrainings und Lernteams dabei unterstützen.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/136/2007

Mit Blick auf die Anforderungen an Führungskräfte in agilen Teams wird neben der entsprechenden inhaltlichen Weiterentwicklung (z. B. Coaching der Teams, agile Unternehmenskultur, Stärkung der Eigenverantwortung) ein 360-Grad-Feedback etabliert.

„Die Führungskräfteentwicklung wird hinsichtlich der Coaching-Philosophie für neue Führungskräfte weiter fortgesetzt. Für Führungskräfte mit einer Coaching-Ausbildung werden Brush-Up-Seminare als Pflicht-Veranstaltungen durchgeführt.

Die Coaching Maßnahmen werden um neue Elemente, wie z. B. Führung in einer agilen Unternehmenskultur, Veränderung/Erweiterung der Kompetenzen mit Focus auf die Digitalisierung, Konsequenz, Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter, ergänzt. Die bereits auf freiwilliger Basis angebotene Führungskräftebeurteilung wird mit dem Ziel eines 360-Grad-Feedbacks weiterentwickelt und implementiert.“

→I Elektro, 080210/5/2017

### 3.6.4 Führung mit agilen Rollen

In agilen Organisationen wird die Führungsrolle neu definiert und auf mehreren Schultern (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam) verteilt. Wie in [Kapitel 3.6](#) beschrieben, agieren alle Mitglieder des Scrum Teams gleichgestellt und weder Scrum Master noch Product Owner haben disziplinarische Führungsgewalt.

Um die agilen Teams nicht zu überfordern, ist eine klare Rollenteilung und Zuordnung der Verantwortlichkeiten notwendig. In nachfolgender Betriebsvereinbarung ist dies ausdrücklich formuliert. Der Scrum Master wird in dem Unternehmen Agility Master genannt und erfüllt dessen Aufgaben nach der Scrum-Lehre (<https://www.scrum.org/>).

„Das neue Führungsverständnis – Gewaltenteilung

1.1 Umsetzungsteam – UT

Das Umsetzungsteam nimmt Verantwortung bezüglich der Leistungserbringung und Selbstführung wahr.

[...]

1.2 Agility Master – AM

Der Agility Master nimmt Verantwortung bezüglich der Unternehmenspflichten und die Prozessführung wahr.

[...]

1.3 Product Owner – PO

Der Product Owner nimmt die Führung bezüglich der Leistungsinhalte wahr.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/208/2017

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, werden agile Teams in ansonsten hierarchischen Unternehmen eingesetzt. Die nachfolgenden Vereinbarungen regeln die Verbindung zwischen den gleichgestellt handelnden agilen Teams und den darüberstehenden Führungskräften. Man versucht zu verhindern, dass es zu Rollenkonflikten in den Scrum Teams kommt, indem dort Vorgesetzte eingesetzt werden und damit nicht mehr auf Augenhöhe miteinander beraten und verhandelt werden kann.

„Die disziplinarische oder die übergeordnete Führungskraft darf die Rollen Scrum Master, Product Owner oder Kernteammitglied in einem Scrum Team, in dem ihm disziplinarisch zugeordnete Mitarbeiter Mitglied sind, nicht übernehmen; es sei denn, die von dieser Konstellation betroffenen Mitarbeiter haben keine Einwände. Sollten Einwände vorhanden sein, sind die Gründe zu erörtern.“

→ Anonym, 080104/28/0

„Vorgesetzte in direkter Linie dürfen weder Scrum Master noch Product Owner sein.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

## Mischformen und Einbindung in die Unternehmenshierarchie

In der Praxis zeigt sich: Agile Methoden werden nicht in allen Betrieben in reiner Form eingesetzt (ca. 20 %), sondern in hybrider (37 %) oder selektiver Form (31 %) (vgl. Porschen-Hueck 2018). Dementsprechend vielfältig sind auch die Regelungen bezüglich der Führungsrollen, die von den im vorausgehenden Abschnitt beschriebenen „klassischen“ Scrum-Rollen abweichen.

In agilen Teams werden die operativen Führungsaufgaben von den Scrum Teams übernommen. In der Regel, insbesondere in Konzernen, sind nicht alle Unternehmensbereiche agil organisiert. In solchen Fällen sind die Führungskräfte dafür zuständig, die Teams zusammenzustellen sowie ihnen den Rücken freizuhalten, damit sie agil und selbstbestimmt arbeiten können. Außerdem sind die Führungskräfte die Schnittstelle zu den anderen Unternehmensbereichen und für Abstimmungen und Absprachen mit ihnen zuständig.

Im Konzern der **Fallstudie 3** wurde versucht, diese Aufgaben durch verschiedene Führungsrollen zu lösen. In der Pilotphase wurde zunächst ein sogenannter Pacemaker eingesetzt, der – obwohl ausdrücklich nicht Führungskraft – Rückmeldungen zur Leistung und Personalentwicklung geben sollte. Nach der Evaluation am Ende der Pilotphase wurde diese Rolle abgeschafft, weil die Beschäftigten diese Art der Kontrolle nicht akzeptierten.

### „Pacemaker

- Wird von [Mitgliedern der fluiden Organisation] bestimmt (nach einer ‚Kennenlernperiode‘, z. B. 1 Woche)
- Ist nicht Vorgesetzter
- Gibt Rückmeldung zum [Einsatz der Mitglieder der fluiden Organisation] inkl. Aufgabenwahrnehmung und Leistungsbeitrag an Linienvorgesetzten, der diese für die weitere Einsatz- und Entwicklungsplanung sowie für die Einkommensentwicklung berücksichtigt
- Es obliegt der Gruppe, bei Bedarf dem Pace-Maker oder einem anderen [Mitglied der fluiden Organisation] autonom weitere steuernde/koordinierende Aufgaben zuzuteilen.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/13/2017

Ferner wurde ein Product Sponsor benannt, der die Perspektive der Auftraggebenden einnehmen soll und bei Bedarf einen Product Owner einsetzen kann. Der Product Sponsor soll nicht operativ eingreifen, ist aber beispielsweise für die Einhaltung der Arbeitsstättenverordnung zuständig.

#### „Product Sponsor/Product Owner

- Product Sponsor setzt bei Bedarf einen Product Owner ein
- übernimmt die Rolle eines Auftraggebers
- definiert das Endprodukt/Ziel einschließlich Qualitätskriterien und Zeitdauer
- sorgt für Ressourcen wie Budgets (Budgetverantwortung, inkl. Banf-Prozess [= Bestellanforderung]), Ausstattung, Büroraum
- verantwortet Besetzung und Personenauswahl
- gibt Gruppe Richtung und Orientierung ohne in operative Arbeitsorganisation einzugreifen
- ist verantwortlich für die Abnahme des Produktes [der fluiden Organisation] im haftungsrechtlichen Sinn sowie für die Einhaltung der Arbeitsstättenverordnung.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/13/2017

In der aktualisierten Konzernbetriebsvereinbarung wurden die Aufgaben des Product Sponsors und des Product Owners überarbeitet und die Führungsaufgaben neu beschrieben. Beide Rollen sind auch in Personalunion möglich.

#### „Product Owner/Product Sponsor

Product Sponsor und Product Owner sind selbst nicht Teil der [fluiden Organisation], sondern haben die Auftraggeberrolle inne und sind insbesondere für die Zurverfügungstellung des notwendigen Budgets verantwortlich sowie für die spätere Abnahme des Arbeitsergebnisses zuständig. Der Product Owner begleitet [die fluide Organisation] während der Laufzeit und tauscht sich regelmäßig mit den [Mitgliedern der fluiden Organisation] über den Arbeitsfortschritt aus. Die Rollenbeschreibungen von Product Owner und Product Sponsor sind der Anlage [Nr.] zu entnehmen.

[...]

#### Product Sponsor

- ‚ordert‘ das Produkt und definiert grob, welche Funktionen das Endprodukt haben soll
- definiert Unterfunktionen, die an einen Product Owner delegiert werden (im Fall von mehreren Zellen in [einer fluiden Organisation])
- entscheidet, was realisiert werden soll („Erfolgskriterien“)
- überprüft die Gesamtperformance des Teams

- gibt Endprodukt frei oder lehnt es ab
  - haftet für das Produkt
  - befähigt Gruppe mit Ressourcen wie Budget oder Büroraum
  - Product Owner
  - ist für die Produktlieferung bzw. Lösung gegenüber dem Product Sponsor verantwortlich
  - vertritt das Produkt nach außen
  - managt die interdisziplinäre Besetzung der [Fluid-Zelle]
  - weist die Richtung für das Produkt, motiviert das Team mit Ziel und Vision
  - bricht die Anfrage des Product Sponsors [herunter] in kleinere Stücke zur Bearbeitung im Team
  - definiert und überprüft Performance KPIs mit Product Sponsor (Qualität Lieferung/Gesamtpformance)
  - übersetzt diese zusammen mit dem Team in operative KPIs.“
- Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

### **Führung im Übergang/Einführungsprozess**

Ein wichtiger Aspekt ist die explizite Klärung der Übergangsphasen von der bestehenden in eine agile Arbeitsorganisation. Agilität und die Arbeit mit Scrum kann nicht von heute auf morgen verordnet werden. Bei der Umstellung handelt es sich um einen umfassenden Change-Prozess, der entsprechend vorbereitet und begleitet werden muss und ggf. sogar mehrere Jahre dauern kann. Auch in dieser Übergangszeit bedarf es der Unternehmensführung. Dazu regelte das Unternehmen aus [Fallstudie 5 \(vgl. Kapitel 2.5\)](#), dass die Beschäftigten bis zum endgültigen Übergang in die agilen Teams ihren vorherigen Organisationseinheiten und Führungskräften zugeordnet bleiben. Dabei erfolgt der Übergang im Rahmen eines Workshops zur Definition of Done (DoD). In dessen Rahmen wird abgeprüft, ob das Team alle Kriterien erfüllt, um agil arbeiten zu können.

„Während der gesamten Transformation, also bis zum Überschreiten des DoD [Definition of Done], bleibt die Zuordnung des Mitarbeiters zu seiner Heimat-OE [Organisationseinheit] und zur aktuellen Führungskraft grundsätzlich erhalten. Sollten Wechsel von Mitarbeitern in eine andere OE (z. B. infolge einer (konventionellen) Organisationsänderung) während dieser Zeit stattfinden, werden diese über die bestehenden Regelungen wie bisher abgewickelt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Außerdem vereinbarten die Betriebsräte, dass während der Übergangsphase sogenannte Agility Instructors die agilen Teams unterstützen und darauf achten, dass die Einbindung in die neue agile Gesamtstruktur gut verläuft.

„Agility Instructor (AI):

Speziell ausgebildeter Mitarbeiter der [Firma], der als Begleiter und Berater des Teams/Einheit/Clusters darauf achtet, dass die agilen Arbeitsmethoden im Sinne der Gesamttransformation ‚richtig‘ angewendet werden und bei der Herausbildung der neuen Organisationsformen unterstützt und dabei darauf achtet, dass die Organisationsbildung sich in den Gesamtprozess der organisationalen Neugestaltung der [Firma] einordnet.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### 3.6.5 Neue Formen der Steuerung über Kennzahlen

In vielen Betrieben werden – gerade in indirekten Bereichen und Entwicklungsabteilungen – wesentliche Entgeltbestandteile über Zielvereinbarungen mit entsprechenden Kennzahlen geregelt. Immer wieder sehen sich die Betriebsräte daher mit der Frage konfrontiert: Inwieweit wirkt sich die Gruppenarbeit auf die Zielvorgaben und Leistungsentgelte aus? Bei agilen Entwicklungsmethoden, die zu neuen und im Extremfall zu immer wechselnden Teamstrukturen führen, werden häufig Kennzahlen auf Gruppenebene vorgegeben, parallel zu den bisherigen stark individuell ausgelegten Prozessen (vgl. Kapitel 3.7.2).

Kennzahlen spielen in den Vereinbarungen jedoch nicht nur mit Blick auf das Entgelt eine Rolle. Mit ihrer Hilfe soll der Prozess durch die Gruppen gesteuert werden. Der Prozess steuert sich quasi selbst und die Teammitglieder überwachen ihn mittels der vorgegebenen Zahlen. Diese Art der dezentralen oder indirekten Steuerung tritt in vielen Unternehmen zunehmend in den Vordergrund und findet sich in immer mehr Betriebsvereinbarungen.

„Im Rahmen der festgelegten Arbeitsorganisation und der jeweiligen Arbeitsaufgaben übernehmen die Gruppenmitglieder selbststeuernd – anhand von vereinbarten Kennzahlen – die Verantwortung z. B. für Qualität, Liefertreue, Produktivität, Durchlaufzeit und die optimale Nutzung der eingesetzten Ressourcen. Das Arbeitsprinzip der Selbststeuerung bezieht sich auf die Art und Weise, wie die

jeweiligen Gruppenmitglieder ihre definierten Aufgaben – direkte als auch indirekte – unter sich und/oder in Abstimmung mit Schnittstellen organisieren und umsetzen.“

→ Maschinenbau, 080101/153/2013

Der Schutz *vor* Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie *von* persönlichen Daten ist in vielen Betriebsratsgremien fest verankert und findet sich entsprechend in den Betriebsvereinbarungen. Daneben gibt es viele unterschiedliche Regelungsaspekte. Nachfolgend wird lediglich festgelegt, dass die Zielvorgaben von der Gruppe gemeinsam mit den Vorgesetzten festgelegt werden sollen.

„Jede Gruppe ist angehalten, Zielvereinbarungen im Sinne der Unternehmenssicherung und Ertragsoptimierung mit ihren Vorgesetzten festzulegen und zu realisieren.“

→ Möbelhersteller, 080101/119/1999

Neben den Leistungskennzahlen werden häufig Kennzahlen zum Prozess der kontinuierlichen Verbesserung festgelegt. In nachfolgender Vereinbarung wird sehr detailliert aufgelistet, welche Kennzahlen und inhaltlichen Informationen ein selbstorganisiertes Team benötigt und in welcher Form diese an einer Gruppentafel aufgenommen werden sollen.

„Gruppentafeln/PC und Gruppenordner

Damit die Steuerung der Arbeit gemäß den Standards der Gruppe und von jedem Einzelnen erfolgen kann, ist eine hohe Transparenz des Arbeitssystems erforderlich. Dazu gehört die ständige Visualisierung der relevanten Kennzahlen. Die Visualisierung enthält grundsätzlich keine persönlichen oder Verhaltensdaten der Mitarbeiter, oder solche, durch die Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter gezogen werden können.

Eine möglichst umfassende Information und Transparenz ist die Voraussetzung für Selbststeuerung und zielgerichtetes unternehmerisches Denken und Handeln. Deshalb steht jeder Gruppe eine Gruppentafel/PC, die in der Nähe oder im Arbeitsbereich der Gruppe aufgestellt ist, zur Verfügung. Auf der Gruppentafel sollen folgende Informationen aufgezeigt werden:

- Kennzahlen der Gruppenziele und -ergebnisse
- der Stand von Verbesserungsaktivitäten/Projekten

- die Gruppenmitglieder
  - Ergebnisse Q [Qualitäts]-Audits
  - Qualifikationsmatrix (anonymisiert)
  - Termine und Einladungen
  - To-Do-Liste mit Namensnennung
  - Protokoll auf Wunsch der Gruppe.“
- Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

### Lean und Kennzahlen

Die Visualisierung von Prozesskennzahlen ist ein wesentliches Element von Lean-Konzepten, um Transparenz über den synchronisierten Arbeitsprozess herzustellen (vgl. Seibold/Schwarz-Kocher/Salm 2016). Mit diesen Kennzahlen werden in der Regel nur die ökonomischen Zielgrößen von GPS überwacht. Die nachfolgende Vereinbarung regelt, dass die Auswertungen der Kennzahlen mit dem Betriebsrat diskutiert werden müssen und er regelmäßig über Änderungen informiert wird.

„Im Rahmen der Lean Pilotierung wurden in den unterschiedlichen Bereichen verschiedene Kennzahlen entwickelt, auf ihre Aussagekraft hin verifiziert und eingeführt.

Die Kennzahlen dienen dazu die Leistungsfähigkeit der Organisation und der Prozesse sowie den Erfolg der Produkte zu beurteilen. Diese Kennzahlen können in Bonuspläne einfließen und werden nicht zur Messung der individuellen Leistung der Mitarbeiter verwendet.

Das [...] Lean Center informiert den Betriebsrat in monatlichen Sitzungen über die vorliegenden Ergebnisse und Methoden. Die Erkenntnisse aus der Erhebung der Kennzahlen werden mit dem Betriebsrat im Rahmen der allgemeinen Abstimmung in angemessenem Umfang diskutiert. Wird der Satz von Kennzahlen verändert, wird der Betriebsrat vorab in den monatlichen Sitzungen darüber informiert.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

Im Rahmen von Lean Konzepten wird in den Produktionen und auch in Bürobereichen von Unternehmen Shopfloor Management eingeführt. Dessen Grundprinzipien finden sich auch in den regelmäßigen Meetings von Scrum und wesentlich im Daily Scrum wieder. Im Rahmen einer standardi-

sierten Kommunikation mit (täglichen) „Stehungen“ sowie anhand von Kennzahlen zur Prozessüberwachung wird an Problemen gearbeitet. Für Beschäftigte in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen werden häufig Projekt-Infocenter oder Teamtafeln mit Kennzahlen zu Projekten eingerichtet. Auch für diese Fälle gilt in vielen Vereinbarungen: Die Kennzahlen dürfen nicht zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten genutzt werden.

#### „Teamtafeln

Um eine möglichst umfassende Information und Transparenz zu erzielen, werden in der Nähe oder im Arbeitsbereich des Teams Teamtafeln aufgestellt. Sie sind Voraussetzung für Selbststeuerung und zielgerichtetes unternehmerisches Denken und Handeln der Teams. Folgende Informationen werden auf den Teamtafeln dokumentiert:

- Unternehmensziele und -maßnahmen
- Kennzahlenindikatoren der Teamziele und -ergebnisse (Soll-Ist-Vergleich)
- Stand der Verbesserungsaktivitäten, Problemlöseprozessafel
- Rotationsplan
- Stimmungsbarometer
- Teamtafel (für gruppeninterne Inhalte)

Zusätzlich können weitere Informationen nach Abstimmung mit der Werksleitung und dem Betriebsrat transparent gemacht werden. Dies gilt z. B. für An-/Abwesenheitsdaten (für die teaminterne Personaleinsatzsteuerung) sowie die Qualifikations-Flexibilitätsmatrix (für die on-the-job-Qualifikationen der Teammitglieder).

Zum Schutz der Persönlichkeit wird die Benennung der Teammitglieder auf den Teamtafeln nicht namentlich aufgeführt, sondern nach einer mit dem Betriebsrat abgestimmten Kodierung. Lediglich Mitglieder der jeweiligen Gruppe und der Meister kennen diese Kodierung.“

➔ Maschinenbau, 080101/148/2012

#### „Kennzahlen des Whiteboards

Dienen nicht zur Messung von Einzelleistungen und individuellem Verhalten.“

➔ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

### 3.7 Beschäftigteninteressen und Schutz vor Nachteilen



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherche-möglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:  
<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Bei Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit sind deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen teilweise schwer abzuschätzen. Für einige Betriebsratsgremien handelt es sich um eine komplett neue Form der Arbeitsorganisation. In anderen Unternehmen bestehen zwar für die Produktionsbereiche vielfältige Erfahrungen mit Gruppenarbeit, aber agile Teamarbeit in den Bürobereichen erscheint als etwas Neues. Darum wird in vielen Vereinbarungen großer Wert auf Schutzregelungen für die Beschäftigten gelegt.

Mittlerweile zeigen einzelne wissenschaftliche Veröffentlichungen zu agiler Arbeit in Scrum (Huchler et al. 2018, S. 32 f.) widersprüchliche Auswirkungen. Forschende sowie Betriebsräte beobachten neben negativen Folgen teilweise widersprüchliche, in einigen Fällen auch positive Auswirkungen. Beispielsweise bewerten sie einerseits die Möglichkeiten der Selbstorganisation positiv und registrieren gleichzeitig steigenden Leistungsdruck. Aus diesem Grund werden in vielen Vereinbarungen Schutzregelungen getroffen zur Absicherung von Entgelt bzw. vor Personalabbau, Versetzungen sowie Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Eine andere Antwort auf die Unsicherheiten ist der Abschluss einer Prozessvereinbarung (vgl. Fallstudie 5).

#### 3.7.1 Beschäftigungssicherung und Schutz vor Personalabbau

Viele Schutzregelungen beziehen sich auf befürchtete Rationalisierungswirkungen im Rahmen von Lean-Aktivitäten oder bei Einführung agiler Arbeitsmethoden. Teilweise finden sich relativ schwache Aussagen in den Präambeln, die als Ziel festhalten, dass kein Beschäftigungsabbau geplant sei. Darüber hinaus sehen einige Betriebsvereinbarungen alternative Lösungen zu Entlassungen vor und konkretisieren diese teilweise mit „greifbaren“ Maßnahmen wie Qualifizierungsmöglichkeiten und Versetzungen. In wenigen Fällen wird zum Schutz vor Rationalisierungswirkungen deutlich auf die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach § 111 BetrVG verwiesen.

## Schutz vor Personalabbau

Die Einführung von Gruppen- und Teamarbeitskonzepten soll zur Verbesserung der Abläufe dienen. Sie wird deshalb oft mit dem ausdrücklich benannten Ausschluss von Personalabbau vereinbart.

„Standortsicherung

Arbeitgeber und Betriebsrat stimmen darin überein, dass die Einführung und Anwendung von ‚Lean und Agile‘ zu keinem Abbau von Arbeitsplätzen an den bisherigen Entwicklungsstandorten führt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

„Voraussetzung für den Erfolg dieser Vereinbarung ist es, dass niemandem aufgrund der direkten oder indirekten Folgen der Gruppenarbeit bzw. dieser Vereinbarung gekündigt wird.

Geschäftsführung und Betriebsrat stimmen darin überein, dass für die von Gruppenarbeit direkt oder indirekt Betroffenen betriebsbedingte oder personenbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

„Geschäftsführung und Betriebsrat sind sich einig, dass durch die Einführung von Gruppenarbeit keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden sollen. Sofern Mitarbeiter durch die Einführung von Gruppenarbeit an ihrem bisherigen Arbeitsplatz nicht mehr beschäftigt werden können, sind sie für andere möglichst gleichwertige Aufgaben zu qualifizieren.“

→ Maschinenbau, 080101/157/2006

Vereinzelte wird für mehrere Jahre Beschäftigungssicherung vereinbart.

„Seitens der Geschäftsführung wird zugesichert, dass der Standort [Ort] innerhalb von 5 Jahren ab Einführung von Teamgemeinschaften erhalten bleibt.

Ab Beginn der Einführung von Teamgemeinschaften wird für deren Bestehen, längstens jedoch für drei Jahre die Zusicherung gegeben, dass es aufgrund der Einführung von Teamgemeinschaften zu keinen betriebsbedingten Entlassungen kommen wird. Andere Ursachen (z.B. Kündigungen durch/von Auftraggebern) sind hiervon unberührt.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/118/1999

Nachfolgend ist für wegfallende Stellen bei Führungskräften (Meistern) ein Ausgleich festgelegt.

„Personelle Maßnahmen

Im Rahmen dieser neuen Struktur entfallen die bisherigen Meisterstellen. Es wird dazu vereinbart, dass die bisherigen Stelleninhaber weiter entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden.“

→ I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080220/190/2014

Eher selten finden sich Regelungen für Beschäftigte, die beispielsweise krankheitsbedingt länger nicht in ihren angestammten Gruppen tätig waren.

„Gruppenmitglieder, die aufgrund von Ausfallzeiten von bis zu 6 Wochen aus ihrer Gruppe herausfallen, besitzen nach Wegfall des Ausfallgrundes einen direkten Anspruch auf Wiedereingliederung in ihre Gruppe. Bei längeren Ausfallzeiten wird in Absprache mit dem Vorgesetzten, der Gruppe und dem Betriebsrat über eine angemessene Anlernzeit und/oder eine Qualifizierungsmaßnahme zur Wiedereingliederung in die Gruppe entschieden.

Dies gilt auch bei Neueinstellungen, Verleihungen und Versetzungen.“

→ I Maschinenbau, 080101/159/2018

Häufig diskutiert, aber bislang kaum in Betriebsvereinbarungen zu agiler Arbeit festgehalten, ist der Umgang mit Personen, die nicht in agilen Teams arbeiten können oder wollen.

„Wenn in einem Einzelfall ein Beschäftigter nach durchgeführten Qualifizierungs- und Begleitmaßnahmen und nach einer Phase der praktischen Anwendung Schwierigkeiten hat, in einem agilen Umfeld zu arbeiten, werden zwischen Führungskraft und Beschäftigtem unter Vorabinformation des zuständigen Betriebsrates unternehmensweit Lösungen gesucht, seine Fähigkeiten und Skills im Unternehmen anderweitig einzusetzen.

Auf Wunsch des Beschäftigten wird der zuständige Betriebsrat in die Gespräche mit der Führungskraft eingebunden. Es soll aber in jedem Fall weiterhin daran gearbeitet werden, den Beschäftigten mit agilen Arbeitsmethoden und deren Einsatz vertraut zu machen. Kann auf diesem Weg keine Lösung gefunden werden, finden die §§

[...] [der Betriebsvereinbarung zum Konfliktmanagement] entsprechende Anwendung.

Ist in einem entsprechenden Einzelfall der betroffene Beschäftigte ein schwerbehinderter Mensch, ist die zuständige Schwerbehindertenvertretung unverzüglich zu beteiligen und unternehmensweit nach Lösungen zu suchen, die seinen Fähigkeiten und Skills entspricht.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

### 3.7.2 Prämienregelungen für die Gruppe

Mit der Zusammenarbeit im Team tritt ein gemeinsames Teamergebnis in den Vordergrund. An den Ergebnissen, die durch effizienteres und effektiveres Arbeiten erzielt werden, sollen die Gruppen beteiligt werden. Dabei formulieren viele Regelungen diesen Grundsatz, bleiben aber in der konkreten Ausgestaltung der Gruppenprämien vage bzw. verschieben die Regelungen auf einen späteren Zeitpunkt.

„Der wirtschaftliche Erfolg des Arbeitssystems soll auf den Verdienst der einzelnen Gruppenmitglieder Wirkung ausüben.“

→ Maschinenbau, 080101/160/1996

„Zum fixen Lohnanteil (Grundentlohnung je nach Qualifizierungsgrad) kommt ein variabler Lohnanteil (Prämie) hinzu.

Aufgrund der Verschiedenartigkeit der einzelnen Arbeitsgruppen müssen die Prämienarten und deren Höhe für jede Gruppe separat ausgehandelt und festgelegt werden.

Einmal jährlich wird zum Interessenausgleich zwischen Mitarbeitern in Gruppenarbeit und dem Betrieb der Zuschlagssatz durch Veränderung des Basisfaktors auf 120 % angepasst. Der Basisfaktor kann sowohl positiv als auch negativ sein.“

→ Möbelhersteller, 080101/119/1999

Im nachstehend zitierten Unternehmen vereinbaren die Gruppen mit ihren Vorgesetzten gemeinsame Ziele. Dabei war es dem Betriebsrat wichtig, dass die Ziele auch durch die Gruppe beeinflusst werden können.

„Auf Grundlage der erweiterten Kompetenzen tragen die Gruppenmitglieder im Rahmen ihrer Aufgaben und im Rahmen getroffener

Zielvereinbarungen gemeinsame Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse. Hierzu vereinbaren die Gruppen mit ihren direkten Vorgesetzten (Betriebshofmanager) gemeinsam Ziele. Die den Zielvereinbarungen zugrunde liegenden Leistungskriterien müssen so gewählt sein, dass sie von den Gruppen beeinflusst werden können.“

→ Landverkehr, 080101/100/2001

Bisweilen wird im Zusammenhang von Lean vereinbart, wie mit Prämien für die Teams umzugehen ist, da individuelle Zielvorgaben nicht mehr sinnvoll sind.

„Mit der Einführung von Lean tritt die Beurteilung individueller Leistung als Grundlage der Ermittlung variabler Vergütungsbestandteile in den Hintergrund, die Beurteilung von Teamleistung in den Vordergrund.

Für Mitarbeiter in funktionsübergreifenden Teams gilt, dass individuelle Leistungskenngrößen, wie z. B. individuelle Zielerreichung, keinen Eingang in die Planung bzw. Berechnung variabler Vergütungsbestandteile, wie z. B. Bonus oder Prämie, finden.

Die Leistung des Teams (z. B. Scrum-Team) kann Eingang finden in die Berechnung variabler Vergütungsbestandteile, wie z. B. Bonus oder Prämie.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

Einige Vereinbarungen regeln zunächst eine Zulage für die Beschäftigten, die eine Beteiligung an den durch Gruppenarbeit erzielten Produktivitätsgewinne absichern.

„Für die Teilnahme an der Gruppenarbeit und dem ‚[...] Flexibilitätsmodell‘ erhalten die Beschäftigten zunächst eine Flexibilitätszulage. [...] Der Selbststeuerungsprozess der Arbeitsgruppen wird zukünftig durch ein Leistungsentgelt gefördert. Bis dieses Leistungsentgelt eingeführt ist, wird eine monatliche ‚Flexibilitätsprämie‘ vereinbart.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/163/2011

Ein Unternehmen der chemischen Industrie legt in seiner Vereinbarung maximale Prämienhöhen und Auszahlungstermine für die durch die Gruppe erreichten Ziele fest.

„Die monatliche maximal zu erreichende Prämie beträgt 150,- DM [...]. Zusätzlich wird einmal jährlich mit dem Aprilgehalt eine maximal zu erreichende Prämie von 1.000,- DM ausgezahlt. Diese ergibt sich aus dem Grad der Erreichung der für das Vorjahr vorgegebenen Zielvereinbarung zwischen [dem Unternehmen] und den Teilautonomen Gruppen [...].

Die definierten Zielvereinbarungen müssen dem Ausschuss zur Prüfung bzw. Kontrolle übergeben werden.“

➔ Chemische Industrie, 080101/91/1999

In agilen Teams stellt sich das Problem: Wie können besondere Leistungen von einzelnen bewertet und honoriert werden? Die nachfolgende Vereinbarung sieht dazu individuell motivierende Prämien vor, die auf Basis eines Vorschlags aus der Gruppe durch die Vorgesetzten gewährt werden können.

