

AGILES ARBEITEN IM RAHMEN DER FLUIDORGANISATION (2021)

Beispiel aus der Praxis

Bettina Seibold und Walter Mugler

www.betriebsvereinbarung.de

Quelle: Konzernbetriebsvereinbarung zu agilem Arbeiten im Rahmen der fluiden Organisation

→ [Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/25/2018](#)

Darum geht es:

Seit Jahren verändert sich Arbeit in den Bürobereichen des Unternehmens kontinuierlich. Es wurden Lean-Konzepte und agile Entwicklungsmethoden (z. B. Scrum) eingeführt. Nun soll auch die Aufbauorganisation des Unternehmens insgesamt flexibler werden. Dazu wurde neben der Linienstruktur und Projekten als drittes Element eine fluide Organisation eingeführt. Diese setzt sich aus selbstorganisierten Teams zusammen, deren Methoden und Führungsrollen sich an agilen Prinzipien orientieren und in denen zukünftig insgesamt 20 % der Beschäftigten arbeiten sollen. Der Betriebsrat des Unternehmens hat mit der vorliegenden Vereinbarung einen Rahmen geschaffen, um seine Mitbestimmungsrechte in der neuen Organisationsform abzusichern. Es wurden Regelungen vereinbart, um Belastungen bei Beschäftigten abzubauen und zu verhindern. Dabei hat sich das Vorgehen des Betriebsrats mit Pilotbereichen und einer Pilotvereinbarung bewährt, weil durch intensive Prozessbegleitung die Regelungen angepasst werden konnten. Beispielsweise konnten nach Rückmeldungen der Beschäftigten Änderungen beim zentralen Thema Führung vorgenommen werden.

Diese Vereinbarung ist keine Mustervorlage. Vorgestellt wird ein verhandelter und abgeschlossener Kompromiss. Die anonymisierten Auszüge aus abgeschlossenen Vereinbarungen werden von Kolleginnen und Kollegen aus Betriebs- bzw. Personalräten sowie der zuständigen Gewerkschaften kommentiert und ggf. von weiteren Experten eingeordnet.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Beispiel: Sandra Mierich
betriebsvereinbarung@boeckler.de

1 Ausgangssituation

Das Unternehmen ist weltweit, mit vielen Standorten in Deutschland und auf der gesamten Welt tätig. In den Produktionswerken hatte teil-autonome Gruppenarbeit mit gewählten Gruppensprechern eine lange Tradition und eine entsprechende Betriebsvereinbarung wurde bereits 1995 abgeschlossen. Diese Vereinbarung regelte die Gruppenaufgaben (direkte und indirekte Tätigkeiten), die Arbeitseinteilung, Urlaubs-/Freischichtplanung, Gruppengespräch, und die Qualifizierung in der Gruppe, den mitarbeitergetragenen KVP sowie die Rolle des Gruppensprechers.

Als Reaktion auf sich veränderten Rahmenbedingungen in einer globalen Qualitätsproduktion bei hoher Flexibilität und sich verändernden Marktbedingungen, wurde eine fluide Organisation in den indirekten Unternehmensbereichen eingeführt. Seit 2017 wird somit selbstorganisierter Teamarbeit als standardisierter Arbeitsform in den indirekten Unternehmensbereichen eingeführt, allerdings mit anderen Aufgaben- und Rollenbeschreibungen als in der Produktion. Ziel des Arbeitgebers ist es, dass zukünftig wesentliche Anteile aller Beschäftigten in dieser flexibleren Organisationsform arbeiten sollen. Damit möchte das Unternehmen dynamischer und agiler werden. Die Betriebsvereinbarung sichert dabei die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in der neuen Organisationsform ab. Sie enthält Regelungen, um Belastungen bei Beschäftigten abzubauen und zu verhindern und schafft Ordnung: Die Fluid-Zellen werden definiert (Kurzzeit/Modell 1, Langzeit/Modell 2), die Rolle des Pacemaker geschaffen und Führungsverantwortung zwischen Fluid-Zelle und Führungskraft transparent gemacht. Führungsrollen geschaffen (Verantwortliche für Entgelt, Versetzungen...) und die Bildung von fluiden Organisationen definiert (Anmeldeverfahren und Mitteilung an Betriebsratsmitglieder).

