

# SELBSTORGANISIERTE TEAMARBEIT

**Beispiele und Hinweise für Betriebs- und Personalräte**

Bettina Seibold und Walter Mugler  
Unter Mitarbeit von Rainer Salm



## AUTOREN

---

### **Bettina Seibold**

Soziologin und Ethnologin M. A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin am IMU Institut Stuttgart

### **Walter Mugler**

langjähriger Betriebsratsvorsitzender, arbeitsorientierter Forscher und Berater am IMU Institut Stuttgart

### **Rainer Salm**

langjähriger Gewerkschaftssekretär bei der IGM-Bezirksleitung Baden-Württemberg



## WEITERE TITEL UNTER

---

<https://www.imu-boeckler.de/de/21411.htm>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

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

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: digiteam, Ratingen

### **Redaktion**

Sandra Mierich, Referat Arbeit und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-587  
[sandra-mierich@boeckler.de](mailto:sandra-mierich@boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 39

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.

# SELBSTORGANISIERTE TEAMARBEIT

## Beispiele und Hinweise für Betriebs- und Personalräte

Bettina Seibold und Walter Mugler  
Unter Mitarbeit von Rainer Salm

---

### ABSTRACT

Zunehmend setzt sich im öffentlichen Dienst eine starke Kundenorientierung durch: Es wird gefragt, wie die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger besser erfüllt werden können. Außerdem soll mit weniger Beschäftigten effektiver und effizienter gearbeitet werden. Als arbeitsorganisatorische Folge dieser Veränderungen sind Teamarbeitskonzepte im öffentlichen Dienst angekommen. Wie die Personalräte in der nach wie vor stark hierarchisch und bürokratisch geprägten öffentlichen Verwaltung damit umgehen, ist ein Schwerpunkt der Mitbestimmungspraxis.

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Selbstorganisierte Teamarbeit</b>	<b>5</b>
2.1	Gruppenarbeit unter Lean-Konzepten	6
2.2	Agile Teamarbeit: Scrum	7
2.3	Niederschlag in den Vereinbarungen	8
<b>3</b>	<b>Öffentlicher Dienst und Finanzbranche</b>	<b>17</b>
3.1	Ausgangssituation	17
3.2	Rahmenbedingungen	17
3.3	Betriebs- und Dienstvereinbarung zu Teamarbeit	18
3.4	Großer Veränderungsdruck im öffentlichen Dienst und bei den Finanzdienstleistern	27
<b>4</b>	<b>Regelungspunkte zu agiler Arbeit</b>	<b>27</b>
4.1	Mögliche Regelungen für eine Betriebsvereinbarung zu agilem Arbeiten	28
4.2	Herausforderungen für Betriebsräte bei agiler Teamarbeit	29
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>30</b>
	<b>Literatur</b>	<b>32</b>

## 1 EINLEITUNG

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 Aufgabe arbeiten und sich dazu intern – ohne Führungskraft – abstimmen. Diese Entwicklungen hat die Hans-Böckler-Stiftung zum Anlass genommen, die in ihrem Archiv vorliegenden Betriebsvereinbarungen im Rahmen des Projekts „Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen“ zu analysieren und die wesentlichen Aspekte zusammenzuführen.

Die ausführlichen Ergebnisse (vgl. Seibold/Mugler 2020) 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 hervorbringen wird.

In Kapitel 2 werden Formen und Ausprägungen von selbstorganisierter Teamarbeit beschrieben. Es folgt eine Teilauswertung der untersuchten Gruppen- und Teamarbeitsvereinbarungen aus dem öffentlichen Dienst und von Finanzdienstleistern (vgl. Kapitel 3), da sich in diesem Bereich in den letzten zehn Jahren neue Entwicklungen abzeichnen. Den Abschluss bilden in Kapitel 4 Regelungspunkte für agile Arbeit, eine neue Form von Teamarbeit.

## 2 SELBSTORGANISIERTE TEAMARBEIT

Ursprünglich wurde unter Teamarbeit – im Unterschied zur klassischen Gruppenarbeit – eine sehr viel informellere und flexiblere Zusammenarbeit in der betrieblichen Praxis verstanden. 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. Er 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) wurden verschiedene Versuche der Typisierung von Gruppenarbeit unternommen. Lay (2013, S. 245) fasst die unterschiedlichen Ansätze zusammen und macht deutlich: Zwar existiere keine einheitliche Definition, kein einheitlicher Satz von Kriterien; aber die „Ausgestaltung von Gruppengröße, Breite der Arbeitsaufgabe, Autonomiegrad, Führung der Gruppe und Qualifikation der in den Gruppen tätigen Mitarbeiter [werden] als essentiell angesehen für die Bewertung, ob und in welcher Form Gruppenarbeit vorliegt“. Viele empirische Studien erfassen den Realisierungsgrad teilautonomer Gruppenarbeit in den beiden Hauptachsen Grad 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.

Durch das staatliche Förderprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ wurden in den 1970er und 1980er Jahren viele Projekte zur Einführung von (teilautonomer) Gruppenarbeit gefördert (exemplarisch sei auf Pfäfflin/Buchner 1999, Gerst 1998, Beutler et al. 2000 verwiesen). Daraus hat

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.“

sich in der Humanisierungsforschung eine Zielvorstellung von „klassischer“ Gruppenarbeit herausgebildet, die im Kontext der Einführung von Lean Production als Gegenmodell zur japanischen Teamarbeit und als Kernelement einer deutschen Ausprägung von Lean Production (= ganzheitliche Produktionssysteme, GPS) gesetzt wurde. Wesentliche Abgrenzungspunkte waren Elemente der Aufgabenanreicherung und der Selbstorganisation. In der betrieblichen Praxis fanden sich viele Mischformen und diese fast ausschließlich in der Produktion.

Andererseits gab es in den 1980er Jahren, als betriebliche Gruppenarbeitskonzepte verwirklicht wurden, auch Kritik an diesem Leitbild. Anlass waren Befürchtungen hinsichtlich Selbstausbeutung und indirekter Steuerung der Beschäftigten – Befunde, die heute angesichts der Ausbreitung von agiler Arbeit wieder thematisiert werden (vgl. Boes et al. 2017).

Mit dem Leitbild der teilautonomen Gruppenarbeit waren emanzipatorische Motive verbunden wie eine ganzheitliche Aufgabe, Rotation, Selbstorganisation, Mitbestimmung, fachliche und soziale Kompetenzen, die Wahl von Sprecherinnen und Sprechern zur Gruppenkoordination und Taktentkopplung. Allerdings flaute nach dem staatlichen Förderprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ die Begeisterung darüber um die Jahrtausendwende etwas ab und in der betrieblichen Praxis bildet sich in den vergangenen Jahrzehnten ein breites Spektrum von Gruppenarbeitsformen zwischen zwei Polen heraus: selbstorganisierter versus standardisierter Gruppenarbeit (vgl. **Tabelle 1**).

Seit den 2000er Jahren wurde in den Produktionen wegen zunehmender Standardisierung und Fließorientierung das Ziel der Aufgabenanreicherung fast aufgegeben, während die Selbstorganisation – in veränderter Form – weiter gewünscht und gefördert wird.

## 2.1 Gruppenarbeit unter Lean-Konzepten

Die Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen im Rahmen des Projektes „Ganzheitliche Produktionssysteme“ (vgl. Seibold/Schwarz-Kocher/Salm 2016) zeigte entsprechend Veränderungen in den betrieblichen Vereinbarungen zur Gruppenarbeit. Dies hängt damit zusammen, dass bei der Einführung von ganzheitlichen Produktionskonzepten die Arbeit in Gruppen als Teamarbeit verstärkt in Unternehmen eingeführt wurde (vgl. Abel/Ittermann 2014). Im Zuge dessen wurde oft die Führungsspanne reduziert und Teamarbeit als Instrumente 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 Auftragsplanung und -steuerung in 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 zur Standardisierung von Bewegungsabläufen, die durch KVP/KAIZEN gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt werden, schmälert den Dispositions- und Entscheidungsspielraum der Gruppen. Den gewählten Gruppensprecherinnen und -sprechern („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 Qualifikation abzudecken.

Daneben gibt es eine zweite zentrale Entwicklung in den Bürobereichen der Unternehmen: Teamarbeit als Antwort auf die Anforderungen einer immer stärker in Bewegung geraten(d)en 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). In diesen Formen von Teamarbeit spielt Aufgabenanreicherung keine Rolle, die Selbstorganisation ist demgegenüber jedoch sehr groß.

Diese Teamarbeit ist im Unterschied zur Gruppenarbeit kein eigenständiges Ziel, sondern ein Ele-

Tabelle 1

### Arbeitspolitische Leitbilder von Gruppenarbeit

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

Quelle: eigene Darstellung nach Gerst 1999 und Salm 2001

ment agiler Methoden. Sie tauchte aber auch in Form einer Bottom-up-Bewegung in der Software-Entwicklung im Rahmen des agilen Manifestes (<http://agilemanifesto.org>) auf. Damit entstand sie nicht aus einer arbeitswissenschaftlichen Diskussion, sondern aus einer Szene, die eine Alternative zu den bürokratischen Arbeitshindernissen, vor allem in Großbetrieben entwarf.

## 2.2 Agile Teamarbeit: Scrum

Es gibt verschiedene agile Methoden, die in der Projektarbeit eingesetzt werden, beispielsweise im Entwicklungs- oder Konstruktionsbereich. 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 ite-

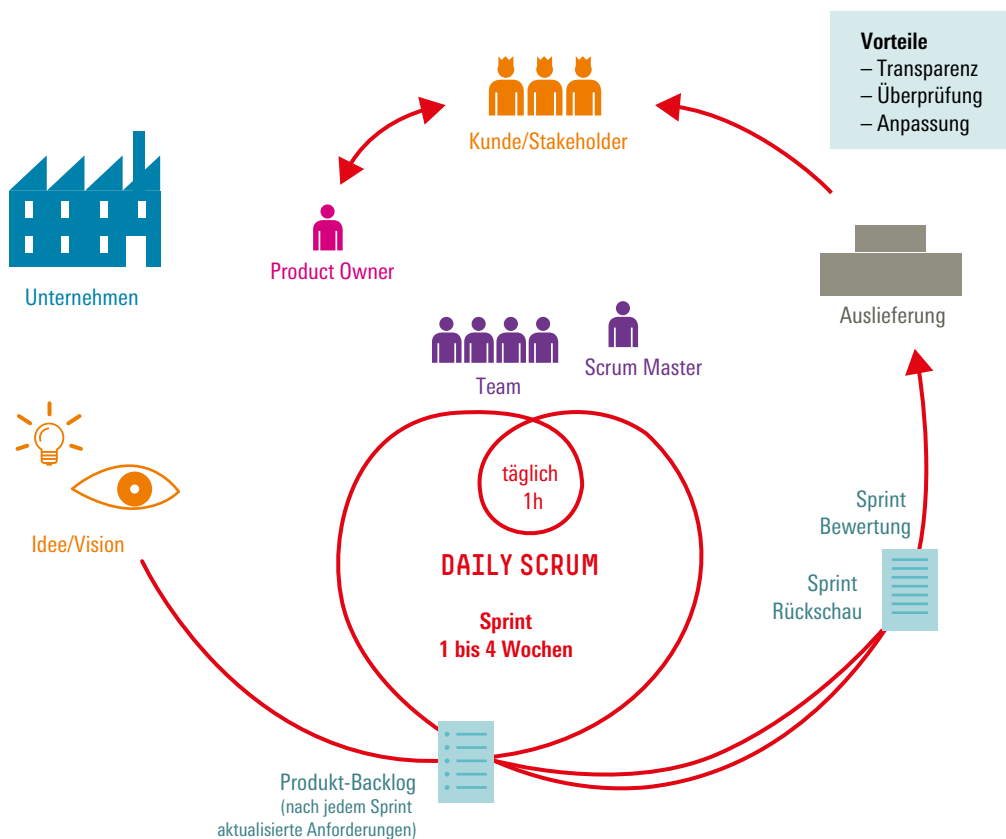
rativ entwickelt; sie sind unbürokratisch und flexibel, kundenorientiert, vernetzt, kreativ sowie transparent (visualisiert) und kennen keine Hierarchien. Es soll *mit geringem bürokratischen Aufwand* und wenigen Regeln gearbeitet werden.

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

Bei Scrum werden drei unterschiedliche Rollen in den Projektteams festgelegt (Scrum Master, Product Owner, Entwicklungsteam). Außerdem gibt es vier definierte Projekttreffen (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Retrospective, Sprint Review) und vier definierte Artefakte des Arbeitsprozesses: z. B. ein grobes Lastenheft, einzelne

Abbildung 1

### Scrum-Rollen und -Prozess



Quelle: eigene Darstellung nach IG Metall FB Zielgruppen und Gleichstellung Res. Angestellte, IT, Studierende

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 sowie Mischformen.



