
SELBSTORGANISIERTE TEAMARBEIT IN BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Seibold, Bettina, Mugler, Walter: Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen (2021)

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 978-3-86593-375-1

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Dieser Stichpunktekatalog bietet umfangreiche Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die Liste enthält die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. So können weiter- führende eigene Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

Zielsetzung

Welche Ziele werden mit der Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit verfolgt?

- Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität und Kundenorientierung
- Beschäftigtenzufriedenheit, Motivation und Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) als gleichwertige Ziele selbstorganisierter Teamarbeit
- Es ist nicht das Ziel, dass Beschäftigung abgebaut wird.

Geltungsbereich

In welchen Bereichen soll selbstorganisierte Teamarbeit eingesetzt werden?

- räumlich
- personell
- sachlich

Gibt es einen zeitlich begrenzten Pilotbereich?

Definitionen

Welche Form von selbstorganisierter Teamarbeit soll eingeführt werden?

- Beschreibung der Teamarbeit
- Beschreibung aller Rollen, Artefakte, Arbeitsphasen etc. bei agiler Teamarbeit und fluider Organisation (evtl. im Anhang der Vereinbarung)

Beteiligung des Betriebsrats

Beteiligungsrechte des Betriebsrats im Einführungs- und Umsetzungsprozess konkretisieren:

- Informationsrechte des BR
- Feststellung, dass die Einführung und Weiterentwicklung von selbstorganisierter Teamarbeit eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG darstellt und der BR entsprechend beteiligt wird
- Beteiligung am Leitungskreis und an allen Veranstaltungen bei der Einführung
- Einrichtung eines mitbestimmungsrelevanten, paritätisch besetzten Steuerkreises aus BR und Geschäftsführung
- Der BR kann eigene Alternativvorschläge einbringen, die ergebnisoffen geprüft werden.
- Der BR kann nach § 80 Abs. 3 BetrVG einen externen Sachverständigen hinzuziehen.

Schutz vor Personalabbau und Beschäftigungssicherung

- Für die gesamte Einführungsphase werden betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen.
- Alternativ: Durch die Einführung und Umsetzung von selbstorganisierter Teamarbeit dürfen keine betriebsbedingten Kündigungen verursacht werden.
- Ist ein Personalabbau unvermeidbar, sind Funktionen und Tätigkeiten, die bisher ausgelagert wurden, wieder zurückzuholen. Vor dem Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen sind alle internen Arbeitszeitflexibilisierungsmöglichkeiten wie Abbau von Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit etc. auszuschöpfen.

Beteiligung der Beschäftigten

- Beschäftigte umfassend informieren: vor, während und nach Abschluss des Veränderungsprozesses
- strukturierte Methoden einsetzen, um die Einschätzungen der Beschäftigten zu den bisherigen Arbeitsbedingungen sowie geplanten und umgesetzten Maßnahmen systematisch zu erfassen
- direkte Beschäftigte in die Problemanalyse und Veränderungsplanung bei der Einführung von Teamarbeit einbeziehen
- QAB-Kriterien bei der Bewertung des Veränderungsergebnisses berücksichtigen
- Reklamationsrechte beim BR, falls die Veränderungsvorschläge der Beschäftigten nicht angemessen berücksichtigt werden und sich die QAB durch die Veränderung verschlechtert hat

Organisation der Gruppen/Teams

- Bildung und Zusammensetzung der Teams
- Gruppengröße und Personalbemessung
- Zusammensetzung von agilen Teams
- Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Aufgaben, Kompetenzen und Freiheitsgrade der Teams

Arbeitsorganisation im Team sollte möglichst lernförderlich und belastungsarm sein, daher sind z. B. die Integration von indirekten Tätigkeiten, taktentkoppelte Tätigkeiten aber auch organisatorische Elemente der Selbststeuerung zu regeln

- Kontinuität der klassischen Aufgaben nach den Zielen der teilautonomen Gruppenarbeit
- interne Organisation der Gruppe
- Arbeitszeit
- Gruppen- und Teamgespräche
- kontinuierliche Verbesserungen und Weiterentwicklung der Gruppen-/Teamarbeit