„Für besonders erfolgreich bearbeitete Leistungsbeiträge [in der Fluid-Zelle] können sog. ‚Spot-Incentives‘ entsprechend den dazu ggf. bestehenden Regelungen vergeben werden. Darüber entscheidet, insbesondere auf Grundlage eines Vorschlags aus [der Fluid-Zelle] heraus, der Product Sponsor bzw. Product Owner in Abstimmung mit dem Linienvorgesetzten.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

Änderungen in der Gruppenzusammensetzung führen immer – zumindest vorübergehend – zu einer Verschlechterung der Leistungsfähigkeit der Teams. Damit dies nicht zu einer Absenkung des Bonus führt, muss die Teambesetzung in nachfolgendem Unternehmen einbezogen werden.

„Vergütung/Entlohnung des Gruppenerfolgs

Um die vorstehenden Ziele zu erreichen, erfolgt als weiterer Motivationsfaktor für die Gruppe eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung gemäß den Betriebsvereinbarungen [Nr.] bzw. der Nachfolgeregelungen. Eventuelle Veränderungen in der Gruppenzusammensetzung müssen beim Bonus berücksichtigt werden.“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

Sehr ausführlich beschreibt folgende Vereinbarung die Grundsätze für mögliche Gruppenziele mit z. B. von der Gruppe beeinflussbaren Zielen und Freiheit für die Gruppe bei den Verteilungsmodalitäten der Prämie.

### „Zielvereinbarungen

Die [Firma] kann zur Erreichung der mit Einführung von Teamarbeit gestellten Ziele jeweils mit den Teams Zielvereinbarungen abschließen.

Zielvereinbarungen werden grundsätzlich längstens für ein Kalenderjahr bzw. 12 aufeinanderfolgende Kalendermonate vereinbart. Die darin enthaltenen Kennziffern sollen beschrieben, plausibel, messbar, auf das Team bezogen und müssen durch das Team beeinflussbar sein. In angemessenem Rahmen kann die Zielvereinbarung dotiert werden. Die Dotierung richtet sich nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen an dem erzielten Nutzen aus.

Eine Prämie/Dotierung wird grundsätzlich als Teamprämie verstanden, die Verteilungsmodalitäten bestimmt das Team selbst. Es sind Prämien, Gratifikationen jeder Art möglich. Alle Zielvereinbarungen und entsprechende Prämien stehen seitens der [Firma] bezüglich ihres Abschlusses bzw. der Dotierung unter dem Vorbehalt der Freiwilligkeit und des Widerrufs.

Nach Abschluss einer Zielvereinbarung und Erreichen der gemeinsam gesetzten Zielparame-ter erwirbt das Team einen verbindlichen Anspruch auf die definierte Prämie/Dotierung.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

### 3.7.3 Entgeltabsicherung und Leistungsbeurteilung

Bei der Einführung von Gruppenarbeit in den 1990er-Jahren musste aufgrund der erweiterten Aufgaben und Verantwortung in der Gruppe häufig das Entgeltsystem angepasst werden. Die Übernahme von weiteren Aufgaben hatte u. U. eine höherwertige Arbeitsaufgabe (Job Enrichment) für einzelne oder alle Gruppenmitglieder zur Folge. Außerdem veränderten sich die Leistungskennzahlen, weil die Gruppe – im Gegensatz zur einzelnen Person im Akkordlohn – viele Parameter bei der Leistungsmessung nicht alleine beeinflussen kann. Der individuelle Akkordlohn, aber auch eine Individualbeurteilung ergänzt um Zusatzprämien stießen damit an ihre Grenzen.

In der Folge wurden Beschäftigte beispielsweise nicht mehr für jedes hergestellte Teil entlohnt, sondern das gesamte Team nur noch für fehlerfreie Teile; auftretende Störungen wurden mit Zeitbudgets für Gemeinkostentätigkeiten pauschal eingeplant. In vielen Fällen wurde der Akkordlohn durch ein Prämienentgelt mittels Kennzahlenvergleich oder auch durch Standard-

prämien abgelöst. Für die Beschäftigten in den Produktionsbereichen wurden neue Entgeltregelungen notwendig. Bis zu einer neuen Leistungsbewertung musste eine Übergangsregelung gefunden werden.

### Leistungsbeurteilung

Wie dargestellt, entsteht die Leistung aus der Zusammenarbeit aller Gruppenmitglieder. Deshalb müssen nicht nur Prämien (vgl. Kapitel 3.7.2), sondern auch die Leistungsbeurteilung allgemein auf die Gruppe bezogen vorgenommen werden. Dies gilt für teilautonome Gruppenarbeit genauso wie bei geführter und agiler Teamarbeit.

#### „Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung

Teamleistung gewinnt durch Agile Methoden an Bedeutung. Daher sind bei der Leistungsbeurteilung und bei der Zielvereinbarung die Besonderheiten agiler Methoden zu beachten:

- Die individuelle Leistungsbeurteilung erfolgt durch die für die Teammitglieder verantwortliche Führungskraft.
- Bei der individuellen Leistungsbeurteilung ist die Teamleistung zu berücksichtigen.
- Wird für ein agiles Team ein Zielerreichungswert ermittelt, so ist der für alle Teammitglieder gleich.“

➔ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

#### „Leistungsbeurteilung/Zielvereinbarungen

Mit der Einführung von ‚Lean und Agile‘ gewinnt neben der individuellen Leistung die Teamleistung an Bedeutung. Wird die Leistung im agilen Team ausgewertet, so ist der ermittelte Zielerreichungsgrad für alle Teammitglieder gleich. Arbeitet ein Mitarbeiter in einem agilen Team, so hat er ein Anrecht darauf, dass die Teamleistung bei seiner Leistungsbeurteilung berücksichtigt wird.

Die individuelle Leistungsbeurteilung sowie die Bewertung von Kompetenzen erfolgen weiterhin durch die für die Teammitglieder disziplinarisch verantwortliche Führungskraft.

Individuelle Zielvereinbarungen werden auf Basis der gültigen Zielsysteme und in Anlehnung an die bestehenden Gesamtbetriebsvereinbarungen ‚Leistungsabhängige variable Vergütungsbestandteile‘ und ‚Mitarbeitergespräche‘ zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abgeschlossen. Individuelle Ziele dürfen die Teamziele nicht behindern.

Sobald eine Sonderzahlung für einen besonderen Einsatz oder eine herausragende Leistung eines gesamten Teams gezahlt wird, erhalten alle Teammitglieder, auf die diese Gesamtbetriebsvereinbarung zutrifft, einen gleich hohen Geldbetrag. Die Teamleistung und nicht die des einzelnen Teammitglieds steht hier im Vordergrund.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### Entgeltabsicherung

Viele der analysierten Betriebsvereinbarungen sichern daher in einem ersten Schritt das bestehende Entgelt ab.

„Besitzstandssicherung

Aufgrund der Einführung von Teamarbeit wird es keinen Eingriff in die Besitzstände und insbesondere keine Gehaltsherabsetzungen geben. Abordnungen und Versetzungen gegen den Wunsch von Beschäftigten sind aufgrund der Teamarbeit oder der Einführung von Teamarbeit nicht möglich.“

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

„Entgeltgrundsätze

Der für die Beschäftigten gültige Entgeltgrundsatz wird bei Einführung der selbstorganisierten Teamarbeit fortgesetzt, solange die hierzu bestehenden tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen Bestand haben und diese Vereinbarung ihrer Durchführung nicht entgegensteht.

Eine Veränderung des Entgeltgrundsatzes kann nur im Wege der Vereinbarung zwischen den Betriebsparteien erfolgen.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

Da es aber auch Beschäftigte gab (und gibt), die nicht in die Gruppen oder Teams integriert werden, mussten auch für sie Absicherungsregelungen vereinbart werden. In der Regel vereinbaren die Betriebsräte Bestandsschutz auch für die Tätigkeit.

„Umsetzung und Verdienstsicherung

Sollten aufgrund der Einführung von Gruppenarbeit jedoch einzelne Mitarbeiter/innen aus betrieblichen oder aus persönlichen Gründen nicht in Gruppenarbeit beschäftigt werden können, darf ihnen kein Nachteil entstehen.

Für Mitarbeiter/innen, die in andere Bereiche umgesetzt werden müssen, gelten die allgemeinen, betriebsverfassungsrechtlichen, tariflichen, betrieblichen und statutarischen Regelungen.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

Letzteres (Schutz von Entgelt und Tätigkeit) geschieht nun auch in Regelungen zu den neuen agilen Teamstrukturen.

„Die Mitarbeit oder ‚Nicht Mitarbeit‘ in Projekten/agilen Arbeitsformen (z. B. [Programm]) führt zu keinem materiellen Nachteil für die Mitarbeiter/innen.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

„In der neuen Arbeitswelt ist der MA grundsätzlich mit mindestens gleichwertigen Tätigkeiten zu beschäftigen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### **Anpassung von bestehenden Entgeltregelungen**

Eine Vereinbarung beschreibt die Notwendigkeit neuer Regelungen und sichert – bis diese gefunden sind – den bisherigen Status. Dies gilt auch für Fragen von Prämien und Leistungsentgelt.

„Die Entlohnung wird bis zu einer endgültigen Regelung auf der Grundlage der bisherigen tarifvertraglichen und betrieblichen Vereinbarungen fortgeführt.“

→ Maschinenbau, 080101/114/2002

Teilweise entfallen mit der neuen Arbeitsorganisation Schichtzuschläge, die ggf. ausgeglichen werden können.

„Ein Ausgleich von Schichtzuschlägen erfolgt nur dann, wenn der Wegfall betrieblich bedingt ist und entsprechende lokale Regelungen hierzu bestehen. Bei räumlichen Veränderungen kommen bei Vorliegen der Voraussetzungen die ggf. bestehenden Regelungen zu Mehraufwendungen zur Anwendung.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

## Entgelt während der Einführungsphase

In einigen Vereinbarungen wird ausdrücklich auf die Einführungsphasen von Gruppen- bzw. Teamarbeit Bezug genommen, in denen in der Regel nicht die ideale Leistung erbracht werden kann. Dazu finden sich verschiedene Ansätze in den Regelungen: von der Mindestabsicherung, über eine dreimonatige Übergangsfrist bis hin zu detaillierten Prämienregelungen.

„Während der gesamten Einführungsphase wird den Mitarbeitern ihr bisheriges Einkommen als Mindestverdienst garantiert. Solange bis etwas anderes vereinbart ist, verbleiben die Mitarbeiter in ihrer bisherigen Entgeltgruppe.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080101/113/2002

„Um Mitarbeiter bei der Einführung von Gruppenarbeit oder nach Gruppenteilung über die Umstrukturierungsphase hinweg abzusichern, wird für die Dauer von 3 Monaten der durchschnittliche Stundenlohn der letzten 3 Monate zugesichert.“

→I Möbelhersteller, 080101/119/1999

„Im Zusammenhang mit der Einführung der neuen Entgeltregelung gilt als vereinbart, dass für die bis einschließlich 28.02.1999 beschäftigten Mitarbeiter der bisherige Besitzstand (monatliches Entgelt, Berufsjahressprünge, Zulagen) bestehen bleibt.

Für den Personenkreis der außertariflichen Mitarbeiter gilt als vereinbart, dass volle Besitzstandswahrung für das Monatsgehalt garantiert wird. Ein Einfrieren der Gehälter ist im Zusammenhang mit der Einführung von Teamgemeinschaften ausgeschlossen.

Im Zusammenhang mit der bestehenden Betriebsvereinbarung zur Innendienstprämie wird bis zur Einführung einer neuen Vereinbarung garantiert, dass für die tariflichen Mitarbeiter eine Prämienauszahlung auf Basis von mindestens 100 % der jeweiligen Basisprämie erfolgt; zur Berechnung der Prämie werden die letzten beiden Prämienabrechnungszeiträume berücksichtigt.

Für AT-Mitarbeiter in den Funktionen von TG [Teamgemeinschaft]-Leitern wird eine Prämie in Höhe von mindestens 50 % der für das Geschäftsjahr 1997/98 ausgezahlten Jahresabschlussprämie mindestens jedoch in Höhe von der derzeit gültigen Basisprämie für Gruppenleiter (Betriebsvereinbarung ‚Innendienstprämie‘), garantiert.“

→I Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/118/1999

## Neubewertung der Entgelte

Die Übernahme weiterer Arbeitsaufgaben und teilweise höherer Anforderungen in den Gruppen und Teams führt entsprechend der jeweiligen betrieblichen bzw. tariflichen Regelungen zu Neubewertungen der Entgeltgruppen. Dazu wird beispielsweise der Zeitraum festgeschrieben, in dem die Neubewertung erfolgen soll und Grundentlohnungen definiert oder Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten werden, damit die Teammitglieder höherwertige Aufgaben mit entsprechend höherem Entgelt übernehmen können.

„Im ersten halben Jahr nach Umstellung auf Gruppenarbeit findet eine Neubewertung der betroffenen Arbeitsplätze statt.

Die Gruppe hat ein Vorschlagsrecht für die Eingruppierung der Gruppenmitglieder.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/42/1995

„Grundentlohnung

Als Grundlage für die Einstufung dient die von einem Gruppenmitglied der Gruppe angebotene Qualifizierung.“

→I Möbelhersteller, 080101/119/1999

„Bei Bedarf erhalten die Teammitglieder Qualifizierungsangebote, um sich auf freiwerdende Arbeitsplätze mit höherwertigen Arbeitsaufgaben bewerben zu können. Grundlage für die Eingruppierung ist entsprechend dem ERA-Tarifvertrag die jeweils zugewiesene und ausgeübte Arbeitsaufgabe.

Die Verteilung der im Team zugewiesenen Arbeitsaufgaben (Anzahl der Arbeitsplätze und die dazugehörige ERA-Eingruppierung) ist dem Betriebsrat zu kommunizieren.“

→I Maschinenbau, 080101/159/2018

Mit Blick auf die neuen agilen Aufgaben bei Scrum findet sich häufig der Hinweis, dass Product Owner und Scrum Master entsprechend des Tarifvertrages zu bewerten sind.

„Die Aufgaben des Scrum Masters und Product Owners sind im Sinne des ERA TV zu betrachten.“

→I Anonym, 080104/28/0

Andererseits gibt es Regelungen, die davon ausgehen, dass durch die Vereinbarung von Gruppen- oder Teamarbeit keine höherwertigen Arbeitsaufgaben erledigt werden. Dann entstehen daraus keine Ansprüche auf Höhergruppierungen oder nur auf individueller Ebene. Sie müssen über die Führungskraft ausgelöst werden.

„Die Einbeziehung von Arbeitsplätzen in die Teamarbeit und die Zusammenfassung der Arbeitsplatzinhaber zu Teams an sich begründen allein zum Zeitpunkt der Einführung keine Veränderung der tarifvertraglichen Bewertung des Arbeitsplatzes.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

Allerdings verweisen einige Vereinbarungen darauf, dass genau darauf geschaut werden muss, welche Tätigkeiten die Teammitglieder tatsächlich ausüben. Infolge neuer Aufgaben- und Funktionszuweisungen entsteht dann durchaus ein Anspruch auf Anpassung.

„Infolge des Übergangs in die selbstorganisierte Arbeitswelt ist eine Umgruppierung unbegründet. Dies gilt auch für den Rückübergang.“

Sollten sich die Aufgaben und Tätigkeiten gemäß der RGBV Positionsbeschreibung durch den Übergang oder infolge neuer Aufgaben- und Funktionszuweisungen in der Weise ändern, dass sich daraus eine neue tarifliche Eingruppierung begründet, so ist dem zuständigen Betriebsrat die neue Eingruppierung nach § 99 BetrVG zur Mitbestimmung vorzulegen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Im Rahmen von Scrum und agilen Strukturen stellt sich in vielen Unternehmen die Frage: Wer kann eine Leistungsbewertung für das Entgelt vornehmen, wenn die Führungskraft in die eigentlichen Arbeitsprozesse nicht mehr eingebunden ist und die Teams selbst über die zu erbringenden Leistungen entscheiden? Dazu wurde im [Fallbetrieb 3](#) folgende Regelung vereinbart.

„Für die individuelle Entgeltentwicklung und für Fragen im Rahmen der Personalentwicklung ist weiterhin der bisherige Linienvorgesetzte nach den bestehenden Regelungen verantwortlich. Der Linienvorgesetzte wird durch den Product Owner regelmäßig, insbesondere im Vorfeld der jährlich stattfindenden Einkommensüber-

prüfungsrunden (Überprüfung hinsichtlich Leistung, Heranführung und Einstufung) über den Arbeitsstand [der fluiden Organisation] sowie, sofern möglich, über den Beitrag seines/r Mitarbeiters [in der Fluid-Zelle] informiert.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

### 3.7.4 Versetzungen

Im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherung und dem Schutz der Beschäftigten vor Nachteilen werden in zahlreichen Betriebsvereinbarungen Versetzungen und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. Vielen Betriebsräten ist es dabei wichtig, in den Vereinbarungen ausdrücklich auf ihre Mitbestimmungsrechte bei personellen Maßnahmen hinzuweisen und sich auf die Erfahrungen mit § 99 BetrVG zu stützen. Die Vereinbarungen beziehen sich des Weiteren auf die Zusammensetzung von Teams, auf beteiligungsorientierte Personalentscheidungen und darauf, wie ein Wechsel zwischen Teams möglich ist.

Die Beteiligung der Beschäftigten bei allen das Team betreffenden Personalentscheidungen wird im Folgenden festgelegt.

„Alle die Gruppe betreffenden Personalentscheidungen werden nach Beteiligung der Gruppe getroffen. Lässt sich in dieser Frage keine Einigung erzielen, verbleibt die Entscheidung beim Vorgesetzten. Die Gruppe hat dann die Möglichkeit, den Steuerkreis als Entscheidungsgremium anzurufen.

Die Mitbestimmung des Betriebsrates insbesondere der § 99 BetrVG bleiben davon unberührt.“

→I Maschinenbau, 080101/160/1996

Dauerhaft erfolgreich sind Teams, die aus Gruppenmitgliedern zusammengesetzt sind, die unterschiedliche Kompetenzen mitbringen.

„Daher ist auch auf einen diskriminierungsfreien und nach den Gesichtspunkten der Vielfalt (Diversity) gestalteten Zugang interessierter Mitarbeiter zu den Teams zu achten. Insbesondere ist auch dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeiter mit Handicap gleichberechtigt mit allen anderen ihrer Chancen zur Teilhabe am Transformationsprozess verwirklichen können.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

## Wechsel zwischen Teams

Dabei lassen einige Betriebsvereinbarungen einen Wechsel zwischen Teams auf derselben Organisationsebene zu, ohne dass er als Versetzung behandelt wird.

„Ein Wechsel zwischen den Teams der jeweiligen Einheit stellt keine Versetzung dar.

Hat der BR im Einzelfall Bedenken gegen Personalbewegungen zwischen den Teams einer Einheit, behält sich der zuständige BR ein ‚Vetorecht‘ vor und reklamiert eine Vorlage nach § 99 BetrVG.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Folgende Regelung aus einem Betrieb der öffentlichen Verwaltung verweist auf ein Initiativrecht der Beschäftigten, deren Wunsch nach Wechsel beachtet werden muss.

„Teamwechsel

Ein Tausch von Mitarbeiter zwischen zwei Teams ist auf Wunsch der betroffenen Mitarbeiter nach Zustimmung durch die Teammeister der beiden Teams möglich.

Bei einem Tausch muss die Zusammensetzung der Teams gemäß den Zuordnungskriterien beibehalten bleiben. Die Teammeister der betroffenen Teams überprüfen dies, bewilligen den Tausch und legen den Tausch-Termin fest.

Ein Wechsel eines einzelnen Mitarbeiters in ein anderes Team ist auf Wunsch des betroffenen Mitarbeiters in Ausnahmefällen möglich. Nach Abstimmung zwischen den betroffenen Teammeistern ist der Betriebsrat über den Wechsel zu informieren.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/150/2001

Eine interessante Regelung enthält die folgende Vereinbarung. Demnach muss das qualifizierteste Teammitglied eine Gruppe verlassen, sobald dort dauerhaft Überkapazitäten entstehen. Betriebsrat und Geschäftsführung verabreden dann eine gemeinsame Vorgehensweise.

„Ergibt sich durch Umorganisation der Arbeit, durch Produktivitätssteigerung oder durch sonstige Gründe eine dauernde personelle Überbesetzung der Gruppe, so hat der Qualifizierteste die Gruppe zu verlassen.“

Für notwendige Versetzungen wird von Geschäftsführung und Betriebsrat ein Katalog notwendig zu erledigender Aufgabenfelder gemeinsam erstellt.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

### Versetzungen bei agiler Teamarbeit

Auch bei Gruppenarbeit oder agiler Teamarbeit – insbesondere, wenn sie flächendeckend eingeführt ist – bleibt ein wichtiger Bestandteil der Betriebsratsarbeit die Sicherung der Mitbestimmungsrechte. Deshalb wird in vielen Betriebsvereinbarungen darauf Wert gelegt, die Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten abzusichern. In den Betriebsvereinbarungen der [Fallstudie 3](#) und [Fallstudie 5](#) gibt es dazu ausführliche Passagen.

Die Schutzregelungen des Fahrzeugbauers geben dazu detaillierte Informationsanforderungen, Kommunikationswege und Zeiträume vor.

„Einbindung des für [die fluide Organisation] zuständigen Betriebsrats

Im Rahmen der Umsetzung [der fluiden Organisation] bleiben die Rechte des Betriebsrats, insbesondere im Rahmen des § 99 BetrVG, unberührt. Der für [die Fluid-Zelle] zuständige Betriebsrat erhält rechtzeitig und umfassend, spätestens jedoch 2 Wochen vor Beginn des [Einsatzes in der fluiden Organisation], alle notwendigen Informationen (z. B. Thema, Arbeitsort, personelle Besetzung).

Die Information bzw. im Falle des § 99 BetrVG die Anhörung des für [die Fluid-Zelle] zuständigen Betriebsrats erfolgt über das [...] Standard-Informations- bzw. Anhörungsblatt oder – mit dem gleichen Inhalt – über ein geeignetes IT-Tool.

Die Frist zur Rückäußerung beträgt 1 Woche. Sollte ein Betriebsrat im Einzelfall mit einer großen Anzahl an [fluiden Organisationen] gleichzeitig oder mit einer sehr umfangreichen [Fluid-Zelle] zur Prüfung befasst sein, können die Betriebsparteien vor Ort einvernehmlich eine längere Rückäußerungsfrist von bis zu 2 Wochen festlegen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/13/2017

In der überarbeiteten Konzernbetriebsvereinbarung wird dann ergänzt, dass die Rückmeldefrist der Betriebsräte auf zwei Wochen verlängert werden kann. Hintergrund dafür ist die Erfahrung, dass bei vielen Versetzungen und z. B. bei der Abwesenheit des Betriebsratsmitglieds (Weiterbildung, Urlaub,

Krankheit) die Betriebsräte die eingehenden Informationen nicht rechtzeitig bearbeiten können.

„Sollte es außerhalb [der fluiden Organisation] zu einer großen Anzahl zu prüfender personeller Einzelmaßnahmen gem. § 99 BetrVG kommen und die einwöchige Frist nicht ausreichend sein, können die Betriebsparteien vor Ort einvernehmlich die Priorität der Bearbeitung festlegen. Die Rückäußerungsfrist für die [Fluid-Zellen] kann auch hier für den Einzelfall einvernehmlich auf bis zu 2 Wochen verlängert werden. [...]

Bei organisatorischen Veränderungen im Sinne von §§ 90, 92 BetrVG wird der zuständige Betriebsrat frühzeitig über die geplanten Veränderungen informiert und die Betriebsparteien beraten mit dem Ziel, den Beratungsprozess schnell, möglichst innerhalb von 1 Woche, durchzuführen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

Zudem legten die Betriebsräte fest, dass die Beschäftigten in standortübergreifenden Teams auch bei einem Wechsel an einen anderen Standort weiterhin der bisherigen Einheit zugehören. Damit kann verhindert werden, dass die Teams der fluiden Organisation an Standorten mit schlechteren tariflichen Bedingungen zusammengezogen werden, die dann quasi automatisch für die Mitglieder mit persönlichen Abstrichen bei Entgelt und Arbeitszeit verbunden wären.

„Die Beschäftigten verbleiben, unabhängig von dem Ort, an dem [die fluide Organisation] arbeitet, in ihrer bisherigen betriebsverfassungsrechtlichen Einheit, so dass die jeweiligen örtlichen Betriebsvereinbarungen, wie z.B. Arbeitszeitregelungen, unverändert fortbestehen. Das heißt, ändert sich der Arbeitsort der Beschäftigten im Rahmen des [Fluid-Zellen]-Einsatzes, gelten alle bisherigen tariflichen und betrieblichen Regelungen uneingeschränkt fort.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

In der Vereinbarung des **Fallunternehmens 5** wird der gesamte Change-Prozess in die neue Arbeitswelt als Versetzung nach § 99 BetrVG verstanden. Die bisherigen Führungsaufgaben werden mit dem Wechsel in die neue Arbeitswelt auf die Scrum Teams übertragen.

„Der Übergang in die selbstorganisierte Arbeitswelt stellt betriebsverfassungsrechtlich eine Versetzung dar. Die arbeitsrechtliche Zuordnung eines MA zu seiner Heimatorganisationseinheit (HOE) wird durch den Übergang in die selbstorganisierte Arbeitswelt dahingehend verändert, dass arbeitsvertragliche Rechte und Pflichten von Mitarbeiter und Arbeitgeber, Disziplinargewalt, Fürsorgepflichten, Weisungsrechte etc. entsprechend der [...] definierten Aufteilung der Führungsaufgaben auf die Rollen Agility Master (AM), Product Owner (PO) und Umsetzungsteam (UT) des Teams bzw. der jeweiligen Aggregationsebene (Einheit, Cluster) übergehen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### 3.7.5 Regelungen für Einführungsprozesse

Viele Regelungen zum Einführungsprozess heben auf die veränderte Unternehmenskultur ab und beschreiben die dafür notwendige Sozialkompetenz. Dafür werden oft notwendige Schulungsmaßnahmen beschrieben und geplant (vgl. Kapitel 3.9). Die Teams werden im Einführungsprozess meist entsprechend der betrieblichen und sachlichen Erfordernisse zusammengesetzt.

„Die Betriebsparteien sind sich einig, dass ein Change-Konzept die Entwicklung u. a. der Social Skills (z. B. Selbstmanagement, Selbstmotivation und veränderte Führung) der Beschäftigten positiv begleitet. Ziel ist es, den Kulturwandel langfristig hin zu neuen Arbeitsformen und -methoden zu begleiten und die Teamfähigkeit und Eigenverantwortung, Wissenstransfer untereinander und unternehmerisches Denken etc. zu verbessern. Das Change-Konzept wird mit dem BR abgestimmt.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### Prozessbegleitende Teams

Um den Erfolg zu sichern, werden zur Begleitung der neugebildeten selbstverantwortlichen Gruppen Prozessteams gebildet. Diese sollen dabei helfen, die anfallenden Prozessprobleme in den Teams zu lösen.

„Projektbegleitende Teams in den Bereichen  
Im Zuge der Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit werden

in den jeweiligen Einführungsbereichen projektbegleitende Teams nach Maßgabe der Bestimmungen aus II. 4. b) GBV gebildet.

Die Zusammensetzung dieser Teams richtet sich nach bereichsspezifischen Erfordernissen. In jedem Fall sind die Führungskräfte, der Betriebsrat, der HRBP [Human Resource Business Partner] und die betroffenen Beschäftigten des jeweiligen Bereichs bei der Besetzung zu berücksichtigen.

Die Mitglieder des projektbegleitenden Teams auf Arbeitgeberseite werden – idealerweise im Rahmen des Führungskräfte-Workshops zur Einführung von SoT [selbstorganisierter Teamarbeit] – vom Bereichs-Management benannt und kommen gemeinsam mit den vom Betriebsrat bestimmten Mitgliedern noch vor der SoT-Auftaktveranstaltung des Bereiches erstmalig zusammen. Mit Zeitpunkt ihrer Wahl werden dann auch die Teamsprecher aus dem Bereich Mitglied. Um die Arbeitsfähigkeit der projektbegleitenden Teams sicherzustellen, nehmen jeweils nur Vertreter aus dem Kreis der gewählten Teamsprecher an den Zusammenkünften des projektbegleitenden Teams teil.

Abstimmungen in den projektbegleitenden Teams haben einstimmig zu erfolgen. Wenn auch nach drei aufeinander folgenden Abstimmungen und zwischen den einzelnen Abstimmungen stattfindenden Diskussionen keine Einstimmigkeit erzielt werden kann, ist die Angelegenheit dem Steuerkreis zur Entscheidung vorzulegen.

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bleiben hiervon unberührt.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/155/2013

### Prozessbegleiter bei Gruppenarbeit

Als Variante zu den prozessbegleitenden Teams werden auch einzelne Prozessbegleiter oder Gruppenkoordinatoren eingesetzt. Sie sollen moderieren, haben ausdrücklich keine Weisungsbefugnis und agieren als Berater und Konfliktlöser. Teilweise ist ausdrücklich ihre Rolle als „Geburtshelfer“ definiert, die den Gruppen/Teams zur Selbständigkeit verhelfen sollen.

„Organisation der Teamarbeit – Prozessbegleiter

Prozessbegleiter unterstützen den Einführungs- und Weiterentwicklungsprozess der Teamarbeit in den Abteilungen [...] und stehen auch den bestehenden Teams als Berater zur Verfügung.“

→I Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

### „Gruppenbetreuer

Die vier ausgebildeten Gruppenbetreuer ([Namen]) betreuen auf ihren Betriebshöfen die jeweiligen Gruppen und moderieren die Gruppentage.

Sie sind neben ihrer Moderatorentätigkeit insbesondere auch für die Dokumentation des Entwicklungsstandes der Gruppen anhand des Gruppenentwicklungsrasters verantwortlich. Sie berichten an die Projektleitung und stimmen sich mit dieser ab. Sie werden, sobald die Gruppen selbständig arbeiten und Gruppensprecher gewählt wurden, sukzessive ihre Tätigkeiten an die zukünftigen Gruppensprecher übergeben.

Darüber hinaus werden sie die Gruppen lediglich und soweit erforderlich übergeordnet betreuen und für Weiterqualifizierungen (z. B. Interaktionsqualität) zur Verfügung stehen. Die Notwendigkeit des Einsatzes der Gruppenbetreuer wird jährlich überprüft und bedarfsgerecht im Projektteam [...] festgelegt.