## HILFREICHE INFORMATION

Erläuterungen zu den Begriffen finden Sie in der Study Nr. 459 „Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen“

[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007992](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007992)

### 2.3 Niederschlag in den Vereinbarungen

Kamp analysierte bereits 1998 die damals bei der Hans-Böckler-Stiftung vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Gruppenarbeit. 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 trotz aller Veränderungen 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. Ein Suchprozess ist zu erkennen, bei dem darum gerungen wird, unterschiedliche Ziele umzusetzen: die Mitbestimmung in der neuen Arbeitsorganisation zu sichern, zukünftige Arbeitsbelastungen zu verhindern und/oder agiles Arbeiten und Scrum nach den Idealen des agilen Manifests zu ermöglichen.

Die aktuelle Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Teamarbeit basiert auf 79 betrieblichen Vereinbarungen und fünf Fallstudien. Die Vereinbarungen wurden je etwa zur Hälfte in Industrieunternehmen und im Dienstleistungs-/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.

Die nachfolgenden Punkte geben einen zusammenfassenden Überblick über die Auswertung der 79 Vereinbarungen aus dem Zeitraum 2000 bis 2018. Dabei werden Vereinbarungen aus Produktion, Entwicklung und Verwaltung gemeinsam betrachtet. Die Gliederung entspricht den häufig verwandten Themen in den Betriebsvereinbarungen, zu denen sich ausführlichere Regelungen fanden. Einen genaueren Einblick mit vielen wörtlichen Formulierungszitaten bietet die ausführliche Gesamtauswertung (vgl. Seibold/Mugler 2020).

### Ziele und Grundsätze

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

In fast allen Betriebs- und Dienstvereinbarungen wird auf das Ziel hingewiesen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken; die immer striktere Kundenorientierung ist eine spezielle Form, um sie zu steigern. Diese Orientierung findet sich in Vereinbarungen zu Gruppenarbeit und besonders in neueren Vereinbarungen zu agilen Arbeitsmethoden, da Kundennähe sowie der enge Austausch mit den Kunden und die Rückkopplung von Arbeitsschritten ein zentrales Element darin ist. Eine stärkere Kundenorientierung findet sich auch in der öffentlichen Verwaltung. Außerdem spielt der Blick auf die Verbesserung von Prozessen eine wichtige Rolle bei Vereinbarungen, die u. a. im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen oder zu agiler Arbeit abgeschlossen wurden.

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

Zahlreiche Vereinbarungen weisen ausdrücklich darauf hin, dass durch die neuen Arbeitsformen – unabhängig davon, ob es um Scrum oder Gruppenarbeit geht – keine Arbeitsplätze abgebaut werden dürfen.

Ein weiteres Ziel ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. 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 abhängt. Somit besteht auch für die Arbeitgeberseite ein Interesse daran, diese Ziele mitaufzunehmen.



## Formen von selbstorganisierter Teamarbeit

Wie eingangs beschrieben, gibt es in der Wissenschaft und in den Gewerkschaften keinen einheitlichen Begriff oder eine eindeutige, von allen akzeptierte Definition von Gruppenarbeit. Die genannten zwei Entwicklungsrichtungen (standardisiert gegenüber selbstorganisiert, (vgl. **Tabelle 1**), die Produktions- und Verwaltungsbereiche seit der Jahrtausendwende genommen haben, weisen trotz der Unterschiedlichkeit ein gemeinsames Element auf: die selbstorganisierte Teamarbeit. Deshalb wird dieser Begriff hier verwendet statt der „teilautonomen“ oder „qualifizierten“ Gruppenarbeit, die aus der Diskussion um die Humanisierung der Produktionsarbeit entstanden ist.

Der Begriff „selbstorganisierte Teamarbeit“ ist auch anschlussfähig an die 2001 neu ins Betriebsverfassungsgesetz aufgenommene Regelung in § 87 Abs. 1 Ziff. 13. Laut dieser handelt es sich um Gruppenarbeit, „wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine übertragene Arbeitsaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt“.

Für die Betriebsvereinbarungen ist es daher wichtig, die konkreten Formen und Ausprägungen von selbstorganisierter Team- oder Gruppenarbeit ausführlich zu beschreiben oder eventuell in einem Anhang zu erläutern. Dies ist bei den neuen Formen selbstorganisierter oder agiler Teamarbeit besonders wichtig, da sie sich 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 Schläuchen? Oder doch eine neue Form der Arbeitsorganisation? Viele Führungskräfte aus den Bürobereichen der Unternehmen kennen den Begriff und die Ziele der Gruppenarbeit gar nicht. Sie wissen nicht, worum es dabei geht und haben keinen Bezug dazu.

Eine sehr umfassende Beschreibung der unterschiedlichen Rollen bei agiler Arbeit, um die konkrete Ausprägung agilen Arbeitens festzulegen, kann ggf. auch für die Entgeltfindung hilfreich sein.

## Beteiligung von Beschäftigten

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. Sind die Mitarbeitenden aktiv in den Einführungsprozess eingebunden und können Einfluss nehmen, ist eine höhere Stufe der Beteiligung erreicht.

In vielen Vereinbarungen wird beschrieben, dass die Beschäftigten rechtzeitig informiert werden

müssen – zu welchen Themen, wird teilweise explizit erwähnt. Dazu gehören: eingesetzte Methoden, Informationswege (Veranstaltungen, Intranet, E-Mails), Informationszeitpunkt, Mindestinhalte von Informations-Workshops, die Freistellung von ihrer Arbeit für die Informationsveranstaltung, deren Dauer (z. B. ein Tag). Häufig wird dabei auch auf einen bestimmten Schulungsbedarf und Schulungsmaßnahmen verwiesen, die vertiefend auf die neue Arbeitsorganisation vorbereiten.

In wenigen Vereinbarungen werden die Beschäftigten aktiv bei der Einführung der neuen Arbeitsform beteiligt. Vereinzelt erhalten sie während des Einführungsprozesses zusätzliche Unterstützung.

## Aufgaben, Kompetenzen und Freiheitsgrade der Teams/Gruppen

In fast allen Vereinbarungen werden Gruppenaufgaben und Kompetenzen benannt, die neuen Aufgaben teilweise 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 fluiden Organisationen kommen neue Regelungsinhalte hinzu, beispielsweise bei der Bildung und Organisation von Teams oder bei der Durchführung von Teamgesprächen.

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.

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. Andererseits fallen 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 die Gruppen im Schichtbetrieb definiert?

Viele Betriebs- und Dienstvereinbarungen 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 zu agilem Arbeiten.

Mit der Arbeitsorganisation 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 bzw. des Personaleinsatzes, die gemeinsame Arbeitsaufgabe (Ablauforganisation und Aufgabenverteilung inkl. Rotation), die Urlaubs-/Freischichtplanung oder den KVP.

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 Spannungsfeld zur Selbstorganisation der Gruppe steht.

Die Organisation von agilen Teams stellt eine besondere Herausforderung für Unternehmen dar. Qua Beschreibung handelt es sich bei Scrum Teams um selbstorganisierte Teams, deren Arbeit sich ähnlich den Aufgaben der teilautonomen Gruppenarbeit mit ihren Humanisierungs-Idealen verstehen lässt. Denn die drei Rollen (Scrum Master, Product Owner, Entwicklungsteam) haben bestimmte Aufgaben und Verantwortungen. Alle drei zusammen 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) ent-

scheidet das Entwicklungsteam. Die Scrum Teams sind wie in § 87 Abs. 1 Ziff. 13 BetrVG (Mitbestimmung bei Grundsätzen über die Durchführung von Gruppenarbeit) für die „[ihnen] übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich“ zuständig. In der betrieblichen Praxis finden sich jedoch häufig Umsetzungsformen, die nicht dieser reinen Lehre von Scrum (vgl. [www.scrum.org](http://www.scrum.org)) entsprechen und die Freiheitsgrade der Teams einschränken.

Die reine Scrum-Lehre sieht vor, dass ein Scrum Team aus Product Owner, Scrum Master und einem Entwicklungsteam aus drei bis neun Personen besteht. Das Scrum Team arbeitet auf Dauer zusammen. Wechsel in der Gruppenzusammensetzung müssen durch entsprechend geringere Ausbringung 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 den Scrum-Ideen 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 eines aktuell abgeschlossenen Forschungsprojektes hin (<https://gute-agile-projektarbeit.de/dokumentation>).

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

## 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, die nur bei besonderen Anlässen und meist nur nach Absprache mit den Gruppen hinzugezogen werden. Mittlerweile hat sich in der betrieblichen Praxis eine sehr 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. In den For-

mulierungen herrscht Einigkeit, dass die Gruppenbesprechungen während der Arbeitszeit und damit auch bezahlt stattfinden. 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.

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 Teamprozesse beziehen und den Beschäftigten damit großen Einfluss auf ihre Arbeit ermöglichen. Darüber hinaus können auch für die Mitarbeitenden wichtige Themen behandelt werden.

Zahlreichen Betriebs- und Personalräten ist es wichtig, dass die Teams in der betrieblichen Praxis eigenverantwortlich arbeiten können und die Teamgespräche möglichst frei, 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 bieten einige Vereinbarungen die Möglichkeit, dass die Teams selbst weitere Teilnehmende einladen: z. B. Beschäftigte aus anderen Unternehmensbereichen, Mitbestimmungsakteure oder Führungskräfte. In mehreren Vereinbarungen wird geregelt, dass bei Bedarf Betriebs- bzw. Personalrat und Schwerbehindertenvertretung zu den Teamgesprächen hinzugezogen werden können oder in Abstimmung mit den Teams von sich aus an den Gesprächen teilnehmen können.

### **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 zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu diesen Themen liegen bereits bei der Hans-Böckler-Stiftung vor (vgl. Bechmann 2010 und 2013).

Das Betriebsverfassungsgesetz versteht unter einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) Verbesserungsvorschläge, die über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinausgehen. Es gibt dem Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Ziff. 12 BetrVG Mitbestim-

mungsrechte für die Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens. Das Mitbestimmungsrecht besteht unabhängig davon, wie das betriebliche System genannt wird, auch für KVP und Qualitätszirkel.

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. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird als wesentliche Aufgabe der Teams verstanden, teilweise eng mit den Anforderungen von ganzheitlichen Produktionssystemen und Lean-Konzepten beschrieben. Es finden sich mehr oder weniger ausführliche Regelungen mit Blick auf bestehende Betriebsvereinbarungen und Prämiengrundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens oder Ideenmanagements.

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 Verbesserungen der Teile des Systems vor. Es soll nicht nur das Produkt entwickelt, sondern auch das Projektteam in die Lage versetzt werden, Erfahrungen aus vorangegangenen Entwicklungsschritten unmittelbar zu nutzen. Die Erfahrungen werden gezielt gewonnen – sowohl während der Entwicklung als auch aus der Verwendung des bereits abgeschlossenen Teils des Systems. Sprint Review und Sprint Retrospektive sind die beiden festen Bestandteile zur Evaluation mit dem Fokus auf dem Produkt (Review) und dem Team (Retrospektive). Ihr Ziel ist es, die Arbeitsweisen und Inhalte kontinuierlich zu verbessern. Dieser Ansatz wird jedoch nur selten in den Vereinbarungen formuliert. Damit gehen auch eventuelle Ansprüche der Teams auf Honorierung der Verbesserungen unter.

### **Arbeitszeit**

Viele Vereinbarungen greifen das Thema Arbeitszeit auf und 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 von den Beschäftigten in den Teams weitgehend selbstorganisiert ausgeführt werden. Bei selbstorganisierter Teamarbeit und agilen Teams gelten ebenfalls die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) und einschlägig gültige Tarifverträge.

Arbeitsbeginn und -ende: Der Betriebsrat ist nach § 87 Abs. 1 Ziff. 2 BetrVG beim Thema Ar-

beitszeit in der Mitbestimmung. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit (einschließlich Lage der Pausen) sowie ihre Verteilung auf die einzelnen Wochentage müssen mit ihm geklärt werden. Der Betriebsrat 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. Häufig gibt es konkrete betriebliche Arbeitsmittel, um die Arbeitszeit in den Gruppen zu planen, z. B. sogenannte Einsatzpläne. Um für unterschiedliche Flexibilitätsanforderungen handlungsfähig zu sein, sollen die Gruppen diese intern aushandeln und dabei betriebliche und persönliche Belange austarieren.

Viele Beschäftigte in Entwicklungsbereichen haben eine sehr hohe Motivation und Leistungsbeurteilung. Aus vielen Unternehmensbereichen mit hochqualifizierten Beschäftigten ist bekannt, dass Letztere hohen Belastungen ausgesetzt und Arbeitszeitkonten übertoll sind. Durch die Einführung von agilen Methoden und agilen Teams entstehen auf der einen Seite Chancen für Beschäftigte, ihre Arbeitsaufgaben und -zeiten besser zu planen, weil 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.