Teamtafeln/Kennzahlen

Projekt-Infocenter oder Teamtafeln mit

- Rhythmus, Dauer und Standardagenda der Teamgespräche
- Beschreibung der Kennzahlen, Abstimmung der Kennzahlen mit BR
- Beschäftigtenkennzahl zu Belastungen am Arbeitsplatz. Die Beschäftigten sollten im Rahmen der Regelgespräche beurteilen können, wie stark sie ihre Belastung z. B. durch Arbeitszeitschwankungen (tägliche Arbeitszeit, Arbeit am Wochenende und von Zuhause aus) empfinden und ob sie sich durch die Arbeit gestresst fühlen.
- Damit der notwendige Arbeitsaufwand realistisch geplant wird und nachträgliche Änderungen nicht zu Leistungsverdichtung führen, sollen die Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeitsaufgaben zu reflektieren (Anzahl der Aufgaben ist in Ordnung/hoch/viel zu hoch, geplante Zeit pro Aufgabe ist in Ordnung/knapp/viel zu gering).

Führungsaufgaben

- detaillierte Beschreibung der Rollen und Aufgaben in agilen Teams (Scrum Master, Produkt Owner, Entwicklungsteam)
- detaillierte Beschreibung der Rollen und Aufgaben bei teilautonomer und eingesetzter bzw. selbstorganisierter Teamarbeit (Gruppensprecherinnen/-sprecher, Teamsprecherinnen/-sprecher, personelle, disziplinarische und fachliche Führungskräfte)
- 360-Grad-Feedback für Führungskräfte
- Vermittlung (Mediation) zwischen agilen Teams/Abteilungen und den Linienbereichen sowie dem Management
- Regeln (u. a. Weisungsbefugnisse) für das Zusammenspiel von agilen Teams und bisherigen bzw. anderen Strukturen wie z. B. Linie, Projekt, Matrix

Entgelt und Prämien

- Veränderungen der Tätigkeiten am Arbeitsplatz dürfen zu keiner Verschlechterung der individuellen Eingruppierung der Beschäftigten führen.
- Ist dies zu erwarten, müssen die arbeitsorganisatorischen Konzepte erweitert und dadurch die Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz so angereichert werden, dass die Betroffenen ihre ursprüngliche Eingruppierung erhalten. Eine Festlegung des Entgeltgruppenschnitts pro Gruppe/Team hilft dabei.
- Alle dazu notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen werden durchgeführt.
- beeinflussbare Gruppenziele
- Einstufungen für Scrum Master und Product Owner

Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen

- Vereinbarung von Zielen und Minimalstandards für die QAB an allen Arbeitsplätzen als betriebliche QAB-Standards. Dabei sollen neben ergonomischen Standards auch Standards der Arbeitsorganisation, Leistungsabforderung und Stressvermeidung definiert werden, um lernförderliche und belastungsarme Arbeitsplätze zu sichern.

- Alle Veränderungen von Arbeitsplätzen, Tätigkeiten und Arbeitsprozessen müssen die Einhaltung dieser QAB-Standards nachweisen. Beschäftigte können die Nichteinhaltung beim Betriebsrat reklamieren.
- Einführung von QAB-Kennzahlen, die die Arbeitsbelastungen bzw. die Veränderung der QAB visualisieren. Bei Unterschreiten definierter Grenzwerte muss mit dem Betriebsrat nach arbeitsorganisatorischen Lösungen gesucht werden.
- Bei größeren Veränderungen ist vor und ca. ein Jahr nach Einführung der neuen Prozesse eine umfassende Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung der Arbeitszeiten durchzuführen.
- Bei Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen sind mit dem Betriebsrat geeignete Gegenmaßnahmen zu vereinbaren.
- geeignete Räume und Ausstattung: Bei lehrbuchmäßiger Arbeit nach Scrum in einem Raum braucht es ausreichend Licht, Luft und Lärmdämmung.

Leistungsregulation

Entsprechend dem agilen Manifest werden die Tätigkeiten bei Scrum durch das Team gesteuert. Dies erfordert klare Regelungen zur Leistungsregulation, da die Schätzung der in einem Sprint abzuarbeitenden Aufgaben und die dadurch notwendige Personalbemessung direkt die Leistungsabforderung am Arbeitsplatz bestimmt. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu solchen Fragen sind gemäß BetrVG nur gesichert, wenn die Beschäftigten einem kennzahlenbasierten Leistungsentgeltsystem unterliegen.