Die Gruppenbetreuer werden im Rahmen ihrer Arbeitszeit zu 75 % im Fahrdienst und mit der restlichen Arbeitszeit als Gruppenbetreuer eingesetzt.“

→ Landverkehr, 080101/100/2001

### **Begleitung der Gruppen im laufenden Prozess nach der Einführungsphase**

In vielen Vereinbarungen gibt es zur Unterstützung und Weiterentwicklung der selbstorganisierten Teams auch nach der Einführungsphase Koordinationsstellen. Zu ihren Aufgaben gehört auch die Abstimmung und Koordination mit anderen Unternehmenseinheiten und den Führungskräften. Teilweise übernehmen die Prozessbegleiterinnen und -begleiter auch Aufgaben innerhalb der Gruppen und moderieren beispielsweise Treffen der Gruppensprecherinnen und -sprecher.

### „Kordinator Gruppenarbeit

Ist Bindeglied zwischen dem Steuerungsteam und Umsetzungsteam sowie zu den Gruppen und externen Beratern.

Er gibt Starthilfen und unterstützt die Gruppen und Führungskräfte bei offenen Fragen und Konfliktlösungen.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080101/113/2002

„In Absprache zwischen Fertigungsleitung, Personalwesen und Betriebsrat wird mindestens ein Prozessbegleiter ‚Gruppenarbeit‘ benannt.

- Ansprechpartner für Gruppenmitglieder, Vorgesetzte, Betriebsrat und Personalwesen
- Initiieren und Steuern prozessverbessernder Maßnahmen im Rahmen der KVP-Aktivitäten
- Coachen der Gruppenmitglieder – insbesondere der Gruppensprecher
- Erkennen und Lösen von Konflikten
- Einberufen und Moderieren eines Gruppensprechertreffens.“

→ Maschinenbau, 080101/131/2004

Eine Besonderheit ist das vereinbarte Audit zur Gruppenarbeit, dessen Ergebnisse mit dem Betriebsrat diskutiert und überarbeitet werden.

„Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung ist zuständig für die Erstellung eines regelmäßigen Statusberichtes Gruppenarbeit/Gruppenaudit. Zu diesem Zweck hat der Prozessbegleiter das Recht, sich nach Ankündigung zu einem Gruppengespräch einzuladen. Dieser dokumentiert sowohl die subjektive Meinung der an der Gruppenarbeit Beteiligten als auch objektive Kennzahlen über die in dieser Vereinbarung definierten Ziele anhand der ‚Checkliste Gruppenarbeit‘ (siehe Anlage). Der Betriebsrat hat Mitsprache bei Inhalt und Rhythmus der Audits, er erhält die Ergebnisse und einen Vorschlag über die Konsequenzen, die aus den Ergebnissen gezogen werden. Mit dem Betriebsrat werden ggf. Konsequenzen aus den Ergebnissen vereinbart.

Der Prozessbegleiter hat die Aufgabe, einen eventuellen Veränderungsbedarf in Bezug auf technische oder organisatorische Gegebenheiten zu erkennen und im Konsens die Umsetzung zu begleiten. Weiterhin hat der Prozessbegleiter die Aufgabe, die Selbstorganisation der Gruppe zu fördern, die Gruppen entsprechend zu befähigen, Gruppengespräche effizient auszuführen, KVP-Aktivitäten und KVP-Techniken anzuwenden und im Sinne der Definition Gruppenarbeit den Teams entsprechend Unterstützung zu geben. Der Prozessbegleiter hat keine Weisungsbefugnisse und somit den Charakter eines Dienstleisters und Beraters.“

→ Maschinenbau, 080101/159/2018

### Prozessbegleiter bei agilen Teams

Als Variante werden bei agiler Teamarbeit Coaches eingesetzt. Als Beraterinnen und Berater sollen sie moderieren und Konflikte lösen. Sie haben ebenfalls keine Weisungsbefugnis.

„Agile Führungskraft (AFK):

Eine ‚traditionelle‘ Führungskraft, die als Begleiterin und Unterstützerin des Teams während des Transformationsprozesses organisatorische, administrative und/oder geschäftspolitische Hindernisse zu lösen hilft. Sie ist grundsätzlich nicht die Führungskraft aus einer Heimat-Organisationseinheit der Teammitglieder.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Beschäftigte mit großer Erfahrung in agilen Teams werden im [Fallunternehmen 5](#) als Senior Coaches eingesetzt, um neu entstehende Teams zu unterstützen. In dem konkreten Fall geht es dann auch um die Koordination von mehreren (z.B. drei) Teams zu Einheiten und mehreren Einheiten zu Clustern.

„Senior Coach

Mitarbeiter mit großer Erfahrung, der den Teams/Einheiten/Clustern bei Fragen im Vorfeld der Anmeldung zur Transformation (Phase 0) beratend zur Seite gestellt wird.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### 3.7.6 Freiwilligkeit

Die Gruppen- und Teamkonzepte bauen auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit der Beschäftigten in den Gruppen und entsprechende Teamverantwortung auf. Daher kann diese Zusammenarbeit vom Arbeitgeber nicht erzwungen werden.

Die Regelungen sehen deshalb oft ausdrücklich vor, dass die Arbeit in den Teams freiwillig ist. Dies gilt in der Regel jedoch nur für agile Teams und fluide Organisationen.

„Bei der Auswahl der Mitarbeiter, die ein Team bilden (wollen), ist der Grundsatz der Freiwilligkeit zu beachten; erzwungene Mitgliedschaft in einem Team widerspricht den von den Betriebsparteien gepflegten Vorstellungen (Werte) und wäre zudem hinderlich für

die angestrebte neue Form der Kollaboration. [...] Darüber hinaus stehen jedem Mitarbeiter die Möglichkeiten der Beschwerde nach § 84 und § 85 BetrVG offen, wenn er sich übergangen, unberücksichtigt oder ungerecht behandelt fühlt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

„Wechsel in [die Fluid-Organisation]

Bei Wechsel von Beschäftigten in [die Fluid-Organisation] soll möglichst mit allen Beteiligten ein Einvernehmen über den Einsatz [in der Fluid-Organisation] erzielt werden. Dieser Wechsel soll vom Prinzip der Freiwilligkeit getragen sein, um im Interesse einer optimalen und schnellen Aufgabenbearbeitung hoch motivierte [Mitglieder der Fluid-Zellen] als zentralen Erfolgsfaktor agilen Arbeitens [in der fluiden Organisation] zu haben. Wird das Prinzip der Freiwilligkeit im Einzelfall nicht umgesetzt, hat die/der betroffene Beschäftigte das Recht, den örtlichen Betriebsrat hinzuzuziehen, um eine Klärung zu erreichen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

Ein Unternehmen im Bereich Landverkehr regelt bei der Einführung von Teamarbeit, dass die Teams auf Basis der bisherigen Strukturen zusammengesetzt werden und lediglich bei der Einsatzmöglichkeit in mehreren Teams die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen sind.

„Die Zuordnung von Arbeitnehmern zu einem Team wird von der jeweiligen Aufgabe und den örtlichen Gegebenheiten geprägt. Die Teams sollen in ihrer angetroffenen Zusammensetzung gebildet werden. Ist die Einsatzmöglichkeit in mehreren Teams gegeben, so sind die Interessen der Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Schwerbehinderte i. S. des SchwbG mit ihren besonderen Bedürfnissen sind bei der Teamzusammensetzung zu berücksichtigen.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

### 3.7.7 Verhaltens- und Leistungskontrolle

Ein Kennzeichen von Gruppen- und Teamarbeit ist, dass die Leistung durch das Zusammenwirken aller Gruppenmitglieder erbracht wird. Deshalb verlieren individuelle Leistungsergebnisse und insbesondere individuelle Leis-

tungskontrolle an Wichtigkeit und Bedeutung. Das drückt sich auch in Vereinbarungen aus. Teilweise werden Verhaltens- und Leistungskontrollen explizit ausgeschlossen. Außerdem wollen viele Betriebsräte verhindern, dass die gestiegene Transparenz über die Arbeitsprozesse zu einer Leistungsverdichtung führt.

„Die Etablierung und Anwendung von neuen Arbeitsmethoden, z. B. agile Arbeitsmethoden, führen zu einer Kulturveränderung in punkto Transparenz und Zusammenarbeit, wie bspw. offenen Umgang innerhalb der Teams, was nicht zu einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden darf.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

„Insbesondere über die sog. Team-Artefakte (SprintBacklog, Ergebnisse der Retrospektive, Arbeitsfortschrittsgraph etc.) verfügen die jeweiligen Teammitglieder selbst.

Diese Artefakte werden nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle herangezogen.“

→ Maschinenbau, 080104/27/2015

In nachfolgender Vereinbarung wird darüber hinaus vereinbart, dass es gerade Ziel der neuen Arbeitsmethoden ist, die Arbeitsdichte zu verringern.

„Arbeitsumfang und Leistungskontrolle

Die von einzelnen Teammitgliedern zu bearbeitenden Aufgaben müssen innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu bewältigen sein und dürfen nicht zu einer Arbeitsverdichtung führen. Ziel ist es, die Arbeitsdichte zu verringern.

Die im Rahmen von ‚Lean und Agile‘ für Reporting-Zwecke IT-seitig aggregierten und ausgewerteten Daten werden weder zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle noch zur individuellen Leistungsbeurteilung verwendet. Weiterhin kann Monitoring und Projektcontrolling mit Hilfe von Reports durchgeführt werden.

Die Reports entsprechen den Anforderungen der Rahmenbetriebsvereinbarung ‚Informations- und Kommunikationssysteme‘.

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

## Datenschutz bei Einsatz von elektronischen Systemen

In vielen Unternehmen werden zur Unterstützung der neuen Arbeitsmethoden digitale Hilfsmittel eingesetzt, z. B. eine Software für die Projektabwicklung nach Scrum. Diese IT-Tools speichern in der Regel die Daten über längere Zeiträume.

Vereinzelt werden diese Themen – Umgang mit Daten, Datenschutz, Zugriffsrechte – in den analysierten Betriebsvereinbarungen zur selbstorganisierten Teamarbeit aufgegriffen. Es wird darauf hingewiesen, dass entsprechende Regelungen erst noch getroffen oder bereits bestehende angewandt werden müssen.

„Datenschutz

Die Parteien sind sich einig, dass Direktionsrecht und Datenschutz in agilen Systemen und selbstorganisierten Teams besonderen Anforderungen unterliegen, zu denen die Parteien noch keine Erkenntnisse und Erfahrungen haben.

In Konfliktsituationen findet das Konfliktmanagement nach Ziffer 10. Absatz 2 Anwendung, in dessen Rahmen auch über Maßnahmen entschieden wird.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

„Die Einhaltung der Datenschutz/Berechtigungskonzepte, bestehende Checklisten werden gewährleistet. Zweckbestimmungen und Zugriffsberechtigungen erfolgen ausschließlich gemäß den abgeschlossenen Vereinbarungen. Eine darüber hinausgehende Weitergabe ist nicht gestattet.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

Beispielsweise ist auch geregelt, dass die jeweils zuständigen Bereichsbetriebsräte zu beteiligen sind.

„Leistungs- und Verhaltenskontrolle beim agilen Arbeiten

Über den Verwendungszweck der agilen Arbeitsmethoden [...] hinaus findet eine Leistungs- und Verhaltenskontrollen nicht statt.

Zu IT-Anwendungen, die im Zusammenhang mit agilen Methoden eingeführt werden sollen, ist der jeweils zuständige Betriebsrat vor dem Einsatz zu beteiligen.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

## 3.8 Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

In den Methoden-Handbüchern und Beratungsfolien zu selbstorganisierter Teamarbeit und agilen Methoden wird meistens betont, dass Beschäftigte durch deren Einführung nicht härter, sondern „intelligenter“ arbeiten würden. Dies müsste eigentlich bedeuten, dass sich die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) der Beschäftigten verbessert. Ob dieses Versprechen nach der Einführung erreicht wird, wird in der Regel nicht überprüft. Deshalb stellen Betriebsräte oft fest, dass sich die QAB faktisch verschlechtert. Diese Erfahrungen werden mittlerweile durch erste wissenschaftliche Erkenntnisse bestätigt (vgl. z. B. Huchler et al. 2018). Das Konzept QAB umfasst unterschiedliche Dimensionen der Arbeitsbedingungen wie z. B. Tätigkeitsvielfalt, Selbstständigkeit, Ergonomie, Stress und Leistungsdruck. Jede Dimension muss für sich beachtet werden. Im Zusammenspiel der verschiedenen Wirkungsbereiche verstärken sich ggf. die negativen Auswirkungen und führen zu hohen Belastungen.

Solche Kriterien einer lernförderlichen und belastungsarmen Arbeitsorganisation sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Beschäftigungsfähigkeit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten (und der Unternehmen) erhalten und gefördert werden.

### 3.8.1 Belastungen/Leistungsregulation

Durch die geänderte Arbeitsorganisation werden Aufgaben, die seither teilweise durch Führungskräfte wahrgenommen wurden, auf die Gruppe übertragen. Dadurch kann Leistungsverdichtung entstehen – umso mehr, als die Gruppen/Teams regelmäßig ihre Aufgaben optimieren. Folgerichtig beinhalten viele Vereinbarungen Regelungen, die einer Leistungsverdichtung entgegenwirken sollen. Die Personalbesetzung in den Gruppen und Teams, die Integration von Schwerbehinderten oder altersgemischte Gruppen werden in den Fokus genommen. Zudem gibt es verschiedenste betriebliche Ansätze,

um Belastungen zu begrenzen und zu verbessern wie beispielsweise Feedback-Instrumente, Workshops, Pausenzeiten (Slack-time) für agile Teams, Planungsgrenzen oder die Gefährdungsbeurteilung.

### Gestaltung der Arbeitsplätze

Einige Vereinbarungen verweisen darauf, dass die gesetzlichen Bestimmungen und insbesondere die Arbeitsstättenverordnung eingehalten werden müssen.

„Arbeitsplätze

Die innerhalb einer [Fluid-Zelle] den Mitgliedern zur Verfügung gestellten Arbeitsplätze entsprechen mindestens den hierzu bestehenden gesetzlichen Vorgaben (ArbeitsstättenVO).“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

„Alle Arbeitsplätze sind nach den Bestimmungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes einzurichten. Die Teams werden durch die betrieblichen Führungskräfte unterstützt. Die betriebliche Verantwortung wird dadurch nicht berührt.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

In einem Maschinenbauunternehmen mit taktgebundener Arbeit ist ausdrücklich darauf verwiesen, dass die Arbeitsbedingungen entsprechend den geschilderten Anforderungen (QAB) qualifiziert und abwechslungsreich gestaltet und ein Wechsel zwischen taktgebundenen und -ungebundenen Arbeiten möglich sein müssen.

„Die Arbeitsbedingungen in der Gruppe sind entsprechend der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen zu gestalten.

Die Gruppe hat in ihren Aufgaben und Kompetenzen teilautonomen Status.

Die Mitarbeiter der Gruppe haben eine gemeinsame Arbeitsaufgabe, die es ermöglicht, sich bei ihren Teilaufgaben abzuwechseln. Die Arbeitsinhalte sind grundsätzlich so zu gestalten, dass insgesamt eine qualifizierte und abwechslungsreiche Arbeit möglich ist.

Ein Wechsel zwischen taktabhängigen und taktunabhängigen Arbeiten ist zu gewährleisten. Ebenso sollen ausführende, planerische, dispositive, kontrollierende und qualitätssichernde Elemente in die Gruppenaufgabe verankert werden.“

→ Maschinenbau, 080101/157/2006

## **Einsatz von leistungsgewandelten und schwerbehinderten Beschäftigten**

Prinzipiell regelt das 9. Sozialgesetzbuch (SGB IX), dass die besonderen Interessen von (schwer)behinderten Personen im Betrieb durch die Schwerbehindertenvertretung (SBV) wahrgenommen werden müssen. Dies gilt auch bei der Einführung und Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit. Dennoch werden in einzelnen Betriebsvereinbarungen die besonderen Interessen von Schwerbehinderten bzw. Gleichgestellten und der Einbezug der SBV erwähnt.

„Ferner ist darauf zu achten, dass die Beschäftigung bzw. Integration von Leistungsgewandelten gewährleistet ist, hierzu müssen notwendige arbeitsorganisatorische bzw. -gestalterische Maßnahmen ergriffen werden.

In diesem Zusammenhang ist bspw. auch auf eine ausgewogene Altersstruktur der Gruppen zu achten. Die Integration von Leistungsgewandelten wird in der Personalbemessung sowie in der Festlegung des Gruppenpensums berücksichtigt.

Die Gruppenzugehörigkeit wird verbindlich festgelegt, planbare Personalschwankungen wie Tarifierurlaub, Freizeitausgleich, Qualifizierungsmaßnahmen, Fixum für Gruppensprechertätigkeit etc. werden in die Personalbemessung der Gruppe einbezogen.“

➔ Landverkehr, 080101/101/2000

„Teilhabe schwerbehinderter Menschen

Der Arbeitgeber ist u. a. verpflichtet, die zuständige Schwerbehindertenvertretung in allen Angelegenheiten, die einen schwerbehinderten Menschen oder die schwerbehinderten Menschen als Gruppe berühren, unmittelbar und umfassend zu unterrichten und vor einer Entscheidung zu hören.

Schwerbehinderte Beschäftigte dürfen beim Zugang zum agilen Arbeiten nicht benachteiligt werden. Soll der Tätigkeitsbereich eines schwerbehinderten Beschäftigten auf agiles Arbeiten umgestellt werden, sind die besonderen Belange (z. B. eingeschränkte Flexibilität/Mobilität) des schwerbehinderten Menschen zu berücksichtigen. Barrieren werden gemeinsam gemindert und soweit wie möglich ganz ausgeräumt.

Die Schwerbehindertenvertretung und bedarfsweise die paritätische Arbeitsgruppe gemäß Ziffern 10. und 11. dieser Vereinbarung be-

gleiten den Prozess im Sinne des SGB IX. Der Inklusionsgedanke ist dabei oberste Prämisse. Die Beteiligungsrechte des zuständigen Betriebsrates und der zuständigen Schwerbehindertenvertretung bleiben hiervon unberührt.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

### **Schutz vor Leistungsverdichtung**

Um steigende Anforderungen zu begrenzen, haben die Betriebsräte verschiedene Lösungen in den Betriebsvereinbarungen festgeschrieben. In einem Unternehmen des Kreditgewerbes wird bestimmt, dass Effizienzgewinne direkt in die Abteilung reinvestiert werden.

„Die im Rahmen des [Pilotprojekts] möglicherweise identifizierten Effizienzpotenziale im Vertrieb werden vollständig für mehr vertriebsaktive Zeit reinvestiert.“

→I Kreditgewerbe, 080104/12/2013

In anderen Unternehmen wird die Verbesserung der Arbeitsbedingungen hervorgehoben und als eigenständiges Ziel verankert.

„Die von den einzelnen Teammitgliedern zu bearbeitenden Aufgaben müssen innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu bewältigen sein und dürfen nicht zu einer Arbeitsverdichtung führen. Ziel ist es, die Arbeitsdichte zu verringern.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

„Es herrscht Einvernehmen darüber, dass gemeinsames Ziel jeder Gruppe die Einbringung von Vorschlägen für eine bessere Gestaltung der Abläufe, Optimierung der Arbeitsergebnisse sowie die Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (unter Berücksichtigung der Gefährdungsbeurteilung) ist.“

→I Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

Nachfolgende Vereinbarung orientiert sich klar an zeitwirtschaftlich gesicherten Verfahren – in diesem Fall an der REFA-Methodenlehre (REFA = Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung). Dies verhindert, dass beliebige Methoden eingesetzt werden, um Bearbeitungszeiten und neue Aufgabenzuschnitte in der Teamarbeit zu be-

werten. Außerdem orientieren sich zeitwirtschaftlich gesicherte Methoden nicht an einer aktuell bestmöglichen Leistung, sondern daran, dass die Beschäftigten eine Leistung über ihr gesamtes Arbeitsleben hinweg ohne Beeinträchtigungen erbringen können müssen.

„Die Anforderungen an die Gruppe bewegen sich im Rahmen der Normalleistung (nach REFA [Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung]).“

➔ Informationstechnikhersteller, 080101/120/2002

### **Spezifischer Schutz bei agilen Methoden**

Vielen Mitbestimmungsakteuren ist klar, dass Beschäftigte in agilen Teams vor Leistungsverdichtung geschützt werden müssen. Selten wird beachtet, dass bei agilen Strukturen oder Projektarbeit die Beschäftigten, die in den bestehenden Abteilungen verbleiben, ebenfalls in den Blick genommen werden müssen.

Nachfolgende Betriebsvereinbarung regelt dazu Verfahren und Einspruchsmöglichkeiten für Beschäftigte und Betriebsräte.

„Bei einer möglichen Umverteilung der Arbeitsaufgaben zwischen den verbleibenden Beschäftigten wird eine Leistungsverdichtung vermieden; entsprechende Vorschläge und Einwände der in der Linienorganisation verbleibenden Beschäftigten werden vom Vorgesetzten geprüft und mit den Beschäftigten beraten.

Über das entsprechend geplante Beratungsgespräch wird der örtliche Betriebsrat zeitnah informiert. Auf Wunsch des örtlich zuständigen Betriebsrats oder der Beschäftigten wird der Betriebsrat zu diesem Gespräch hinzugezogen. Kommt es zu keiner einvernehmlichen Lösung mit den Beschäftigten, wird der örtlich zuständige Betriebsrat über die Kapazitätsplanung des betroffenen Fachbereichs informiert. Anschließend wird unverzüglich auf Einladung des Vorgesetzten oder des Betriebsrats ein Schlichtungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten, dem nächsthöheren Vorgesetzten und dem Betriebsrat mit dem Ziel durchgeführt, eine einvernehmliche Regelung für die verbleibenden Beschäftigten zu erreichen; das Ergebnis wird dokumentiert.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

In solch flexiblen Strukturen besteht ein wichtiger Schutz darin, dass die Beschäftigten nur in einem Projekt oder in einem agilen Team tätig sind. Darüber hinaus benennt die nachfolgende Vereinbarung die Linienvorgesetzten als Verantwortliche. Sie müssen Belastungen entgegenwirken.

„Es ist sicherzustellen, dass möglichst kein Einsatz in parallelen Projekten und oder Funktionen stattfindet, um eine Überlastung auszuschließen.

Der Linienvorgesetzte muss im vertrauensvollen, direkten Dialog mit dem Beschäftigten Belastungsgrenzen (Arbeitszeit, Komplexität) im Blick haben und ist dafür verantwortlich, Überlastungen oder Unterlast zu verhindern. Dies gilt sowohl für Mitarbeiter/innen im Projekteinsatz/agilen Arbeitsformen (z. B. [Einsatz in fluiden Organisation]) als auch für die in der Linie verbleibenden Mitarbeiter/innen.

Im Rahmen von Projektarbeit/agilen Arbeitsformen sind Gesundheitsgefährdungen für den Projektmitarbeiter und die in der Linienorganisation verbleibenden Mitarbeiter/innen sowie die Mitarbeiter/innen der agilen Arbeitsformen auszuschließen. Die Prozesse sind grundsätzlich so zu gestalten, dass keine Gesundheitsgefährdung von Einsätzen in den Projekteinsätzen/agilen Arbeitsformen ausgeht.“

→ Telekomunikationsdienstleister, 080104/20/2019

Um Belastungen zu vermeiden, ist auch bei agilen Teams ein nachhaltiges Arbeitstempo notwendig. Dieses Ziel ist zwar in den Grundsätzen agiler Arbeit enthalten (beispielsweise gelten Überstunden als Zeichen für fehlerhafte Umsetzung von Scrum und sollen vermieden werden), wird aber häufig nicht beachtet. In nachfolgendem Unternehmen wurde dazu eine Pausenzeit vereinbart, die Arbeitsbelastungen begrenzen soll.

„Slack

Der Lenkungsausschuss erarbeitet mit wissenschaftlicher Unterstützung seitens [der Firma] in [Ort] bis zum 31.12 2011 ein Konzept zum Thema ‚slack‘. Dabei wird untersucht, inwieweit die Organisation bzw. die Teams in gewissen Abständen eine Ruhephase braucht[/brauchen], damit die Arbeitsbelastung nicht noch weiter steigt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011

Ein anderes Unternehmen vereinbart Kennzahlen, die in Befragungen regelmäßig erhoben und entsprechend ausgewertet werden.

#### „Belastung

Bei der Einführung von Arbeitsformen und -methoden sind die Arbeitsplätze und -prozesse so zu gestalten, dass gesundheitsgefährdende Belastungen vermieden werden.

Die Pilotierung soll dazu genutzt werden, sich einen Überblick über die durch die Einführung dieser neuen Arbeitsformen und -methoden entstehenden Gefährdungen zu verschaffen.

Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite führen einen Workshop unter Einbindung [des Bereichs Gesundheit] durch, indem mögliche gesundheitsgefährdende Belastungen beleuchtet werden, deren Ergebnisse in eine daran orientierte Arbeitsgestaltung münden. Ziel ist das Ergreifen von Maßnahmen zum rechtzeitigen Erkennen und Reduzieren von gesundheitsgefährdenden Belastungen.

Die Belastung der Pilotgruppe wird durch die Arbeitsgruppe anhand folgender KPIs in regelmäßigen Abständen (Feststellung Ist-Zustand und danach alle 3 Monate) beleuchtet: 10-Stunden-Überschreitung/Resturlaubstage/Guthaben Kurzzeitkonten/Anzahl Mitarbeiter je Ampelphase. Darüber hinaus sollen Belastungssituationen regelmäßig im Team reflektiert (z.B. Retrospektive) und der Arbeitsgruppe mitgeteilt werden.

Die paritätische Arbeitsgruppe berät über mögliche Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und spricht eine Empfehlung aus. Hierbei wird [die Firma] mit einbezogen. Auch Beschäftigte und Betriebsrat können weitere geeignete Vorschläge für Maßnahmen zum Gesundheitsschutz einbringen.“

→ Telekomunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### Umgang mit Störungen

Störungen werden häufig nicht bei der Personalbemessung oder Projektplanung berücksichtigt. In der Folge dienen die Beschäftigten und ihr Arbeitsvermögen als Flexibilisierungsreserve, um dennoch das geplante Volumen abarbeiten zu können. Entweder erhöht sich dadurch ihre Arbeitsbelastung, oder sie arbeiten – vor allem in den Bürobereichen der Unternehmen – außerhalb der regulären Arbeitszeit.

Im nachfolgenden Fall werden konkrete Lösungen für die Montage vereinbart. Sie sollen verhindern, dass Störungen zu Stress führen.

### „Aufgabe

Mit der Anlaufabsicherung wird eine 30-minütige Zeit pro Schicht in der Montage [...] geschaffen, in der es möglich ist, vorausgegangene Fahrzeugverluste innerhalb der regulären Schicht nachzufahren oder diese Zeit für TPM [Total Productive Maintenance], nachhaltige Störungsbeseitigung, Qualitätssicherung, Aufgaben aus der Teamarbeit, die Bearbeitung von ZVP [Zielvereinbarungsprozess], KVP usw. zu nutzen.“

→ I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/146/2012

Eine andere Vereinbarung zum Umgang mit Störungen bei Teamarbeit orientiert sich an einer Faustformel: Durchschnittlich müssen 20 Prozent der Arbeitszeit für unvorhergesehene Aufgaben genutzt werden.

„Teamarbeiten sollen i. d. R. maximal mit 80 % geplant werden, um unplanbare Aktivitäten bearbeiten zu können.

Die kleinsten Einheiten bei der Aufgabenplanung sind Teams. Nur deren Arbeitsergebnisse sind zu bewerten. Leistungs- und Verhaltenskontrolle einzelner Mitarbeiter ist nicht zulässig.“

→ I Anonym, 080104/26/0

## Feedback-Instrumente

Um steigende Belastung rechtzeitig zu ermitteln, werden Feedback-Instrumente für die Beschäftigten eingeführt. Dabei spielen meist auch Betriebsräte eine Rolle im Abstimmungsprozess – auf jeden Fall aber, wenn Belastungen stark zunehmen.

Dabei variieren die analysierten Vereinbarungen bezüglich der Verfahren, wie das Feedback eingeholt und damit umgegangen wird: z. B. durch gezielte Befragungen am Ende des Einsatzes in einer flexiblen Zelle im Rahmen einer fluiden Organisation.

„Das Arbeiten [in der Fluid-Zelle] kann im Einzelfall für die Beschäftigten zu einer besonderen Arbeitsbelastung führen. Daher wird regelmäßig überprüft, wie sich die Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit in den [Fluid-Zellen] und damit in dieser neuen Form der Arbeitsorganisation entwickelt.

Zur Ermittlung werden insoweit regelmäßig am Ende des [agilen] Einsatzes Feedback-Befragungen durchgeführt. Die standardisierten Feedbackfragen werden mit dem Gesamtbetriebsrat vereinbart.

Über die Ergebnisse der Feedbacks wird der Gesamtbetriebsrat informiert.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/13/2017

In einem anderen Unternehmen ist die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten nach der Einführung von agilen Teams und Lean-Konzepten ein Kriterium regelmäßiger Feedback-Schleifen sowie der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung.

„Arbeitszufriedenheit

- Die Einführung von ‚Lean und Agile‘ soll nachhaltig die Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit erhöhen. Dazu gehört auch eine gesundheitsverträgliche Arbeitsbelastung. Erreicht werden soll dies u. a. durch:
- die eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitsverteilung im Team,
- die Nivellierung der Arbeitsbelastung über den Entwicklungszeitraum eines Releases,
- die bessere Interaktion und Kommunikation im Team,
- höhere Sichtbarkeit der von den Teams geleisteten Arbeit,
- verbesserte Prozesse im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung und
- mehr Freiraum für kreatives Denken im Sinne wertschöpfender Tätigkeiten.

Die Messung der Arbeitszufriedenheit erfolgt regelmäßig in den Feedbackschleifen. Im Übrigen können auch Befragungsinstrumente des Unternehmens, wie z. B. die Mitarbeiterbefragung oder die Gefährdungsbeurteilung, herangezogen werden.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Ein Maschinenbauer sieht ein individuelles Reklamationsrecht für die Beschäftigten vor.

