



Hugo Sinzheimer Institut für Arbeitsrecht
HSI Tagung
Frankfurt, 6. Juni 2019

**Neue Formen der Arbeit
und
Betriebsverfassung**

Professor Dr. Rüdiger Krause
Institut für Arbeitsrecht
Georg-August-Universität Göttingen



Überblick

- I. Rechtstatsächliche Ausgangslage**
 - 1. „Agile Arbeit“ als neuer Trend**
 - 2. Scrum – „König unter den agilen Methoden“**
 - 3. Chancen und Risiken für die Beschäftigten**
- II. Organisationsrechtliche Fragen agiler Arbeit**
- III. Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit**
 - 1. Implementierung von agiler Arbeit**
 - 2. Konkrete Ausgestaltung von agiler Arbeit**
 - 3. Weitere Schutzaspekte und Personalplanungsfragen**
- IV. Beispiele für Gestaltungen und Gestaltungsbedarfe**



Rechtstatsächliche Ausgangslage

1. Agile Arbeit als neuer Trend

- „Agil“ = beweglich, wendig, flink, gelenkig
- Externe Dimension:
 - Flexible Reaktion von Unternehmen auf veränderte Anforderungen (Marktorientierung; Kundenwünsche)
- Interne Dimension:
 - Selbstorganisation von Arbeitsteams (Verlagerung von Arbeitgeberfunktionen)
- Bezugspunkte:
 - Agile Arbeitsmethoden
 - Abkehr von Wasserfallmethode
 - Agile Arbeitsorganisation
 - Abkehr von Hierarchien, Pyramidenstruktur Linienorganisation



Rechtstatsächliche Ausgangslage

2. Scrum („Gedränge“) – „König unter den agilen Methoden“

- Bitkom (2018): 50 % Nutzung agiles Projektmanagement / davon 79 % Scrum
- **Unterschiedliche Rollen:**
- **Product Owner** (Verantwortung für Produkt)
 - Repräsentant der Kundenperspektive
 - Formulierung / Priorisierung von (abstrakten) Anforderungen
 - Sukzessive Abnahme der Funktionalitäten
- **Entwicklungsteam**
 - 5 bis 9 MitarbeiterInnen
 - Interdisziplinäre Zusammensetzung (intern / extern)
 - Koordinationsmodus nicht Hierarchie, sondern Netzwerkmethodene und gleichberechtigte Kollaboration
- **Scrum Master** (Bestimmung idealiter durch das Team selbst)
 - Moderatorenrolle
 - Beschaffung der erforderlichen Ressourcen für das Team
 - Beseitigung von Hindernissen („Pace Maker“)
 - Organisation der Kommunikation des Teams mit der „Außenwelt“



Rechtstatsächliche Ausgangslage

2. Scrum („Gedränge“) – „König unter den agilen Methoden“

➤ Rahmen

- Product Backlog (Produktanforderungen)

➤ „**Sprint**“ als Herzstück

- Definierter Zeitraum (idR vier Wochen) für die Herstellung eines Teilprodukts

➤ **Konkret: Fünf Schritte**

- Sprint Planning Meeting (Ziel: Erfüllung des Sprint Backlog)
- Durchführung des Sprint
- Daily Scrum (aktiv nur durch Entwicklungsteam)
- Sprint Review (Präsentation und Prüfung des Ziels als „Done“)
- Sprint Retrospective (Austausch über zurückliegenden Sprint)

➤ **Eigenheiten des Arbeitsablaufs**

- Eigenverantwortliche Entscheidungen über konkrete Arbeitsschritte des Teams und Arbeitspakete (workload) der einzelnen Teammitglieder
- Hohe Transparenz der Aufgabenerfüllung



Rechtstatsächliche Ausgangslage

3. Chancen und Risiken für die Beschäftigten

➤ Chancen für die Beschäftigten

- Größere Selbstbestimmung (Arbeitsmengensteuerung)
- Direktes Feedback von Team und Kunden
- Schnellere Erfolgserlebnisse
- Gegenseitige Unterstützung und gemeinsames Lernen im Team