Eine ausreichende Personalbemessung ist zentral, um innerhalb der gesetzlichen oder tariflichen Arbeitszeiten die anstehenden Aufgaben gut bewältigen zu können. 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 zur Einführung einer Personalplanung und ihrer Durchführung machen. Trotzdem kommt es in der betrieblichen Praxis zwischen den Betriebsparteien immer wieder zum Streit darüber, ab wann eine Personalbemessung ausreichend 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 – mindestens Einfluss auf den Personaleinsatz bekommen.

### **Veränderte Führungsaufgaben und Rollen**

Im Zuge der Einführung und Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit verändert sich nicht nur

die Arbeitsorganisation der Teammitglieder; auch die Aufgaben und Rollen von Führungskräften im Unternehmen ändern 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; die disziplinarische Führung verbleibt bei den Meisterinnen und Meistern. Zwischen ihnen bzw. dem Management und den Teams vermitteln gewählte oder eingesetzte Gruppen-/Teamsprecherinnen oder -sprecher.

Gewählte Gruppensprecher und -sprecherinnen entsprechen den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit: Jede bzw. jeder von ihnen ist eine bzw. einer unter Gleichen. In der Regel sind sie in den Arbeitsprozess eingebunden, was diese Rolle unterstreicht. Wichtige Aufgaben: Vertretung der Gruppe gegenüber Steuerungsgremien oder angrenzenden Bereichen, entsprechende Information der Gruppenmitglieder, Organisation und Moderation sowie ggf. Dokumentation von Gruppengesprächen. Dabei einigt sich die Gruppe selbst auf die Urlaubs- und Einsatzplanung, die Planung der Personalkapazitäten, 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 sind sie Teil der Gruppe und organisieren/koordinieren diese, ohne fachliche oder personelle Führungsfunktion zu haben.

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

Die eingesetzten Teamsprecherinnen und -sprecher werden regelmäßig von ihren Vorgesetzten bestimmt. Sie brauchen zur Erfüllung ihrer Aufgabe jedoch auch die Legitimation der Gruppe. Deshalb werden die Eingesetzten 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 aus dem Blickwinkel der Optimierung und Standardisierung der Prozesse angeleitet.

Da sie häufig über die nötige Fachexpertise verfügen, übernehmen sie in einigen Betrieben zusätzlich 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; zudem Zulagen, die ggf. dafür ausgezahlt werden, sowie die Qualifizierung für die neuen Aufgaben. Viele Vereinbarungen verweisen darauf, dass die Teamsprecherinnen und -sprecher entsprechend qualifiziert werden müssen. Allerdings gibt es nur selten genauere Ausführungen dazu.

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 werden nun eher die Formulierung von Zielen und die Begleitung der Gruppen und Teams im Sinne eines Coaches erwartet.

**Viele Vereinbarungen** arbeiten mit folgenden Formulierungen:

- Die Leitung fördert Gruppenprozesse und die Aufgabenentwicklung in der Gruppe.
- Die Leitung ist Ansprechpartner/in 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.

Die Führungskräfte werden aber nicht überflüssig, sondern bleiben neben den neuen Aufgaben für die Personalführung mit Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung sowie Zielerreichung zuständig und behalten disziplinarische und Weisungsbefugnisse.

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

Bei agiler Gruppenarbeit (Scrum) ist die neue Führungsstruktur noch komplizierter. Denn ver-

schiedene Führungsaufgaben verteilen sich auf alle drei Rollen des Scrum Teams (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam) und es agiert gleichgestellt. Das heißt: 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.

Die Praxis zeigt: Agile Methoden werden nicht in allen Betrieben in reiner Form (ca. 20 %) eingesetzt, sondern in hybrider (37 %) oder selektiver Form (31 %) (vgl. Porschen-Hueck 2018). Dementsprechend vielfältig sind auch die Regelungen bezüglich der Führungsrollen, die von den „klassischen“ Scrum-Rollen abweichen (vgl. [www.scrum.org](http://www.scrum.org)).

Wie dargestellt, werden die operativen Führungsaufgaben in agilen Teams 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 zuständig für Abstimmungen und Absprachen mit diesen.

### **Beschäftigteninteressen und Schutz vor Nachteilen**

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.

Die Einführung von Gruppen- und Teamarbeitskonzepten soll dazu dienen, Abläufe zu verbessern. Sie wird deshalb oft ausdrücklich unter Ausschluss von Personalabbau vereinbart.

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

Im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherung und dem Schutz der Beschäftigten vor Nachteilen werden in zahlreichen Betriebsvereinbarungen Versetzungen und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen geregelt. 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. Dabei lassen einige Betriebsvereinbarungen einen Wechsel zwischen Teams auf derselben Organisationsebene zu, ohne dass er als Versetzung behandelt wird.

Vielfach werden zur Unterstützung und Weiterentwicklung der selbstorganisierten Teams auch nach der Einführungsphase Koordinationsstellen vereinbart. Zu deren Aufgaben gehört dann auch die Abstimmung und Koordination mit anderen Unternehmenseinheiten und Führungskräften. Teilweise übernehmen die Prozessbegleitenden Aufgaben innerhalb der Gruppen und moderieren beispielsweise Gruppensprechertreffen oder im Konfliktfall.

Ein Kennzeichen von Gruppen- und Teamarbeit ist es, dass die Leistung durch das Zusammenwirken aller Gruppenmitglieder erbracht wird. Deshalb verlieren individuelle Leistungsergebnisse und insbesondere individuelle Leistungskontrollen an Wichtigkeit und Bedeutung. Das drückt sich auch in den Vereinbarungen aus. Teilweise werden Verhaltens- und Leistungskontrollen explizit ausgeschlossen. Außerdem wollen viele Betriebsräte verhindern, dass die gestiegene Transparenz der Arbeitsprozesse zu einer Leistungsverdichtung führt.

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 aufgegriffen. Es wird darauf hingewiesen, dass entsprechende Regelungen noch zu treffen oder bereits bestehende anzuwenden sind.

### **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 weiterer Aufgaben hatte unter Umständen eine höherwertige Arbeitsaufgabe für einzelne oder alle Gruppenmitglieder zur Folge (Jobenrichment). Außerdem veränderten sich die Leistungskennzahlen, weil die Gruppe – im Gegensatz zur einzelnen

Person im Akkordlohn – viele Parameter bei der Leistungsmessung nicht allein 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 Prämientgelt mittels Kennzahlenvergleich oder auch durch Standardprämien abgelöst. Für die Beschäftigten in den Produktionsbereichen wurden neue Entgeltregelungen notwendig. Bis zu einer neuen Leistungsbewertung musste eine Übergangsregelung gefunden werden.

Wie dargestellt, entsteht die Leistung aus der Zusammenarbeit aller Gruppenmitglieder. Deshalb müssen nicht nur Prämien, sondern muss die Leistungsbeurteilung allgemein auf die Gruppe bezogen vorgenommen werden. Dies gilt für teilautonome Gruppenarbeit genauso wie bei geführter und agiler Teamarbeit.

Die Übernahme weiterer Arbeitsaufgaben und teilweise höherer Anforderungen in den Gruppen und Teams führt entsprechend den jeweiligen betrieblichen bzw. tariflichen Regelungen zur Neubewertung der Entgeltgruppen. Dazu wird beispielsweise der Zeitraum festgeschrieben, in dessen Rahmen die Neubewertung erfolgen soll; Grundentlohnungen werden definiert oder Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten, damit die Teammitglieder höherwertige Aufgaben mit entsprechend höherem Entgelt übernehmen können.

### **Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen**

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 (z. B. Huchler et al. 2018). Das Konzept der QAB umfasst unterschiedliche Dimensionen der Arbeitsbedingungen wie z. B. Tätigkeitsvielfalt, Selbstständigkeit, Ergonomie, Stress und Leistungsdruck. Jede Dimension für sich muss beachtet werden. Im Zusammenspiel der verschiedenen Wirkungsbereiche verstärken sich ggf. die negativen Auswirkungen und führen zu hohen Belastungen (vgl. Schwarz-Kocher et al. 2015).

Solche Kriterien einer lernförderlichen und belastungsarmen Arbeitsorganisation sind eine wich-

tige Voraussetzung dafür, dass Beschäftigungsfähigkeit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten (und der Unternehmen) erhalten und gefördert werden. Durch die geänderte Arbeitsorganisation werden Aufgaben, die seither teilweise durch Führungskräfte wahrgenommen wurden, auf die Gruppe übertragen. Dadurch kann Leistungsverdichtung entstehen. Da die Gruppen/Teams regelmäßig ihre Aufgaben optimieren, kann sich auch dadurch eine weitere Leistungsverdichtung entwickeln. Folgerichtig beinhalten viele Vereinbarungen Regelungen, die dem entgegenwirken sollen. Die Personalbesetzung in den Gruppen und Teams, die Integration von schwerbehinderten Menschen oder altersgemischte Gruppen werden in den Fokus genommen. Zudem gibt es verschiedenste betriebliche Ansätze, um Belastungen zu begrenzen und zu verbessern wie z. B. Feedback-Instrumente, Workshops, Pausenzeiten (Slacktime) für agile Teams, Planungsgrenzen oder die Gefährdungsbeurteilung.

Um steigende Belastungen 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. Bezüglich der Verfahren, wie das Feedback eingeholt und damit umgegangen wird, variieren die analysierten Vereinbarungen etwas. Es gibt z. B. gezielte Befragungen am Ende des Einsatzes in einer flexiblen Zelle im Rahmen einer fluiden Organisation. Als bereits etabliertes Instrument zur Belastungsermittlung wird oft auf die Gefährdungsbeurteilung zurückgegriffen, die das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) vorsieht. Dabei ist dann der Betriebsrat einbezogen. In einigen Unternehmen vereinbaren 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.

## **Qualifizierung**

Die §§ 96, 97 und 98 BetrVG sowie 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 zahlreiche Betriebsvereinbarungen das Thema Qualifizierung auf. Dies ist ein Niederschlag der betrieblichen Erfahrungen, dass – trotz aller verbaler Beteuerungen bezüglich lebenslangen Lernens – viele Unternehmen nur eingeschränkt qualifizieren. Im Fokus von Weiterbildungsmaßnahmen stehen meist Führungskräfte und Hochqualifizierte. Selten wird systematisch

über alle Beschäftigtengruppen hinweg weitergebildet.

Viele der analysierten 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 verschiedenste Aspekte geregelt: Teils wird ein Budget festgelegt; teils wird beschrieben, wie Schwerbehinderte in die Weiterbildungsmaßnahmen einzubinden sind oder dass die Gruppe selbst organisiert, wie die Qualifizierungen umgesetzt werden. 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.

In einigen Vereinbarungen zur Einführung von agilen Methoden/Scrum wird sehr ausführlich auf das Thema Weiterbildung eingegangen. Darin spiegelt sich die starke Veränderung der Arbeitsorganisation wider, die durch die Weiterbildungen abgemildert 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.

Neben den Beschäftigten ist es auch für die Interessenvertretung wichtig, zu den neuen Formen der Arbeitsorganisation qualifiziert zu werden, um sich kompetent in die Prozesse einbringen zu können.

## **Beteiligung des Betriebsrats**

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.

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 Betriebsände-

rung gemäß § 111 BetrVG darstellen. Denn dafür müssen „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation“ (Ziffer 4) oder „grundlegend neue Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“ (Ziffer 5) vorliegen. 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).

Idealerweise erfolgen Einführung und Steuerung von selbstorganisierter Teamarbeit mithilfe eines gemeinsamen Steuerkreises oder Lenkungsteams. Die konkreten Formen der Beteiligung der Interessenvertretung sind in den analysierten Vereinbarungen unterschiedlich: Sie reichen vom Steuerkreis (auf höherer Hierarchieebene) über Projektgruppen bis hin zu Ausschüssen.

Steuerkreise, die paritätisch von den Betriebsparteien besetzt werden, haben das Ziel, 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 abzuschließen. Nicht nur bei der Einführung, auch bei der kontinuierlichen Umsetzung von Team- und Gruppenarbeit sind Betriebsräte gefragt, ihre Mitbestimmungsrechte zu wahren. Idealerweise begleitet der Betriebsrat die Umsetzung mit den bereits in der Pilotphase eingesetzten gemeinsamen Steuerkreisen oder Lenkungsteams. In den Vereinbarungen ist der Steuer- oder Lenkungskreis meist auf der Ebene des Betriebes angesiedelt und dessen Zusammensetzung geregelt.

## Konfliktlösungen

Die Einführung von selbstorganisierter 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 beilegen sollen zwischen Teammitgliedern, zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten sowie teilweise zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung.

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.

## Weitere Punkte

§ 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.

Die Analyse der Vereinbarungen zeigt zwei zentrale Aspekte, die übergreifend geregelt werden sollten. 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 ganzheitliches Thema das gesamte Unternehmen beeinflusst. Eine Vereinbarung zu selbstorganisierter Teamarbeit wäre quasi allen anderen Vereinbarungen übergeordnet. 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 wichtige Punkt betrifft einen Widerspruch bezüglich des Themas Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Fast durchgängig formulieren Betriebsräte das Ziel, dass eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Führungskräfte ausgeschlossen werden soll. 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.