„Jeder Arbeitnehmer, der sich insbesondere durch

- Arbeitsbelastung und Arbeitsbeanspruchung,
- Arbeitsinhalte,
- Arbeitsplatz,
- Arbeitsverfahren,

- Arbeitsmethode,
- Arbeitsablauf

beeinträchtigt sieht oder andere Verstöße gegen die menschenrechtliche Gestaltung der Arbeit geltend macht, hat das Recht, sich beim Betriebsrat zu beschweren. Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung entscheidet die paritätische Kommission.“

→ Maschinenbau, 080101/157/2006

Ein anderes Unternehmen vereinbart eigene Fragen, um mögliche Belastungen zu erheben und mit dem Betriebsrat im Steuerkreis zu klären.

#### „Aufgaben

Der Lenkungsausschuss führt gemeinsam die Analyse der Befragungsergebnisse zur Arbeitsbelastung durch. Dazu werden die Rohdaten verwendet und die Analyse wird mittels der Software SPSS durchgeführt. Die Bewertung der Situation hinsichtlich der Arbeitsbelastung wird gemeinsam vom Lenkungsausschuss erarbeitet. Die Grundlage hierfür bilden folgende Fragen (aus der Lean-Survey); die Befragung findet zwei Mal pro Kalenderjahr statt (§ 5.5 der Betriebsvereinbarung ‚Einführung von Lean in der Produktentwicklung‘ findet insoweit hinsichtlich der Anzahl der Befragungen pro Kalenderjahr keine Anwendung mehr).

- In den letzten sechs Monaten ist meine Arbeit mehr geworden.
- In den letzten sechs Monaten gab es für mich Situationen in der Arbeit, in denen ich mich an der Grenze meiner Belastbarkeit fühlte.
- Diejenigen, die mir am nächsten stehen, sagen, dass ich mich für meinen Beruf zu sehr aufopfere.

Der Bericht zur Bewertung der Situation hinsichtlich der Arbeitsbelastung ist sechs Wochen nach Abschluss der Befragung vorzulegen und betriebsöffentlich bekannt zu machen. Sollten die Betriebsparteien zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen, werden beide Einschätzungen im schriftlichen Bericht aufgenommen und dargestellt.

Handlungsempfehlungen bzw. Maßnahmen, die der Lenkungsausschuss als notwendig erachtet, um die Arbeitsbelastung wesentlich zu verbessern, sind seitens der [Firma] in die Wege zu leiten.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011

Darüber hinaus sind Workshops zur Ermittlung von gestiegenen Belastungen ein weiteres Mittel. Aus deren Ergebnissen leitet der Lenkungsausschuss weitere Konsequenzen zum Belastungsabbau ein.

„Team Empowerment

Um die Arbeitsbelastungssituation der funktionsübergreifenden Teams zu verbessern, werden Workshops mit vom Lenkungsausschuss ausgewählten Teams durchgeführt.

Ziel ist es, die Teams für das Thema Belastung zu sensibilisieren. Die Ergebnisse der Workshops werden dem Lenkungsausschuss zur Verfügung gestellt. Die Teilnahme an den Workshops erfolgt freiwillig.

Der Lenkungsausschuss erarbeitet ein Mentorenkonzept zum Thema Arbeitsbelastung. Es werden ausreichend Mentoren zum Thema Stressresilienz ausgebildet, die die funktionsübergreifenden Teams bei Bedarf zur Unterstützung einfordern können.

Für die Teammitglieder werden Schulungen zum Thema Stressmanagement angeboten, die die speziellen Anforderungen an diese Gruppe von Mitarbeitern adressieren.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011

### **Team-Barometer**

Ein Automobilbauer setzt als Feedback-Instrument ein Teamkultur-Barometer ein, in dem die Zusammenarbeit der Teams als Indikator für ggf. auftretende Überlastungen fungiert.

„Teamkultur-Barometer

Die Teammitglieder bewerten ihre subjektive Zufriedenheit mit der Teamarbeit an einem Teamkultur-Barometer [...]. Wird die Teamkultur über mehrere Wochen hinweg als schlecht bewertet, beraten Betriebsrat und Werkleitung über die Ursachen und geeignete Maßnahmen zur Unterstützung des Teams und des Teamleiters. [...]

Die Beschäftigten bewerten durch Ankreuzen ihre subjektive Einschätzung zu folgender Frage:

Wie habe ich diese Woche die Teamarbeit (Kollegialität, Teamstimmung) empfunden?“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/190/2014

## Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Als schon vorhandenes Instrument zur Belastungsermittlung wird oft auf die Gefährdungsbeurteilung, die das Arbeitsschutzgesetz vorsieht, zurückgegriffen. Dabei ist dann der Betriebsrat einbezogen.

„Arbeits- und Gesundheitsschutz/Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse

Der Arbeitgeber verpflichtet sich, die sich aus dem Arbeitsschutzgesetz sowie sonstigen gesetzlichen, tarifvertraglichen oder betrieblichen Regelungen ergebenden Anforderungen einzuhalten und umzusetzen.

Der Arbeitgeber führt im Rahmen der Einführung agiler Arbeitsmethoden einmalig eine Beurteilung ‚psychischer Belastungen‘ unter Berücksichtigung spezifischer Belastungen agil arbeitender Teams durch. Hierfür wird der Fragebogen gemäß Anlage [...] verwendet, der nachträglich zum Bestandteil dieser Vereinbarung wird. Die Befragung wird in 10–15 agilen Teams durchgeführt, die zwischen Arbeitgeber und dem GBR [Firma] festgelegt werden. Nach der Durchführung der Befragung führen der Arbeitgeber und der GBR [Firma] im dritten Quartal 2019 einen Workshop unter Einbindung [des Bereichs Gesundheit] durch, in welchem die Ergebnisse der Befragung und daraus ggf. abzuleitende Maßnahmen erörtert und beschlossen werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Ein Unternehmen des Kreditgewerbes bezieht sich auf die Möglichkeiten der Gefährdungsbeurteilung, um möglichen Belastungen aufgrund indirekter Steuerung bei agilen Methoden zu begegnen. Denn höhere Gestaltungsspielräume bringen nicht automatisch geringere Belastungen mit sich. Teilweise bestehen nämlich widersprüchliche Anforderungen oder die zeitlichen und personellen Ressourcen sind gegeben oder es fehlt schlicht an der tatsächlichen Entscheidungsgewalt, so dass es zu höheren Belastungen kommt.

„Um solchen potenziell negativen Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter aktiv entgegenzuwirken, wird die [Firma] alle Mitarbeiter und Führungskräfte, die an einer Team-Exzellenz-Einführung beteiligt sind, zu dem Thema der indirekten Steuerung schulen.“

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

## Gütekriterien für Projektarbeit

Teamarbeit ist nicht voraussetzungs-, aber auch nicht regellos. Damit sie ihre Wirkung entfalten kann, werden in nachfolgender Vereinbarung aus dem öffentlichen Dienst Gütekriterien beschrieben, die insbesondere vor Überlastung der Teammitglieder in Projektarbeit schützen sollen.

„Gütekriterien‘ beteiligungsorientierter Projektarbeit für eine erfolgreiche Projektarbeit sind individuelle Voraussetzungen für die Mitarbeit der einzelnen Beteiligten sowie Verabredungen über die Zusammenarbeit und die Vorbereitung von Entscheidungen erforderlich. Dabei werden insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt:

- Projektarbeit und Regelaufgaben müssen vereinbar sein. Eine regelmäßige und verantwortliche Beteiligung in Projekten und Veränderungsprozessen soll so organisiert werden, dass sie nicht zu einer dauerhaften individuellen Mehrbelastung führt. Regelungen zur Kompensation temporärer Mehrarbeit werden vorab getroffen (z. B. flexible Arbeitszeitregelungen, Freizeitausgleich o. ä.).
- Berücksichtigung aller im Projekt vertretenen Erfahrungshintergründe und Meinungen, mit dem Ziel, diese zur Entwicklung einvernehmlicher Ergebnisse zu nutzen.
- Trennung von Moderations- und Projektleitungsfunktion bei größeren Vorhaben prüfen.
- Abstimmung des zeitlichen Rahmens für die Arbeit in den Projektgremien unter Berücksichtigung der terminlichen Möglichkeiten aller Projektbeteiligten, insbesondere der Teilzeitbeschäftigten und der Beteiligten mit Familienaufgaben.
- Verabredung einer kontinuierlichen Mitarbeit aller Projektbeteiligten; Definition von Regeln zu Arbeits- und Umgangsformen in den Projektgremien (z. B. Umgang mit Störungen, Gewährleistung von Vertraulichkeit, Pausen, Umgang mit Abwesenheit). [...]
- Verabredung über Verfahren der Entscheidungsfindung in Projektgruppen, der Erarbeitung von Entscheidungsalternativen (für die Entscheidungsinstanz) sowie Vorab-Festlegung eines Verfahrens zum Umgang mit möglichen Konflikten (z. B. Clearingstelle mit Dienststellenleitung, Personalrat und Frauenbeauftragter).“

➔ Öffentliche Verwaltung, 110400/40/2010

### 3.8.2 Interne Teamberaterinnen und Teamberater

In den meisten Gruppen-/Teamarbeitsprojekten werden zur Begleitung der Gruppen/Teams interne Beraterinnen und Berater eingesetzt, die den Gruppen/Teams insbesondere in der Einführungsphase mit Rat und Tat zur Seite stehen. Diese internen Berater müssen selbstverständlich auch selbst auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Im Rahmen der Regelungen zur Qualifizierung werden alle diese Funktionen berücksichtigt.

„In der Einführungsphase werden alle Beteiligten auf ihre zukünftige Aufgabe hinreichend vorbereitet [...]

- Qualifizierung für Gruppenbetreuer
- Qualifizierung für Prozessbegleiter
- Qualifizierung für Dienstleistungsteams.“

→ Maschinenbau, 080101/114/2002

Ihre Aufgaben werden beschrieben, ihre Rollen und Funktionen geklärt.

„Die Prozessbegleiter koordinieren, moderieren, trainieren und werden mit hoher Sozialkompetenz ausgestattet sein.

Prozessbegleiter fördern und begleiten umfassende Veränderungsprozesse.

Die Prozessbegleiter haben keine disziplinarischen Weisungsbefugnisse und Personalverantwortung. Sie sind der Produktionsleitung direkt unterstellt.“

→ Maschinenbau, 080101/114/2002

In manchen Betrieben werden die Gruppen auch durch Projektteams begleitet.

„Darüber hinaus fungiert das Projektteam als Organ, in dem die Probleme aus dem laufenden Geschäft/Betrieb, Probleme und Gruppenvorschläge im Sinne eines ständigen KVP-Prozesses diskutiert und einer Lösung zu geführt werden. Dieses Organ ist als ständige, [sich] in einem festen Rhythmus (z. B. 3-wöchig) treffende Einrichtung zu institutionalisieren. Dort gefasste Beschlüsse, festgelegte Maßnahmenpläne und Verantwortlichkeiten sind vom Projektleiter schriftlich zu dokumentieren. Die Protokolle sind den Gruppen zugänglich zu machen.“

→ Landverkehr, 080101/100/2001

„Trafo-Team: eine Organisationseinheit (Projektorganisation [...]) der [Firma] mit folgenden Aufgaben:

Steuerung aller Transformationsaktivitäten und Schaffung von Rahmenbedingungen für die Transformation sowie die schrittweise Sicherstellung, Konkretisierung und Umsetzung der Transformation. Die bedarfsgerechte Weiterentwicklung dieser [Rahmen-]GBV wird von HR zusammen mit dem Trafoteam und dem Verhandlungsteam des GBR sichergestellt.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### 3.8.3 Evaluation und externe Begleitung

In einigen Unternehmen vereinbarten Betriebsräte Evaluationen, um die Auswirkungen von selbstorganisierter Teamarbeit auf die Arbeitsbedingungen in Pilotprojekten und im eingeschwungenen Betrieb auch im Laufe der Zeit zu bewerten und ggf. Korrekturen vorzunehmen. Dies ist eine weitere Form, mit der Betriebsräte den fortdauernden Umsetzungsprozess kontinuierlich begleiten.

#### Evaluation von Pilotprojekten

Da die geänderte Arbeitsorganisation einen Kulturwandel beinhaltet und dieser nur im Rahmen eines Veränderungsprozesses stattfinden kann, soll dieser Prozess in unterschiedlich langen Pilotphasen verfolgt und nachgesteuert werden.

„Evaluation

Circa 1 Jahr nach Inkrafttreten dieser [Pilot-]Vereinbarung (spätestens Ende 2019) werden Unternehmensleitung und KBR stichprobenhaft die durch [die agile Organisation] bedingten Veränderungen der Arbeitssituation in den abgebenden Bereichen evaluieren.

Auf Verlangen einer Partei kann die Durchführung einer Evaluation dreimal wiederholt werden. Die Inhalte, die Methode und die Zielgruppe jeder Evaluation werden mit dem KBR abgestimmt und deren Ergebnisse gemeinsam betrachtet.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

„Die im Pilotbereich erarbeiteten Verfahrensvorschläge werden im Anschluss an die Pilotphase zwischen den Betriebsparteien beraten

und soweit erforderlich, in die betreffenden (Gesamt-)Betriebsvereinbarungen eingearbeitet. Nach entsprechender Ergänzung oder Anpassung der (Gesamt-)Betriebsvereinbarungen wird die standardisierte Arbeit in allen anderen Produktionsbereichen implementiert.“

→ Maschinenbau, 080101/159/2018

Außerdem werden konkrete Methoden vereinbart.

„Als Instrumente zur Evaluierung werden entsprechende Methoden wie strukturierte Interviews und entsprechende Feedbackdiskussionen unter Hinzuziehung entsprechender Experten genutzt. Der Fragenkatalog für die strukturierten Interviews und die Unterlagen für weitere Methoden werden gemeinsam mit dem GBR/BR erstellt.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

„Feedbacktool zur Unterstützung der Personalentwicklung  
Die Unternehmensleitung und der Konzernbetriebsrat sind sich einig, dass der Product Owner, der Linienvorgesetzte und die Beschäftigten zur Durchführung der Personalentwicklung durch ein Feedbackinstrument unterstützt werden sollen. Hierzu findet grundsätzlich das in der Pilot-Konzernbetriebsvereinbarung zur Durchführung des Feedbackinstruments [...] (inkl. Protokollnotizen und in der jeweils gültigen Fassung) vereinbarte Feedbackinstrument Anwendung.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

Den Betriebsräten in nachfolgendem Unternehmen war es wichtig, dass die besonderen Belastungen, denen Product Owner und Scrum Master unterliegen, abgebaut werden und ihnen entgegengewirkt wird. Hierfür legen sie Gesprächsmethoden zur Ursachenforschung fest und als Lösungsmöglichkeit Seminare zum Stressmanagement.

„Product Owner und Scrum Master

Product Owner und Scrum Master unterliegen nach den Ergebnissen der Lean-Befragung einer Arbeitsbelastung, die signifikant höher liegt, als die der anderen Mitarbeiter. Daher besteht für diese Gruppe akuter Handlungsbedarf. Die Ursachen der Belastung werden anhand von Tiefeninterviews, die seitens des [Unternehmens] durchgeführt werden, weiter untersucht.

[Die Firma] stellt sicher, dass Rolle und Verantwortlichkeiten der Product Owner und Scrum Master präzise erarbeitet und kommuniziert werden. Sofern sich aus der Analyse notwendige prozessuale und organisatorische Anpassungen ergeben, werden diese mit dem Lenkungsausschuss beraten.

Für die Product Owner und Scrum Master werden Schulungen zum Thema Stressmanagement angeboten, die die speziellen Anforderungen an diese Gruppe von Mitarbeitern adressieren. Der Lenkungsausschuss untersucht, ob ähnliche Belastungen auch bei Führungskräften mit Personalverantwortung vorliegen.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011

### **Kontinuierliche Evaluation**

Regelmäßig werden die Gruppen auch nach der Einführungsphase begleitet und der jeweilige Stand ihrer Entwicklung erhoben. In einer öffentlichen Verwaltung wird eine regelmäßige Überprüfung alle zwei Jahre festgelegt.

„Verwaltung und Personalvertretung sind sich darüber einig, dass diese Dienstvereinbarung im zweijährigen Turnus auf ihre Wirksamkeit und auf ihre Verbesserungsmöglichkeiten überprüft wird. Für die Vorbereitung einer solchen Überprüfung ist die Geschäftsstelle verantwortlich.

Insbesondere sind die Auswirkungen von Teamstrukturen und -funktionen auf Arbeitsplatzbeschreibungen, Beurteilungswesen und Stellenbewertungen zu untersuchen.“

➔ Öffentliche Verwaltung, 080101/126/2001

### **Externe Evaluation**

Teilweise nehmen externe Beraterinnen und Berater die Evaluation vor.

„Mit der Begleitung und Analyse von Teamprozessen werden in der Regel interne Teamberater/innen beauftragt. Bei Bedarf können externe Berater/innen hinzugezogen werden.“

➔ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

„Die Betriebsparteien, die paritätische Kommission und die Arbeitsgruppen können auf eine externe Begleitung zurückgreifen, die den Einführungsprozess begleitet.“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/163/2011

„Im Rahmen des Umstellungsprozesses auf agile Arbeitsmethoden sollen die erforderlichen Coachings zur Verfügung gestellt werden. Bei Bedarf kann das agile Team im Rahmen der im (Konzern bestehenden Angebote und Budgets zur Unterstützung einen Coach, z. B. agile Coaches der [Firma], nach Freigabe durch den Arbeitgeber in Anspruch nehmen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Neben Beratungsunternehmen wird in einem Unternehmen auch auf wissenschaftliche Begleitung gesetzt. Diese begleitet den Pilotprozess im Anschluss mit regelmäßigen Befragungen und soll Handlungsempfehlungen vorlegen.

„Wissenschaftliche Begleitung

Der Lenkungsausschuss kann nach jeder Befragung anhand der Auswertung und der gebildeten Hypothesen über die Belastungssituation [die Firma] beauftragen, diese anhand von Interviews zu validieren/zu widerlegen. [Die Firma] stellt das dafür erforderliche Budget bereit, sobald der Lenkungsausschuss die Notwendigkeit festgestellt hat. [Die Firma] legt dem Lenkungsausschuss einen schriftlichen Bericht und Handlungsempfehlungen vor.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011

### 3.9 Qualifizierung



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Das Betriebsverfassungsgesetz (§§ 96, 97 und 98) und mittlerweile mehrere Tarifverträge bieten Betriebsräten umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten beim Thema Qualifizierung. Sie können das Thema bei unterschiedlichen Anlässen aufgreifen und ggf. über Teilnehmende sowie Inhalte mitbestimmen. Unabhängig davon greifen viele Betriebsvereinbarungen das Thema Qualifizierung auf. Dies spiegelt die betriebliche Erfahrung, dass – trotz aller verbaler Beteuerungen bezüglich lebenslangen Lernens – viele Un-

ternehmen nur eingeschränkt qualifizieren. Im Fokus von Weiterbildungsmaßnahmen stehen meist Führungskräfte und Hochqualifizierte. Selten wird systematisch über alle Beschäftigtengruppen hinweg weitergebildet.

### 3.9.1 Allgemeine Regelungen zur Qualifizierung

Zahlreiche analysierte Vereinbarungen enthalten umfassende Regelungen zum Thema Qualifizierung. Häufig findet Qualifizierung nur auf Drängen der Betriebs- und Personalräte statt. Auf der anderen Seite sind die arbeitsorganisatorischen Veränderungen durch selbstorganisierte Teamarbeit so weitreichend, dass die Notwendigkeit von Schulungsmaßnahmen überdeutlich ist.

In den Betriebs- und Dienstvereinbarungen werden rund um das Thema Qualifizierung viele verschiedene Aspekte geregelt. Teils wird ein Budget festgeschrieben; teils wird beschrieben, wie Schwerbehinderte in die Weiterbildungsmaßnahmen einzubinden sind oder dass die Gruppe selbst organisiert, wie die Qualifizierungen umgesetzt werden sollen. Dabei wird die Qualifizierung in einigen Vereinbarungen nicht als Selbstzweck für eine gelingende Arbeit gesehen, sondern eng damit verknüpft, dass damit Belastungen für die Teams verhindert und effizientes Arbeiten ermöglicht werden soll.

„Der Arbeitgeber stellt das Budget für die Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung. Die Qualifizierung erfolgt innerhalb der Arbeitszeit.“

→ Anonym, 080104/28/0

„Für schwerbehinderte Kollegen soll eine barrierefreie Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen sichergestellt werden.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

„Rechte der Teammitglieder

Das einzelne Teammitglied hat Anspruch auf Wertschätzung durch die Kollegen und den Vorgesetzten. Darüber hinaus besteht ein Anspruch auf eine am Bedarf der selbstorganisierten Teamarbeit orientierte Weiterqualifizierung. Hierdurch soll die Weiterentwicklung der Teammitglieder mit dem Ziel der Übernahme unterschiedlicher Tätigkeiten innerhalb der Hauptaufgabe des Teams gefördert werden.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

Außerdem sollte der Qualifizierungsbedarf regelmäßig ermittelt werden und die Maßnahmen während der Arbeitszeit erfolgen.

„Der Qualifizierungsbedarf für die Mitarbeiter ist regelmäßig zu ermitteln.

Die Erarbeitung und Kontrolle von Qualifizierungsplänen erfolgen auf der Grundlage der Vorschläge in Zusammenarbeit von Produktionsleitung und Betriebsrat.

In der Regel erfolgt die Qualifizierung in der Arbeitszeit und wird entsprechend vergütet.“

→ Maschinenbau, 080101/114/2002

Eine besondere Form der Qualifizierung stellt der Anspruch der Beschäftigten auf regelmäßige Teamentwicklung dar, der in folgender Vereinbarung festgeschrieben ist.

„Teamentwicklung

Werden der Betriebsvereinbarung ‚Gruppenarbeit und KVP‘ entsprechend Teamentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung der gemeinsamen Problemlösungsfertigkeit der Gruppe (1,5 Tage pro Jahr) durchgeführt?

Haben grundsätzlich alle Gruppenmitglieder Zugang zur Teamentwicklung?

Wird in den Qualifizierungsmaßnahmen zur Teamentwicklung praxisnah mit Bezug zur Gruppenaufgabe gearbeitet?

Bringt eine Gruppe Vorschläge zur Teamentwicklung ein?

Sind allen Gruppenmitgliedern die Rechte und Pflichten der BV Gruppenarbeit bekannt?

Welche Maßnahmen sind abzuleiten?“

→ Maschinenbau, 080101/159/2018

In einer Dienstvereinbarung wird auf den notwendigen Kultur- und Bewusstseinswandel Bezug genommen. Er erfordert Qualifizierungen in der gesamten Verwaltung.

„Teamorientierte Arbeitsformen sind nur dann effektiv und effizient für die Realisierung der Verwaltungsziele, wenn mit ihrer Entwicklung ein entsprechender Bewusstseinswandel und auch die erforderlichen Verhaltensänderungen einhergehen. Deshalb sollte auf

allen Ebenen eine begleitende Qualifizierung für Teamarbeit selbstverständlich sein. In diesem Sinne wird sowohl von den Führungskräften als auch von den Teams erwartet, die notwendigen Zeitdeputate bei der Organisation der Arbeitsabläufe einzuplanen.

Demgemäß bietet das Qualifizierungsprogramm der Stadt für alle Mitarbeiter/innen und Führungskräfte spezifisch auf die Anforderungen von Teamarbeit abgestimmte Angebote.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

### 3.9.2 Qualifizierung der Beschäftigten

Für die Beschäftigten ergibt sich ein Qualifizierungsbedarf, wenn durch die Einführung von Gruppenarbeit neue Arbeitsaufgaben übernommen werden müssen. Neben den fachlichen Anforderungen stehen in den Betriebsvereinbarungen meistens die sozialen (z. B. Teamfähigkeit und Konfliktverhalten) und methodischen Anforderungen im Mittelpunkt.

„Qualifizierungsmaßnahmen/Schulungen

Zur Bewältigung ihrer Aufgaben in der Gruppe, insbesondere auch für das Gruppenverhalten/-denken, werden die betroffenen Mitarbeiter/innen ausgebildet. Dabei soll in der Regel einer angemessenen fachlichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter/innen Rechnung getragen werden, auch um soziale Qualifikationsinhalte z. B. Teamfähigkeit und Konfliktbewältigung zu vermitteln. Beiträge hierzu können auch von Seiten der Gruppe, des Betriebsrates und der Schwerbehindertenvertretung eingebracht werden.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

Neben den genannten Weiterbildungsinhalten erlaubt nachfolgende Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung, dass die Teams in Abstimmung mit Vorgesetzten jährliche Qualifizierungspläne erstellen.

„Die Mitarbeiter/innen sind verpflichtet, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, denn die Teilnahme an der Teamarbeit setzt voraus, dass die Mitarbeiter/innen die verschiedenen Arbeitsabläufe innerhalb eines Teams, moderne Kommunikationstechniken, die fachlich erforderliche Software und die maßgeblichen Rechtsvorschriften kennen und beherrschen bzw. anwenden können.

Jedes Team stellt für jedes Kalenderjahr einen Qualifizierungsplan auf, in dem die Teilnahme der Team-Mitglieder an Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Angebotes des Fortbildungsprogrammes festgelegt wird. Der Qualifizierungsplan ist mit der Leitung abzustimmen und ggf. während des Kalenderjahres fortzuschreiben.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2000

Ausgangspunkt für die Schulungen sind ein vom Betriebsrat verhandeltes Zeitbudget und eine Qualifizierungsmatrix, von der Gruppe selbst erstellt.

„Möglichkeiten der Qualifizierung für Arbeitsaufgaben in mehreren Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben sind möglich und unter dem Gesichtspunkt eines flexiblen Personaleinsatzes auch wünschenswert. Durch ein Zeit-Budget, das zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat einvernehmlich ausgehandelt und durch entsprechende Personalbemessung ausgestattet wird, ist die Realisierung der vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen sichergestellt.

Nach Bildung der Gruppe wird zunächst eine Qualifizierungsmatrix durch die Gruppe selbst erstellt.

[Anschließend] werden von der Gruppe in Absprache mit der zuständigen Führungskraft halbjährliche Planungen vereinbart. Hierüber werden jeweils Zielvereinbarungen getroffen.

[Themen sind:]

- Methodenkompetenz [...]
- Innovationskompetenz [...]
- Entscheidungskompetenz [...]
- Kommunikative- und Sozialkompetenz [...].“

→ Elektro, 080101/141/2001

### **Qualifizierung bei teilautonomer Gruppenarbeit**

In den Vereinbarungen, die sich stark an den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit ausrichten, ist die Qualifizierung häufig als Grundlage beschrieben, damit Rotation in den Gruppen möglich ist.

Außerdem nehmen die Gruppensprecherinnen und -sprecher (vgl. Kapitel 3.6.1) eine besondere Rolle ein. Häufig werden für sie spezielle Weiterbildungen festgelegt.

### „Qualifizierung

Die Arbeit wird so organisiert, dass grundsätzlich allen Teammitgliedern der Zugang zu allen Tätigkeiten innerhalb des Teams möglich ist. Zu diesem Zweck erhalten die Teams und die Teamsprecher für ihre fachliche und überfachliche Weiterentwicklung praxis- und problemorientierte Qualifizierungs- und Lernmöglichkeiten. Diese sind mit dem zuständigen betrieblichen Vorgesetzten und dem Betriebsrat abzustimmen.“

→ Maschinenbau, 080101/148/2012

„Für den Gruppensprecher und seinen Stellvertreter werden Qualifizierungspläne erarbeitet.

Folgende Qualifizierungsbausteine werden durchgeführt:

- GA [Gruppenarbeit]-Schulung für neue Mitarbeiter (1 Tag)
- GA-Schulung für neue Führungskräfte (nach Vereinbarung)
- Gruppengespräche leiten (1 Tag)
- Gruppengespräche leiten Follow up (1. Tag)
- GA-Coaching (ca. 3 Stunden)
- Kennzahlen (ca. 2 Stunden)

Qualifizierungsbausteine werden vom Meister über das PE [Personalentwicklungs-]Online Tool gebucht.

Für bereichsspezifische Aufgaben (z.B. Auftragsreihenfolgeplanung, Bestellung von Hilfs- und Betriebsstoffen) werden der Gruppensprecher und sein Stellvertreter vom jeweiligen Bereich geschult.“

→ Maschinenbau, 080101/153/2013

In vielen Vereinbarungen erhalten die Gruppen ein Vorschlags- und Entscheidungsrecht.

„Die Gruppe kann auch eigene, weitergehende Qualifizierungsvorschläge machen, die es den einzelnen Gruppenmitgliedern ermöglichen, zusätzliche Tätigkeiten in der Gruppe auszuüben. Soweit diese Vorschläge zur Optimierung der Gruppenarbeit beitragen, sollen die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Ferner wird bei der Qualifizierung der Beschäftigten entsprechend dem Qualifizierungs-TV verfahren.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

„Die Gruppen entscheiden, welche Qualifizierung sie innerhalb der Gruppe brauchen. Die Führungskräfte stellen dafür ein entsprechendes Budget zur Verfügung.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010900/163/2011

Ziel der Weiterbildungsmaßnahmen ist es, dass möglichst alle Teammitglieder alle anfallenden Aufgaben übernehmen können.

„Grundsätzliches Ziel der Qualifizierung ist es, dass jedes Gruppenmitglied – je nach individueller Möglichkeit – alle in der Gruppe vorkommenden produktiven und dispositiven Arbeiten beherrscht und darüber hinaus die Kunden- und Lieferantenvünsche kennt. Jedes Gruppenmitglied hat das Recht auf die entsprechende Qualifizierung.

Je nach Qualifizierungserfordernis erhält die Gruppe bzw. das einzelne Gruppenmitglied durch den Ausbildungsplan Qualifizierungszeit zur Verfügung gestellt.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

### **Qualifizierung bei agilen Methoden**

In einigen Vereinbarungen zur Einführung von agilen Methoden/Scrum wird ausführlich auf das Thema Weiterbildung eingegangen. Darin spiegelt sich die starke Veränderung der Arbeitsorganisation wider, die durch die Weiterbildungen abgefangen und umgesetzt werden soll. Es werden Qualifizierungsmaßnahmen zu den neuen Arbeitsrollen vereinbart, aber auch für die Führungskräfte im Unternehmen, die sich ebenfalls mit den neuen Anforderungen auseinandersetzen müssen. Teilweise werden sogar Inhalte festgelegt.