Rechtstatsächliche Ausgangslage

3. Chancen und Risiken für die Beschäftigten

➤ Risiken für die Beschäftigten

- Keine hinreichendes Empowerment
- Keine hinreichende Ressourcenausstattung
- Durch Transparenz umfassende Kontrollmöglichkeiten
- Binnendruck im Team („peer group pressure“)
- Störung der Teamarbeit durch individuelle Zielvereinbarungen
- Mehrfachbelastungen durch fortbestehende Zuordnung zu hierarchischer Struktur (Linie, Matrix)



Organisationsrechtliche Fragen agiler Arbeit

- **Definition des Betriebs(teils) i.S. des BetrVG**
 - Nach Rechtsprechung entlang arbeitgeberseitigen Entscheidungsstrukturen
- **Agile Teams als eigener Betrieb(steil) iS §§ 1, 4 I BetrVG?**
 - Nicht ausgeschlossen, aber fernliegend
- **Betriebsverfassungsrechtliche Zuordnung von Teammitgliedern (> relevant für BR-Zuständigkeit)**
 - Betriebsinterne Teams (unproblematisch)
 - Betriebsexterne Mitglieder
 - Doppelzuordnung zu zwei Betrieben grds. möglich
 - Ggf. Wechsel der Betriebszugehörigkeit
 - Dispositivität durch Betriebsparteien fraglich
 - Sonderproblem: Einbindung von Freelancern



Organisationsrechtliche Fragen agiler Arbeit

➤ **Arbeitsgruppe (§ 28a BetrVG)**

- Empirie: 2003 > keine Nutzung, 2007 > 14% Nutzung
- Empirie: Bei agiler Arbeit (bislang) keine erkennbare Nutzung
- Betriebe > 100 AN
- Arbeitsgruppe (Gruppenarbeit, Teamarbeit, Projektarbeit)
- Grundlage: Organisationsentscheidung des AG
- Nach hM weites Verständnis: Eigenständigkeit ggü. der übrigen Belegschaft, nicht unbedingt ggü. AG (str.)
- Sonderfälle: Betriebsübergreifende Gruppen, virtuelle Teams
- Rahmenvereinbarung mit AG > Freiwillige BV iS § 88 BetrVG
- Übertragbare Aufgaben im Zusammenhang mit Tätigkeit (Arbeitszeit, Pausen, Urlaub)
- Übertragungsbeschluss des BR



Implementierung von agiler Arbeit

- **Allgemeines Informationsrecht**
- § 80 II BetrVG
- **Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung**
- **Unterrichtungsrecht (§ 90 I BetrVG)**
 - Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen (Nr. 3) > Scrum
 - Planung von Arbeitsplätzen (Nr. 4) > Scrum
 - Informationspflicht des AG unter Vorlage von Unterlagen
 - Aktive Informationspolitik des Betriebsrats zulässig



Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit

Implementierung von agiler Arbeit

- **Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung**
- **Beratungsrecht (§ 90 II BetrVG)**
 - Voraussetzungen (wie oben)
 - Rechtzeitige Beratung
 - Gegenstand: Vorgesehene Maßnahmen des AG
 - Auswirkungen auf die Arbeitnehmer
 - Anforderungen an die Arbeitnehmer (Qualifikation, Belastung, Beanspruchung)
 - Berücksichtigung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse über menschengerechte Gestaltung der Arbeit (§ 90 II 2 BetrVG)
 - *diGAP* – Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt (Verbundprojekt)



Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit

Implementierung von agiler Arbeit

- **Korrigierendes Mitbestimmungsrecht (§ 91 BetrVG)**
- Auslöser: Änderung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen, Arbeitsumgebung
- Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse
 - Arbeitsmedizin
 - Arbeitspsychologie
 - Arbeitssoziologie
- Offensichtlicher Widerspruch zu diesen Erkenntnissen
- Dadurch besondere Belastung der Arbeitnehmer
- Dann > Recht des BR auf angemessene Abhilfemaßnahmen
 - zB Herabsetzung der Arbeitsgeschwindigkeit
 - zB Weiterbildung zum Schutz vor Überforderung
 - zB Vorsorgeuntersuchungen
 - Aber nicht: Finanzielle Kompensation
- Ggf. Entscheidung der Einigungsstelle



Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit

Implementierung von agiler Arbeit

- **Wirtschaftsausschuss (§§ 106 ff. BetrVG)**
- Unternehmen mit idR mehr als 100 ständig beschäftigten AN
 - Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses (Unterlagen)
 - Beratung mit Unternehmer
 - Anschließend Unterrichtung des Betriebsrats
- Wirtschaftliche Angelegenheiten
 - Einführung neuer Arbeitsmethoden (§ 106 III Nr. 5 BetrVG)
 - Agile Arbeitsmethoden
 - Änderung der Betriebsorganisation (§ 106 III Nr. 9 BetrVG)
 - Agile Arbeitsorganisation
 - (jeweils weiter als in § 111 S. 3 BetrVG > nicht „grundlegend“)



Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit

Implementierung von agiler Arbeit

- **Betriebsänderung (§ 111 BetrVG)**
- Grundlegende Änderung der Betriebsorganisation (Nr. 4)
- Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden (Nr. 5)
 - Qualitative Betrachtung
 - Quantitative Betrachtung
 - Grenzwerte des § 17 I 1 KSchG (mindestens 5%, mindestens 6 AN)
 - BAG 22.3.2016 – 1 ABR 12/14 (H.O.S.-Entscheidung) (enge Tendenz)
- Rechtzeitige und umfassende Unterrichtung des BR durch Unternehmer
- Pflicht des Unternehmers zur Beratung mit BR
- Hinzuziehung eines Beraters durch BR möglich (bei mehr als 300 AN)
- Interessenausgleich (§ 112 BetrVG) > nicht erzwingbar
- Sozialplan (§ 112 BetrVG) > erzwingbar
- Ggf. Nachteilsausgleich (§ 113 III BetrVG)



Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit

Implementierung von agiler Arbeit

- **Personelle Einzelmaßnahmen (§ 99 BetrVG)**
- Betriebe mit idR mehr als 20 wahlberechtigten AN
- *Konsequenz:* Information durch AG und Zustimmungsverweigerungsrecht des BR
(aus bestimmten Gründen)
- Zuordnung zu agilem Team als *Versetzung* iSv §§ 99, 95 III BetrVG
- Insbesondere: Zuweisung einer bestimmten Rolle (s.o.)
- Zuweisung eines anderen Arbeitsbereichs
 - Länger als ein Monat *oder*
 - Erhebliche Änderung der Arbeitsumstände
- BAG 28.8.2007 – 1 ABR 70/06: Entsendung von Arbeitnehmern in „workshops“ mit Arbeitskollegen auf Betriebsgelände ist Zuweisung eines anderen Arbeitsbereichs (aber in concreto nicht mit erheblicher Änderung der Arbeitsumstände verbunden)
- Teilweise Belassung in Linienorganisation unerheblich



Implementierung von agiler Arbeit

- **Personelle Einzelmaßnahmen (§ 99 BetrVG)**
- Betriebsübergreifende Zuordnung von Teammitgliedern
 - Kombination aus *Versetzung* und *Einstellung*
- Sonderproblem: Einstellung von Freelancern
- Erweiterung (erst recht Konkretisierung) der Beteiligungsrechte zulässig (BAG 18.8.2009 – 1 ABR 49/08)
- Unterrichtung, Zustimmungserfordernis
- Daneben: *Auswahlrichtlinien für Versetzungen* (§ 95 I und II BetrVG)
- Übernahme einer bestimmten Rolle („Product Owner“, „Scrum Master“) führt uU zusätzlich zu einer *Umgruppierung* (Höhergruppierung) iSd § 99 BetrVG



Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit

Konkrete Ausgestaltung von agiler Arbeit

➤ **Organisation (§ 87 I Nr. 1 BetrVG)**

- Regulierung des Ordnungsverhaltens (mitbestimmungspflichtig) versus Regulierung des Arbeitsverhaltens (nach hM nicht mitbestimmungspflichtig)
- Scrum-Methode als solche
- Rollenverteilung in Scrum-Teams
- Konfliktmanagement

➤ **Organisation (§ 87 I Nr. 2 BetrVG)**

- Arbeitszeitregulierung durch AG
- Arbeitszeitregulierung durch Team
- Initiativrecht des Betriebsrats