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 sollen. Andererseits ist jeder Arbeitsplatz und jede Arbeitsgruppe so unterschiedlich, dass die Beschäftigten selbst auf ihre Arbeit schauen und diese gestalten können 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.

### 3 ÖFFENTLICHER DIENST UND FINANZBRANCHE

Das Portfolio der ersten Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus dem Archiv der Hans-Böckler-Stiftung (vgl. Kamp 1998) umfasste lediglich eine Dienstvereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung und einige weitere Betriebsvereinbarungen aus „sonstigen“ Wirtschaftsbereichen. Letztere wurden angesichts der jeweils geringen Fallzahlen der Branchen nicht weiter differenziert. Der Hauptteil der damaligen Analyse beschäftigte sich mit den Industriebetrieben der Metall- und Chemieindustrie.

Inzwischen hat sich das Feld der Gruppen- und Teamarbeit deutlich verbreitert, sowohl was die Branchen als auch die Zahl der Vereinbarungen betrifft. Auch in den typischen Verwaltungsbereichen – in der Privatwirtschaft sowie in der öffentlichen Verwaltung – wird inzwischen mit Teamarbeitskonzepten gearbeitet. In den IT-Bereichen der Verwaltungen gibt es neue Formen von Teamarbeit wie agile Arbeit – meist allerdings in weiterhin hierarchischen Gesamtorganisationen. In Betrieben der privaten Dienstleistungen werden auch außerhalb der IT-Abteilungen agile Methoden eingesetzt.

Die von Kamp (1998) untersuchten Vereinbarungen beziehen sich hauptsächlich auf die Industrie und dort meist auf die Produktion. Im Unterschied dazu lässt sich bei neuen Formen von Teamarbeit und insbesondere bei agilen Teams feststellen, dass sie viel verbreiteter sind als mitbestimmte betriebliche Regelungen dazu. Die nachfolgende Teilauswertung aus dem Bereich der Verwaltungen im öffentlichen Dienst und aus der Finanzbranche umfasst etwa 10 % der Gesamtauswertung. Bemerkenswert ist, dass in den Regelungen teilweise sehr anspruchsvolle Ziele der Selbstorganisation formuliert werden, die in den Produktionsbereichen teilweise gerade in Frage gestellt werden.

Die angeführten Beispiele stellen keine Mustervereinbarungen dar. Sie dokumentieren Lösungen, die sich auf spezifische betriebliche Mitbestimmungs- und Führungskulturen beziehen. Es gilt, weiterführende eigene Überlegungen anzustellen, um die individuellen betrieblichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

#### 3.1 Ausgangssituation

Die in Kapitel 2.1 beschriebene Entwicklung zur Standardisierung in den Produktionsbetrieben wurde in den 2000er Jahren auf die Verwaltungsbereiche in der Privatwirtschaft übertragen. Auch dort wurde unter dem Schlagwort Lean Office die Arbeitsorganisation mit Instrumenten wie 5-S-Methode, KVP, Arbeitsplatz- und Arbeitsablauf-Analysen, Visualisierung und Orientierung auf den Wertstrom usw. reorganisiert. Der Dokumentarfilm „Work Hard – Play Hard“ (2011, <https://www.moviepilot.de/movies/work-hard-play-hard>) veranschaulicht dies eindrücklich.

Die öffentliche Verwaltung ist dagegen immer noch stark hierarchisch und bürokratisch geprägt. Das hängt damit zusammen, dass viele Verwaltungsprozesse rechtlichen Regelungen unterworfen sind. Die Einhaltung definierter Prozesse wird deshalb für wichtig erachtet (vgl. Looks o. J.). Eine weitere bedeutsame Rahmenbedingung der öffentlichen Verwaltung ist, dass sie im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen eine überdurchschnittlich ältere Beschäftigtenstruktur aufweist. Für die Zukunft zeichnet sich zudem ein verschärftes Rekrutierungsproblem bei qualifiziertem jüngeren Nachwuchs ab.

#### 3.2 Rahmenbedingungen

Die Standardisierung der Verwaltungsabläufe bildete das Fundament für deren Digitalisierung, um sie in Workflows abzubilden und damit zu teilautomatisieren. In Branchen, in denen seit jeher relativ standardisiertes Massengeschäft betrieben wurde wie in der Banken- und Versicherungsbranche, hatte diese Entwicklung schon früh begonnen. Die Finanzkrise der Jahre 2008/2009 wirkte als weiterer Beschleuniger. In der Regel waren die mittleren Qualifikationen und damit überdurchschnittlich Frauenarbeitsplätze (vgl. Bürkardt/Seibold 2015) von den Veränderungen betroffen. Dies hatte Folgen nicht nur für die Zahl der Arbeitsplätze, sondern auch für die Arbeitsorganisation. Im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends fielen im Bankensektor allein 15 % der Arbeitsplätze weg (vgl. Deutsche Bundesbank 2010). In der Arbeitsorganisation setzte sich eine Differenzierung in „Frontoffice“ und „Backoffice“ durch. Wenn schematisierte Verwaltungsaufgaben digitalisiert und automatisiert sind, werden Kreativität und Problemlösung bei der Lösungsfindung wichtiger. Wo es noch keine standardisierten Antworten gibt, gelingt das besser im Team. Die „Frankfurter Erklärung“ der internationalen Gewerkschaftsorganisation UNI Finance Global Union forderte deshalb zum Ende der Finanzkrise 2008 bis 2010 „Wertschätzung der Arbeit und Teamarbeit statt überzogener und andauernder Kontrolle!“ Zunehmend sind in der Kredit- und Versicherungsbranche seit den 2000er Jahren

auch Vereinbarungen zu selbstorganisierter Teamarbeit zu finden.

Bereits vor zehn Jahren hat eine Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung (vgl. Clemens 2010) die demografische Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung untersucht. Sie stellte die Notwendigkeit fest, zukünftig durch kombinierte Maßnahmen gegen den sich abzeichnenden Fachkräftemangel zu wirken. Denn allein in den 15 Jahren bis 2015 reduzierte sich im öffentlichen Dienst in Deutschland die Zahl der Vollzeitstellen um 360.000 (vgl. DGB Bundesvorstand 2015). Als wichtige Elemente ergab die Studie u. a. Entwicklung der Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement, ergonomische Innovationen und Flexibilisierung der Arbeitszeit. Altersgemischte Arbeitsgruppen haben bisher als Methode der Personalentwicklung wenig Beachtung gefunden. (vgl. Clemens 2010, S. 5) Auch für den Personaleinsatz Leistungsgeminderter – der öffentliche Dienst überschreitet die vom Gesetzgeber festgelegte Quote Schwerbehinderter deutlich – wurden in Gruppen- und Teamarbeit neue Spielräume gesehen.

Zunehmend setzt sich im öffentlichen Dienst eine starke Kundenorientierung durch: Es wird gefragt, wie die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger besser erfüllt werden können. Mit weniger Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst effektiver und effizienter zu arbeiten, Investitionsentscheidungen und Verfahren mit Bezug zur Wirtschaft zu beschleunigen sowie überzogene Bürokratie abzubauen ist demgegenüber die Leitidee, um die Schuldenbremse für die öffentlichen Haushalte zu bewältigen. Als eine Antwort sollen die Möglichkeiten der IT und weitere Potenziale durch die Verbesserung von Workflows durch medienbruchfreie Prozesse und Dokumentenmanagementsysteme flächendeckend (nicht als Insellösungen) nachhaltig und kontinuierlich entwickelt werden. Dabei sollen Beschäftigte persönliche Handlungspotenziale und Wirkungschancen erkennen und nutzen.

Insofern haben auch die Führungskräfte in den öffentlichen Verwaltungen ein Interesse daran, die Arbeitsorganisation zu überdenken und ggf. neu zu gestalten. Die Attraktivität der Tätigkeit und das Arbeitsumfeld spielen für die künftige Fachkräftegewinnung eine entscheidende Rolle. Dabei kann es allerdings keine einheitlichen Lösungen geben: Was für eine Stadtverwaltung oder ein Ministerium praktikabel ist, ist nicht zwangsläufig auf eine kleinere Behörde in einem Landkreis übertragbar. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) initiierte deshalb das Projekt „FührDiv – Führung in der digitalen Verwaltung“ ([www.fuehrdiv.org](http://www.fuehrdiv.org)) unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Dabei wurden neue Formen von Führung, Zusammenarbeit und Beteiligung auf verschiedenen Verwaltungsebenen erprobt. Die Beteiligung der Beschäftigten und eine Reflexionsschleife mit Sozialpartnern und Wissenschaft waren dabei wichtige Elemente. An diesem Projekt war u. a.

eine Verwaltung beteiligt, die bereits mit Teamarbeit Erfahrungen gesammelt hatte, die auch in die Auswertung der Betriebs- und Dienstvereinbarungen eingeflossen sind (vgl. Seibold/Mugler 2020).

Ausgehend von der Softwarebranche setzen sich über die IT-Bereiche nun in den Verwaltungsabteilungen der privaten Dienstleistungsunternehmen neue Formen der Arbeitsorganisation durch. Dort werden angesichts der Digitalisierung und der sogenannten VUCA-Welt – *volatility* (Volatilität), *uncertainty* (Unsicherheit), *complexity* (Komplexität) und *ambiguity* (Mehrdeutigkeit) – agile Arbeitsformen eingeführt, um u. a. die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Alle diese Entwicklungen finden ihren Niederschlag in Betriebsvereinbarungen. Diese regeln teils ähnliche Aspekte unter unterschiedlichen Begrifflichkeiten und Überschriften, teils sehr unterschiedliche Arbeitsformen unter dem Begriff Teamarbeit.

### 3.3 Betriebs- und Dienstvereinbarung zu Teamarbeit

Die Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu selbstorganisierter Teamarbeit regeln unterschiedliche Formen von Gruppenarbeit. Entsprechend unterschiedlich fallen die Ausführungen zu den Zielen und Grundsätzen der jeweiligen Vereinbarung aus. Doch nicht nur die unterschiedlichen Formen werden teilweise detailliert beschrieben; einige Präambeln formulieren sehr umfassend und ausführlich die Ziele. Viele Betriebs- und Personalratsgremien versuchen damit einen gemeinsamen Geist festzuschreiben, damit die konkrete Umsetzung nicht einseitig zulasten der Beschäftigten verläuft.

Häufig mischen sich in den Präambeln Ziele und Grundsätze. Die Spanne reicht vom Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit über Kundenorientierung bis hin zu Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Damit unterscheiden sich die heutigen Vereinbarungen kaum von jenen, die Kamp im Jahr 1998 auswertete.

Die immer strikere Kundenorientierung ist eine spezielle Form, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Verwaltung zu steigern. Diese Orientierung findet sich seit Langem in Betriebsvereinbarungen zu Teamarbeit und in den letzten Jahren vermehrt in Dienstvereinbarungen der öffentlichen Verwaltung.

#### Wer mehr wissen möchte

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>

## Ziele und Grundsätze

Dabei zeigen sich zwei Schwerpunkte in den Vereinbarungen. Einerseits werden die Verbesserungsprozesse im Sinne einer Kundenorientierung betont.

» *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.*

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

» *Durch die Teamorganisation sollen Kunden- und Vertriebsorientierung, der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit für die [Firma] und damit die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze verbessert sowie Zielerreichung (z. B. im Sinne von Kundenservice etc.) unterstützt werden.*

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Andererseits sollen als Ziel die Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit im Team selbst dadurch verbessert werden.

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

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

» *Team-Exzellenz ist die Methode zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams.*

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

In etlichen Vereinbarungen der privaten Verwaltungen wird ein enger Zusammenhang zwischen Beschäftigteninteressen und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gesehen und ausdrücklich darauf hingewiesen.

Darüber hinaus orientieren sich viele Betriebs- und Personalräte auch in den privaten und öffentlichen Verwaltungen an den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit, wie sie Kamp bereits 1998 beschreibt: Autonomie der Arbeitsgruppen stärken, menschengerechte Arbeitsplätze einrichten (Arbeitsplatzgestaltung verbessern) sowie die Arbeitsbedingungen durch Eigenverantwortlichkeit, Kreativität, persönliche Entwicklungsmöglichkei-

ten und ganzheitliche Arbeitsaufgaben verbessern.

» *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

» *Gleichzeitig ist Ziel, 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

## Neue Arbeitswelten

Die Veränderungen der Arbeitswelt mit dem Megatrend der verstärkten Digitalisierung verändern Arbeitsorganisation, -methoden und -bedingungen. Diese „Transformation“ beschäftigt viele Unternehmen und Betriebs- und Personalräte formulieren die Herausforderung, diese Veränderung frühzeitig zu begleiten und in betriebliche Regelungen zu übertragen. Auch in der öffentlichen Verwaltung finden sich seit Anfang des neuen Jahrtausends erste Ansätze für „moderne“ Arbeitsformen in den Zielen der Vereinbarungen.