#### **„Qualifizierung**

Begleitend zur Einführung von agilen Arbeitsmethoden ist eine Basisqualifizierung für alle Beschäftigten vorgesehen, die zukünftig mit agilen Arbeitsmethoden arbeiten sollen, sofern sie nicht bereits entsprechende Basisqualifizierungen erhalten haben bzw. sofern sie nicht bereits mit der agilen Arbeitsmethode vertraut sind. Diese Basisqualifizierung wird von Seiten des Arbeitgebers zur Verfügung gestellt und kann in digitaler Form erfolgen. Die Belange der schwerbehinderten Menschen werden dabei berücksichtigt.

Der Arbeitgeber bietet den Beschäftigten weitere Qualifizierungen zu agilen Arbeitsmethoden oder zu in Zusammenhang mit agilen

Arbeitsmethoden erforderlichen Softskill-Schulungen (z. B. Kommunikation) im Sinne dieser Vereinbarung (z. B. über Agile [Qualifizierungszentrum]@[Firma]; HR-[Software]; Inhouse-Schulungen) an. Der Arbeitgeber unterstützt die Teilnahme der Beschäftigten an diesen Qualifizierungen und stellt das erforderliche Budget zur Verfügung. Die Qualifizierung erfolgt innerhalb der Arbeitszeit. Die Beteiligungsrechte des zuständigen Betriebsrates gemäß §§ 97, 98 BetrVG und der zuständigen Schwerbehindertenvertretung gemäß SGB IX bleiben unberührt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

„Schulung zu agilen Arbeitsmethoden

Mitarbeiter und Führungskräfte werden rechtzeitig vor Einführung von agilen Methoden über die Grundlagen, die jeweiligen relevanten agilen Arbeitsmethoden einschließlich Rollenkonzepte sowie über diese Konzernbetriebsvereinbarung informiert und geschult. Soweit erforderlich, kann ein begleitendes Coaching erfolgen.

Die Führungskräfte werden zu den Besonderheiten agiler Methoden in Führung und Zusammenarbeit sowie zum Umgang mit möglichen, sich daraus ergebenden Konflikten geschult.

In angemessenen zeitlichen Abständen finden Auffrischungen statt.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

### 3.9.3 Qualifizierung des Betriebsrates

Neben den Beschäftigten ist es auch für die Interessenvertretung wichtig, für die neuen Formen der Arbeitsorganisation qualifiziert zu werden, um sich kompetent in die Prozesse einbringen zu können. Allerdings finden sich solche Regelungen nur in wenigen Vereinbarungen und knapp formuliert.

„Um die aus dieser Betriebsvereinbarung [zur Gruppenarbeit] resultierenden Rechte und Pflichten wahrzunehmen, sind die Mitglieder des Betriebsrates im erforderlichen Umfang zu schulen.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080101/113/2002

„Der Betriebsrat hat das Recht zur Wahrnehmung seiner Aufgaben aus dieser Vereinbarung an entsprechenden Schulungen teilzunehmen.“

→ Papiergewerbe, 080101/97/2001

### 3.9.4 Qualifizierung der Führungskräfte

Die Rolle der Führungskräfte ändert sich sowohl in agilen Teams als auch bei Gruppenarbeit. Insbesondere bei agiler Teamarbeit werden Führungsrollen auf mehrere Personen aufgeteilt. Diese müssen entsprechend vorbereitet und geschult werden.

„Rolle der Vorgesetzten

Im Rahmen eines Führungskräfte-Workshops erhalten die Führungskräfte umfassende Informationen zur Ein- und Durchführung von selbstorganisierter Teamarbeit. In diesem Rahmen ist es ihre Aufgabe, ein Konzept zur Ein- und Durchführung von selbstorganisierter Teamarbeit im jeweiligen Bereich zu erarbeiten, welches anschließend den jeweils zuständigen Betriebsratsmitgliedern vorzulegen ist. Die Standard-Agenda des Führungskräfte-Workshops ist in einer Anlage der GBV geregelt.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/155/2013

Aber auch in Gruppenarbeitskonzepten, bei denen die Gruppen Aufgaben der bisherigen Führungskraft übernehmen, müssen diese qualifiziert und vorbereitet werden.

„Darüber hinaus werden die betrieblichen Führungskräfte auf ihre – durch Gruppenarbeit veränderte – Rolle und Funktion mit prozessorientierten Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/42/1995

„Auch für Führungskräfte hat eine fachliche und persönliche Schulung zu erfolgen. Diese werden auf die Motivations- und Führungsaufgaben vorbereitet.“

→I Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

In den analysierten Vereinbarungen finden sich dazu auch ausführliche Beschreibungen, die beispielsweise Informationsveranstaltungen für alle Führungskräfte festschreiben und Dauer und Inhalte von Workshops definieren.

„Einführungsveranstaltungen für Führungskräfte

Nach Abschluss der entsprechenden Standortbetriebsvereinbarung finden Führungskräfte-Infoveranstaltungen über die generelle Einführung am Standort für alle Vorgesetzten statt.

In den Bereichen, in denen selbstorganisierte Teamarbeit eingeführt wird, werden Führungskräfte-Workshops durchgeführt. Bei diesen Workshops ‚Teamarbeit‘ (Dauer: 1 Tag) handelt es sich um eine verpflichtende Veranstaltung, in der über die Schwerpunkte:

- Rahmenbedingungen selbstorganisierte Teamarbeit
- Inhalte der Verantwortungs- und Aufgabenmatrix
- eigene Rolle als Führungskraft im Rahmen der selbstorganisierten Teamarbeit

informiert wird. Die Mindestinhalte sind in Anhang [Nr.] geregelt. Sie können in Absprache zwischen Trainer und dem jeweiligen Bereich erweitert, in der Reihenfolge verändert und mit Übungen und praktischen Modulen ergänzt werden. Die Mindestinhalte dürfen jedoch nicht gekürzt werden.

Für die Führungskräfte wird zudem die Möglichkeit eines Reviews im Sinne eines Erfahrungsaustausches nach 6–9 Monaten nach der Einführung gegeben.“

➔ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

### **Qualifizierung der neuen agilen Führungsrollen**

Im Scrum Team verteilen sich die Funktionen einer früheren Projektleitung auf alle drei Rollen: Entwicklungsteam, Scrum Master und Product Owner. Wichtig ist, dass die neuen Führungsaufgaben in der geänderten Arbeitsorganisation demgemäß qualifiziert werden, um die Führungsrollen auch real ausüben zu können.

„Scrum Master

Alle Scrum Master müssen eine entsprechende Schulung absolvieren.

Product Owner

Alle Product Owner müssen eine entsprechende Schulung absolvieren.

Scrum Mentor

Scrum Mentoren sind in Regionen benannt und unterstützen Scrum Teams bei der Durchführung ihrer Entwicklungsprojekte.

Lean Mentor

Er ist die erste Anlaufstelle für das Scrum Team, den Scrum Master oder den Product Owner, wenn Fragen zur Implementierung von Lean im Team nicht geklärt werden können.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

„PO und AM durchlaufen jeweils eine gesonderte Ausbildung, an deren Ende eine Zertifizierung steht. Prinzipiell hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, an dieser Ausbildung teilzunehmen.

Eingangsvoraussetzungen, Ausbildungsschwerpunkte und Zertifizierungsprinzipien werden in einer gesonderten Regelung zu diesen Schulungsmaßnahmen vereinbart.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Weitere ausführliche Regelungen zum Thema Qualifizierung bei Scrum beschreiben Seibold/Schwarz-Kocher/Salm (2016). In einem Software-Unternehmen werden für weitere agile Methoden der Softwareentwicklung (z. B. Test Driven Development) Schulungsbedarfe festgelegt.

„Rahmenkonzept Schulungen

Aufgrund der Änderungen von Arbeitsbedingungen bei der Einführung und Umsetzung von ‚Lean und Agile‘ ergibt sich ein umfassender Weiterbildungsbedarf der betroffenen Mitarbeiter und Manager. Der Weiterbildungsbedarf umfasst sowohl Maßnahmen zum Erlernen der Entwicklungsmethode als auch Maßnahmen für Softskills, die im Rahmen der Methode bedeutend sind.

Speziell besteht Schulungsbedarf in folgenden Themen:

- Standardschulungen zum Erlernen der Entwicklungsmethode
- Ergänzungsschulungen zu speziellen Ausprägungen der Entwicklungsmethode (z. B. Test Driven Development, Extreme Programming, Clean Code etc.)
- Schulungen für spezielle Rollen (z. B. für Scrum Master, Product Owner)
- Softskill-Schulungen (z. B. zu den Themen Selbstmanagement, Teamentwicklung).“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### 3.10 Beteiligung des Betriebsrats



Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

<https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-arbeit-in-selbstorganisierten-teams-20487.htm>

Betriebsräte haben auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes verschiedene Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte, um Auswirkungen auf die Beschäftigten durch selbstorganisierte Teamarbeit beeinflussen zu können. Darüber hinaus bietet das Arbeitsschutzgesetz Ansatzpunkte, Gesundheitsgefährdungen bei der Arbeit zu verringern oder zu verhindern. Aufgrund dieser Erfahrungen ist es für Betriebsräte sinnvoll, die Rechte der Interessenvertretung und der Beschäftigten im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zu konkretisieren und – wo möglich – zu erweitern. Dies geschieht in den untersuchten Vereinbarungen, indem die Informations- und Beratungsrechte und die Prozessbeteiligung des Betriebsrats geregelt werden.

### 3.10.1 Betriebsänderung

Die Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit führt zu Veränderungen der Arbeitsorganisation (besonders deutlich bei agiler Teamarbeit) und der Arbeitsmethoden. Betrieblich umstritten ist, inwieweit diese Veränderungen eine Betriebsänderung entsprechend § 111 BetrVG darstellen, weil dazu eine „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation“ (Punkt 4) oder grundlegend neue „Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“ vorliegen müssen. Dies ist von Bedeutung, weil § 111 BetrVG eine Verhandlung mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich nach § 112 BetrVG inklusive der Anrufung der Einigungsstelle bei Nichteinigung zwingend vorschreibt. Zwar darf die Einigungsstelle zu den Inhalten der Betriebsänderung keinen Spruch fällen; dennoch führt die Anwendung des § 111 BetrVG zu deutlich höheren Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats als der ansonsten anzuwendende Beteiligungsparagraf § 90 BetrVG (vgl. Seibold/Mugler 2019).

In den folgenden Vereinbarungsauszügen wird die Einführung neuer Arbeitsmethoden bzw. die grundlegende Änderung der Betriebsorganisation durch die Einführung von Gruppen-/Teamarbeit von Betriebsräten daher zu Recht als Betriebsänderung nach § 111 BetrVG beschrieben.

„Der Wechsel eines gesamten Teams zu einer anderen Einheit stellt eine Organisationsänderung i. S. des § 111 BetrVG dar. Die betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen werden beachtet.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

„Aufs Ganze gesehen stellt der Übergang von der traditionellen Form der Arbeitsorganisation in eine neue Arbeitswelt eine Be-

triebsänderung nach § 111 BetrVG dar: In diesem Sinne ist er ‚eine grundlegende Änderung der Betriebsorganisation‘ (§ 111 Satz 3 Anstrich 4 BetrVG) und eine ‚Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren‘ (§ 111 Satz 3 Anstrich 5 BetrVG).“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/24/2018

Die folgenden Betriebsvereinbarungen legten fest: Die Einführung muss unabhängig von der konkreten Zahl der betroffenen Beschäftigten entsprechend § 111 BetrVG behandelt werden. Dies verbessert die Rechtslage des Betriebsrats deutlich.

„Diese Gesamtbetriebsvereinbarung stellt eine Rahmenregelung dar:

Nachteile, die Mitarbeitern durch den Übergang in die neue Arbeitswelt entstehen, werden nach den Regularien der §§ 111 ff. BetrVG ausgeglichen. Sie werden in einem gesonderten Rahmeninteressenausgleich als Regelungen situationsangemessen und unter dem Dach dieser GBV als Konkretisierung ausgeglichen. Die Rechte der Interessenvertretungen sind dabei zu wahren.

Dies bedeutet insbesondere auch, dass Nachteile, die unabhängig von der Anzahl der Betroffenen im Nachhinein von den örtlichen Betriebsräten erkannt werden, ergänzend in einem gesonderten Verfahren nach den Regularien des BetrVG ausgeglichen werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/24/2018

„Es ist nicht Ziel der Einführung von agilen Arbeitsmethoden, Personal abzubauen und/oder Standorte zu reduzieren. Sofern es zukünftig zu den vorgenannten Veränderungen/Effekten kommen sollte, werden diese mit dem zuständigen Betriebsrat im Rahmen des §§ 111, 112 BetrVG behandelt.

Agile Arbeitsmethoden haben nicht das Ziel, zusätzlichen Leistungsdruck auf die in einem agilen Team beschäftigten Mitarbeiter auszuüben. Das agile Arbeiten sollte so organisiert werden, dass ein gleichmäßiges Arbeitstempo auf unbegrenzte Zeit gehalten werden kann.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

### 3.10.2 Einführungsprozess von Gruppen-/Teamarbeit

Die vorausgehenden Ausführungen zeigen deutlich die Komplexität, mit der Betriebsräte konfrontiert werden, wenn sie ihre Rechte zur Mitbestimmung wahren wollen. Von Beginn an wird bei der neu eingeführten Arbeitsorganisation Gruppen-/Teamarbeit geregelt, dass und wie der Betriebsrat in gemeinsamen Projektgruppen beteiligt wird.

Idealerweise erfolgt die Einführung und Steuerung von selbstorganisierter Teamarbeit mit Hilfe eines gemeinsamen Steuerkreises oder Lenkungsteams. Die konkreten organisatorischen Formen der Beteiligung der Interessenvertretung in den analysierten Vereinbarungen ist unterschiedlich: vom Steuerkreis auf höherer Hierarchieebene, über Projektgruppen bis hin zu Ausschüssen.

#### Information

Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass Betriebsräte über die notwendigen Informationen verfügen. Demgemäß finden sich viele Regelungen zur Vorlage von Informationen, zu deren Form und zu Ansprechpersonen, die Auskunft geben sollen.

Als schwächste Form der Information wird vereinzelt festgelegt, dass der Betriebsrat zu informieren sei.

„Der jeweils zuständige Betriebsrat und der Gesamtbetriebsrat werden spätestens einen Monat vor dem Start über die Einführung von Team Exzellenz in einer Organisationseinheit informiert.“

→I Kreditgewerbe, 080104/12/2013

„Der Betriebsrat wird über alle Planungen sowie Erfahrungen betreffend der Einführung von Gruppenarbeit frühzeitig informiert. Arbeitgeber und Betriebsrat erwarten übereinstimmend, dass in vielen Fragen Übergangslösungen gefunden werden müssen. In solchen Fällen ist ein Termin- und Aktionsplan zu entwickeln, in dem die Übergänge beschrieben sind.“

→I Maschinenbau, 080101/114/2002

„Die Werkleitung informiert den Betriebsrat, wen sie als Teamleiter einsetzen will, bevor die Betroffenen informiert werden. Der Betriebsrat kann seine Bedenken und Anregungen dazu einbringen.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/190/2014

Neben dem Betriebsrat sollte auch die Schwerbehindertenvertretung informiert werden.

„Der Betriebsrat wird über die Einführung der Teamarbeit und die Umsetzung dieser Betriebsvereinbarung regelmäßig informiert. Sollten bei der Umsetzung der einzelnen Regelungen dieser Betriebsvereinbarung grundsätzliche Probleme entstehen, werden [die Firma] und der Betriebsrat nach einvernehmlichen Lösungen suchen. Die gesetzlichen und möglichen tariflichen Regelungen bleiben hiervon unberührt.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

„Die zuständige Schwerbehindertenvertretung ist vom Arbeitgeber in allen Angelegenheiten, die einen einzelnen schwerbehinderten Menschen oder die schwerbehinderten Menschen als Gruppe betreffen, unverzüglich und umfassend zu unterrichten und vor einer Entscheidung zu hören; er hat ihr die getroffene Entscheidung unverzüglich mitzuteilen.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

„Der GBR [Firma] und die Gesamtschwerbehindertenvertretung erhalten im Rahmen der Pilotierung zur Unterstützung der Evaluati- on gemäß Ziffer 13 folgende Übersichten:

- Übersicht aller Systeme/Projekte/Tätigkeitsbereiche, innerhalb denen aktuell die Methode Scrum angewendet wird bzw. werden soll.
- Übersicht der Beschäftigten, die aktuell mit der Methode Scrum arbeiten.
- Beide Übersichten werden erstmalig bis spätestens 15. Januar 2019 zur Verfügung gestellt und nachfolgend alle 2 Monate aktualisiert.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

### Umsetzungsteams

In einigen Vereinbarungen finden sich paritätisch besetzte Projektgruppen auf der Arbeitsebene.

„Begleitung durch eine paritätische Arbeitsgruppe  
Die Ein- und Durchführung der neuen Arbeitsformen und -methoden wird durch eine paritätische Arbeitsgruppe begleitet.“

In die Arbeitsgruppe werden je ein Arbeitgebervertreter und ein Vertreter des Betriebsrats der betroffenen Betriebe, die vom Gremium hierfür benannt werden, sowie ein Vertreter des GBR und ggf. der Schwerbehindertenvertretung entsandt. Weitere Sachverständige können bei Bedarf hinzugezogen werden.

Die Arbeitsgruppe tagt monatlich und nach Bedarf; sie kann anlassbezogen auch durch Beschäftigte einberufen werden. Sie tagt dann innerhalb einer angemessenen Frist; ein Termin soll innerhalb einer Woche festgelegt werden.“

→I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

„Projekt Teamarbeit

Als Arbeitsebene unterhalb des Lenkungsausschusses wird ein Projektteam eingerichtet. Dieses Projektteam ist zunächst für den Zeitraum von 2–3 Jahren mit der Begleitung und der Optimierung der Teamorganisation beauftragt. Hierbei werden die Direktion [Ort] und der dortige Personalrat eingebunden.

Zusammensetzung:

Projektleitung (1 Kapazität), 1 GBR-Mitglied, 1 Abteilungsleiter der RDen [Regionaldirektion], je 1 RD-Mitarbeiter aus [Abteilung] und [Abteilung] und 1 Mitarbeiter aus der Direktion (je 0,25 Kapazitäten).“

→I Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Nachfolgender Versicherer geht davon aus, dass die Einführung und Umsetzung von Teamarbeit für zwei bis drei Jahre begleitet werden muss. Er bildet dazu in den jeweiligen örtlichen Verwaltungseinheiten Projektteams. Diese sind nicht paritätisch besetzt, aber ein Gesamtbetriebsratsmitglied ist beteiligt.

„Projektorganisation

Standortbezogen wird ein mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzter Projektausschuss gebildet, der in der Einführungsphase alle Maßnahmen in Verbindung mit der Einführung der Teamleiterstruktur behandelt und koordiniert.

Der Betriebsrat aus den Einführungsbereichen kann zum Erfahrungsaustausch, zur übergreifenden Koordination und zum Setzen einheitlicher Rahmenbedingungen einen standortübergreifenden Koordinationsausschuss bilden.“

→I Maschinenbau, 080101/147/2012

Es werden auch die Aufgaben der Umsetzungsteams beschrieben.

„Die Umsetzung der Gruppen- und Mischarbeit wird in einem Projektteam vorbereitet und von diesem begleitet. Diesem gehören neben der Sparten- und Bereichsleitung, dem Projektleiter, den Betriebshofmanagern, den Gruppensprechern/-betreuern auch der Betriebsrat und der Referent des Betriebsrates an. Aufgabe des Projektteams ist es u. a.:

- das Aufgabenspektrum der Gruppe festzulegen,
- erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu sichern,
- bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mitzuwirken sowie
- die wirtschaftliche und soziale Bewertung der Gruppenarbeit.“

→ Landverkehr, 080101/100/2001

### **Steuerkreis/Lenkungsteam**

Davon zu unterscheiden sind Steuerkreise, die paritätisch von den Betriebsparteien besetzt werden und das Ziel haben, Interessenkonflikte bei der Einführung und Umsetzung auszuräumen bzw. kompensatorische Regelungen zu treffen. Wichtig ist dabei, dass auf Arbeitgeberseite Personen benannt werden, die auch juristisch ermächtigt sind, mit dem Betriebsrat verbindliche Regelungen zu treffen.

„Zur Einführung von [Firmen-GPS] wird eine Projektgruppe unter Beteiligung des Betriebsrates gegründet. Diese Projektgruppe regelt die Einführung von [Firmen-GPS] und begleitet die weitere Entwicklung.“

→ Papiergewerbe, 080101/97/2001

„Steuerkreis Selbstorganisierte Teamarbeit

Der Steuerkreis Selbstorganisierte Teamarbeit setzt sich zusammen aus der Standortpersonalleitung, einem Vertreter der Funktionen, in denen selbstorganisierte Teamarbeit eingeführt wurde, dem Betriebsrat und der [...]Projektleitung sowie der [...]Projektleitung. Der Steuerkreis fungiert als Entscheidungsgremium und ist beschlussfähig zu grundsätzlichen Fragestellungen, die diese Betriebsvereinbarung betreffen. Die Beschlussfähigkeit setzt immer voraus, dass mindestens jeweils drei Mitglieder auf Arbeitnehmerseite und Arbeitgeberseite anwesend sind und die Entscheidung per Mehrheitsbeschluss gefällt wird.

Um die Beschlussfähigkeit sicherzustellen muss jedes Mitglied des Steuerkreises im Abwesenheitsfall die Teilnahme einer Stellvertretung garantieren.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/155/2013

### **Sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit**

Um die neue Arbeitsorganisation in der Praxis umzusetzen, wird teilweise ausdrücklich auf gemeinsame und partnerschaftliche Begleitung der Gruppen-/Teamarbeitskonzepte Wert gelegt.

„Zur weiteren Kulturentwicklung und zur Unterstützung der zu entwickelnden Kulturelemente ist es auch erforderlich, die schon heute gelebte positive Sozialpartnerschaft zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat weiter auszubauen. Die Führungsmannschaft sowie der Betriebsrat sind zwei ganz zentrale kulturprägende Einheiten im Unternehmen und hier ist für die herausfordernde Aufgabe der Kulturveränderung ein enger Schulterschluss notwendig. Damit verbinden wir auf der Basis einer vollen Transparenz im Hinblick auf Unternehmensentwicklung und -strategie eine flankierende Unterstützung der gemeinsam abgestimmten Einzelschritte, damit wir an Geschwindigkeit gewinnen; d. h. in der Übergangszeit sicherlich die zielorientierte Nutzung auch der vom Gesetz und Tarif zugelassenen Spielräume.“

→ Elektro, 080210/5/2017

„Ziel dieser RGBV ist es, einen Rahmen zu vereinbaren, in welchem die Betriebsparteien zusammen den Weg in die selbstorganisierte Arbeitswelt beschreiten und hierbei gemeinsame Erfahrungen sammeln, diese zu bewerten und bei Bedarf entsprechend anzupassen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### **3.10.3 Absicherung Mitbestimmungsstrukturen**

Auch wenn den Gruppen/Teams Beteiligungsrechte in der Arbeit eingeräumt werden (dies ist nach § 28a BetrVG mit einer BV seit 2001 möglich), bleiben die Mitwirkungsrechte des Betriebsrates weiterhin bestehen. Teilweise wird auf weitere Rechte verwiesen, weil eine eindeutige Regelung noch nicht möglich erscheint.

„Die bestehende Linienorganisation bleibt hierbei unberührt. Die Projektorganisation führt nicht zur Änderung der Aufbauorganisation. Sollten organisatorische Änderungen anstehen, wird der Betriebsrat gemäß Betriebsverfassungsgesetz beteiligt.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

„Etwaige im Zusammenhang mit der Ein- und Durchführung von Teamarbeit entstehende weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrates, die nicht mit dieser Betriebsvereinbarung geregelt sind, werden in gesonderten Beteiligungsverfahren nach den gesetzlichen Bestimmungen, jedoch unter Orientierung an den Zielen dieser Betriebsvereinbarung, behandelt.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

### **Absicherung der Mitbestimmung in einer neuen Arbeitswelt 4.0**

Die Betriebsräte aus [Fallstudie 5](#) legen besonders darauf Wert, dass die Mitbestimmungsrechte festgeschrieben sind. Sie verweisen an mehreren Stellen ihrer „lernenden Betriebsvereinbarung“ darauf.

„Ziel dieser RGBV ist es darüber hinaus, die vielfältigen Dimensionen der Transformation zu benennen und ihre Auswirkungen auf die arbeits-, sozial- und betriebsverfassungsrechtlichen Schutzbestimmungen in den Blick zu nehmen. Grundlegend ist es, festzulegen, wie ‚die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen‘ (§ 80 Abs. 1 Satz 1 BetrVG) unter den neuen Bedingungen im Transformationsprozess in die selbstorganisierte Arbeitswelt zu verstehen und umzusetzen sind. In diesem Sinne versteht sich diese RGBV nicht als eine Verabschiedung aus der Mitbestimmung, sondern – im Gegenteil – als Weiterentwicklung und Neuinterpretation der Arbeitsbeziehungen in der neuen Arbeitswelt auf der Grundlage des BetrVG. [...]

Die Prinzipien der Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstregulierung jedoch sind nicht bedingungslos; die Rahmenbedingungen für die Neugestaltung der Arbeitsbeziehungen in der neuen Arbeitswelt werden in dieser RGBV beschrieben und festgelegt. Diese (Rahmen-)Gesamtbetriebsvereinbarung regelt gemäß § 77 Abs. 1 BetrVG den verbindlichen rechtlichen Rahmen des Transformationsprozesses bei der [Firma].

Die betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsrechte werden auch in der neuen Arbeitswelt durch den Betriebsrat des Wahlbetriebes ausgeübt, dem der Mitarbeiter betriebsverfassungsrechtlich zugeordnet ist.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### **Mitbestimmung bei personellen Angelegenheiten**

Dabei spielen insbesondere die Personalplanung und die Beteiligungsrechte bei personellen Angelegenheiten für die Betriebsräte weiterhin eine große Rolle (vgl. Kapitel 3.7.4).

„Durch die Geschäftsführung wird gem. § 92 BetrVG die Personalplanung für die entsprechenden Bereiche vorgelegt und mit dem Betriebsrat beraten. Bei der Personalplanung für Teams sind Zeiten für Teamgespräche, Erholzeiten, Qualifizierungszeiten, zu erwartende Abwesenheiten usw. angemessen zu berücksichtigen. Auf der Grundlage der erfolgten Beratung zur Personalplanung ist die Besetzung in den Teams durch das Unternehmen sicherzustellen.“

→I Landverkehr, 080101/111/2001

„Betriebsverfassungsrechtliche Beteiligung

Die örtliche betriebsverfassungsrechtliche Beteiligung erfolgt gemäß §§ 90, 91, 92, ggf. 95 und § 99 BetrVG.“

→I Maschinenbau, 080101/147/2012

„Betriebsorganisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen (z. B. Versetzungen, Umgruppierungen, Bildung neuer Teams) werden nach den Regularien des BetrVG und SGB IX durchgeführt und bedürfen der Mitbestimmung durch den Betriebsrat.

Vernetztes Arbeiten bedeutet übergreifende Zusammenarbeit von Mitarbeitern. Grundsätzlich ist ein Mitarbeiter einem Team zugeordnet. Der Betriebsrat kann bei übergreifender Zusammenarbeit die Zuordnung des Mitarbeiters zu seinem Team überprüfen und ggf. eine Versetzung einfordern.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/14/2017

Auch in den Gesprächen der Gruppen/Teams ist die Betriebsratsbeteiligung vorgesehen, damit Themen, die den Regelungsrahmen der Gruppen überschreiten, ggf. durch die Interessenvertretung eingefordert werden können.

„Mindestens einmal jährlich wird in einem Gruppengespräch unter Beteiligung eines Betriebsrats darüber beraten, ob die geplante Personalkapazität und die real erforderliche Personalkapazität übereinstimmen. Dazu werden von der Planungsabteilung entsprechende gruppenbezogene Daten zum Soll-Ist-Vergleich vorgelegt. Die Daten umfassen nicht nur die produktiven, sondern auch alle sonstigen im Rahmen der Gruppenarbeit anfallenden Aufgaben.“

→ Maschinenbau, 080101/159/2018

### **Mitbestimmung auf der örtlichen Ebene**

In mehreren Vereinbarungen wird darauf hingewiesen, wie die örtlichen Mitbestimmungsakteure zu beteiligen sind.

„Einbindung des Betriebsrats

Der zuständige lokale Betriebsrat erhält auf Wunsch die Informationen über die Aufstellung der agilen Teams (z.B. via Wiki). Bei Bedenken des Betriebsrats hat der Arbeitgeber sich darüber mit dem Betriebsrat zu beraten.

Der Gesamtbetriebsrat erhält Einblick in die in Wiki oder an anderer Stelle dokumentierten Ergebnisse der Feedbackschleifen. Auf Wunsch erhält der Betriebsrat Informationen zu Art und Umfang der durchgeführten Schulungsmaßnahmen.

Weitere Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats gemäß BetrVG bleiben bestehen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### **Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung**

Immer wieder wird auf die besonderen Interessen von Schwerbehinderten bzw. Gleichgestellten und den Einbezug deren Vertretung verwiesen (vgl. Kapitel 3.8.1).

„Sofern durch eine Veränderung der Aufgabe im Rahmen des hier beschriebenen Verfahrens die Arbeitsplätze von schwerbehinderten Menschen berührt sind, sind die Beteiligungsrechte der Schwerbehindertenvertretung und die Regelungen des SGB IX (neue Fassung), insbesondere der § 178 Abs. 2 SGB IX nF zu beachten. Die Regelungen der jeweils gültigen Inklusions- bzw. Integrationsvereinbarungen sowie die besonderen Rechte schwerbehinderter Menschen, insbesondere § 164 Absatz 4 und § 167 Absatz 1 SGB IX nF sind einzuhalten.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### 3.10.4 Information des Betriebsrats

Die umfassende Information des Betriebsrates ist Bestandteil vieler Regelungen, damit dieser ggf. seine Beteiligungsrechte wahrnehmen kann (zur Information im Einführungsprozess vgl. [Kapitel 3.10.2](#)). Der Betriebsrat oder sein Ausschuss erhalten dazu Informationen über Beschäftigte, die in die neuen Arbeitsformen wechseln, teilweise ausführliche Reportings oder werden Teil einer bereits bestehenden Standardkommunikation.

„Die Mitarbeiter, die in der neuen Arbeitswelt (in selbstorganisierten Teams) arbeiten, werden dem GBR in regelmäßigen Abständen in der Standardberichterstattung des Personalberichts als Übersicht mitgeteilt; auf Anfrage erhält der BR eine namentliche Liste der Mitarbeiter in den Teams seines Vertretungsbereichs. Dies gilt analog für die örtlichen Schwerbehindertenvertrauenspersonen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

„Der Betriebsrat erhält einmal pro Monat eine Übersicht, der in der Projektorganisation/agilen Arbeitsform (z.B. [fluide Organisationen]) beschäftigten Mitarbeiter/innen in Listenform (Anlage 3).