1.1 Fluide Unternehmensorganisation

In der Industrie werden zunehmend agile Methoden eingesetzt, dabei hat sich die agile Methode Scrum als faktischer Standard durchgesetzt. Im Unternehmen sollten nicht nur die Methoden, sondern auch ein Teil der Aufbauorganisation an agilen Prinzipien ausgerichtet werden, um flexibler als bisher mit Linienorganisation oder Projekten reagieren zu können. Agile Methoden orientieren sich an den Kriterien des agilen Manifests für Softwareentwicklung von 2001 (agilemanifesto.org): 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 5-9 Personen), Projekte und Produkte werden in kleinen Schritten, iterativ entwickelt, sie sind unbürokratisch und flexibel, kundenorientiert, vernetzt und kreativ, kennen keine Hierarchien und sind transparent (visualisiert).

Es soll mit geringem bürokratischem Aufwand und wenigen Regeln gearbeitet werden als im traditionellen Projektmanagement mit Pflichtenheft und Meilensteinen. Für die Arbeitsorganisation sind kürzere Arbeitsphasen und

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

Durch Scrum werden drei unterschiedliche Rollen in den Projektteams festgelegt (Scrum Master, Product Owner, Entwicklungs-Team). Jede der drei Rollen hat bestimmte Aufgaben und Verantwortungen; alle drei zusammen bilden das sogenannte Scrum-Team und sind gemeinsam für das Ergebnis verantwortlich. Keine der drei Rollen übt eine disziplinarische Führungsfunktion gegenüber den anderen Mitgliedern aus. Außerdem gibt es vier definierte Projekttreffen (Sprint Planning, Daily Scrum, Retrospective, Review) und vier definierte Artefakte des Arbeitsprozesses, z. B. grobes „Lastenheft“, einzelne Arbeitsaufgaben am Whiteboard für das Gesamtprojekt, einzelne Bausteine am Whiteboard der jeweiligen Arbeitstakte und ein potenziell auslieferbares, funktionierendes/testbares (Teil-)Produkt (Product Backlog, Sprint Backlog). In der betrieblichen Praxis finden sich jedoch vielfältige Abweichungen von dieser Definition und Mischformen.

Im Rahmen einer fluiden Organisation werden Prinzipien der Projektorganisation mit agilen Methoden verbunden. Konkret werden flexibel Teams zu neuen Projekten eingesetzt, die sich nach getaner Arbeit wieder auflösen. Je nach Projekt arbeiten die Teams in zeitlich unterschiedlich angelegten „Fluid-Zellen“. Es gibt Teams, die nur kurze Zeit ein gemeinsames Projekt bearbeiten, und welche, die länger als ein Jahr zusammenarbeiten. Während der Zeit in der Fluidzelle sind die Mitarbeitenden nur für die dortigen Aufgaben zuständig. Innerhalb der Teams sollen agile Arbeitsmethoden eingesetzt werden und die Organisation der Teams ist an Scrum angelehnt.

1.2 Vorgehen – der Betriebsrat im Einführungsprozess

Im Rahmen eines umfassenderen Unternehmensprogramms zur Neuausrichtung der Unternehmenskultur und Einführung einer neuen Kultur der Führung und Zusammenarbeit wurden verschiedene Themen im Konzern angegangen. Der Betriebsrat war von Beginn an in das Unternehmensprogramm eingebunden und arbeitete in den entsprechenden Arbeitsgruppen mit. Für fast alle bearbeiteten Themen wurden Betriebsvereinbarungen abgeschlossen.

Die fluide Organisation wurde als zusätzliche Arbeitsform eingeführt. Nicht alle Beschäftigten sollen in fluiden Organisationen arbeiten, sondern es bleiben parallel klassische Linien- und Projektorganisation bestehen. Die Arbeitgeberseite wollte damit die Effektivität im Angestelltenbereich erhöhen. Bei den Beschäftigten bestand eine positive Resonanz zu den agilen Methoden und deren Einführung wurde prinzipiell positiv beurteilt.

Für den Betriebsrat waren die damit verbundenen Veränderungen beim Thema Führung ein Impuls, die betrieblichen Mitbestimmungsverfahren für

die neue Organisationsform zu konkretisieren. Der Betriebsrat stand zunächst vor der Frage, ob er sich gegen die Veränderungen stellen soll.



„Lassen wir uns auf das Thema ein und unter welchen Bedingungen versuchen wir es?“ (Betriebsratsvorsitzender)

Daher wurde in einem ersten Schritt eine Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung zur Fluid-Organisation abgeschlossen. Am Ende der Pilotphase wurde eine Evaluation durchgeführt, die durchaus kritische Punkte zutage brachte. Beschäftigte kritisierten unterschiedliche Aspekte, die überarbeitet werden mussten.