» *Die [Verwaltung] entwickelt sich von einer klassischen Behörde zu einem zukunftsfähigen Dienstleistungsunternehmen. Den sich damit verändernden Anforderungen müssen sich auch die Arbeitsformen anpassen. Dabei ist insbesondere die Bedeutung kooperativer Führung und teamorientierten Handelns hervorzuheben.*

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

» *Die Leitlinien für Teamarbeit sind kein starres Regelwerk, sondern sie sind zu verstehen als Orientierungshilfe für die sehr unterschiedlichen Arbeitsbereiche unserer Verwaltung. Lassen Sie uns auch in Zukunft verantwortungsvoll damit umgehen und den Gestaltungsspielraum aktiv zur Verbesserung unserer Arbeitsbereiche nutzen.*

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/126/2001

Mit den in der öffentlichen Verwaltung stattfindenden Organisationsänderungen werden auch Veränderungen in der konkreten Arbeitsorganisation notwendig. Dies ist in nachfolgender Vereinbarung der Ausgangspunkt für die Einführung von Teamarbeitskonzepten:

» 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

### Definition von Teamarbeit

In folgender 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. Beschrieben wird eine Form von Teamarbeit, die die Selbstorganisation stark betont.

» 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, aber auch bei privaten Dienstleistungsunternehmen treten vielfältige Formen der Arbeitsorganisationen auf, auch hinsichtlich verschiedener Formen der Zusammenarbeit.

» 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.

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

Die unterschiedlichen Formen bestehen in dauerhaft bestehenden Geschäftsteams, temporären Projektteams und fallbezogen gebildeten Expertenteams. Hinsichtlich der Aufgabenfelder und Teamformen legt diese Vereinbarung deshalb mehr allgemein formulierte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen fest.

» 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 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

### Beteiligung der Beschäftigten bei der Einführung

Das Delegieren von Verantwortung und damit auch das Sichidentifizieren mit den Arbeitsprozessen und -ergebnissen seitens der Beschäftigten erfordert, dass sie von Anfang an in die Änderung der Arbeitsorganisation eingebunden sind.

» Die Mitwirkung von durch die Organisationsveränderung betroffenen Beschäftigten setzt keine besondere Funktion oder Qualifikation voraus, wohl aber die Bereitschaft, sich in Projekthinhalte einzuarbeiten und in geeigneter Weise, z. B. methodisch, weiter zu qualifizieren. Falls dazu Fortbildungsmaßnahmen erforderlich sein sollten, werden diese durch die Dienststellenleitung im Rahmen des bestehenden Ressourcenrahmens gewährleistet.

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

Dazu ist auch die direkte Beteiligung an den Gremien wichtig, die die Einführung begleiten:

- » *Bei der Bildung von Geschäftsteams sind folgende Personen zu beteiligen:*
    - die jeweilige Abteilungsleitung
    - alle betroffenen Mitarbeiter/innen (möglichst auch beurlaubte Mitarbeiter/innen)
    - Personalrat und Frauenbeauftragte können auf Wunsch teilnehmen.
- Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

## Organisation im Team

Den Betriebs- und Personalräten scheint wichtig zu sein, wie die Organisation und die Zusammensetzung der Teams geregelt sind. Dabei wird genau geklärt, wie sie zusammengesetzt werden und wie dabei beispielsweise mit leistungsgewandelten oder in Teilzeit tätigen Beschäftigten umzugehen ist. Das Thema Personalbemessung ist eng mit der Zusammensetzung der Gruppen verbunden.

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

- » *Die Teams organisieren die interne Aufgabenverteilung/Arbeitseinteilung (zeitliche und inhaltliche Organisation der Arbeit, Optimierung der Ressourcennutzung, Sicherstellung des Informationsflusses). Dabei sind die zeitlichen und betrieblichen sowie die Qualitätsanforderungen einzuhalten.*
- Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2000

Bei der Einführung werden zur Begleitung der neu gebildeten selbstverantwortlichen Teams Prozessbegleiter eingesetzt. Diese sollen dabei helfen, die anfallenden Prozessprobleme in den Teams zu lösen. Sie sollen moderieren, haben ausdrücklich keine Weisungsbefugnis und agieren als Berater und Konfliktlöser.

- » *Prozessbegleiter unterstützen den Einführungs- und Weiterentwicklungsprozess der Teamarbeit in den Abteilungen [...] und stehen auch den bestehenden Teams als Berater zur Verfügung.*
- Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

## Konfliktlösung

Die Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit bietet großes Konfliktpotenzial. Die meisten betrieblichen Vereinbarungen sehen daher einen Weg zur Konfliktlösung für die Umsetzung der neuen Arbeitsorganisation vor. Zunächst wird auf die Kompromissfähigkeit der Gruppe gesetzt. Falls dies nicht genügt, wird als Eskalationsstufe der/die Vorgesetzte oder die nächsthöheren Hierarchiestufen eingesetzt. Die Beteiligung der Betriebs- und Personalräte im Konfliktlösungsprozess ist nicht vorgesehen.

- » *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

- » *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

- » *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

## Teambesprechungen

Um die Verantwortung für die Arbeitsprozesse wahrnehmen zu können, müssen sich die Teams dazu austauschen. Dementsprechend finden sich Regelungen zur zeitlichen Lage und Gestaltung der Teamgespräche in den Vereinbarungen. Kamp (1998) verweist darauf, dass die Gruppengespräche in der Regel ohne die Vorgesetzten stattfinden, die nur bei besonderen Anlässen und meist nur nach Absprache mit den Teams hinzugezogen werden.

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

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2005

» 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

### Aufgaben und Wahl der Teamsprecher

Gewählte Teamsprecherinnen und -sprecher sowie Koordinatoren und Koordinatorinnen entsprechen den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit: Sie sind „eine bzw. einer unter Gleichen“ und in den Arbeitsprozess eingebunden, was diese Rolle unterstreicht. Wichtige Aufgaben sind die Vertretung der Gruppe gegenüber anderen Bereichen und die entsprechende Information der Teammitglieder, die Organisation und Moderation und ggf. Dokumentation von Teamgesprächen.

» Jedes Team wählt eine/n Teamsprecher/in. Er/Sie hat im Wesentlichen die Aufgabe, die Kommunikationsprozesse innerhalb des Teams zu unterstützen und zu fördern. In Personalangelegenheiten, die das Team betreffen, ist der/die Teamsprecher/in einzubeziehen.

Fachverantwortliche mit Weisungsrecht in fachlichen Angelegenheiten sind möglich. Die mit den unterschiedlichen Teamfunktionen (z. B. Teamsprecher/in, Fachverantwortliche/r) verbundenen Aufgaben und Kompetenzen sind – entsprechend der spezifischen Arbeitsbedingungen – von den Beteiligten konkret zu vereinbaren.

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

» Der/die Teamsprecher/in bleibt Mitglied des Teams, ist neben den fachlichen Aufgaben für die Koordination der Teamabläufe verantwortlich (z. B. Einberufung der Teambesprechungen, Koordination des Arbeitseinsatzes) und moderiert die Teambesprechungen. Sie/er hat dabei keine arbeits- oder disziplinarrechtlichen Weisungsbefugnisse.

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2000

» Der Teamkoordinator hat keinerlei Weisungsbefugnis, und es werden keine Direktionsrechte des Arbeitgebers oder auch Verantwortung für das Arbeitsergebnis des Teams auf den Koordinator übertragen. Es wird ausdrücklich festgestellt, dass keine Führungsverantwortung vorliegt.

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Die Amtszeit der Teamsprecherinnen und -sprecher ist unterschiedlich geregelt: eine Dauer von ein bis zwei Jahren oder eine gewünschte Rotation der Betroffenen bis hin zur autonomen Entscheidung, ob überhaupt eine Koordinatorin oder ein Koordinator gewählt wird.

» Bei der Neubildung eines Teams wird von den Team-Mitgliedern ein/eine Teamsprecher/in und deren/dessen Vertreter/in für maximal ein Jahr in offener oder geheimer Wahl gewählt, der/die das Team innerhalb des Bürgerbüros vertritt. Spätestens nach Ablauf eines Jahres wählen die Team-Mitglieder erneut einen/eine Teamsprecher/in und dessen/deren Vertreter/in. Eine Wiederwahl sollte nach Möglichkeit vermieden werden. Im Falle des Ausscheidens des/der Teamsprechers/in oder des/der Vertreter/in wählt das Team ebenfalls einen/eine neue/n Teamsprecher/in bzw. einen/eine neue/n Vertreter/in.

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2000

» Teamkoordinatoren können aus dem Team für die Dauer von zwei Jahren gewählt werden. Es wird angestrebt, dass das Team sich einvernehmlich, also im Konsens, auf den Teamkoordinator einigt. Prozessbegleiter können diesen Prozess unterstützen. Die Aufgaben des Teamkoordinators bestimmt das Team. Der Teamkoordinator kann jederzeit von seiner Funktion zurücktreten. Die Teams entscheiden selbständig, ob sie die Wahl eines Koordinators für erforderlich halten.

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Die Aufgaben der Teamsprecherinnen und -sprecher werden konkret hinsichtlich ihres kommunikativen und organisatorischen Inhalts beschrieben.

» Die Praxis zahlreicher Teamworkshops hat gezeigt, dass insbesondere Unklarheit über das Aufgabenspektrum der Teamsprecher/innen besteht. Deshalb haben die Teamberater/innen der Stadt mögliche Aufgaben der Teamsprecher/innen im organisatorischen als auch im kommunikativen Bereich näher beschrieben:

- Kommunikation innerhalb eines Teams unterstützen und fördern und für offene Diskussionen sorgen
- Regelmäßige Teamsitzungen vorbereiten, einberufen und leiten
- Informationsaustausch sicherstellen

- Spezifische Teaminteressen nach außen (verwaltungsintern) vertreten – z. B. Fragen des Arbeitsablaufs, Arbeits- und Ansprechzeiten
- Bei Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Teams vermitteln
- Neue Mitarbeiter/innen integrieren
- Teambewusstsein stärken

Dieses Aufgabenspektrum ist jedoch nicht als starre Regel, sondern lediglich als Orientierungsrahmen zu verstehen. Für die konkrete Ausformulierung dieser und anderer möglicher Funktionen im Team ist jedes Team entsprechend seiner spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse selbst verantwortlich.

→| Öffentliche Verwaltung, 080101/126/2001

Laut folgender Vereinbarung ist darüber hinaus in Personalangelegenheiten die Teamsprecherin bzw. der Teamsprecher zu beteiligen.

» Jedes Team wählt eine/n Teamsprecher/in. Er/Sie hat im Wesentlichen die Aufgabe, die Kommunikationsprozesse innerhalb des Teams zu unterstützen und zu fördern. In Personalangelegenheiten, die das Team betreffen, ist der/die Teamsprecher/in einzubeziehen.

→| Öffentliche Verwaltung, 080101/126/2001

### Neue Rolle der Führungskräfte

Führungsaufgaben und -rollen verändern sich, wenn die Teams für ihre Arbeitsaufgaben verantwortlich sind. In Vereinbarungen der öffentlichen Verwaltung finden sich – im Gegensatz zum Finanz- und Versicherungsgewerbe – bisher jedoch noch keine Regelungen dazu. Von einer Führungskraft werden künftig eher die Formulierung von Zielen und die Begleitung der Teams im Sinne eines Coaches erwartet.

» 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

Dazu gehört auch die dezentrale oder indirekte Steuerung der Beschäftigten über Kennzahlen. Mit ihrer Hilfe soll der Prozess durch die Teams gesteuert werden. Der Prozess steuert sich quasi selbst und die Teammitglieder überwachen diesen mittels der vorgegebenen Zahlen.

Der Schutz vor individueller Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie von persönlichen Daten ist bei vielen Betriebs- und Personalräten als Aufgabe fest verankert. Er wird entsprechend in Vereinbarungen aufgegriffen.

» Teammanagement hat eine wesentliche Bedeutung in der Strukturierung der Arbeit im Team und zur Klärung von Themen, die die Arbeit des Teams betreffen. Team [Name] 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. [...] Kennzahlen des Whiteboards dienen nicht zur Messung von Einzelleistungen und individuellem Verhalten.

→| Kreditgewerbe, 080104/12/2013

### Teamwechsel

Wichtig bei der Neubildung eines Teams oder einem Wechsel ist auch das Prinzip der Freiwilligkeit der Beschäftigten:

» Abordnungen und Versetzungen gegen den Wunsch von Beschäftigten sind aufgrund der Teamarbeit oder der Einführung von Teamarbeit nicht möglich.

→| Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Auf Wunsch der Beschäftigten soll ein Teamwechsel möglich sein.