Bei der Einrichtung neuer Projekte/agile Arbeitsformen (z.B. weitere [Fluid-Zellen]) wird der Betriebsrat im Vorfeld hierüber rechtzeitig gemäß dieser Vereinbarung informiert.

Die zuständige Schwerbehindertenvertretung soll in allen Angelegenheiten, die einen schwerbehinderten Menschen oder die schwerbehinderten Menschen als Gruppe berühren, unmittelbar und umfassend unterrichtet werden und vor einer Entscheidung gehört werden.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

Sehr umfassend ist nachfolgende Information.

„Reporting

Dem Betriebsrat werden Reportings für die Modelle 1 bis 3 inklusive der [Fluid-Zellen] unterhalb 4 Wochen zur Verfügung gestellt. Der Betriebsrat kann einen Report über die [Fluid-Zellen] seines Betriebes inklusive der Anzahl der Beschäftigten seines Betriebes sowie über die Anzahl der Beschäftigten seines Betriebes in [den Fluid-Zellen] anderer Betriebe einsehen.

Dieser Report umfasst aktive und bereits abgeschlossene [Fluid-Zellen] der letzten 3 Jahre (Datenerhebung ab November 2018). Zielsetzung ist es, zum Zeitpunkt der Einführung von HR-[Software] oben genannte Berichte (BR-Reporting) vortagesaktuell zur Verfügung zu stellen.

Bis zur Einführung von HR-[Software] stellt die Unternehmensleitung sicher, dass die Berichte dem Betriebsrat in geeigneter Form monatlich zur Verfügung gestellt werden.

Darüber hinaus wird dem KBR einmal jährlich ein Reporting zur Verfügung gestellt, welches eine Übersicht über alle [Fluid-Zellen] enthält.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018

In einem Unternehmen des Kreditgewerbes wird nur ein Ausschuss des Betriebsrats informiert.

„Der Ausschuss ‚Rationalisierung, Organisation und Technologie [...]‘ des Gesamtbetriebsrates ist über Maßnahmen, die aus der Einführung von Team Exzellenz resultieren, zu informieren – auch über Maßnahmen, die nur einen Betriebsratsbereich betreffen.“

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

### 3.10.5 Laufende Prozessbegleitung

Die Veränderung der Arbeitsorganisation kann weitere, im Voraus nicht abschätzbare Effekte erzielen, die dann ggf. der Beratung und Regelung bedürfen. Daher sehen einige Vereinbarungen Regelungen vor zur gleichberechtigten Prozessbegleitung durch die Interessenvertretung.

#### Regelmäßige Begleitung

In vielen Vereinbarungen wird darauf verwiesen, dass die Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit regelmäßig überprüft, mit dem Betriebsrat beraten und ggf. angepasst werden muss. Im Rahmen von Pilotvereinbarungen (vgl. Kapitel 3.8.3) ist dies in der Regel selbstverständlich.

„Die Vertragsparteien vereinbaren rechtzeitig vor Ablauf der Pilotierungsphase eine gemeinsame Bewertung, um mögliche Verbesserungsmaßnahmen gemeinsam zu besprechen. Ziel ist es, den Piloten

in einen Wirkbetrieb zu überführen und ggf. begleitende Vereinbarungen abzuschließen.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

In verschiedenen Branchen finden sich Regelungen, wonach die Umsetzung kontinuierlich überprüft werden soll.

„Begleitung und Umsetzung dieser Gesamtbetriebsvereinbarung Aufgrund der besonderen Dynamik der Thematik sind sich beide Parteien einig, die getroffene Vereinbarung regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf entsprechend anzupassen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

„Die Vertragsparteien sind sich darüber einig, dass hier nur ein Rahmen dargestellt wird, der, wenn nötig, den jeweiligen neuen Erkenntnissen oder Anforderungen auf Wunsch angepasst werden kann oder muss.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/118/1999

Eine öffentliche Verwaltung legt einen zweijährigen Turnus zur Überprüfung fest.

„Verwaltung und Personalvertretung sind sich darüber einig, dass diese Dienstvereinbarung im zweijährigen Turnus auf ihre Wirksamkeit und auf ihre Verbesserungsmöglichkeiten überprüft wird. Für die Vorbereitung einer solchen Überprüfung ist die Geschäftsstelle verantwortlich.

Insbesondere sind die Auswirkungen von Teamstrukturen und -funktionen auf Arbeitsplatzbeschreibungen, Beurteilungswesen und Stellenbewertungen zu untersuchen.“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

### **Umfassende Prozessbeteiligung in der lernenden Betriebsvereinbarung**

Die Vereinbarung aus [Fallstudie 5](#) steht exemplarisch für ein solches Vorgehen. Deren Regelungen verdeutlichen den umfassenden und noch nicht in Gänze absehbaren Change-Prozess und die Notwendigkeit, dass der Übergang begleitet wird. Dazu vereinbarten die Betriebsräte unterschiedliche Ausschüsse, in denen Entscheidungen einvernehmlich zu erzielen sind.

„Die Transformation in die neue Arbeitswelt stellt einen Gesamtprozess dar, der das gesamte Unternehmen umfasst und in viele Teilschritte gegliedert ist, die sich über einen längeren Zeitraum aneinanderreihen. Als Gesamtprozess wird er erst dann abgeschlossen sein, wenn beide vertragschließenden Parteien dies übereinstimmend erklären. Sollte sich im Verlauf der Umsetzung des nachstehend beschriebenen Transformationsprozesses die Undurchführbarkeit einzelner Teilschritte oder des Gesamtprozesses der Transformation erweisen, so werden die Einzelschritte oder der Gesamtprozess nach vorhergehender einvernehmlicher Abstimmung in ein zu definierendes neues Zielbild überführt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/14/2017

In einer späteren Version der Betriebsvereinbarung wird die Beteiligung über die Mitbestimmungsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes konkretisiert.

„Der Mitbestimmungsprozess in der Transformation

- Der Gesamtprozess des Übergangs und die einzelnen Teilschritte sind mit dem GBR unter Vorlage aller relevanten Unterlagen zu beraten. Die nähere Ausgestaltung wird in dieser RGBV geregelt.
- Der Trafo-Ausschuss des GBR ist für die eigenständige Wahrnehmung der Beteiligungsvorgänge im Rahmen der Transformation zuständig (vgl. § 7, Abs. 2)(2).
- Die Information und Beratung (§§ 90, 92, 111 BetrVG) erfolgt durch die Teilnahme der Interessenvertreter in den entsprechenden Gesprächsformaten. Auch die GSBV nimmt an diesen Gesprächen teil.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Außerdem wird zur Organisation der agilen Teams ein definierter Prozess der Veränderung beschrieben, der an Meilensteinen Freigaben für weitere Entwicklungsstufen der Teams vorsieht.

„DoR (Definition of Ready)-Abnahme-Team

Die Auditoren, welche das strukturierte Interview führen, setzen sich zunächst wie folgt zusammen:

- Vertreter Gesamtbetriebsrat
- bei Bedarf Vertreter SBV

- Vertreter, welcher vom [Product Owner] der Transformation benannt wurde
  - [Agility Instructor], der das Team in der Transformation begleitet hat (ohne Stimmrecht)
  - [Product Owner] des aufnehmenden Bereichs (Cluster oder Einheit) oder [agile Führungskraft]
  - Interner unabhängiger [Agility Manager]/Kenner agiler Methoden
- DoD (Definition of Done)-Abnahme-Team

Das DoD-Abnahme-Team setzt sich analog dem DoR-Abnahme-Team zusammen. Zusätzlich: Ein Mitglied der Geschäftsführung sowie je ein Vertreter HR und Finanzen.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Ergänzend dazu finden sich Regelungen, die einen regelmäßigen Anpassungsprozess der weiteren bestehenden Vereinbarungen des Unternehmens beschreiben. Letztere müssen im Rahmen des Veränderungsprozesses ebenfalls aktualisiert werden. Dabei verwiesen die Betriebsräte auf die Notwendigkeit, alle Vereinbarungen zu überprüfen. Zudem werden einzelne Vereinbarungen genannt (z.B. GBV-Mitarbeiterdialog oder die Entgeltregelung), deren Überarbeitungsbedarf bereits konkret sichtbar ist.

„Die GBV ‚Mitarbeiterdialog‘ wird so angepasst, dass sie widerspruchsfrei in der neuen Arbeitswelt angewendet werden kann. Dabei ist insbesondere zu regeln, wer mit wem dieses Mitarbeitergespräch führt und welche neuen Formen und Inhalte der Personalentwicklung (Karriereentwicklung) sich daraus ergeben können. Für die Nachwuchskräfte sind, sofern erforderlich, zukunftsweisende Regelungen zu vereinbaren, die die Erfordernisse der Ausbildung und die neue Art des Arbeitens berücksichtigen. Dabei sind insbesondere die heutigen Funktionen Fachvermittler und Fachkoordinator in der neuen Arbeitswelt zu überprüfen und ggf. neu zu bestimmen.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/14/2017

„Bestehende Regelungen ((Gesamt-)Betriebsvereinbarungen), die den nachfolgenden Regelungen teilweise oder ganz widersprechen und für das Arbeiten in der neuen Arbeitswelt unbrauchbar sind oder nicht benötigt werden, werden sukzessiv den Kernregelungen dieser RGBV angepasst.“

Die vertragschließenden Parteien sind sich dessen bewusst, dass im Verlauf der Transformation Erfahrungen gemacht und sich Erkenntnisse ergeben werden, die nachträgliche, ergänzende Regelungen erforderlich machen werden; daher verweisen sie ausdrücklich auf die in der Salvatorischen Klausel (§ 30 Abs. 3) festgehaltenen Prinzipien der Rechtsbeständigkeit der vorliegenden Regelungen, verbunden mit dem beiderseitigen Willen, reale Veränderungen als neue Gegebenheiten anzuerkennen und durch Regelanpassungen zu begleiten. Die vertragschließenden Parteien verpflichten sich daher zu erneuten Verhandlungen, wenn durch eine der beiden Betriebsparteien Verhandlungsbedarf angezeigt wird. Sollte es nach Verhandlungen nicht zu einem einvernehmlichen Ergebnis in der Sache kommen, so entscheidet die Einigungsstelle.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### **Arbeitsgruppen zur Prozessbegleitung**

Schließlich haben Betriebsräte auch eigene Organe zur Begleitung des Prozesses gebildet, die sich den Umsetzungsfragen widmen.

„Für die Begleitung der Teamarbeit sind Ausschüsse zu bilden, die als Regelungs- und Kontrollinstanzen dienen. Die Entscheidungen der Ausschüsse sind einvernehmlich zu treffen.

Zusammensetzung

Die gesellschaftsbezogenen Ausschüsse bestehen aus den jeweiligen Geschäftsführungen (oder einem Beauftragten), der Personalabteilung sowie dem Betriebsrat. Z.Zt. bestehen folgende Ausschüsse:

- Lenkungsausschuss Teamarbeit – [Firma]
- Koordinationsausschuss Teamarbeit – [Firma]
- Steuergruppe Teamarbeit – [Firma]

Aufgaben

Die Ausschüsse steuern und kontrollieren die Umsetzung dieser Betriebsvereinbarung.“

→ Sonstige Verkehrsdienstleister, 080101/156/2003

„Trafo-Ausschuss: Ein Ausschuss des GBR, dem die operative Umsetzung und eine weitere Vielzahl an Aufgaben (siehe dazu die Geschäftsordnung des GBR [...]) zur eigenständigen Erledigung übertragen wurde.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Zur Begleitung der neuen Arbeitsorganisation werden in der Regel paritätisch besetzten Gremien installiert.

„Nach Abschluss der Einführungsphase wird eine vierköpfige paritätisch besetzte Kommission aus Arbeitgeber- und Betriebsratsvertretern gebildet, die regelmäßig die Übereinstimmung der Arbeitsbedingungen/Arbeitsorganisation mit den in dieser Betriebsvereinbarung niedergelegten Regelungen und Grundsätzen prüft.“

→ Maschinenbau, 080101/114/2002

„Zur Weiterentwicklung und zur Beseitigung von Meinungsverschiedenheiten bilden die Geschäftsleitung und der Betriebsrat einen paritätischen Ausschuss. Auf Antrag einer Gruppe wird dieser einberufen und versucht, die Unstimmigkeiten zu klären.“

→ Informationstechnikhersteller, 080101/120/2002

Teilweise sind diese Gruppen auch für auftretende Konflikte zuständig.

„Die Paritätische Kommission soll Streitigkeiten, die sich aus der Auslegung dieser Vereinbarung ergeben, möglichst zügig beizulegen versuchen. Das Gleiche gilt für Reklamationen.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

### 3.10.6 Steuerkreis/Lenkungsausschuss

Nicht nur bei der Einführung, sondern auch bei der kontinuierlichen Umsetzung von Team- und Gruppenarbeit sind Betriebsräte gefragt, ihre Rechte zur Mitbestimmung zu wahren. Idealerweise begleitet der Betriebsrat die Umsetzung mit den bereits in der Pilotphase eingesetzten gemeinsamen Steuerkreisen oder Lenkungsteams (vgl. Kapitel 3.10.2).

In den Vereinbarungen ist der Steuer- oder Lenkungskreis meist auf Betriebsebene angesiedelt und seine Zusammensetzung geregelt. Neben den Betriebsräten ist teilweise die Schwerbehindertenvertretung im Steuerkreis vertreten.

„Zur Koordinierung der Einführung und Weiterentwicklung der Gruppenarbeit bilden Geschäftsleitung und Betriebsrat einen gemeinsamen Steuerkreis.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/42/1995

„Es wird ein Lenkungsausschuss eingerichtet, der die Teamorganisation [in der Firma] steuert.

Der Lenkungsausschuss setzt sich folgendermaßen zusammen: Vorstand Vertrieb, Direktor Vertrieb, Abteilungsdirektor Personal, ein Mitglied eines örtlichen Personalrats der [Abteilung] und ein Mitglied des Gesamtpersonalrats.“

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

### Organisation und Aufgaben

Teilweise wird die Organisation der Steuerkreisarbeit (z.B. Sitzungsrhythmus, Einberufungsfrist) bereits in der Regelung konkretisiert.

„Der Ausschuss setzt sich folgendermaßen zusammen, Vorgesetzte/r der Gruppen nach Erfordernis, Betriebsleiter, Personalleitung, Controlling und Betriebsratsvorsitzende.

Der Ausschuss trifft sich mindestens einmal im Quartal, bei Bedarf häufiger.“

→ Chemische Industrie, 080101/91/1999

„Paritätische Arbeitsgruppe [zur Einführung und Anwendung agiler Arbeitsmethoden]

In die paritätische Arbeitsgruppe werden je zwei bis drei Arbeitgebervertreter und zwei bis drei Vertreter des GBR [Firma] entsandt. Ein Schwerbehindertenvertreter wird beratend hinzugezogen, sofern schwerbehinderte oder gleichgestellte Beschäftigte betroffen sind. Weitere Sachverständige können bei Bedarf hinzugezogen werden.

Die paritätische Arbeitsgruppe tagt einmal im Quartal, erstmals im ersten Quartal 2019, und nach Bedarf. Sie kann vom Arbeitgeber, dem zuständigen Betriebsrat, der zuständigen Schwerbehindertenvertretung, der Gesamtschwerbehindertenvertretung oder vom GBR [Firma] angerufen werden und tagt innerhalb von 7 Arbeitstagen nach Anrufung.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Weitere Regelungen betreffen Aufgaben und Rolle dieser Steuerungsgruppe. Der Steuerkreis soll beispielsweise überwachen, dass die Betriebsvereinbarungen eingehalten werden und die Gruppenarbeit weiterentwickelt wird.

### „Steuerkreis Gruppenarbeit

Der Steuerkreis Gruppenarbeit tritt in regelmäßigen Sitzungen zusammen und nimmt im Wesentlichen folgende Aufgaben wahr:

- Festlegung von Einführungsbereichen und Weiterentwicklungsfeldern
- Zustimmung der jeweiligen Projektorganisation
- Kontrollfunktion zur Einhaltung dieser Betriebsvereinbarung und Klärung bei Streitigkeiten
- Beratung der Erfahrungen aus den Projekten
- Feststellung zum Fortschritt und der Nachhaltigkeit der Gruppenarbeitsumsetzung
- Entscheidungsinstanz zu Veränderungen am Konzept Gruppenarbeit
- Sicherstellung der erforderlichen [Gruppenarbeit]-Unterstützungsorganisation.“

→ Maschinenbau, 080101/153/2013

„Geschäftsleitung und Betriebsrat bilden ein paritätisch besetztes Steuerungsteam. Dieses bleibt auch nach vollendeter Einführung von Gruppenarbeit aktiviert. Jede Seite entsendet drei Mitglieder. [...]

In zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung festzulegenden Abständen werden die wesentlichen Gruppenmerkmale/Entwicklungsziele überprüft und ggf. neu festgelegt. Zweck dieses Verfahrens ist es, Entwicklungsziele für Gruppenmerkmale bis zum nächsten Überprüfungszeitraum festzulegen und die Ziele des vergangenen Zeitraums auf Erfüllung zu überprüfen.

In jedem Falle muss die Information gegeben werden, bevor erforderliche Investitionsentscheidungen getroffen werden.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftfahrzeugen, 080101/113/2002

### „Rolle des Steuerkreises

Der Steuerkreis hat die Aufgabenstellung, den Umsetzungsprozess zur selbstorganisierten Teamarbeit am Standort zu entwickeln, die Umsetzung nach den aufgestellten Regeln zu überwachen, Regelungsaufgaben wahrzunehmen und bei grundsätzlichen Problemstellungen im Konfliktfall Festlegungen zu treffen.

Die Detaillierung der Umsetzungsplanung wird im Steuerkreis Selbstorganisierte Teamarbeit abgestimmt und überwacht. Diese

Aufgabenstellung beinhaltet:

- die Festlegung der zeitlichen Abfolge der Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit und der damit verbundenen Kommunikationsprozesse
- die Festlegung von Maßnahmen bei Abweichungen der GBV sowie dieser Vereinbarung (z.B. Anträge auf Nichtausführen der selbstorganisierten Teamarbeit)
- die Festlegung von abweichenden Qualifizierungskonzepten
- die Behandlung von Meinungsverschiedenheiten in den projektbegleitenden Teams
- Weitergabe aller Entscheidungen aus dem Steuerkreis an die projektbegleitenden Teams.“

→I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/155/2013

Ein anderer Betrieb sieht die Unterstützung der Führungskräfte bei der Umsetzung als wichtige Aufgabe des Lenkungsausschusses.

„Lenkungsausschuss

Zur Koordinierung der Einführung und Weiterentwicklung der Gruppenarbeit bilden Geschäftsleitung [...] und Betriebsrat einen Lenkungsausschuss.

Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es, die verantwortlichen Führungskräfte bei der Umsetzung der Gruppenarbeit zu unterstützen sowie den Fortgang der Umsetzung zu kontrollieren und bei übergeordneten Problemen der Umsetzung einvernehmliche Regelungen zu treffen.“

→I Landverkehr, 080101/100/2001

### 3.10.7 Konfliktlösung

Die Einführung von selbstorganisierte Teamarbeit bietet großes Konfliktpotenzial. In vielen Fällen ist bereits die Verhandlung einer Betriebsvereinbarung von Auseinandersetzungen um die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates begleitet.

Die meisten betrieblichen Vereinbarungen sehen einen Konfliktlösungsmechanismus für die Umsetzung der neuen Arbeitsorganisation vor. Hierbei zeigt sich eine große Spannweite an Regelungen: Die Einrichtung von paritätisch besetzten Steuerkreisen oder die Teilnahme von Betriebsräten an

Projektgruppen und Workshops soll Konflikte bereits in der Pilotphase verhindern. Darüber hinaus werden vielfach Verfahren beschrieben, die Streitigkeiten zwischen Teammitgliedern, zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten sowie teilweise zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung beilegen sollen.

### **Konflikte bei der Umsetzung und Auslegung der Vereinbarungen**

Anlässe für Streitigkeiten bieten sich vielfach: Der „neue“ Charakter von agilen Arbeitsmethoden, die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Umsetzung je nach Abteilung und handelnden Personen sowie die Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung, die sich teilweise erst nach einiger Zeit bemerkbar machen.

In einigen Vereinbarungen wird für Auseinandersetzungen um die Umsetzung und Auslegung der Regelungen eine betriebliche Kommission zur Lösung bestimmt.

#### „Lösung von Konfliktfällen

Für alle strittigen Fragen, die die alltägliche Umsetzung der Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung [zur Gruppenarbeit] betreffen, und die nicht selbstregulativ gelöst werden können, ist eine paritätische Kommission zuständig. Dieselbe besteht aus zwei vom Betriebsrat benannten BR-Mitgliedern und der Personalleitung.“

→ Metallverarbeitung, 080101/88/1999

#### „Paritätische Kommission

Zur Klärung von Auslegungsfragen bei der Durchführung dieser Vereinbarung [zur Teamarbeit] kann eine paritätische Kommission gebildet werden, bestehend aus drei von der Geschäftsleitung benannten Vertretern und drei Vertretern des Betriebsrats.“

→ Papiergewerbe, 080101/97/2001

„Sofern es im Rahmen einer Team Exzellenz Einführung zu einem gravierenden formalen Verstoß gegen diese Regelungsabrede kommt, steht zur Klärung eine regionale bzw. überregionale Team Exzellenz Kommission zur Verfügung. Der Prozess zur Eskalation ist in Anlage [Nr.] beschrieben.“

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

In der Regel werden Einigungsstellenverfahren im Zusammenhang mit grundlegenden Auseinandersetzungen um die Interpretation von Betriebs-

vereinbarungen und Mitbestimmungsrechten vereinbart, so auch in den Vereinbarungen zur Teamarbeit.

„Auslegungsstreitigkeiten

Auslegungsstreitigkeiten aus dieser BV [zur Gruppenarbeit] werden zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung behandelt und einvernehmlich geregelt. Kommt eine einvernehmliche Regelung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle.“

→ Maschinenbau, 080101/157/2006

### Konfliktlösung im Team

In einigen Vereinbarungen wird bei den Regelungen zur Organisation der Umgang mit Konflikten im Team aufgegriffen. Dabei werden auch Konfliktlösungen unter Beteiligung des Betriebsrates formuliert.

In den folgenden Beispielen ist dies nicht der Fall. Ein Fahrzeughersteller sieht in einem Konfliktfall ggf. die Moderation durch eine unternehmensinterne dritte Person vor.

„Bei Konflikten zwischen einzelnen Teammitgliedern, anderen Teams oder mit dem Vorgesetzten, die sich intern nicht lösen lassen, kann die qualifizierte Unterstützung und Moderation durch [...] interne Dritte in Anspruch genommen werden.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080101/161/2012

In einem Unternehmen, das mit Scrum arbeitet, sollen Konflikte im Scrum Team gelöst werden. Falls dies nicht möglich ist, kann eine Zuständige bzw. ein Zuständiger aus dem Personalbereich, ein Betriebsratsmitglied oder eine Führungskraft eingebunden werden.

„Die Konfliktlösung erfolgt im offenen Gespräch mit allen direkt Betroffenen. Verantwortung wird Teams zugeordnet, nicht auf Einzelpersonen heruntergebrochen. Bei einer Eskalation sind folgende Personen/Funktionen betraut.

- SCRUM Master/Product Owner
- Business Owner/Product Manager

Bei weiteren Uneinigkeiten sind die zuständigen HR Business Partner, Betriebsratsmitglied und die Führungskraft hinzuzuziehen.“

→ Anonym, 080104/26/0

Bei Schwierigkeiten innerhalb der Teams finden sich nachfolgende Lösungsvorschläge. Einige Regelungen sehen als erste Stufe die Gruppe oder das Team als Ort der Konfliktregelung vor.

„Konflikte im Team werden grundsätzlich kooperativ und autonom innerhalb des Teams gelöst.

Bei Konflikten, die ausnahmsweise nicht innerhalb des Teams gelöst werden können, ist die Leitung zu beteiligen. Sie/er erarbeitet zusammen mit den Team-Mitgliedern einen Lösungsvorschlag. Ist keine einvernehmliche Lösung zu erzielen, entscheidet die Leitung unter Beteiligung des/der Teamsprecher/innen über die weitere Vorgehensweise (z.B. Einschaltung des/der nächsthöheren Vorgesetzten).“

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2000

„Sollten im Rahmen der Durchführung der mitarbeiterorientierten Prozesse Konflikte auftreten, die nicht eigenständig gelöst werden können, ist für die Herbeiführung der Lösungen der Leiter der Organisationseinheit verantwortlich. Auf Wunsch des Beschäftigten kann ein Mitglied des zuständigen Betriebsratsgremiums/Schwerbehindertenvertretung im Rahmen der Lösungsfindung hinzugezogen werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/21/2019

### **Konfliktlösung bei Scrum**

In vielen Vereinbarungen werden Stufenmodelle beschrieben. Bei der agilen Entwicklungsmethode Scrum ist der Scrum Master des Scrum Teams für die Konfliktklärung im Team zuständig. Falls dieser keine Einigung herstellen kann, regelt folgende Vereinbarung, dass Scrum Master aus anderen Unternehmensbereichen hinzugezogen werden können. Des Weiteren können Betriebsrat und Steuerkreis eingeschaltete werden.

„Konfliktmanagement

Unabhängig von den Stufen ist ein Kontakt zum zuständigen Betriebsrat und zur zuständigen Schwerbehindertenvertretung immer möglich.

1. Stufe: Sofern ein Beschäftigter oder das Scrum Team einen Konflikt in seinem Scrum Team hat oder erkennt, so kann er/es diesen an den Scrum Master adressieren. Der Scrum Master versucht, den

Konflikt mit dem Ziel eines Konsenses zwischen den Beteiligten aufzulösen.

2. Stufe: Ein Beschäftigter oder das Scrum Team oder der Scrum Master kann sich nach Durchlaufen der 1. Stufe auch an einen Scrum Master eines anderen Scrum Teams oder im Rahmen der im Konzern verfügbaren Angebote an einen [firmen]- oder konzerninternen Mediatoren wenden.

3. Stufe: Kann der Konflikt auf der 2. Stufe nicht gelöst werden, wendet sich der Beschäftigte oder der Scrum Master an die zuständige Führungskraft. Auf Wunsch des Beschäftigten kann ein Betriebsratsmitglied hinzugezogen werden.

4. Stufe: Kann in der 3. Stufe keine Lösung gefunden werden, wendet sich der Beschäftigte oder der Scrum Master mit dem entsprechenden Sachverhalt an die die paritätische Arbeitsgruppe gemäß Ziffern [...].“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Teilweise ist in den Vereinbarungen ein direktes Beschwerderecht für Beschäftigte verankert. Diese können sich an Teammitglieder, betriebliche Arbeitsgruppen, Steuerkreis sowie Betriebsrat wenden.

„Adressieren von Konflikten (projekt-, team- und bedarfsbezogen)  
Ziel ist es, dass Differenzen offen angesprochen werden. Hierfür hat der Mitarbeiter grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

- Der Mitarbeiter bespricht das Problem in seinem (Scrum-)Team und findet dort eine Lösung.
- Der Mitarbeiter wendet sich an ein Mitglied der Steuergruppe (s. § 3.2) und bespricht mit ihm das Problem und die weitere Vorgehensweise.
- Der Mitarbeiter wendet sich an seine Führungskraft.
- Der Mitarbeiter wendet sich an den Betriebsrat.

Wenn ein Mitarbeiter nicht namentlich genannt werden will, so sind die Angesprochenen trotzdem aufgefordert, eine Lösung zu finden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Treten zwischen Umsetzungsteam und Product Owner Probleme auf, die nicht im Team gelöst werden können, bietet nachfolgende Vereinbarung die Möglichkeit, dass das Team sich direkt an die Geschäftsleitung wendet.

„Nach erfolgloser Konfliktregelung bei Konflikten zwischen dem Umsetzungsteam und dem PO kann das [Umsetzungs-Team] mehrheitlich bei der Geschäftsführung beantragen, die Bestätigung des PO als letztes Mittel (ultima ratio) zu widerrufen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### **Eskalation von Konflikten**

Falls dies nicht zum Einvernehmen führt, ist als nächsthöhere Ebene in vielen Vereinbarungen eine vom Arbeitgeber und Betriebsrat paritätisch besetzte Kommission als Entscheider festgelegt. Diese Konfliktlösungsform soll durch ihre Parität einen Einigungszwang bewirken.

„Im Konfliktfall bei grundlegenden Fragen haben die Teams auf der Grundlage einer mehrheitlichen Entscheidung das Recht, eine Beratergruppe anzurufen.

Die Beratergruppe wird auf Unternehmensebene durch Geschäftsführung und Betriebsrat zum Zwecke der Beratung der Parteien paritätisch besetzt gebildet.

Die Beratergruppe besteht aus jeweils 3 Vertretern der [Firma] und 3 Vertretern des Betriebsrates.

Die Beratergruppe soll unverzüglich nach Anrufung tagen. Die Berater erörtern die Fälle mit dem Ziel der Lösung der Differenzen. Für alle Beteiligten gilt die Pflicht zur Vertraulichkeit.“

→ Landverkehr, 080101/111/2001

„Reklamationen

Eventuell auftretende Unstimmigkeiten müssen unverzüglich innerhalb der Gruppe durch die Gruppe ggf. durch den Vorgesetzten geregelt werden.

Die Arbeitsbedingungen, Zielvorgaben, Personalbesetzung und Arbeitsorganisation können von einzelnen Mitarbeitern, der Gruppe oder dem Betriebsrat reklamiert werden. Die Reklamationen sollen auf dieser Ebene zu einer einvernehmlichen Lösung gebracht werden.

Kommt keine einvernehmliche Lösung zustande, so ist der reklamierte Sachverhalt in der paritätischen Kommission gemäß Ziffer [...] zu behandeln.“

→ Maschinenbau, 080101/157/2006

## Konfliktlösungen im Steuerkreis

Nicht nur bei Meinungsverschiedenheiten über Auslegungsfragen der Vereinbarung sehen viele Vereinbarungen als nächsthöhere Lösungsinstanz den Steuer-/Lenkungsreis oder Betriebsrat und Geschäftsführung vor. Auch die Teams können bei Auseinandersetzungen den Steuerkreis um eine Lösung bitten.