*„Alles was nicht agil gemacht worden ist, ist fertig geworden.“
„Sechs Sprints parallel zu koordinieren war problematisch.“ „Wegen Zeitverschiebungen [z. B. mit Asien] entfielen der Daily-Scrum sowie die Retro.“ (Beschäftigte des Unternehmens)*

Kritische Rückmeldungen kamen in der Pilotphase auch bezüglich der Rolle des sogenannten Pace Makers.



„Der Pacemaker sollte schauen, wie der Laden läuft und an die Linienvorgesetzten Rückmeldung über die Leistungen der Einzelnen geben“ (Betriebsratsvorsitzender).

Mittlerweile gibt es keine Pace Maker mehr, denn die Mitglieder der Fluid-Zellen wollten während der Sprints nicht permanent beobachtet und hinsichtlich ihres Leistungsverhalten beurteilt werden. Außerdem wurde während der Pilotphase deutlich, dass es einen Ordnungsrahmen für die fluide Organisation braucht. Beispielsweise hatten Führungskräfte über ihre klassischen Projekte mit 180 Personen „Fluid-Organisation“ als Überschrift geschrieben, aber nichts an der Arbeitsweise oder den -methoden geändert. Mit Hilfe der anschließend abgeschlossenen Konzernbetriebsvereinbarung wurde Ordnung geschaffen: Die Fluid-Zellen werden definiert (Kurzzeit/Modell 1, Langzeit/Modell 2), Rollen geschaffen (Product Sponsor, Product Owner, Mitglieder in der Fluid-Zelle, Verantwortliche für Entgelt, ...) und die Bildung von fluiden Organisationen definiert (Anmeldeverfahren und Mitteilung an Betriebsratsmitglieder). Die Vereinbarung wurde später um eine Protokollnotiz ergänzt, die „Feedback in der Fluid-Zelle“ beschreibt.

2 Konzernbetriebsvereinbarung zu agilem Arbeiten in fluider Organisation



Das Betriebsratsgremium betrachtet den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens als einen Baustein für gute Arbeitsbedingungen und als Basis für Beschäftigungssicherung und verknüpfen in

der Präambel das Ziel der Wettbewerbsfähigkeit als gleichwertig mit den Interessen von Beschäftigten und dem Ziel Leistungsverdichtung zu vermeiden.

Präambel

Im Rahmen des Projektes „Firma 2020“ hat sich [die Firma] entschieden, seine Arbeitsorganisationsformen sowie Arbeitsmethoden zu ergänzen. In Ergänzung zu der bereits bestehenden Arbeitsorganisation soll durch die Einführung einer fluiden Organisation agiles Arbeiten unterstützt und gefördert werden, mit dem Ziel, der u. a. im Rahmen der Digitalisierung zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit der Arbeitsprozesse gerecht zu werden.

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

Die Vereinbarung regelt, wie diese neue Form der Arbeitsorganisation betrieblich umgesetzt werden soll und beschreibt die Rahmenbedingungen des agilen Arbeitens im Rahmen der fluiden Organisation.

[...]

II. Grundsätzliche Ausprägungen der Fluid-Zelle als Form der Arbeitsorganisation



Wie eingangs beschrieben, gibt es verschiedene Begriffe, betriebliche Ausprägungen und Mischformen von agiler und fluiden Arbeit und damit keine eindeutige, von allen akzeptierte Definition. 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? Für die Betriebsvereinbarungen ist es daher wichtig, die konkreten Formen und Ausprägung ausführlich zu beschreiben und in den Anhängen zu erläutern.

Der Betriebsrat wollte eine klare Abgrenzung zwischen alter und neuer Arbeitsorganisation und in der neuen Arbeitsorganisation die Selbstorganisation stärken. Außerdem war den Betriebsräten wichtig, dass sich mit der neuen Organisationsform der Druck auf die Beschäftigten nicht zu sehr verstärkt. Daher wurden Mindestkriterien für die Fluid-Zellen geschaffen und verschiedene Themen wie z. B. die Gruppengröße, Wechsel zwischen Gruppen und Führungsverantwortung genau beschrieben. Die Größe der Fluid-Zelle wird auf fünf bis zwölf Beschäftigte und die Dauer der Zusammenarbeit für klar definierte Zeiträume festgelegt.