» Teamwechsel

Ein Tausch von Mitarbeitern 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

### Arbeitszeit

Die Arbeitszeiten werden in den vorliegenden Vereinbarungen kaum thematisiert. Es gelten auch bei selbstorganisierter Teamarbeit die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) und einschlägig gültige Tarifverträge bzw. Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Die konkrete Ausgestaltung dieser Regelungen soll von den Beschäftigten in den Teams weitgehend selbstorganisiert erfolgen.

» *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, 080101/126/2001

## Entgelt

In der Industrie wurde bei der Einführung von Gruppenarbeit aufgrund der erweiterten Aufgaben und Verantwortung in der Gruppe häufig das Entgeltsystem angepasst. Die Übernahme von weiteren Aufgaben hatte u.U. eine höherwertige Arbeitsaufgabe (Jobenrichment) für einzelne oder alle Gruppenmitglieder zur Folge.

In den Vereinbarungen der öffentlichen Verwaltung finden sich dazu keine Regelungen. In den privaten Verwaltungsbereichen findet sich folgende Formulierung:

» *Vergütung und Entlohnungsfragen*  
*Vorstand und Personalrat gehen von dem Grundsatz aus, dass die Erweiterung der Entscheidungsrechte und der Aufgaben durch Einführung von Teamarbeit verbunden mit weiteren Qualifikationen eine Prüfung der Eingruppierung erfordert.*

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Aber auch die Absicherung des seitherigen Entgelts wird geregelt:

» *Besitzstandssicherung*  
*Aufgrund der Einführung von Teamarbeit wird es keinen Eingriff in die Besitzstände und insbesondere keine Gehaltsherabsetzungen geben.*

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

## Belastungen/Leistungsdruck

Durch die geänderte Arbeitsorganisation werden Aufgaben, die seither teilweise durch Führungskräfte wahrgenommen wurden, auf das Team übertragen. Da die Teams regelmäßig ihre Aufgaben optimieren, kann sich dadurch auch Leistungsverdichtung ergeben. Folgerichtig beinhalten viele Vereinbarungen Regelungen, die einer Leistungsverdichtung entgegenwirken sollen. Die Personal-

besetzung in den Gruppen und Teams, die Integration von Schwerbehinderten oder altersgemischte Gruppen werden in den Fokus genommen. Zudem gibt es verschiedene betriebliche Ansätze, um Belastungen zu begrenzen und zu verbessern wie beispielsweise Feedback-Instrumente, Workshops, Planungsgrenzen oder die Gefährdungsbeurteilung. Dabei finden sich konkrete Regelungen, die verhindern sollen, dass Stress und Belastungen überhaupt erst entstehen, eher in Regelungen der öffentlichen Verwaltung.

» *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).*

→ Öffentliche Verwaltung, 110400/40/2010

In den privaten Dienstleistungsbetrieben wird mehr auf das „Empowerment“ der Beschäftigten, also die Selbstermächtigung in Teams gesetzt.

» *Um solchen potenziell negativen Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter aktiv entgegenzuwirken, wird die [Firma] alle Mitarbeiter und Führungskräfte, die an einer Team [...] Einführung beteiligt sind, zu dem Thema der indirekten Steuerung schulen.*

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

Auch das Instrument der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG findet Anwendung, um Belastungen zu begrenzen.

» *Sofern sich durch die Anwendung der Team [...] Methode Sachverhalte oder Erkenntnisse hinsichtlich vermuteter Gefährdungen ergeben, steht den an einer Team [...] Einführung beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften die mit der ‚Gesamtbetriebsvereinbarung [Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen]‘ vom [Datum] geregelte regio-*



nale, anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung als Meldeverfahren zur Verfügung.

→I Kreditgewerbe, 080104/12/2013

Darüber hinaus ist auch geregelt, dass Effizienzpotenziale nicht zur Personalreduzierung verwendet werden.

» Die im Rahmen des [Software-Programm]-Piloten [Vermögensmanagement] möglicherweise identifizierten Effizienzpotenziale im Vertrieb werden vollständig für mehr vertriebsaktive Zeit reinvestiert.

→I Kreditgewerbe, 080104/12/2013

## Evaluation

In einigen Unternehmen vereinbarten Betriebs- und Personalräte 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.

Die geänderte Arbeitsorganisation beinhaltet einen Kulturwandel, der nur im Rahmen eines Veränderungsprozesses stattfinden kann. Daher soll er in unterschiedlich langen Pilotphasen verfolgt und nachgesteuert werden. Das kann auch Änderungen an der Vereinbarung selbst nach sich ziehen.

» Mit der Begleitung und Analyse von Teamprozessen werden in der Regel interne Teambereiter/innen beauftragt. Bei Bedarf können externe Berater/innen hinzugezogen werden.

→I Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

» 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.

→I Öffentliche Verwaltung, 080101/126/2001

## Qualifizierung

Teams arbeiten nur dann effektiv und effizient für die Realisierung der Ziele, 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.

→I Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

Die Beschäftigten müssen dazu alle Arbeitsabläufe innerhalb der Teams, die Kommunikationstechniken, die notwendige Software und entsprechende Vorschriften beherrschen und anwenden können. Aber auch Führungskräfte müssen auf die neue Organisation und ihre künftige Rolle qualifiziert werden. Häufig findet Qualifizierung nur auf Drängen der Betriebs- und Personalräte statt. Deshalb enthalten Vereinbarungen auch Qualifizierungspflichten.

» 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.

→I Öffentliche Verwaltung, 080101/95/2000

## » Qualifikation

Vor dem Start von Teamarbeit (in weiteren Bereichen der Regionaldirektionen) wird unter Mitwirkung der zukünftigen Teammitglieder der Qualifikationsbedarf ermittelt.

Schulungen zu den Themenbereichen Teamarbeit und Sozialkompetenz finden regelmäßig statt. Jedes Teammitglied hat einen Anspruch auf Qualifizierung in Teamarbeit und fachlicher Kompetenz. Für Prozessbegleiter werden separate Qualifikationsangebote angeboten.

Die Pflichtseminarreihe für Führungskräfte wird um den Themenkomplex Teamarbeit, Unterstützung von Teamstrukturen und Konfliktlösungsmechanismen gezielt ergänzt.

→I Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

## Beteiligung der Interessenvertretungen

Betriebsräte haben auf Basis des Betriebsverfasungs- und des Personalvertretungsgesetzes 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 Betriebs- und Personalräte sinnvoll, die Rechte der Interessenvertretung und der Beschäftigten im Rahmen einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zu konkretisieren und – wo möglich – zu erweitern. Dies geschieht in den untersuchten Vereinbarungen auf unterschiedliche Art und Weise.

Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass Betriebsräte über die notwendigen Informationen verfügen.

» Der jeweils zuständige Betriebsrat und der Gesamtbetriebsrat werden spätestens einen Monat vor dem Start über die Einführung von Team [Name] in einer Organisationseinheit informiert.

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

Dazu werden beispielsweise die Themen der notwendigen Information festgelegt.

» Information über Start [System]-Einführung und Einführungseinheit

- Abstimmung der Erhebung
- Vorgehen zur Abstimmung Tätigkeitenkatalog
- Angebot zur Teilnahme am Morgentreffen
- Vorstellung Kennzahlenkonzept und Komponenten, Personaleinsatzplanung.

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

Als Steuerungsinstrument zur Einführung werden oft Projektgruppen mit Vertreterinnen und Vertretern aller Beteiligten bestimmt.

» 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 [Regionaldirektionen], je 1 RD-Mitarbeiter aus [Abteilung A] und 1 Mitarbeiter aus [Abteilung B] (je 0,25 Kapazitäten).

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Auch nach der Einführung der Teamarbeit ist die Begleitung durch die Interessenvertretung abgesichert.

» Der Ausschuss [für Rationalisierung, Organisation und Technologie] des Gesamtbetriebsrates ist über Maßnahmen, die aus der Einführung von Team [Name] resultieren zu informieren – auch über Maßnahmen, die nur einen Betriebsratsbereich betreffen.

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

Als Steuerungsinstrument der Teamorganisation selbst wird auf höchster Ebene ein Lenkungsausschuss eingerichtet.

» Es wird ein Lenkungsausschuss eingerichtet, der die Teamorganisation in der [Firma] steuert. Der Lenkungsausschuss beschließt den Projektauftrag Teamarbeit und erforderlichenfalls dessen Fortschreibung.

Der Lenkungsausschuss setzt sich folgendermaßen zusammen: Vorstand Vertrieb, Direktor Vertrieb, Abteilungsleiter Personal, ein Mitglied eines örtlichen Personalrats der RDen [Regionaldirektionen] und ein Mitglied des Gesamtpersonalrats.

→ Versicherungsgewerbe, 080101/112/2001

Wenn notwendig, sind die Personalkapazitäten und weitere Aspekte zu prüfen.

» Insbesondere sind die Auswirkungen von Teamstrukturen und -funktionen auf Arbeitsplatzbeschreibungen, Beurteilungswesen und Stellenbewertungen zu untersuchen.

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

Aber auch die Vereinbarungen selbst sollen auf den Prüfstand und ggf. verändert bzw. angepasst werden.

» Verwaltung und Personalvertretung sind sich darüber einig, dass diese Dienstvereinbarung im zweijährigen Turnus auf ihre Wirksamkeit und auf ihre Verbesserungsmöglichkeiten überprüft wird.

→ Öffentliche Verwaltung, 080101/149/2001

Als Regelung zur Konfliktlösung wurde in einer Bank Folgendes vereinbart.

» Sofern es im Rahmen einer Team [...] Einführung zu einem gravierenden formalen Verstoß gegen diese Regelungsabrede kommt, steht zur Klärung eine regionale bzw. überregionale Team [...] Kommission zur Verfügung. Der Prozess zur Eskalation ist in Anlage [...] beschrieben.

→ Kreditgewerbe, 080104/12/2013

### Wer mehr wissen möchte

Study Nr. 459, „Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen“

→ [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007992](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007992)

### 3.4 Großer Veränderungsdruck im öffentlichen Dienst und bei den Finanzdienstleistern

Treiber für Veränderungen der Arbeitsorganisation in den privaten und öffentlichen Verwaltungen ist aktuell die Digitalisierung. Bürger fordern einfache Zugangswege und kürzere Bearbeitungszeiten von öffentlichen Dienstleistungen. Aufgrund der sinkenden Renditen in der Finanzbranche wird zunehmend automatisiert und Kunden werden im Selfservice mit Online-Formularen stärker in die Prozesse eingebunden.

Das Großprojekt **Verwaltungsmodernisierung** des Bundesinnenministeriums setzt mit der Digitalen Agenda 2020 und dem E-Government-Gesetz allerdings hauptsächlich auf die technischen, weniger auf die arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Es hat – wenn überhaupt – bei Arbeitnehmenden eher Aspekte des Arbeitsschutzes im Blick. Die Vertreterinnen und Vertreter der Politik – egal auf welcher Ebene, von Kommune bis Bundestag – schauen stärker auf die Senkung der Verwaltungskosten und den Bürokratieabbau und weniger auf die Details der Umsetzung. Die Behördenleitungen haben die Funktionsfähigkeit der Gesamtorganisation als Ziel. Die konkreten und passenden Lösungen müssen von den Abteilungs- und Referatsleitenden mit den Beschäftigten und der Interessenvertretung gefunden werden – schließlich kennen die Verwaltungsmitarbeitenden die Abläufe, Fehlerquellen und Verbesserungspotenziale am besten. Die Beteiligung der Beschäftigten am Veränderungsprozess ermöglicht die bestmögliche – auch digitalisierte – Lösung zur Erledigung öffentlicher Aufgaben.

Eine kürzlich veröffentlichte Studie (vgl. Looks o. J.) zum Thema Agile Verwaltung, bei der mehr als die Hälfte der Befragten im IT-Bereich der öffentlichen Verwaltung arbeiten, zeigt: Die übergroße Mehrheit arbeitet nicht mit agilen Methoden, sondern entweder mit klassischen oder ganz ohne Projektmanagement-Methoden. Andererseits halten 45 % der Befragten es für „sehr wichtig“, flexibel auf Anforderungen reagieren zu können.

Die Ergebnisse zeigen, dass für öffentliche Verwaltungen Projektarbeit eine große Herausforderung darstellt. Denn oft bestehen unklare Anforderungen, die personellen Ressourcen sind zu gering und es wird zu wenig kommuniziert. Die Projekte sind sehr dokumentationsgetrieben, da die Anforderungen in Leistungsverzeichnissen, Lasten- und Pflichtenheften erfasst werden müssen. Dies ist aufgrund der gesetzlichen Ausschreibungspflichten ein nicht zu unterschätzender Sachverhalt. Deshalb wird in der öffentlichen Verwaltung kaum mit agilen Arbeitsformen gearbeitet.