„Alle die Gruppe betreffenden Personalentscheidungen werden nach Beteiligung der Gruppe getroffen. Lässt sich in dieser Frage keine Einigung erzielen, verbleibt die Entscheidung beim Vorgesetzten, die Gruppe hat dann die Möglichkeit, den Steuerkreis als Entscheidungsgremium anzurufen.“

→ Maschinenbau, 080101/160/1996

Nach Durchlaufen aller Stufen im vereinbarten Konfliktmanagement zum agilen Arbeiten ist abschließend geregelt:

„Zum Umgang mit Konflikten im Rahmen des agilen Arbeitens ist in dieser Pilotierung folgender Prozess [...] vorgesehen: [...]. Bei Nichteinigung sollen der Geschäftsführer HR der [Firma] und der Vorsitzende des GBR [Firma] eine abschließende Entscheidung treffen. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Regelungen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Den Betriebsräten eines Maschinenbauers war es wichtig, hervorzuheben, dass mitbestimmungsrelevante Fragen im Betriebsratsgremium getroffen werden müssen. Bei nicht mitbestimmungsrelevanten Auseinandersetzungen kann der Steuerkreis verbindlich entscheiden.

„Bei Unstimmigkeiten hat die Gruppe das Recht, den Steuerkreis zur Klärung anzurufen. Bei nicht mitbestimmungsrelevanten Problemen entscheidet der Steuerkreis verbindlich.“

→ Maschinenbau, 080101/160/1996

Bei hierarchieübergreifenden Streitigkeiten wird häufig direkt der Steuerkreis zur Konfliktlösung adressiert.

„Konfliktlösungen

Hierarchieübergreifende Konflikte:

Bestehen Konflikte, die nicht durch die Gruppensprecher lösbar sind (Bsp. verschiedene Wahrnehmung der Gruppenarbeitsinhalte

zwischen Meister und Gruppensprecher), wird im Rahmen des wöchentlichen Regelgespräches zwischen [Geschäftsführung] und [Betriebsrat] eine Absprache über den Konfliktlösungsweg getroffen. Bei Bedarf werden entsprechende Personen hinzugezogen. Nach Möglichkeit wird unter den Teilnehmern des Regelgespräches eine Vereinbarung getroffen, wie mit ähnlichen zukünftig auftretenden Themen auch in anderen Teams umzugehen ist.“

→ Maschinenbau, 080101/148/2012

Teilweise werden vorsorglich Regelungen getroffen für den Fall, dass die Parität in den Entscheidungsgremien zu einem Patt führen würde.

„Meinungsverschiedenheiten

Ergeben sich bei der Anwendung und Auslegung dieser Betriebsvereinbarung [zur Gruppenarbeit] Meinungsverschiedenheiten bzw. Auslegungstreitigkeiten, sind diese in der Vorstand/Betriebsrat-Routinerunde zu behandeln. Wird dort kein Einvernehmen erzielt, ist gemäß [dem Vertrag] des Vertrauens ein Moderator für die Einigungsverhandlungen hinzuzuziehen.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080101/125/2004

Vereinzelte werden eine erweiterte paritätische Kommission und ein Losentscheid genannt.

„Behandlung von Reklamationen [zur Gruppenarbeit]

Kommt bei Meinungsverschiedenheiten eine Einigung nicht zustande oder beanstandet der Arbeitnehmer die Entscheidung, so ist eine Einigung in Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu suchen. Gelingt dies nicht, so wird auf Antrag einer Seite je ein sachkundiger stimmberechtigter außerbetrieblicher Vertreter hinzugezogen.

Kommt nach eingehender Beratung in der erweiterten Paritätischen Kommission eine einheitliche oder mehrheitliche Meinung nicht zustande, so entscheidet vor der endgültigen Abstimmung das Los, welcher der außerbetrieblichen Vertreter eine zweite Stimme erhält.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

Je nach Streitigkeiten kann zur Lösung eine Einigungsstelle einberufen werden.

### „Eskalation und Schlichtung

Streitigkeiten werden in der ‚Kommission Gruppenarbeit‘ geklärt. Die Kommission entscheidet in Fällen von Uneinigkeiten oder Reklamationen bei betriebs- und bereichsübergreifenden Gruppenarbeitsthemen. Zur Beratung kann internes Fachwissen hinzugezogen werden. Die Kommission tritt auf Antrag einer Seite zusammen. Die Einladung erfolgt durch das Personalmanagement. Die Kommission besteht aus jeweils 2 Mitgliedern von Arbeitgeber und Betriebsrat.

Die Kommission verpflichtet sich ernsthaft, in den an sie herangebrachten Fällen, Beschlüsse mit Mehrheit herbeizuführen. [...] Letzten Endes entscheidet die Einigungsstelle bei mitbestimmungsrelevanten Sachverhalten.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

„Streitigkeiten über die Auslegung dieser Vereinbarung [zur Gruppenarbeit] werden in der Paritätischen Kommission behandelt. Kommt bei Meinungsverschiedenheiten eine Einigung nicht zustande, so ist eine Einigung in Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu suchen. Gelingt dies nicht, so entscheidet auf Antrag einer Seite die Einigungsstelle gem. § 76 BetrVG.“

→ Maschinenbau, 080101/128/2000

### 3.10.8 Externe Beratung

§ 80 Abs. 3 BetrVG regelt die Hinzuziehung von externen Sachverständigen seitens des Betriebsrats, damit er seine Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen kann. Allerdings ist dies mit dem Arbeitgeber vorab zu vereinbaren, damit die Kosten übernommen werden. Relativ selten wird schon in den Betriebsvereinbarungen ausdrücklich die mögliche Unterstützung durch externe Sachverständige nach § 80 Abs. 3 BetrVG geregelt.

„Qualifizierung zur Gruppenarbeit [...]“

Mitglieder des Betriebsrates [sind] im erforderlichen Umfang zu schulen. [...] Darüber hinaus kann der Betriebsrat nach Rücksprache Sachverständige seiner Wahl hinzuziehen. Die Kosten dafür trägt das Unternehmen.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080101/113/2002

„Der Betriebsrat kann einen externen Sachverständigen hinzuziehen. Die Kosten dafür trägt die Arbeitgeberin.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

## 4 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG UND OFFENE PROBLEME

---

Die Vielzahl der vorliegenden Vereinbarungen zeigt, welche Bedeutung die Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit in der Betriebs- und Personalratsarbeit hat. Dabei beschränken sich die Anwendungsgebiete nicht nur auf teilautonome Gruppenarbeit oder geführte Teamarbeit in den Produktionsbereichen eines Unternehmens. Gerade in jüngerer Zeit scheinen Teamarbeitskonzepte in Begleitung von Lean Office, durch stärkere Kundenorientierung im öffentlichen Dienst und agile Entwicklungsmethoden auch in den Bürobereichen der Unternehmen angekommen zu sein.

Allerdings unterscheiden sich die Vereinbarungen zwischen Produktions- und Bürobereich deutlich: Regelungen zu agiler Arbeit sind noch wenig verbreitet und teilweise nur Regelungsabsprachen zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern. Demgegenüber sind die Vereinbarungen zur Gruppenarbeit – auch wenn es um geführte Teamarbeit geht – stark an den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit ausgerichtet. Viele von ihnen spiegeln das Ringen darum seitens der Betriebs- und Personalräte sowie ihre jahrelangen Erfahrungen wider.

Zwar wäre ein Erfahrungstransfer von Gruppenarbeit zu agiler Arbeit möglich und wünschenswert. Andererseits bestehen sehr unterschiedliche organisatorisch-technische Rahmenbedingungen. Zudem kümmern sich auf Betriebsrats- und Arbeitgeberseite meist andere Personen um die Unternehmensbereiche (Produktion, Büro) und den Abschluss von Vereinbarungen. Insbesondere unterscheiden sich die zu verändernden Führungsstrukturen stark. Mit Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit in den Produktionen wurden in der Regel die Vorarbeiterinnen und Vorarbeiter abgeschafft und Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten in die Gruppen verlagert. In den Bürobereichen ist die Ausgangslage sehr unterschiedlich. In den Forschungs- und Entwicklungsbereichen sind die Handlungsspielräume der Einzelnen meist größer. Durch agile Teams werden diese nicht nur ausgeweitet, sondern teilweise auch eingeschränkt.

Die unterschiedlichen Unternehmensbereiche verfügen über ungleiche Kulturen bei den Beschäftigten einerseits und den Führungskräften andererseits. Der zentrale Ausgangspunkt für eine gelingende selbstorganisierte Teamarbeit – egal welcher Ausprägung und in welchem Bereich – ist die Führungskultur und die Unternehmenshierarchie. Eine den Menschen wert-

schätzende Führungskultur ist wesentlich für eine gute Qualität der Arbeitsbedingungen und wichtiger als einzelne Regelungspunkte in einer Betriebsvereinbarung. Eine gute Führungskultur bedeutet jedoch nicht automatisch, dass kein ökonomischer Druck auf Führungskräfte und Beschäftigte ausgeübt wird. Demgegenüber verfestigt sich zunehmend der Eindruck, dass in den Produktionen unter tayloristischer Perspektive auf die Menschen geschaut wird. Die Störquellen menschlicher Arbeit sollen sichtbar gemacht und abgestellt werden, damit die menschliche Arbeitskraft flexibler und billiger ist, als es hohe Investitionen in Automation wären. Wenn aus dieser Motivation heraus teilautonome Gruppenarbeit durch Teamarbeit mit eingesetzten Teamleitenden ersetzt werden soll, orientieren sich die Betriebsräte zu Recht an einer menschlicheren und die Beschäftigten weniger belastenden Qualität der Arbeitsbedingungen.

In vielen vorliegenden Vereinbarungen bleiben zwei wichtige Aspekte offen. Erstens: Eine Betriebsvereinbarung zu selbstorganisierter Teamarbeit müsste über das enge Thema Gruppen-/Teamarbeit hinausgehen und mit anderen Vereinbarungen des Unternehmens (z. B. zum Produktionssystem) vernetzt werden. Bei selbstorganisierter Teamarbeit handelt es sich um eine Form der Arbeitsorganisation, die als Querschnittsthema im gesamten Unternehmen zu sehen ist. Eine Möglichkeit, wie das funktionieren kann, zeigt die Vereinbarung in [Fallstudie 5](#). Sollten in weiteren Vereinbarungen Regelungen enthalten sein, die der Gesamtbetriebsvereinbarung nicht entsprechen, sind diese als ungültig zu betrachten und müssen peu à peu überarbeitet werden.

Der zweite offene Punkt betrifft einen Widerspruch bezüglich des Themas Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Fast durchgängig wird in den Betriebsvereinbarungen eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Führungskräfte ausgeschlossen. Dies wird beispielsweise bei einzelnen Elementen, Kennzahlen oder beim Einsatz von Software geregelt. Andererseits finden sich keinerlei Hinweise darauf, dass innerhalb der Teams zwischen den Teammitgliedern Leistungs- und Verhaltenskontrolle ein Thema sein könnte. Allenfalls die Regelungen zu möglichen Konflikten in den Teams könnten ein Hinweis auf entsprechende Befürchtungen der Mitbestimmungsakteure sein.

### **Teilautonome Gruppenarbeit**

Die neu abgeschlossenen Vereinbarungen und die Auseinandersetzung um die neue Rolle des Teamleaders in den Produktionswerken in [Fallstudie 3](#) zeigen: Gruppenarbeit ist nicht tot. Betriebs- und Personalräte orientieren sich

nach wie vor an den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit und einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit. Allerdings stehen sie in Unternehmen mit bereits bestehender Gruppenarbeitserfahrung häufig vor der Schwierigkeit, dass die Arbeitgeberseite die Betriebsvereinbarungen nicht konsequent umsetzt. Für die Gremien stellt sich häufig die Frage, wie sie damit umgehen sollen: Sollen sie den Weg des Konflikts gehen? Sollen sie die Erosion der Regelungen in der Praxis „unter der Hand“ zulassen und sich lediglich darüber beschweren? Die analysierten Vereinbarungen zeigen: Viele Gremien ergreifen bei neuen Themen, die geregelt werden sollen, die Gelegenheit und fordern Gruppenarbeit quasi als Nebenschauplatz ein. Beispielsweise ging so das Gremium in [Fallstudie 2](#) vor, als Standard Work und ein neues ganzheitliches Produktionskonzept umgesetzt werden sollten.

Ein anderes Dilemma zeigt sich im Spannungsfeld von Regulierungen gegenüber einer beteiligungsorientierten differenziellen Arbeitsgestaltung. Besonders in großen Unternehmen ist der Wunsch stark, dass es verbindliche Regelungen gibt, die für alle Werke und Beschäftigten gelten. Andererseits ist jeder Arbeitsplatz und jede Arbeitsgruppe so unterschiedlich, dass die Beschäftigten selbst auf ihre Arbeit schauen und diese gestalten können und sollten. Ziel sollten Rahmenregelungen für die Gestaltung sein, die entsprechend der Bedingungen im Arbeitssystem von den Gruppen konkretisiert werden. Allerdings ist ein solches Vorgehen nur mit kontinuierlicher Aufmerksamkeit und entsprechenden Ressourcen langfristig betreibbar. Die Betriebsratsgremien müssten immer wieder auf die konkreten Umsetzungen der Gruppen schauen und diese mit den Rahmenregelungen auf Ebene der Mitbestimmung abgleichen.

### **Agile Teamarbeit**

Die Regelungen zu agiler Arbeit stecken in vielen Betrieben noch in den Kinderschuhen und sind oft erste Gehversuche, die neue Arbeitsorganisation zu regeln. (Eine Ausnahme ist die lernende Betriebsvereinbarung der [Fallstudie 5](#)). In den analysierten Vereinbarungen zeigen sich unterschiedliche Gestaltungsziele. In einigen Vereinbarungen steht die Sicherung der Mitbestimmung im Vordergrund; in anderen liegt der Fokus darauf, Arbeitsbelastungen abzubauen und zu verhindern; wieder andere wollen „richtiges“ Scrum ermöglichen. Im Gegensatz zu teilautonomer Gruppenarbeit scheint es vielen Betriebs- und Personalräten noch an einem eigenen Leitbild und Prinzipien für gute agile Arbeit zu mangeln. Dies wird sich absehbar ändern, da zunehmend in den Gewerkschaften und in der Wissenschaft darüber diskutiert wird. Und je mehr Erfahrungen in der Praxis dazu gemacht werden, desto

klarer werden die Antworten der Gremien darauf sein, was angemessene Strukturen für agiles Arbeiten sind, wie die Rollen definiert werden müssen oder welche Ausstattung und Qualifizierungen alle Beteiligten benötigen.

Mit der „lernenden Betriebsvereinbarung“ gelang dem Betriebsrat in [Fallstudie 5](#) eine beispielhafte Lösung, um einen so umfangreichen Veränderungsprozess im Sinn der Beschäftigten zu gestalten und gleichzeitig die Mitbestimmung abzusichern. Die unterschiedlichen Mitbestimmungsgremien sind stark an der Umsetzung beteiligt. Außerdem gibt es umfassende Anlagen, die den Umsetzungsprozess eindeutig definieren und an den sich das gesamte Unternehmen hält. Das heißt, die Betriebsratsmitglieder können gut mit der Betriebsvereinbarung arbeiten und in der betrieblichen Praxis Einfluss nehmen.

Dabei ist die Betriebsvereinbarung jedoch keine Blaupause, die einfach auf andere Unternehmen übertragen werden kann. Denn sie ist spezifisch auf die Situation im Betrieb angepasst. Der Knackpunkt ist die Einsicht, dass zu Beginn eines umfassenden Change-Prozesses nicht alle zu regelnden Punkte abschließend beschrieben und mit Maßnahmen geklärt werden können. Stattdessen werden Leitplanken beschrieben, die Mitbestimmung verankert und ein gemeinsamer Prozess vereinbart.

Die Betriebsvereinbarung ist zudem die einzige Vereinbarung, die auf die Skalierung von einzelnen Scrum Teams zu übergeordneten Einheiten und Clustern eingeht und dabei die Einbindung der Betriebsräte analog den untersten Scrum Teams festlegt. Möglicherweise liegt das daran, dass agile Arbeitsmethoden in vielen Betrieben noch einen Pilotstatus haben und eine Skalierung noch nicht ausgerollt wird. Oder viele der Unternehmen arbeiten nur mit Scrum Teams, ohne diese in eine komplette agile Arbeitsstruktur für das gesamte Unternehmen übernehmen zu wollen.

Bei Scrum ist das Thema Entgelt eine große offene Flanke. Viele Unternehmen, in denen agiles Arbeiten eingeführt wird, sind nicht tarifgebunden und verfügen über kein systematisches Entgeltsystem. Für die Betriebe mit Tarifbindung gelten grundsätzlich die jeweiligen tariflichen Regelungen. Allerdings kommt es zu Anwendungsproblemen, weil die neuen Tätigkeiten nur schwer nach den Entgeltrahmenverträgen abzubilden sind. Mit Blick auf das Grundentgelt hängt es auch bei agiler Arbeitsorganisation stark davon ab, wie diese betrieblich verwirklicht ist. Das heißt: Wie autonom das Team arbeitet und wie stark der autonome Handlungsspielraum und die Verantwortung usw. ausgeprägt sind; wie die Führungsrollen konkret aufgeteilt sind. Mit Blick auf das Leistungsentgelt spielen die neuen Führungsstrukturen ebenfalls eine große Rolle, weil operative und disziplinarische Führung aus-

einanderfallen. Außerdem gibt es nach der Lehre von Scrum keine Führungskräfte mehr, die eine Leistungsbeurteilung durchführen können. Das heißt: Eine individuelle Leistungsbemessung durch Beurteilen ist faktisch nicht mehr möglich. Bei teilautonomer Gruppenarbeit wurden Antworten auf solche Fragen gefunden und z. B. Gruppenprämien mit individueller Differenzierung oder Zulagen für Gruppensprecherinnen und -sprecher ohne Eingruppierung vereinbart.

Mit Blick auf Scrum wird immer deutlicher, dass die tariflichen Rahmenregelungen durch die Umsetzungsprobleme immer weniger geeignet scheinen, um Leistungen zu begrenzen und Mitbestimmung zu ermöglichen. Neue tarifliche Leistungsaushandlungsregelungen wären nötig.

## 5 BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE

---

Die Einführung und Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit wirkt sich auf viele Bereiche der betrieblichen Arbeitsregulation aus. In den meisten Fällen regeln die Betriebs- und Dienstvereinbarungen die direkten Auswirkungen der Einführung. Insbesondere bei der Einführung von agiler Teamarbeit überblicken viele Gremien zu Beginn nicht die Folgen, die sich erst im weiteren Verlauf der Umsetzung herauskristallisieren. Außerdem sind häufig Themen betroffen, die bereits in anderen Vereinbarungen geregelt wurden (z.B. Arbeitszeit, Entgelt, Prämien, KVP). Deshalb ist es sinnvoll, alle angrenzenden Betriebsvereinbarungen auf neue Regelungsbedarfe zu überprüfen.

Das folgende Gestaltungsraster ist nicht als Blaupause für eine ideale Betriebsvereinbarung zu verstehen. Die betrieblichen und betriebspolitischen Voraussetzungen sowie die angewandten Gruppenarbeitskonzepte sind viel zu unterschiedlich, als dass eine Vorlage für alle Fälle passen könnte. Die folgenden Regelungspunkte sind daher als Checkliste und Ideensammlung zu verstehen, die dabei helfen können, eine passende Betriebsvereinbarung abzuschließen.

### 5.1 Gestaltungsraster

#### **Zielsetzung**

Welche Ziele werden mit der Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit verfolgt?

- Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität und Kundenorientierung
- Beschäftigtenzufriedenheit, Motivation und Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) als gleichwertige Ziele selbstorganisierter Teamarbeit
- Es ist nicht das Ziel, dass Beschäftigung abgebaut wird.

#### **Geltungsbereich**

In welchen Bereichen soll selbstorganisierte Teamarbeit eingesetzt werden?

- räumlich
- personell
- sachlich
- Gibt es einen zeitlich begrenzten Pilotbereich?

## Definitionen

Welche Form von selbstorganisierter Teamarbeit soll eingeführt werden?

- Beschreibung der Teamarbeit
- Beschreibung aller Rollen, Artefakte, Arbeitsphasen etc. bei agiler Teamarbeit und fluider Organisation (evtl. im Anhang der Vereinbarung)

## Beteiligung des Betriebsrats

Konkrete Beteiligungsrechte im Einführungs- und Umsetzungsprozess:

- Informationsrechte des BR
- Feststellung, dass die Einführung und Weiterentwicklung von selbstorganisierter Teamarbeit eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG darstellt und der BR entsprechend beteiligt wird
- Beteiligung am Leitungskreis und an allen Veranstaltungen bei der Einführung
- Einrichtung eines mitbestimmungsrelevanten, paritätisch besetzten Steuerkreises aus BR und Geschäftsführung
- BR kann eigene Alternativvorschläge einbringen, die ergebnisoffen geprüft werden
- BR kann nach § 80 Abs. 3 BetrVG einen externen Sachverständigen hinzuziehen

## Schutz vor Personalabbau und Beschäftigungssicherung

- Für die gesamte Einführungsphase werden betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen.
- Alternativ: Durch die Einführung und Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit dürfen keine betriebsbedingten Kündigungen verursacht werden.
- Ist ein Personalabbau unvermeidbar, sind Funktionen und Tätigkeiten, die bisher ausgelagert wurden, wieder zurückzuholen. Vor dem Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen sind alle internen Arbeitszeitflexibilisierungsmöglichkeiten wie Abbau von Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit etc. auszuschöpfen.

## Beteiligung der Beschäftigten

- Beschäftigte umfassend informieren: vor, während und nach Abschluss des Veränderungsprozesses
- strukturierte Methoden einsetzen, um die Einschätzungen der Beschäftigten zu den bisherigen Arbeitsbedingungen sowie geplanten und umgesetzten Maßnahmen systematisch zu erfassen

- direkte Beschäftigte in die Problemanalyse und Veränderungsplanung bei der Einführung von Teamarbeit einbeziehen
- QAB-Kriterien bei der Bewertung des Veränderungsergebnisses berücksichtigen
- Reklamationsrechte beim BR, falls die Veränderungsvorschläge der Beschäftigten nicht angemessen berücksichtigt werden und sich die QAB durch die Veränderung verschlechtert hat

### **Organisation der Gruppen/Teams**

- Bildung und Zusammensetzung der Teams
- Gruppengröße und Personalbemessung
- Zusammensetzung von agilen Teams
- Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

### **Aufgaben, Kompetenzen und Freiheitsgrade der Teams**

Arbeitsorganisation im Team sollte möglichst lernförderlich und belastungsarm sein, daher sind z. B. die Integration von indirekten Tätigkeiten, taktisch-koppelte Tätigkeiten aber auch organisatorische Elemente der Selbststeuerung zu regeln

- Kontinuität der klassischen Aufgaben nach den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit
- interne Organisation der Gruppe
- Arbeitszeit
- Gruppen- und Teamgespräche
- kontinuierliche Verbesserungen und Weiterentwicklung der Gruppen-/Teamarbeit

### **Teamtafeln/Kennzahlen**

Projekt-Infocenter oder Teamtafeln mit

- Rhythmus, Dauer und Standardagenda der Teamgespräche
- Beschreibung der Kennzahlen, Abstimmung der Kennzahlen mit BR
- Beschäftigtenkennzahl zu Belastungen am Arbeitsplatz. Die Beschäftigten sollten im Rahmen der Regelgespräche beurteilen können, wie stark sie ihre Belastung z. B. durch Arbeitszeitschwankungen (tägliche Arbeitszeit, Arbeit am Wochenende und von Zuhause aus) empfinden und ob sie sich durch die Arbeit gestresst fühlen.
- Damit der notwendige Arbeitsaufwand realistisch geplant wird und nachträgliche Änderungen nicht zu Leistungsverdichtung führen, sollen die Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeitsaufgaben zu re-

flektieren (Anzahl der Aufgaben ist in Ordnung/hoch/viel zu hoch, geplante Zeit pro Aufgabe ist in Ordnung/knapp/viel zu gering).

### **Führungsaufgaben**

- detaillierte Beschreibung der Rollen und Aufgaben in agilen Teams (Scrum Master, Produkt Owner, Entwicklungsteam)
- detaillierte Beschreibung der Rollen und Aufgaben bei teilautonomer und eingesetzter bzw. selbstorganisierter Teamarbeit (Gruppensprecherinnen/-sprecher, Teamsprecherinnen/-sprecher, personelle, disziplinarische und fachliche Führungskräfte)
- 360-Grad-Feedback für Führungskräfte
- Vermittlung (Mediation) zwischen agilen Teams/Abteilungen und den Linienbereichen sowie dem Management
- Regeln (u. a. Weisungsbefugnisse) für das Zusammenspiel von agilen Teams und bisherigen bzw. anderen Strukturen wie z. B. Linie, Projekt, Matrix

### **Entgelt und Prämien**

- Veränderungen der Tätigkeiten am Arbeitsplatz dürfen zu keiner Verschlechterung der individuellen Eingruppierung der Beschäftigten führen.
- Ist dies zu erwarten, müssen die arbeitsorganisatorischen Konzepte erweitert und dadurch die Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz so angereichert werden, dass die Betroffenen ihre ursprüngliche Eingruppierung erhalten. Eine Festlegung des Entgeltgruppenschritts pro Gruppe/Team hilft dabei.
- Alle dazu notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen werden durchgeführt.
- beeinflussbare Gruppenziele
- Einstufungen für Scrum Master und Product Owner

### **Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen**

- Vereinbarung von Zielen und Minimalstandards für die QAB an allen Arbeitsplätzen als betriebliche QAB-Standards. Dabei sollen neben ergonomischen Standards auch Standards der Arbeitsorganisation, Leistungsabforderung und Stressvermeidung definiert werden, um lernförderliche und belastungsarme Arbeitsplätze zu sichern.
- Alle Veränderungen von Arbeitsplätzen, Tätigkeiten und Arbeitsprozessen müssen die Einhaltung dieser QAB-Standards nachweisen. Beschäftigte können die Nichteinhaltung beim Betriebsrat reklamieren.

- Einführung von QAB-Kennzahlen, die die Arbeitsbelastungen bzw. die Veränderung der QAB visualisieren. Bei Unterschreiten definierter Grenzwerte muss mit dem Betriebsrat nach arbeitsorganisatorischen Lösungen gesucht werden.
- Bei größeren Veränderungen ist vor und ca. ein Jahr nach Einführung der neuen Prozesse eine umfassende Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung der Arbeitszeiten durchzuführen.
- Bei Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen sind mit dem Betriebsrat geeignete Gegenmaßnahmen zu vereinbaren.
- Geeignete Räume und Ausstattung: Bei lehrbuchmäßiger Arbeit nach Scrum braucht es ausreichend Licht, Luft und Lärmdämmung.

### Leistungsregulation

Entsprechend dem agilen Manifest werden die Tätigkeiten bei Scrum durch das Team gesteuert. Dies erfordert klare Regelungen zur Leistungsregulation, da die Schätzung der in einem Sprint abzuarbeitenden Aufgaben und die dadurch notwendige Personalbemessung direkt die Leistungsabforderung am Arbeitsplatz bestimmt. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu solchen Fragen sind gemäß BetrVG nur gesichert, wenn die Beschäftigten einem kennzahlenbasierten Leistungsentgeltsystem unterliegen.

- Alle Teammitglieder erhalten als Bestandteil des Leistungsentgelts eine Standardprämie. Diese bezieht sich auf Kennzahlen, die zur Steuerung der Teams herangezogen werden.
- Alle weiteren Faktoren wie Zeitermittlung, Pausen- und Verteilzeiten, Berechnung der Personalbemessung, Mitbestimmungs- und Reklamationsrechte sind in einer separaten BV zur Leistungsentlohnung geregelt.

Sollte dies nicht durchsetzbar sein, müssen die Mitbestimmungsrechte entsprechend einzeln geregelt werden, z. B.:

- Die Planzeiten für Sprints und Gruppenaufgaben müssen durch qualifizierte zeitwirtschaftliche Methoden (z. B. REFA, vgl. [Kapitel 3.8.1](#)) erhoben werden.
- Dabei sind persönliche und sachliche Verteilzeiten sowie Veränderungen im Produktmix bzw. bei Projektaufträgen zu berücksichtigen.
- Der Betriebsrat ist bei jeder Zeitaufnahme einzubeziehen. Die Ergebnisse müssen mit ihm vereinbart werden.
- Beschäftigte können die aus ihrer Sicht fehlerhaften Zeitvorgaben beim Betriebsrat reklamieren. In diesem Fall ist eine neue Zeitaufnahme durchzuführen.

- Arbeitsunterbrechungen durch Störungen sind bei der Personalbemessung zu berücksichtigen.
- Veränderungen der Arbeitsinhalte bei Scrum, Taktzeitveränderungen und Veränderungen der Personalbemessung sind mit dem Arbeitsteam zu vereinbaren. Im Konfliktfall entscheiden Betriebsrat und Geschäftsführung.

Generell gilt:

- Bei der Definition von Leistungsstandards ist zu berücksichtigen, dass einsatzeingeschränkte Beschäftigte in den Arbeitsprozess integriert werden können.

### **Versetzungen**

- Versetzungen sind nur mit Zustimmung der Betroffenen möglich.
- Bei Versetzungen ist darauf zu achten, dass die Qualifikationsanforderungen am neuen Arbeitsplatz nicht geringer sind als am bestehenden Arbeitsplatz.
- Der Betriebsrat ist entsprechend den Mitbestimmungsrechten zu informieren.

### **Verhaltens- und Leistungskontrolle**

- Die ggf. erfassten und/oder an Team-Boards visualisierten Daten dürfen nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden.
- Personelle Einzelmaßnahmen, die sich auf die individualisierten Daten von agilen Methoden und Kennzahlen stützen, sind unzulässig.
- Alle erfassten und visualisierten Daten sind so zusammenzufassen, dass Rückschlüsse auf das Leistungsverhalten einzelner Beschäftigter nicht möglich sind. Erhobene Daten sind nur auf Teamebene und nur für Teamzwecke auszuwerten.