Konkrete Ausgestaltung von agiler Arbeit

- **Organisation (§ 87 I Nr. 13 BetrVG)**
 - Teilautonome Arbeitsgruppe
 - Gruppe von Arbeitnehmern
 - Übertragene Gesamtaufgabe
 - Im Wesentlichen eigenverantwortlich
 - „im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs“
 - Einbeziehung von Projektarbeit?
 - Ausklammerung nur kurzfristiger Aufgabenerledigungen
 - Ausklammerung betriebsübergreifender Aufgabenerledigungen? (> GBR)



Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit

Konkrete Ausgestaltung von agiler Arbeit

➤ **Organisation (§ 87 I Nr. 13 BetrVG)**

- Einordnung als Gruppenarbeit
- Grundsätze über die Durchführung (kein MBR bzgl. Einführung/Abschaffung)
- Größe und Zusammensetzung (str.)
- Interne Entscheidungsstrukturen
- Interne Kommunikation („Daily Scrum“)
- Konfliktlösungsmechanismen
- Vertretungsregelungen

➤ **Lohngestaltung (§ 87 I Nr. 10 BetrVG)**

- Ggf. Anpassung von Entgeltgruppen, Zulagensystemen



Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit

Weitere Schutzaspekte bei agiler Arbeit

- **Persönlichkeitsschutz (§ 87 I Nr. 6 BetrVG)**
 - Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen zur Leistungs-/Verhaltenskontrolle
 - Häufig: Arbeit mit digitalen Tools
 - Vorkehrungen gegen Auswertungen
 - Initiativrecht des Betriebsrats (str.)
- **Gesundheitsschutz (§ 87 I Nr. 7 BetrVG)**
 - Regelung von Grundsätzen über die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen (§ 5 ArbSchG)
(BAG 8.6.2004 – 1 ABR 13/03 u. 1 ABR 4/03)
 - Schutz vor psychischen Belastungen
 - Sonderfall: Desk-Sharing
(LAG Düsseldorf 9.1.2018 – 3 TaBVGa 6/17)
 - Initiativrecht des Betriebsrats



Betriebliche Beteiligungsrechte bei agiler Arbeit

Personalplanungsfragen bei agiler Arbeit

- **Personalplanung (§ 92 BetrVG)**
 - Unterrichts- und Beratungsrecht
- **Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)**
 - Vorschlags- und Beratungsrecht
 - Ausschluss von Beschäftigungsabbau als Folge von agiler Arbeit nur freiwillig



Beispiele für Gestaltungen und Gestaltungsbedarfe

- **Gestaltung der Tätigkeitsdimension**
- Zusammensetzung, Stabilität, Standort von Teams
- Sicherstellung der Freiwilligkeit der Teilnahme an agiler Arbeit
- Arbeitsweise des Teams (Rollendefinitionen, interne Entscheidungsprozesse)
- Sicherung der Unabhängigkeit des Teams (Empowerment)
- Schutz vor Leistungsverdichtung, Selbstausbeutung



Beispiele für Gestaltungen und Gestaltungsbedarfe

- **Gestaltung der Tätigkeitsdimension**
- Regelungen bei Zuordnung zu mehreren Teams
- Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- Qualifizierungsansprüche
- Entwicklung von Schulungskonzepten
- Evaluation der Umstellung (Arbeitsbelastungsmessung)
- Gesundheitsschutz



Beispiele für Gestaltungen und Gestaltungsbedarfe

- **Gestaltung von Statusfragen sowie der Entgeltdimension**
- Verhältnis zur Linienorganisation
- Betriebsverfassungsrechtliche Zuordnung der Teammitglieder
- Entgeltsicherung (Schutz vor Herabgruppierung)
- Minimierung der Auswirkungen von Lean auf individuelle Zielerfüllung

- **Gestaltung übergreifender Aspekte**
- Verhältnis zur Beteiligung des Betriebsrats
(Klarstellung der Anwendbarkeit von § 99 BetrVG)
- Beschäftigungssicherung



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit...

**...und bleiben Sie
beweglich, wendig, flink, gelenkig,
kurz: bleiben Sie agil!**