1. Abgrenzung Linienaufgabe/Projekt-Organisation/Fluid-Zelle

Während in der Linienfunktion, ggf. entlang von Aufgabenbeschreibungen, die täglich anfallenden Aufgaben zu erledigen sind und in einem Projekt klare, i. d. R. durch ein Lastenheft vorgegebene Lösungen in einer festgelegten Projektstruktur und mit i. d. R. vorgegebenen Methoden geplant und erarbeitet werden, erfolgt die Lösungsfindung in der Fluid-Zelle in autonomer, agiler und hierarchiefreier Zusammenarbeit nach von den Fluid-Zellen-Mitgliedern selbst gewählten agilen Arbeitsmethoden (z. B. Design Thinking, Scrum usw.). Der Auswahlprozess der Methoden wird bei Bedarf durch einen „Fluid-Zellen-Coach“ begleitet.

Die hier genannten Arbeitsorganisationsformen bleiben auch künftig bestehen. Je nach Rahmenbedingung und Aufgabenstellung kann entweder die Bearbeitung innerhalb der Linienfunktion, die klassische Projektorganisation oder die Fluid-Zelle die richtige Organisationsform sein.

2. Rahmenbedingungen der Fluid-Zellen

Die 10 Merkmale einer Fluid-Zelle sind in der [Anlage 1](#) zu dieser Vereinbarung beschrieben.

[...]

a) Wechsel in die fluide Organisation



Den Betriebsräten war wichtig, dass alle Beteiligten mit der neuen Situation einverstanden sind, da die agilen Arbeitsformen auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit der Beschäftigten und eine entsprechende Teamverantwortung aufbauen. Eine solche Zusammenarbeit kann vom Arbeitgeber nicht erzwungen werden und daher sieht die Regelung ausdrücklich vor, dass die Arbeit in den Teams freiwillig ist und Beschäftigte nicht in die neue Arbeitsform gezwungen werden.

Bei Wechsel von Beschäftigten in die fluide Organisation soll möglichst mit allen Beteiligten ein Einverständnis über den Einsatz in der fluiden Organisation erzielt werden. Dieser Wechsel soll vom Prinzip der Freiwilligkeit getragen sein, um im Interesse einer optimalen und schnellen Aufgabebearbeitung hoch motivierte Fluid-Zellen-Mitglieder als zentralen Erfolgsfaktor agilen Arbeitens in der fluiden Organisation zu haben. Wird das Prinzip der Freiwilligkeit im Einzelfall nicht umgesetzt, hat die/der betroffene Beschäftigte das Recht, den örtlichen Betriebsrat hinzuzuziehen, um eine Klärung zu erreichen.

[...]

b) Product Owner/Product Sponsor



In der Konzernbetriebsvereinbarung wurden die Aufgaben des Product Sponsors und des Product Owners gegenüber der Pilotvereinbarung überarbeitet und die beschrieben wie die Steuerungs- und Koordinationsaufgaben auf die neuen Rollen aufgeteilt werden. Beide Rollen sind auch in Personalunion möglich.

Product Sponsor und Product Owner sind selbst nicht Teil der Fluid-Zelle, sondern haben die Auftraggeberrolle inne und sind insbesondere für das Zurverfügungstellen des notwendigen Budgets verantwortlich sowie für die spätere Abnahme des Arbeitsergebnisses zuständig. Der Product Owner begleitet die fluide Organisation während der Laufzeit und tauscht sich regelmäßig mit den Fluid-Zellen-Mitgliedern über den Arbeitsfortschritt aus. Die Rollenbeschreibungen von Product Owner und Product Sponsor sind der [Anlage 2](#) zu entnehmen.

III. Struktur von fluiden Organisationen

Um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen der Fachbereiche an eine fluide Organisation konzernweit gerecht zu werden, können fluide Organisation anhand von drei Modellen eingeführt und umgesetzt werden. [...] Die Wahl, welches Modell im Einzelfall zur Anwendung kommt, obliegt dem Product Sponsor oder dem Product Owner.

1. Modell 1



Mit Blick auf die Beschäftigten, die nur kurzzeitig in Fluidzellen tätig sind (Modell 1), war den Betriebsräten wichtig, dass kein „Niemandland“ entsteht und auch für diese kurze Arbeitsphase geklärt ist, wer die Führungsverantwortung trägt.

Die Beschäftigten verbleiben dabei in ihrer Linienorganisation und die disziplinarische Anbindung, mit allen damit zusammenhängenden Themen wie Leistungsbeurteilung, Vergütungsentwicklung, Personalentwicklung, Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes sowie Berücksichtigung sonstiger betrieblicher, tariflicher und gesetzlicher Regelungen, verbleibt bei dem bisherigen Linienvorgesetzten.