### **Qualifizierung**

- des BR zu selbstorganisierter Teamarbeit, insbesondere bei agilen Methoden und zu den Grundsätzen der QAB
- der Beschäftigten zu selbstorganisierter Teamarbeit vor Einführung der neuen Arbeitsorganisation, insbesondere bei agilen Methoden:
  - fachlich und methodisch (Planung)
  - soziale Themen (Kommunikation, Konfliktlösung)
  - für neue Arbeitsaufgaben
  - Abschätzung des Team-Pensums

- Weiterbildung der Teams im Prozess, wobei die Teams selbst die Bedarfe festlegen
- Berücksichtigung der Qualifizierungszeiten bei der Arbeitsplanung des Teams
- der Vorgesetzten für ihre neue Führungsrolle:
  - Wie verändern sich die Rollen?
  - Welche Rechte und Pflichten haben die (disziplinarischen) Führungskräfte gegenüber den Beschäftigten in agilen Teams?
  - Er muss als Coach Fürsorgepflichten (Schutz vor Überlastung des Teams) wahrnehmen.
- Supervision für Scrum Master und Product Owner (während der Einführungsphase)
- Mediation zwischen agilen Teams und hierarchischen Linienfunktionen
- innovative Lehr- und Lernformen (z. B. Lerntandems)

## 5.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Die Erfahrungen mit der teilautonomen Gruppenarbeit in den letzten Jahrzehnten sind durchmischt. In vielen Produktionswerken der Metall- und Elektroindustrie wurden seit Beginn der 1990er Jahren umfassende und detaillierte Betriebsvereinbarungen zu teilautonomer Gruppenarbeit mit gewählten Gruppensprecherinnen und -sprechern abgeschlossen. Diese Vereinbarungen verloren oft im Laufe der Jahre an Richtlinien-Charakter und in der Praxis entwickelte sich eine große Bandbreite an Mischformen zwischen teilautonomen und taylorisierter Gruppenarbeit. In vielen Fällen verstieß damit die Praxis gegen die Vereinbarungen, weil deren Einhaltung nicht konsequent nachgehalten wurde.

Viele Gremien haben mittlerweile erkannt, dass eine gute Vereinbarung alleine die Qualität der Arbeitsbedingungen nicht absichert oder verbessert. In der Einführungsphase ist der Problemdruck in Betriebs- und Personalräten deutlich höher als nach einigen Monaten oder Jahren. Doch auch bei geringerem Problemdruck muss die Aufmerksamkeit erhalten bleiben. Notwendig sind Vereinbarungen, mit deren Hilfe die Mitbestimmungsakteure anschließend im laufenden Betrieb das Thema begleiten können. Sie müssen Interventionsschwellen deutlich machen, bei deren Überschreiten sich die Betriebsräte in die betriebliche Praxis einmischen. Regulieren, ohne dass entsprechende Ressourcen und Strukturen zur Begleitung der Vereinbarung

vorhanden sind, ist daher nur begrenzt wertvoll. Dies gilt gleichermaßen für teilautonome Gruppenarbeit, Teamarbeit mit eingesetzten Teamleitenden und agile Teams.

### **Prozessvereinbarung zur Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit**

Aufgrund der zuletzt genannten Erfahrungen und Herausforderungen für Betriebsräte sind Prozessvereinbarungen ein sinnvolles Mittel der Arbeitsgestaltung (vgl. Seibold/Mugler 2019). Solche Prozessvereinbarungen beschreiben eine systematische Vorgehensweise mit einem Leitplankenkonzept, das einen bestimmten Handlungsrahmen absteckt. Eine solche Prozessvereinbarung setzt voraus, dass Arbeitgeber und Betriebsrat sozialpartnerschaftlich zusammenarbeiten. Sie ist sozusagen ein „dynamischer“ Interessenausgleich: Denn sie führt im Prozess an definierten Meilensteinen wiederholt zu gemeinsamen Entscheidungen der Betriebsparteien, um Nachteilen für Beschäftigte entgegenzusteuern. Sie bietet Betriebsräten die Chance, auch bei Themen, bei denen rechtlich keine Mitbestimmung durchzusetzen ist, gestalterisch mitzuwirken.

Eine Prozessvereinbarung zu selbstorganisierter Teamarbeit sollte zunächst den Einführungsprozess mit seinen Prozessschritten und Meilensteinen beschreiben sowie eine Evaluation beinhalten. An den Meilensteinen muss gewährleistet sein, dass Änderungen und Umsteuern möglich sind. Ein wesentlicher Aspekt ist ein paritätisch besetzter Steuerkreis, der über grundlegende Entscheidungsbefugnisse verfügt.

Neben dem Abschluss einer Rahmenbetriebsvereinbarung ist die Beteiligung der Belegschaft die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Betriebsratspolitik. Beschäftigte dürfen nicht den Eindruck gewinnen, dass sie durch den Betriebsrat mit zusätzlichen Forderungen und Regelungen belastet oder dass positive Entwicklungen verhindert werden. Sie müssen die Betriebsratsarbeit als Hilfe erleben, die sie bei der Lösung der von ihnen selbst formulierten Probleme unterstützt.

### **Weitere Begleitung im laufenden Betrieb**

Auch nach der Einführungsphase muss das Thema weiterhin Priorität in der Betriebsratsarbeit haben. Dazu sollten regelmäßige Review-Schleifen festgelegt werden, die praktische Auswirkungen nach sich ziehen. Außerdem ist und bleibt die Qualifizierung der Gremien ein wichtiges Thema – insbesondere bei agilen Methoden, die für viele Mitbestimmungsakteure neu sind.

### 5.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und das Betriebsverfassungsgesetz bieten Betriebsräten verschiedene Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte, um Auswirkungen auf die Beschäftigten durch selbstorganisierte Teamarbeit beeinflussen zu können. Hinzu kommen entsprechende Informationsrechte.

#### **Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen**

Eine hervorzuhebende Möglichkeit, um Einfluss auf die Arbeitsbedingungen bei selbstorganisierter Teamarbeit zu gewinnen, ist die Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung. § 5 ArbSchG schreibt dem Arbeitgeber vor, dass eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden muss, die auch die psychischen Belastungen umfasst.

Nach § 5 Abs. 3 ArbSchG kann eine Gefährdung entstehen z. B. durch die Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes, durch die Gestaltung von Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken sowie durch unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten. Eine Gefährdungsbeurteilung, die sich an den Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA, [www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de)) orientiert, eignet sich besonders, auch Veränderungen und Auswirkungen durch selbstorganisierte oder agile Teamarbeit in den Bürobereichen von Unternehmen zu erfassen. Eine ausführliche Analyse zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Gefährdungsbeurteilung liegt bereits bei der Hans-Böckler-Stiftung vor (vgl. Hinrichs 2016).

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern orientiert und gibt Inhalte mit Belastungsfaktoren vor, die untersucht werden müssen. Für die selbstorganisierte Teamarbeit sind beispielsweise folgende Merkmale relevant:

- soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten
- die Arbeitsorganisation mit Arbeitszeit, Arbeitsablauf (Zeitdruck, Intensität, Störungen/Unterbrechungen, Taktbindung), Kommunikation und Kooperation
- Arbeitsinhalt/-aufgabe mit den Belastungsfaktoren Vollständigkeit, Handlungsspielraum, Variabilität/Abwechslung, Informationsangebot, Verantwortung und emotionaler Inanspruchnahme

#### **Handlungsansätze nach dem Betriebsverfassungsgesetz**

Weitere Einflussfelder für Betriebsräte bietet das Betriebsverfassungsgesetz. Mit seiner Novellierung im Jahr 2001 wurden Grundsätze über die Durch-

führung von teilautonomer Gruppenarbeit eingeführt. Damit wollte der Gesetzgeber der Gefahr des Gruppendrucks, der Selbstüberforderung und der Ausgrenzung leistungsschwächerer Beschäftigter mit Rahmenregelungen durch den Betriebsrat Grenzen setzen. Mit Blick auf die neueren Formen von selbstorganisierter Teamarbeit und agiler Teamarbeit erleben Betriebsräte häufig, dass ihnen genau diese Gestaltungsrechte verwehrt werden bzw. dass deren Anwendung im konkreten Veränderungsfall umstritten ist. Entscheidend sind dabei nicht die betrieblichen Begrifflichkeiten, sondern die Arbeitsweise der Teams. Dass es nun seit 2001 im Betriebsverfassungsgesetz den § 87 Abs. 1 Nr. 13 gibt, der auch für agile Arbeitsgruppen anwendbar ist, wissen die meisten Arbeitgebervertreterinnen bzw. -vertreter gar nicht.

Der Paragraph bietet weitergehende Mitbestimmungsrechte zur Gestaltung von Gruppenarbeit, wenn „eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt“. Das Mitbestimmungsrecht umfasst die Grundsätze der Durchführung von Teamarbeit – und Scrum. Gruppengröße und Zusammensetzung, insbesondere nach Qualifikation, Dispositionsbefugnis der Gruppe und Folgen für die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden, sind ebenso zu regeln wie die interne Kommunikation (z. B. offener Umgang in der Gruppe mit Kritik), die Teamdokumentation und Konfliktlösungen. Betriebsräte können auf dieser Grundlage sowohl Einzelvereinbarungen zu Scrum als auch eine Rahmenvereinbarung durchsetzen.

Weitere Mitbestimmungsmöglichkeiten eröffnet § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bei Fragen zur Arbeitszeit, zum Entgelt, zur technischen Gestaltung und zum betrieblichen Vorschlagswesen. Der Paragraph bezieht sich auf den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Zusammenhang z. B. mit neuen Verfahrensbeschreibungen. Diese können sich auch auf Arbeitsabläufe beziehen, wie sie bei der Einführung und Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit eingeführt oder verändert werden.

Außerdem kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen (§ 91 BetrVG), wenn Arbeitnehmende in besonderer Weise belastet werden durch Änderungen von Arbeitsplätzen, Arbeitsablauf oder Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen offensichtlich widersprechen.

Auch wenn viele Fragen zum Entgelt und zur Eingruppierung in den Betriebsvereinbarungen offenbleiben, bestimmt der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG bei der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung bzw. Anwen-

derung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung mit. § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG regelt die Mitbestimmungsrechte bei der Festsetzung von Akkord- und Prämiensätzen und vergleichbaren leistungsbezogenen Entgelten.

Die §§ 96–98 BetrVG zur Aus- und Weiterbildung bieten umfangreiche Mitbestimmungsrechte, da Qualifizierung ein notwendiges Element bei der Einführung und kontinuierlichen Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit ist. Insbesondere bei agiler Teamarbeit ist Qualifizierung zentral, da sich die Beschäftigten auf die neuen Aufgaben vorbereiten und zu den agilen Prinzipien, Rollen und Führungsverhalten geschult werden müssen.

Häufig werden Beschäftigte durch die Neubildung von Teams (extrem im Rahmen von fluiden Organisationsformen wie bei [Fallstudie 3](#)) anderen Arbeitsbereichen zugewiesen oder sie übernehmen höherwertige Tätigkeiten, die ggf. sogar eine Höhergruppierung rechtfertigen. Für diesen Zusammenhang und insbesondere bezüglich Versetzungen und personeller Einzelmaßnahmen bestehen gemäß § 99 BetrVG Mitbestimmungsrechte.

### **Mitbestimmung bei agiler Teamarbeit/Scrum**

Viele Veränderungen durch die Einführung von Scrum gehen mit Betriebsänderungen im Sinne des § 111 ff. BetrVG einher. Eine Betriebsänderung liegt vor, wenn z. B. „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen“ vorgenommen werden oder bei der „Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“. Das Instrument des Interessenausgleichs regelt dann das Ob, Wie und Wann einer Betriebsänderung.

Allerdings müssen Betriebsräte in einem ersten Schritt erkennen, dass die Einführung von Scrum eine Betriebsänderung darstellt. Zudem ist es zum Zeitpunkt der Einführung von Scrum für sie vielfach schwer, die mittel- und langfristigen Folgen abzuschätzen. Die geplanten Maßnahmen wären zum Zeitpunkt der Interessenausgleichsverhandlungen noch nicht beratungs- oder verhandlungsfähig. Damit könnten Betriebsräte während der Verhandlungen nur Mutmaßungen über eventuelle Nachteile für die Beschäftigten anstellen. Überdies können viele Veränderungen durch die Einführung von Scrum positive oder negative Auswirkungen haben, so dass eine Regelung vorab äußerst schwerfällt. Außerdem ist ein Interessenausgleich/Sozialplan (§ 112 BetrVG) nicht erzwingbar. Der Arbeitgeber soll zwar mit dem Betriebsrat eine Einigung herbeiführen, um Nachteilsausgleichsansprüche der Arbeitnehmenden nach § 113 BetrVG zu verhindern. Gescheiterte Interessenausgleichsverhandlungen können bis zu einem Einigungsversuch in einer

Einigungsstelle gehen. Kommt dort jedoch keine Einigung zustande, kann der Arbeitgeber mit der Betriebsänderung beginnen, da er lediglich den Versuch der Einigung über den Interessenausgleich nachweisen muss.

Möglicherweise bietet der § 28a BetrVG eine Möglichkeit, im Rahmen von Arbeitsgruppen Beschäftigte aus den Bürobereichen zu beteiligen. Häufig wird gerade von hochqualifizierten Angestellten berichtet, dass sie sich durch die Betriebsratsarbeit gegängelt fühlen.

## 6 BESTAND DER VEREINBARUNGEN

Die vorliegende Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu selbstorganisierter Teamarbeit basiert auf 79 betrieblichen Vereinbarungen. Sie beziehen sich in unterschiedlicher Form auf selbstorganisierte Teamarbeit. Auffällig ist die große Vielfalt der Vereinbarungen: Bei über der Hälfte handelt sich um Betriebsvereinbarungen; knapp ein Viertel der Vereinbarungen sind Gesamt-, Konzern-, Rahmen- und Rahmengesamtbetriebsvereinbarungen. Daneben wurden vereinzelt Regelungsabreden, Eckpunktepapiere, und eine gemeinsame Erklärung abgeschlossen. Außerdem liegen vier Dienstvereinbarungen vor.

Die Vereinbarungen wurden jeweils zur Hälfte in Industrieunternehmen und im Dienstleistungs- bzw. dem öffentlichen Sektor abgeschlossen.

**Tabelle 2**

### **Art und Anzahl der Vereinbarungen**

<b>Art der Vereinbarung</b>	<b>Anzahl</b>
Betriebsvereinbarung	42
Dienstvereinbarung	4
Rahmengesamtbetriebsvereinbarung	2
Konzernbetriebsvereinbarung	2
Eckpunktepapier	2
Gesamtbetriebsvereinbarung	14
Gemeinsame Erklärung	1
Rahmenbetriebsvereinbarung	8
Regelungsabrede	3
Rahmenkonzernbetriebsvereinbarung	1
Gesamt	79

Tabelle 3

### Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

<b>Branchen</b>	<b>Anzahl</b>
Anonym	2
Chemische Industrie	2
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	13
Elektro	2
Energiedienstleister	1
Fahrzeughersteller Kraftwagen	10
Gesundheit und Soziales	1
Gummi- und Kunststoffherstellung	1
Informationstechnikerhersteller	1
Kreditgewerbe	2
Landverkehr	6
Maschinenbau	13
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	3
Metallerzeugung und -bearbeitung	2
Metallverarbeitung	1
Möbelhersteller	1
Öffentliche Verwaltung	4
Papiergewerbe	1
Sonstige Verkehrsdienstleister	2
Telekommunikationsdienstleister	5
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	5
Versicherungsgewerbe	1
Gesamt	79

Tabelle 4

**Abschlussjahr der Vereinbarungen**

<b>Abschlussjahr</b>	<b>Anzahl</b>
1995	1
1996	1
1999	6
2000	7
2001	9
2002	3
2003	1
2004	4
2005	1
2006	1
2007	4
2009	1
2010	2
2011	2
2012	6
2013	4
2014	2
2015	1
2017	6
2018	10
2019	5
ohne Jahr	2
<b>Gesamt</b>	<b>79</b>

In die Auswertung wurden vor allem Vereinbarungen seit 1999 einbezogen. Um die Jahrtausendwende wurde noch eine größere Anzahl von Vereinbarungen abgeschlossen. Aus den Folgejahren liegen nur einzelne Vereinbarungen vor. Aus den Jahren 2017 bis 2019 liegen wieder deutlich mehr Vereinbarung vor.

In die Auswertung von Kamp (1998, S. 13) waren 83 betriebliche Vereinbarungen aus 71 Unternehmen einbezogen. Diese Vereinbarungen wurden in den Jahren 1991 bis 1998 abgeschlossen, insbesondere in den drei Jahren von 1995 bis 1997.

# GLOSSAR

---

## Agile Methoden

werden in der Projektarbeit beispielsweise im Entwicklungs- oder Konstruktionsbereich eingesetzt (z. B. agile Softwareentwicklung, → Scrum). Für die Arbeitsorganisation sind kürzere Arbeitsphasen und ein dynamisches Anforderungs- und Änderungsmanagement kennzeichnend. Es wird versucht, mit geringem bürokratischen Aufwand und wenigen Regeln auszukommen. Die einzelnen Entwicklungsschritte verlaufen sich schrittweise (in Takten) wiederholend in enger Abstimmung mit angrenzenden Bereichen und Kunden. Der Prozess soll möglichst flexibel reagieren können und sich dem Endprodukt annähern.

## Agiles Manifest

Das Agile Manifest beschreibt Verhaltensregeln und Werte agiler Teams. Es wurde im Jahr 2001 von einer Gruppe renommierter Softwareentwickler formuliert (<https://agilemanifesto.org/>), darunter z. B. Jeff Sutherland und Ken Schwaber (Begründer des → Scrum). Seine vier Leitlinien sind:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

## Daily Scrum

Tägliche Treffen aller Teammitglieder, streng begrenzt auf 15 Minuten. Das → Entwicklungsteam informiert sich gegenseitig über den Fortgang der Arbeit und die aufgetretenen Probleme. Diese werden jedoch nicht gelöst, sondern ggf. an den → Scrum Master übergeben oder in einer anschließenden Sitzung bearbeitet. Das Team gibt sich gegenseitig Hilfestellung und Tipps. Aufgaben in Bearbeitung werden im → Sprint Backlog als *in progress* vermerkt, fertiggestellte Aufgaben als *done*.

## Entwicklungsteam

Innerhalb des → Scrum Teams schwerpunktmäßig für die Entwicklungsarbeit (z. B. Programmierung einer Software oder Produktentwicklung) zuständig. Wird auch „Umsetzungsteam“ genannt.

### **Ganzheitliches Produktionssystem**

Produktionssystem, in dem Methoden und Tools ineinandergreifen, die aus dem Toyota-Produktionssystem bekannt sind. Letzteres wurde seit 1960 schrittweise bei Toyota eingeführt und verbindet Methoden sowie Konzepte zu einem Gesamtsystem. Zu den Schlüsselementen gehört die Vermeidung von Verschwendung und Fehlern, standardisierte Arbeit, Visualisierung und wesentlich die kontinuierliche Verbesserung und Synchronisierung aller Unternehmensaktivitäten. Seit den 1990er Jahren ist das Toyota-Produktionssystem Vorbild für viele Unternehmen und breitete sich weltweit aus.

### **Kaizen**

Das japanische Wort setzt sich zusammen aus *Kai* = *verbessern* und *Zen* = *gut*. Kaizen im Betrieb setzt auf langfristige, konstante, kostenarme und spezifische Verbesserungen mit einem hohen Grad der Beteiligung der Beschäftigten: von den Arbeiterinnen und Arbeitern bis zum Management (→ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

### **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

Stetige Verbesserung in kleinen Schritten, die in Gruppengesprächen entwickelt und dann direkt vor Ort umgesetzt werden. Standards werden flexibel verändert (und zum neuen Standard), wenn dies eine Verbesserung im Prozess darstellt.

### **Product Backlog**

Liste mit priorisierten Anforderungen eines Projektes. Der → Product Owner trägt darin in Zusammenarbeit mit dem → Entwicklungsteam und den Anwendern oder Kunden die beabsichtigten Produkteigenschaften ein.

### **Product Owner**

Innerhalb eines → Scrum Teams verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg eines Produktes/Projektes und zuständig für das → Product Backlog Management, d. h. für die Aufgaben und ihre Priorität. Außerdem agiert er an der Schnittstelle zu den Stakeholdern wie z. B. den Endkunden (informiert diese u. a. über Projektfortschritte).

### **Scrum**

Vorgehensmodell, um komplexe Prozesse „schlank“ zu organisieren. Wurde ursprünglich in der Softwaretechnik entwickelt. Wird mittlerweile in vielen anderen Bereichen und Branchen eingesetzt. Durch Scrum werden drei un-

verschiedliche Rollen in den Projektteams festgelegt (→ Scrum Master, → Product Owner, → Entwicklungsteam). Außerdem gibt es vier definierte Projekttreffen (z. B. → Daily Scrum) und vier definierte Artefakte des Arbeitsprozesses, z. B. grobes Lastenheft, einzelne Arbeitsaufgaben am Whiteboard für das Gesamtprojekt, einzelne Bausteine am Whiteboard der jeweiligen Arbeitstakte.

### **Scrum Master**

Verantwortlich für einen erfolgreichen Prozess des gesamten → Scrum Teams. Er schützt es vor unnötigen Einflüssen von außen, moderiert bei Bedarf Meetings, coacht das → Entwicklungsteam in Selbstorganisation. Er hilft der Organisation bei der Scrum-Einführung und anderen Unternehmensbereichen, die noch nach der bisherigen Arbeitsorganisation arbeiten, → Scrum zu verstehen. Eine wichtige Aufgabe besteht darin, die organisatorischen Rahmenbedingungen so zu verändern, dass das → Entwicklungsteam sich entfalten kann.

### **Scrum Team**

Besteht aus → Scrum Master, → Product Owner und → Entwicklungsteam und ist – bei unterschiedlichen Rollen und Aufgaben – gemeinsam für den Projekterfolg verantwortlich.

### **Shopfloor Management**

Stellt die Produktion für alle transparent dar, verbessert Standards kontinuierlich, erkennt und behebt Abweichungen. Zuständig sind die Führungskräfte vor Ort. Im Rahmen einer standardisierten Kommunikation mit (täglichen) „Stehungen“ sowie anhand von Kennzahlen zur Prozessüberwachung wird an Problemen gearbeitet. Dadurch sollen Abweichungen in der Produktion schnell erkannt und nachhaltig beseitigt werden. Bei Bedarf findet eine Eskalation von Problemen im Rahmen einer durchgängigen Kommunikation statt, abteilungsübergreifend und über alle Unternehmensebenen hinweg.

### **Sprint**

Der Sprint ist das Herz von → Scrum. Es handelt sich dabei um einen festen Zeitraum (maximal vier Wochen), innerhalb dessen ein potenziell nutzbares oder auslieferbares (Teil-)Produkt hergestellt werden soll. In einem iterativen Prozess folgen mehrere Sprints aufeinander, bis das Entwicklungsvorhaben abgeschlossen ist. Alle Sprints haben die gleiche Dauer. Ein Sprint beinhaltet und umfasst das → Sprint Planning, die → Daily Scrums, die konkrete Entwicklungsarbeit sowie → Sprint Review/Sprint Retrospective.

**Sprint Backlog**

Sammlung aller → Product Backlog Items, die das → Scrum Team für den jeweiligen → Sprint ausgewählt hat. Entspricht gleichzeitig einem Plan, der zeigt, wie das Sprint-Ziel erreicht werden soll. Zur Aufgabenplanung im Sprint Backlog (Aufgaben in „to do“) gibt es viele IT-Tools, oft webbasiert und Open-Source-Produkte.

**Sprint Planning**

Besprechung der anstehenden Aufgaben für den nächsten → Sprint. Der Aufwand der Arbeitspakete wird geschätzt, die Aufgaben werden verteilt. Die Aufgaben ergeben sich aus der zur Verfügung stehenden Ist-Arbeitszeit (Urlaub, Krankheit berücksichtigt) und dem geschätzten Aufwand je Arbeitspaket.

**Sprint Review/Sprint Retrospektive**

Besprechungen zur Evaluation und Rückschau mit dem Fokus auf das Produkt (Review) und das → Entwicklungsteam (Retrospektive). Ziel ist es, die Arbeitsweisen und Inhalte zukünftig zu verbessern und effektiver zu gestalten.

**Standard Work**

Optimale Verfahren, Methoden und Abläufe werden als Standard festgelegt und dokumentiert. Dazu werden Prozesszeiten aller Arbeitsschritte gemessen und der Gesamtprozess ausgetaktet. Die Tätigkeiten wiederholen sich zyklisch und werden nicht von Nebentätigkeiten unterbrochen. Die Dokumentation muss für alle Beteiligten verständlich sein und erfolgt auf Standard-Arbeitsblättern. In der Regel sind eingesetzte Teamleitende für die Durchführung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Standard Work verantwortlich.

**Total Quality Management (TQM)**

Sichert die Qualität der Produkte, die genau nach Bedarf produziert werden. Die Qualität wird dabei nicht nur stichprobenartig überprüft, sondern durch ein umfassendes Qualitätsmanagement analysiert. Alle Beschäftigten und Unternehmensbereiche sollen ihr Handeln auf die Qualität ihrer jeweiligen Produkte/Dienstleistungen ausrichten. Außerdem werden Prozesse und Ressourcen permanent verbessert.

**Umsetzungsteam**

→ Entwicklungsteam

# LITERATUR

---

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter (2014):** Teil-autonom oder re-taylorisiert? – Gruppenarbeit bei Ganzheitlichen Produktionssystemen. In: Arbeit, Heft 4, Jg. 23 (2014), S. 277–291.
- Bahlow, Jörg/Kullmann, Gerd (2018):** Agile Teams. Neue Herausforderungen fokussiert meistern. Göttingen.
- Bechmann, Reinhard (2013):** Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Frankfurt am Main.
- Bechmann, Reinhard (2013a):** Trendbericht: Prämiensysteme für Verbesserungsvorschläge mit rechenbarem Nutzen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Hintergrundwissen. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_hintergrund\\_praemiensysteme.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_hintergrund_praemiensysteme.pdf), Abruf am 04.02.2021.
- Bechmann, Reinhard (2010):** Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main.
- Beutler, Kai/Borg, Ulla/Dauer, Beate/Doege, Vera/Kötter, Wolfgang/Güster, Claus-Harald/Steinberger, Viktor (2000):** Gruppenarbeit/Qualifikation/Entgelt. Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik 43. Technologieberatungsstelle beim DGB NRW (Hrsg.). Oberhausen/Düsseldorf.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2017):** „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung Band 193. München.
- Bürkardt, Dagmar/Seibold, Bettina (2015):** Blinder Fleck „Lean Office“ – mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten, arbeitsorientierte Handlungsansätze. Stuttgart.
- Gerst, Detlef (1999):** Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. In: SOFI-Mitteilungen 27/1999, S. 49–60.
- Gerst, Detlef (1998):** Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn.
- Hinrichs, Sven (2016):** Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study Nr. 337 der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_mbf\\_bvd\\_337.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_mbf_bvd_337.pdf), Abruf am 04.02.2021.
- Huchler, Norbert/Porschen-Hueck, Stephanie/Ritter, Tobias/Sauer, Stefan (2018):** Arbeitssoziologische Belastungsforschung zu neuen Arbeitsformen. In: Kawohl, Wolfram/Rössler, Wulf (Hrsg.): Arbeit und Psyche. Stuttgart, S. 29–43.
- Kamp, Lothar (1998):** Gruppenarbeit. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_05.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_05.pdf), Abruf am 04.02.2021.
- Laßmann, Stefanie/Müller, Nadine/Skrabs, Sylvia/Wille, Christian (2020):** Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hrsg.). Berlin.
- Lay, Gunther (2013):** Gruppenarbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesozologie. Berlin, S. 245–250.
- Pfäfflin, Heinz/Buchner, Michael (1999):** Gestaltung von Gruppenarbeit. Aus- und Weiterbildung von Gruppensprecherinnen und Gruppensprechern. IMU-Studien Nr. 25. IMU-Institut für Medienforschung und Urbanistik (Hrsg.). München.

**Porschen-Hueck, Stephanie (2018):** Agilität als Gesundheitsrisiko? Vortrag auf dem Frankfurter Entwicklertag am 21.2.2018, Goethe Universität Frankfurt. <https://entwicklertag.de/frankfurt/2018/sites/entwicklertag.de.frankfurt.2018/files/slides/Agilit%C3%A4t%20als%20Gesundheitsrisiko.pdf>, Abruf am 26.10.2020.

**Salm, Rainer (2008):** War der „deutsche Weg der Arbeitsorganisation“ erfolglos? In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute: ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg.

**Salm, Rainer (2001):** Abschied vom Leitbild humaner Gruppenarbeit? In: Schild, Armin/Siegel, Konrad/Salm, Rainer/Görgens, Berthold (Hrsg.): Flexible Standardisierung. Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeit im Betrieb. Frankfurt am Main, S. 19–56.

**Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2019):** Arbeit 4.0 – Betriebsräte und Scrum. In: MIT Institut Bonn (Hrsg.): SonderMITteilung. Bonn, S. 27–29.

**Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2016):** Netzwerke: face to face statt Facebook. In: Arbeitsrecht im Betrieb, Ausgabe 5, S. 50–52.

**Seibold, Bettina/Schwarz-Kocher, Martin/Salm, Rainer (2016):** Ganzheitliche Produktionssysteme. Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study Nr. 340 der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_studyy\\_hbs\\_mbf\\_bvd\\_340.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_studyy_hbs_mbf_bvd_340.pdf), Abruf am 04.02.2021.

**Vogl, Gerlinde (1996):** Gruppenarbeit: Gestaltungschancen auch für Frauen. IMU-Informationendienst 2/1996. IMU-Institut für Medienforschung und Urbanistik (Hrsg.). Stuttgart.

**Welpe, Isabell M./Brosi, Prisca/Schwarz Müller, Tanja (2018):** Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter. Frankfurt/New York.

## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit. „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

### **Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten**

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens. Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle? Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an? Was wird geregelt? Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

Nähere Informationen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

### **Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!**

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

[Macht mit und nehmt Kontakt auf!](#)



---

Im Zuge der Umstrukturierung von Arbeit wird vermehrt selbstorganisierte Teamarbeit anhand verschiedener Konzepte in Unternehmen umgesetzt. In der Study werden nachfolgende Regelungs- und Ansatzpunkte für gut gestaltete Teamarbeit ausführlich dargestellt. Grundlage sind 79 Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie fünf Fallstudien. Die Mitbestimmungsakteure erarbeiteten Ansätze und Konzepte für Produktions- sowie Bürobereiche, die einen vielfältigen Umgang sowie Probleme und Ansatzpunkte für eine proaktive Gestaltung von selbstorganisierter Teamarbeit zeigen.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-375-1