Die meisten Verwaltungseinheiten konzentrieren sich bisher auf ihre Zuständigkeit und ihr hierarchisches Organisationsprinzip, das kaum Raum für Selbstorganisation und Teamarbeit bietet. Das be-

schränkt die Motivation und Kreativität der Beschäftigten und führt zu langsamen Entscheidungen und damit langsamen Prozessen. Die Analyse der Befragungsergebnisse zeigt andererseits ein deutliches Potenzial für den Einsatz von agilen Methoden auch in den öffentlichen Verwaltungen. Ein Fazit des Projektes „FührDiv“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (vgl. Kapitel 3.3) lautet: „Personalräte und Gewerkschaften müssen sich positionieren [...]. Wer frühzeitig eingebunden wird, ist eher bereit, neue Wege zu gehen. Das gilt für Personalräte und Beschäftigte gleichermaßen. [...] Dienstvereinbarungen auf Probe – bei Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen – und mehr prozessorientierte Beteiligungsrechte könnten eine Möglichkeit sein, adäquate Lösungen für die Beteiligung an Digitalisierungsprozessen zu finden.“

## 4 REGELUNGSPUNKTE ZU AGILER ARBEIT

Die privaten Dienstleistungen, insbesondere die hier untersuchten aus dem Kredit- und Versicherungsgewerbe, haben viele technische Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung schon hinter sich – einschließlich eines massiven Arbeitsplatzabbaus. Die Arbeitgeber versuchen, die Effektivität und Effizienz durch veränderte Arbeitsorganisation zu erhöhen. Dabei spielen in diesen Betrieben agile Arbeitsstrukturen eine immer wichtigere Rolle (vgl. Laßmann et al. 2020). Sie sind – was für die gesamte Wirtschaft gilt – meist weniger mitbestimmt geregelt und damit dem Direktionsrecht der Arbeitgeber überlassen. Auf Arbeitgeberseite herrscht vielfach das Missverständnis, dass agile Arbeitsorganisation gleichbedeutend ist mit Regellosigkeit.


Inzwischen gibt es nicht nur in der IT- und Softwarebranche, sondern auch im Dienstleistungsbereich eine Reihe von Interessenvertretungen, die Ideen zur Regelung von agiler Arbeitsorganisation entwickelt haben. Zum Teil wurden die Änderungen in der Arbeitsorganisation als Insellösungen von den Beschäftigten mit ihrer Führungskraft ausprobiert und etablierten sich ohne Kenntnis der Interessenvertretung. Teilweise haben Arbeitgeber mit der Ansicht, dass sie ausschließlich per Direktionsrecht die Arbeitsorganisation ihrerseits bestimmen, agile Arbeitsformen eingeführt. Viele Interessenvertretungen warteten in Unkenntnis der Folgen der geänderten Arbeitsorganisation zunächst ab. Viele Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu agiler Arbeit stecken daher noch in den Kinderschuhen. Im Ergebnis zeigt sich, dass auch in mitbestimmten Betrieben noch relativ wenige Vereinbarungen zu agiler Arbeit abgeschlossen wurden.

Der nachfolgende Vereinbarungsentwurf zeigt beispielhafte Eckpunkte, die Inhalt eines betriebs-

rätlichen Verhandlungspapiers sind, also noch nicht als Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurden.

#### Zum Weiterlesen:

Im Rahmen der Reihe Mitbestimmungspraxis der Hans-Böckler-Stiftung stellen Baukrowitz/Hageni (2020) weitere Ansatzpunkte bei agiler Arbeit für die Mitbestimmungsakteure vor:

 „Agiles Arbeiten mitgestalten. Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung“.

### 4.1 Mögliche Regelungen für eine Betriebsvereinbarung zu agilem Arbeiten

#### Agile Arbeit definieren

Betriebsrat und Arbeitgeber definieren gemeinsam, was mit agiler Arbeit genau gemeint ist und welche Methoden darunterfallen.

#### Transparenz und Freiwilligkeit bei der Besetzung agiler Teams

- Doppelte Freiwilligkeit muss Grundvoraussetzung bei der Zusammenstellung agiler Teams sein!
- Das Auswahl-Prozedere ist zu definieren und mit dem Betriebsrat abzustimmen.
- Alle sollten die gleiche Chance haben, in agilen Teams eingesetzt zu werden (Anspruch auf Beginn und Ende als Maßnahme nach § 99 BetrVG; Anspruch auf adäquate Tätigkeit nach Ende des Einsatzes; ggf. Auswahlrichtlinien beachten).
- keine Diskriminierung z. B. aufgrund von Teilzeit/Vollzeit, Geschlecht, Leistungsgemindertheit
- Probearbeiten (2–5 Tage, je nach betrieblicher Situation) kann beiderseitig Sicherheit bei der Entscheidung geben.
- Für mögliche Konflikte im Team sind Lösungsszenarien zu vereinbaren.

#### Qualifizierung

- Mit einer umfassenden Qualifizierung ist rechtzeitig vor dem Einsatz agiler Methoden zu beginnen.
- Alle Mitarbeitenden und Führungskräfte – auch diejenigen, die NICHT agil tätig sind – sollten ein Grundwissen über agiles Arbeiten vermittelt bekommen.
- Für Teams und Führungskräfte müssen ausreichend Budget und Zeit vorgesehen werden.
- Agile Lotsen, Coaches/Gilden/Paten zum Wissenstransfer sind in diese Maßnahmenplanungen aufzunehmen.

- Agile Teams entscheiden eigenverantwortlich über Budget und Umfang von Qualifizierungen.
- Eine zentrale Einheit (Clearingstelle) ist einzurichten. Hier laufen alle Belange der agilen Arbeit zusammen.

#### Personalentwicklung

- Die Entwicklungswege der „neuen“ Funktionen/Rollen, die sich aus der Agilität ergeben, sind zu definieren (z. B. Scrum Master, Product Owner, Agil Coach).
- Gleichstellung zur (bisherigen) Projektkarriere
- Öffnung von Entwicklungswegen
- Weiterentwicklung Tarif-Mitarbeitende und Managementkarriere

#### Aufgabenänderung

- Die Auswirkung des Einsatzes auf die Bewertung der Leistungen ist zu regeln.
- Die „neuen“ Funktionen der Rollen, die sich aus der Agilität ergeben, sind zu beschreiben (z. B. Scrum Master, Product Owner).
- Regelungen für Höhergruppierung in den Entgeltstufen müssen fair und transparent gestaltet werden.
- Gleiches gilt für den Bestandsschutz des Entgelts bei Wechseln zwischen den Bereichen Agile und Linie (keine Rückstufung).
- Die Einsatzdauer in agiler Arbeit ist ebenfalls zu berücksichtigen.
- Für die Leistungsbewertung im Mitarbeitergespräch sind für Mitarbeitende und Führungskräfte entsprechende Kriterien/Rahmen zu schaffen.

#### Vorgesetzte

- Führungskräfte müssen zur Agilität durchgängig und umfassend vorbereitet, qualifiziert und einbezogen werden.
- Zu klären ist: Welche Rechte und Pflichten haben die (disziplinarischen) Führungskräfte gegenüber Mitarbeitenden in agilen Teams?
- Arbeitet das Unternehmen an einem agilen, neuen Rollenverständnis der „dienenden“ Führung? Wie wird sich die Rolle der Führungskraft in einem agilen Unternehmen ändern?
- Bei der Leistungsbewertung agil arbeitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen persönliche Ziele hinter Teamzielen. Das muss auch für die vereinbarten Ziele der Führungskräfte gelten.

**Schutz vor** Überlastung – auch vor der Eigendynamik agiler Teams:

- Rahmenbedingungen für Reviews sind verbindlich festzuschreiben.
- Ungestörtes Arbeiten während des Sprints muss gewährleistet werden.
- Verbindliches Vorgehen für Eskalationen vereinbaren, z. B. wenn das Team Überlastung anzeigt.
- Hinweisen nachgehen, z. B. bei regelmäßigen Überstunden, Verschieben von Urlaub, Fluktuation, Krankheit.
- Auch selbst entscheidende Teams müssen Arbeitszeitregelungen einhalten.
- Zeit für Weiterbildung, Kreativität und Ruhepausen ist einzuplanen.

### Personalbemessung

- Grundsätze für die Festlegung von Teamgrößen sind zu erarbeiten. Ein Kapazitätsausgleich muss geregelt werden
  - für den Fall, dass jemand in einem agilen Team ausfällt.
  - für die Linie, wenn Beschäftigte herausgenommen werden.

### Mischformen klar regeln

- Für das Zusammenspiel von agilen Teams und bisherigen/anderen Strukturen sind klare Regeln zu schaffen, z. B. für
  - Linie-Projekte-Matrix,
  - Entscheidungs-/Weisungsbefugnisse,
  - Abstimmungsprozesse,
  - Leistungsbeurteilung,
  - Vergütung,
  - Berichtswege.

### Leistungs- und Verhaltenskontrollen

- sind im Rahmen der agilen Methoden zu untersagen.
- Teaminterne Transparenz ist notwendig – Kontrolle von außen nicht zu gestatten (bestehende Betriebsvereinbarungen sind zu überprüfen, ggf. anzupassen oder durch Protokollnotizen zu ergänzen).

### Gesundheitsschutz

- Arbeitsschutzgesetz, Bildschirmarbeitsverordnung, sonstige Gesetze und Gefährdungsbeurteilung gelten auch für die agile Teamarbeit.
- Besondere Gefahr: Aufgrund hoher intrinsischer Motivation wächst das Burnout-Risiko. Hier ist

besondere Aufmerksamkeit durch Scrum Master und Führungskräfte notwendig!

### Bürräume

Ausreichend geeignete Räume und adäquate Ausstattung sind für die agile Arbeit unerlässlich. Es sind ausreichend Besprechungsräume und ruhige Arbeitszonen notwendig. Ein entsprechendes Büroraumkonzept ist rechtzeitig zu erstellen.

### Reporting

Das Unternehmen legt dem Betriebsrat regelmäßig Reports über die Entwicklung und Ergebnisse der agilen Arbeit im Unternehmen vor.

## 4.2 Herausforderungen für Betriebsräte bei agiler Teamarbeit

In den analysierten Vereinbarungen (vgl. Seibold/Mugler 2020) zeigen sich unterschiedliche Gestaltungsziele. In einigen Fällen steht die Sicherung der Mitbestimmung im Vordergrund; in anderen liegt der Fokus darauf, Arbeitsbelastungen abzubauen und zu verhindern; wieder andere wollen „wahres“ Scrum ermöglichen. Im Gegensatz zu teilautonomer Gruppenarbeit scheint es vielen Betriebs- und Personalräten noch an einem eigenen Leitbild und an Prinzipien für gute agile Arbeit zu mangeln. Dies wird sich absehbar ändern, da zunehmend in den Gewerkschaften und in der Wissenschaft darüber diskutiert wird. Was sind angemessene Strukturen für agiles Arbeiten? Wie müssen die Rollen definiert werden? Welche Ausstattung und Qualifizierungen benötigen alle Beteiligten? Je mehr Erfahrungen in der Praxis dazu gemacht werden, desto klarer werden die Antworten der Gremien darauf sein.

Mit einer Ausnahme regeln die Vereinbarungen nicht die Skalierung von einzelnen Scrum Teams zu übergeordneten Einheiten und Clustern. Auch dabei müssen Betriebs- und Personalräte analog der untersten Scrum-Ebene eingebunden werden. Möglicherweise liegt das daran, dass agile Arbeitsmethoden in vielen Betrieben noch einen Pilotstatus haben und eine Skalierung über die Gesamtorganisation noch nicht auf der Tagesordnung steht. Oder viele der Unternehmen arbeiten nur mit einzelnen 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 haben kein systematisches Entgeltsystem. Für die Betriebe mit Tarifbindung gelten grundsätzlich die jeweiligen tariflichen Regelungen. Allerdings kommt es zu Anwendungsproblemen, weil die neu-

en 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 realisiert ist. Das heißt: Wie autonom arbeitet das Team? Wie stark sind der autonome Handlungsspielraum und die Verantwortung usw. ausgeprägt? Wie sind die Führungsrollen konkret aufgeteilt?

Mit Blick auf das Leistungsentgelt spielen die neuen Führungsstrukturen ebenfalls eine große Rolle, weil operative und disziplinarische Führung auseinanderfallen. Außerdem gibt es nach der Lehre von Scrum keine Führungskräfte mehr, die eine Leistungsbeurteilung durchführen können. Das heißt, eine individuelle Leistungsbeurteilung 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.

Eine weitere Herausforderung stellt sich beim Thema Leistungsbeurteilung: Formal entscheidet das Scrum Team über das Pensum seines Sprints. Aber wie kann das Team mit übermäßigem Druck durch Kunden umgehen, der über den Product Owner ins Team hineingetragen wird? Wie können die Mitsprache des Teams und die Mitbestimmung der Interessenvertretung bei der Leistungsvorgabe geregelt werden, wobei Letztere oft an die Personalbeurteilung gekoppelt ist – insbesondere, wenn als Entlohnungsgrundsatz kein Leistungsentgelt vereinbart ist?