- Alle Teammitglieder erhalten als Bestandteil des Leistungsentgelts eine Standardprämie. Diese bezieht sich auf Kennzahlen, die zur Steuerung der Teams herangezogen werden.
- Alle weiteren Faktoren wie Zeitermittlung, Pausen- und Verteilzeiten, Berechnung der Personalbemessung, Mitbestimmungs- und Reklamationsrechte sind in einer separaten BV zur Leistungsentlohnung geregelt.

Sollte dies nicht durchsetzbar sein, müssen die Mitbestimmungsrechte entsprechend einzeln geregelt werden, z. B:

- Die Planzeiten für Sprints und Gruppenaufgaben müssen durch qualifizierte zeitwirtschaftliche Methoden (z. B. REFA, vgl. [Kapitel 3.8.1](#)) erhoben werden.
- Dabei sind persönliche und sachliche Verteilzeiten sowie Veränderungen im Produktmix bzw. bei Projektaufträgen zu berücksichtigen.
- Der Betriebsrat ist bei jeder Zeitaufnahme einzubeziehen. Die Ergebnisse müssen mit ihm vereinbart werden.
- Beschäftigte können die aus ihrer Sicht fehlerhaften Zeitvorgaben beim Betriebsrat reklamieren. In diesem Fall ist eine neue Zeitaufnahme durchzuführen.
- Arbeitsunterbrechungen durch Störungen sind bei der Personalbemessung zu berücksichtigen.
- Veränderungen der Arbeitsinhalte bei Scrum, Taktzeitveränderungen und Veränderungen der Personalbemessung sind mit dem Arbeitsteam zu vereinbaren. Im Konfliktfall entscheiden Betriebsrat und Geschäftsführung.

Generell gilt:

- Bei der Definition von Leistungsstandards ist zu berücksichtigen, dass einsatzeingeschränkte Beschäftigte in den Arbeitsprozess integriert werden können.

Versetzungen

- Versetzungen sind nur mit Zustimmung der Betroffenen möglich.
- Bei Versetzungen ist darauf zu achten, dass die Qualifikationsanforderungen am neuen Arbeitsplatz nicht geringer sind als am bestehenden Arbeitsplatz.
- Der Betriebsrat ist entsprechend den Mitbestimmungsrechten zu informieren.

Verhaltens- und Leistungskontrolle

- Die ggf. erfassten und/oder an Team-Boards visualisierten Daten dürfen nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden.
- Personelle Einzelmaßnahmen, die sich auf die individualisierten Daten von agilen Methoden und Kennzahlen stützen, sind unzulässig.
- Alle erfassten und visualisierten Daten sind so zusammenzufassen, dass Rückschlüsse auf das Leistungsverhalten einzelner Beschäftigter nicht möglich sind. Erhobene Daten sind nur auf Teamebene und nur für Teamzwecke auszuwerten.

Qualifizierung

- des BR zu selbstorganisierter Teamarbeit, insbesondere bei agilen Methoden und zu den Grundsätzen der QAB
- der Beschäftigten zu selbstorganisierter Teamarbeit vor Einführung der neuen Arbeitsorganisation, insbesondere bei agilen Methoden:
 - fachlich und methodisch (Planung)
 - soziale Themen (Kommunikation, Konfliktlösung)
 - für neue Arbeitsaufgaben
 - Abschätzung des Team-Pensums
- Weiterbildung der Teams im Prozess, wobei die Teams selbst die Bedarfe festlegen
- Berücksichtigung der Qualifizierungszeiten bei der Arbeitsplanung des Teams
- der Vorgesetzten für ihre neue Führungsrolle:
 - Wie verändern sich die Rollen?
 - Welche Rechte und Pflichten haben die (disziplinarischen) Führungskräfte gegenüber den Beschäftigten in agilen Teams?
 - als Coach Fürsorgepflichten (Schutz vor Überlastung des Teams) wahrnehmen
- Supervision für Scrum Master und Product Owner (während der Einführungsphase)
- Mediation zwischen agilen Teams und hierarchischen Linienfunktionen
- innovative Lehr- und Lernformen (z. B. Lerntandems)



Zum Download der Auswertung
Zum Download der MB-Praxis
Zum Download Beispiel aus der Praxis



Zur Online-Datenbank



Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

www.betriebsvereinbarung.de



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