Mit Blick auf Scrum wird immer deutlicher: Die tariflichen Rahmenregelungen scheinen durch die Umsetzungsprobleme immer weniger geeignet, um Leistungen zu begrenzen und Mitbestimmung zu ermöglichen. Neue tarifliche Regelungen zur Leistungsaushandlung sind nötig.

## 5 FAZIT

Die Erfahrungen mit selbstorganisierter Gruppenarbeit in den letzten Jahrzehnten sind sehr unterschiedlich. In vielen Produktionswerken der Metall- und Elektroindustrie wurden seit Beginn der 1990er Jahre sehr umfassende und detaillierte Betriebsvereinbarungen zu teilautonomer Gruppenarbeit mit gewählten Gruppensprecherinnen und -sprechern abgeschlossen. Diese Vereinbarungen verloren oft im Laufe der Jahre ihren Richtliniencharakter. Und in der Praxis entwickelte sich eine sehr große Bandbreite an Mischformen zwischen teilautonomer und taylorisierter Gruppenarbeit. In vielen Fällen verstieß damit die Praxis gegen die Vereinbarungen, weil deren Einhaltung nicht konsequent nachgehalten wurde.

Demgegenüber sehen sich Betriebs- und Personalräte im öffentlichen Dienst ganz neu mit agilen und Teamarbeitsstrukturen konfrontiert. Sie müssen die neuen und häufig unklaren agilen Anforderungen in nach wie vor hierarchischen Strukturen im Sinne der Beschäftigten gestalten – eine enorme Herausforderung. Gegenüber der allgemeinen Auswertung der Betriebsvereinbarungen zu selbstorganisierter Teamarbeit zeigt die Auswertung der privaten und öffentlichen Verwaltung einige Unterschiede und Besonderheiten. In den Zielen und Grundsätzen werden die Kundenorientierung, die Verbesserung der Prozesse und die Zusammenarbeit im Team betont. Es fehlen Themen wie Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzergonomie. In Vereinbarungen des öffentlichen Dienstes ist die Beschreibung der Veränderung zu neuen „modernen“ Arbeitsformen und der Formen der Teamarbeit selbst wichtig. In Vereinbarungen der Finanzbranche spielt sie keine Rolle. Ähnliches gilt für die Integration von Leistungsgewandelten und Teilzeitbeschäftigten, die unter den Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung einen großen Anteil hat.

In der Gesamtauswertung zu selbstorganisierter Teamarbeit (vgl. Seibold/Mugler 2020) finden sich ausdifferenzierte Formen der Konfliktlösung, auch unter Beteiligung der Interessenvertretung. Demgegenüber wird in den Vereinbarungen der öffentlichen und privaten Verwaltung eher auf die Konfliktlösung in der Gruppe und als Eskalationsstufe auf die Lösung durch die Führungskraft gesetzt.

Die Teamsprecherinnen und -sprecher sind in der öffentlichen Verwaltung eher für Organisation und Moderation zuständig. Vereinzelt haben sie Mitsprache bei Personalangelegenheiten des Teams.

Die neue Rolle der Führungskräfte in Teamkonzepten wird in Vereinbarungen der öffentlichen Verwaltung – im Gegensatz zu anderen Branchen – nicht thematisiert. Zudem gibt es keine Regelungen bezüglich der Arbeitszeiten; sie weisen nur auf die Selbstorganisation im Rahmen von Gesetzen und Tarifverträgen hin.

Die Gesamtauswertung verweist beim Entgelt teilweise auf höhere Entgeltgruppen aufgrund der Arbeitsanreicherung. Solche Regelungen findet man in der öffentlichen Verwaltung nicht. In der Finanzbranche wird teilweise die Entgeltabsicherung geregelt.

Hinsichtlich Leistungsdrucks werden in den Regelungen der öffentlichen Verwaltungen eher Vereinbarungen getroffen, die Stress und Belastungen begrenzen sollen. Die Finanzbranche setzt dabei auf die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz und das Empowerment der Beschäftigten.

Hinsichtlich der Beteiligung der Interessenvertretung in der Finanzbranche werden stärker die Informations- und Beratungsrechte, weniger die Mitbestimmungsrechte thematisiert. In industriegeprägten Betriebsvereinbarungen ist dies häufig

umgekehrt (vgl. Seibold/Mugler 2020, Kapitel 3.10). In den öffentlichen Verwaltungen findet man keine direkte Beteiligung der Personalräte an der Ausgestaltung der selbstorganisierten Teamarbeit, lediglich im Veränderungsprozess der Regelung selbst. Zwar wäre ein Erfahrungstransfer von Gruppenarbeit zu agiler Arbeit innerhalb von Betrieben und zwischen Branchen möglich und wünschenswert. Andererseits bestehen jedoch sehr unterschiedliche organisatorisch-technische Rahmenbedingungen.

Innerbetrieblich kümmern sich in den Industrieunternehmen auf Betriebsrats- und Arbeitgeberseite meist andere Personen um die Bereiche 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.

Die Ausgangslage in den Bürobereichen der Industrie ist sehr unterschiedlich. So sind z. B. in den Forschungs- und Entwicklungsbereichen die Handlungsspielräume der Einzelnen meist größer und durch agile Teams werden diese nicht nur ausgeweitet, sondern andererseits teilweise auch eingeschränkt.

Die unterschiedlichen Branchen und Unternehmensbereiche verfügen über ungleiche Kulturen bei Beschäftigten und Führungskräften. Der zentrale Ausgangspunkt für eine gelingende selbstorganisierte Teamarbeit – egal welcher Ausprägung und in welchem Bereich – ist die Führungskultur und die Unternehmenshierarchie. Eine die Beschäftigten wertschätzende 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.

Außerdem haben viele Gremien erkannt, dass eine gute Vereinbarung allein 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). Knackpunkt ist die Einsicht, dass zu Beginn eines umfassenden Change-Prozesses nicht alle zu regelnden Punkte abschließend beschrieben und mit Maßnahmen geklärt werden können. 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 ein sogenannter „dynamischer Interessensausgleich“ (Schwarz-Kocher et al. 2015), weil sie im Prozess an definierten Meilensteinen wiederholt zu gemeinsamen Entscheidungen der Betriebsparteien führt, um Nachteilen für Beschäftigte entgegenzusteuern. Sie bietet Betriebsräten die Chance, gestalterisch mitzuwirken auch bei Themen, bei denen rechtlich keine Mitbestimmung durchzusetzen ist.

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 eine wichtige Rolle in der Betriebsratsarbeit spielen. 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.

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter (2014):** Teilautonom oder re-taylorisiert? – Gruppenarbeit bei Ganzheitlichen Produktionssystemen. In: Arbeit, Heft 4, Jg. 23 (2014), S. 277–291.
- Baukrowitz, Andrea/Hageni, Karl-Heinz (2020):** Agiles Arbeiten mitgestalten. Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung. Reihe Mitbestimmungspraxis Nr. 30. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8899](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8899)
- Bechmann, Reinhard (2013):** Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Frankfurt am Main. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=6736](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=6736)
- Bechmann, Reinhard (2010):** Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Frankfurt am Main. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=5826](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=5826)
- Beile, Judith/Rieke, Cornelia/Schöneberg, Katharina/Gabriel, Steffen (2019):** Führung in der digitalisierten Öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden des INQA-Projektes „FührDiV. wmp consult – Wilke Maack GmbH (Hg.). Hamburg.
- Beutler, Kai/Borg, Ulla/Dauer, Beate/Doege, Vera/Kötter, Wolfgang/Güster, Claus-Harald/Steinberger, Viktor (2000):** Gruppenarbeit/Qualifikation/Entgelt. Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik. Heft 43. Technologieberatungsstelle beim DGB NRW (Hg.). 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. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8011](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8011)
- Bürkardt, Dagmar/Seibold, Bettina (2015):** Blinder Fleck „Lean Office“ – mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten, arbeitsorientierte Handlungsansätze. Stuttgart.
- Clemens, Wolfgang (2010):** Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Beschäftigungssituation und Beschäftigte in öffentlichen Verwaltungen. Expertise im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/g97329.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/g97329.pdf)
- Deutsche Bundesbank (2010):** Bankenstatistik. Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1. Frankfurt am Main.
- DGB Bundesvorstand (Hg.) (2015):** Magazin für Beamtinnen und Beamte. Der öffentliche Dienst – Unterfinanzierter Krisenmanager. Heft 11–12/2015, 22. Jg. S. 4–6.
- 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 (2019):** Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study Nr. 337 der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=7665](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=7665)
- Huchler, Norbert/Porschen-Hueck, Stephanie/Ritter, Tobias/Sauer, Stefan (2018):** Arbeitssoziologische Belastungsforschung zu neuen Arbeitsformen. In: Kawohl, Wolfram/Rössler, Wulf (Hg.): Arbeit und Psyche. Stuttgart, S. 29–43.
- IG Metall Vorstand (2020):** Agiles Arbeiten. Trends und Gestaltungshinweise für gute Arbeit in IT-, Engineering- und Bürobereichen. Foliensatz. [https://lernplus.de/pluginfile.php/33473/mod\\_resource/content/1/Agiles%20Arbeiten\\_Powerpoint.pdf](https://lernplus.de/pluginfile.php/33473/mod_resource/content/1/Agiles%20Arbeiten_Powerpoint.pdf)
- Kamp, Lothar (1998):** Gruppenarbeit. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=1181](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=1181)
- Laßmann, Stefanie/Müller, Nadine/Skrabs, Sylvia/Wille, Christian (2020):** Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hg.). Berlin.
- Lay, Gunther (2013):** Gruppenarbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie. Berlin, S. 245–250.
- Looks, Hanna (ohne Jahr):** Agile Verwaltung. Wissenschaftliche Projektarbeit an der Hochschule Emden/Leer. [https://agileverwaltung.org.files.wordpress.com/2020/01/agile\\_verwaltung\\_bestandsaufnahme.pdf](https://agileverwaltung.org.files.wordpress.com/2020/01/agile_verwaltung_bestandsaufnahme.pdf)
- Pfäfflin, Heinz / Buchner, Michael (1999):** Gestaltung von Gruppenarbeit. Aus- und Weiterbildung von Gruppensprecherinnen und Gruppensprechern. IMU-Studien Nr. 25. München.
- Porschen-Hueck, Stephanie (2018):** Agilität als Gesundheitsrisiko? Vortrag am 21.02.2018 auf dem Frankfurter Entwicklertag der Goethe-Universität Frankfurt am Main. <https://entwicklertag.de/frankfurt/2018/sites/entwicklertag.de/frankfurt.2018/files/slides/Agilit%C3%A4t%20als%20Gesundheitsrisiko.pdf>
- Salm, Rainer (2008):** War der „deutsche Weg der Arbeitsorganisation“ erfolglos? In: Wagner, Hilde (Hg.): 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 (Hg.): Flexible Standardisierung. Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeit im Betrieb. Frankfurt am Main, S. 19–56.
- Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2021):** Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Reihe Study Nr. 459 der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007992](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007992)
- Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2019):** Arbeit 4.0 – Betriebsräte und Scrum. In: MIT Institut Bonn (Hg.): SonderMIT-teilung. Bonn, S. 27–29.
- Seibold, Bettina/Schwarz-Kocher, Martin/Salm, Rainer (2016):** Ganzheitliche Produktionssysteme. Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study Nr. 340 der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=7698](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=7698)



## LITERATUR

**Schwarz-Kocher, Martin/Seibold, Bettina/Pfäfflin, Heinz/Salm, Rainer (2015):** „Gute Arbeit“ durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen. 2., überarb. Aufl. IMU Institut GmbH (Hg.). Stuttgart.

**Vogl, Gerlinde (1996):** Gruppenarbeit: Gestaltungschancen auch für Frauen. IMU-Informationsdienst 2/1996. Stuttgart.

**Welpel, Isabell M./Brosi, Prisca/Schwarz-müller, Tanja (2018):** Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter. Frankfurt am Main/New York.

**Zanker, Claus (2019):** Ämter ohne Aktenordner. E-Government & Gute Arbeit in der digitalisierten Verwaltung. WISO Diskurs 06/2019. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.). Bonn.



Alle Hinweise zuletzt geprüft  
am 14.04.2020

## ÜBER UNSERE ARBEIT

**Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.**

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. Der Arbeitsbereich „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“ 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.

**IHR SEID DIE EXPERTEN – PROFITIERT VONEINANDER!**

**Schickt uns eure Vereinbarung**



[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

### Erklär-Video

**Zum Erklär-Video**



<https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de) euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

### Team und Kontakt:

**Angela Siebertz:**

[angela-siebertz@boeckler.de](mailto:angela-siebertz@boeckler.de)  
+49 211 7778-288

**Sandra Mierich:**

[sandra-mierich@boeckler.de](mailto:sandra-mierich@boeckler.de)  
+49 211 7778-587

**Nils Werner:**

[nils-werner@boeckler.de](mailto:nils-werner@boeckler.de)  
+49 211 7778-167



**NÄHERE INFORMATIONEN**

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



[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)