Zudem legten die Betriebsräte fest, dass die Beschäftigten in standortübergreifenden Teams auch bei einem Wechsel an einen anderen Standort weiterhin der bisherigen Einheit zugehören. Damit kann verhindert werden, dass die Teams der fluiden Organisation an Standorten mit schlechteren tariflichen Bedingungen zusammengezogen werden, die dann quasi automatisch für die Beschäftigten mit persönlichen Abstrichen bei Entgelt und Arbeitszeit verbunden wären.

a) Verfahren der personellen Zusammensetzung

Der Product Owner stellt die fluide Organisation in Abstimmung mit den jeweiligen Linienvorgesetzten und den betroffenen Beschäftigten nach den Erfordernissen der fachlichen Aufgabenstellung zusammen. Die anderen Fluid-Zellen-Mitglieder können bei diesem Prozess bei Bedarf beratend hinzugezogen werden.

[...]

Entstehende Kapazitätslücken können je nach Entscheidung des betroffenen Fachbereichs durch Umpriorisierung von Aufgaben ausgeglichen werden. Darüber hinaus kommen zum Beispiel auch befristete Einstellungen oder Zeitarbeit zum Ausgleich in Betracht.



Eine Besonderheit der Vereinbarung ist, dass das Thema Leistungsverdichtung nicht wie in anderen Betriebsvereinbarungen zu dem Thema für die Beschäftigten in den Fluidzellen, sondern bei entsprechenden Versetzungen in die agilen Teams auch für die abgebenden Bereiche geregelt wird. Solche Regelungen gibt es in anderen bisher bekannten Betriebs- oder Dienstvereinbarungen nicht. Dazu regelten die Betriebsräte, dass keine Kapazitäten entnommen werden sollen, ohne dass diese ausgeglichen würden. In der verbleibenden Linienorganisation müssen Einwände der Beschäftigten bezüglich Leistungsverdichtung mit den Vorgesetzten beraten werden.

Bei einer möglichen Umverteilung der Arbeitsaufgaben zwischen den verbleibenden Beschäftigten wird eine Leistungsverdichtung vermieden; entsprechende Vorschläge und Einwände der in der Linienorganisation verbleibenden Beschäftigten werden vom Vorgesetzten geprüft und mit den Beschäftigten beraten. Über das entsprechend geplante Beratungsgespräch wird der örtliche Betriebsrat zeitnah informiert. Auf Wunsch des örtlich zuständigen Betriebsrats oder der Beschäftigten wird der Betriebsrat zu diesem Gespräch hinzugezogen. Kommt es zu keiner einvernehmlichen Lösung mit den Beschäftigten, wird der örtlich zuständige Betriebsrat über die Kapazitätsplanung des betroffenen Fachbereichs informiert. Anschließend wird unverzüglich auf Einladung des Vorgesetzten oder des Betriebsrats ein Schlichtungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten, dem nächsthöheren Vorgesetzten und dem Betriebsrat mit dem Ziel durchgeführt, eine einvernehmliche Regelung für die verbleibenden Beschäftigten zu erreichen; das Ergebnis wird dokumentiert.

b) Handhabung Vergütungsfragen



Unabhängig vom vorliegenden Beispiel muss das Thema Entgelt und insbesondere Leistungsentgelt unter agilen Anforderungen von Betriebsräten neu geregelt werden, weil operative und disziplinarische Führung auseinanderfallen. Nach der Lehre von Scrum gibt es keine Führungskräfte mehr, die eine Leistungsbeurteilung durchführen können. Das heißt, eine individuelle Leistungsbeurteilung durch Beurteilen ist faktisch nicht mehr möglich. Nachfolgende Passagen sichern das bestehende Entgelt grundsätzlich ab und bieten die Möglichkeit für individuelle Prämien, die auf Basis eines Vorschlags aus der Gruppe durch die Vorgesetzten gewährt werden können.

Die Mitglieder der fluiden Organisation in Modell 1 arbeiten aufgrund ihrer aktuellen tätigkeitsbezogenen Qualifikation und in dem ausgeübten Tätigkeitsspektrum in der fluiden Organisation mit unverändertem individuellem Monatsentgelt und haben daher keine finanziellen Nachteile. Eine (Neu)Bewertung der Aufgaben, die Beschäftigte innerhalb der fluiden Organisation wahrnehmen, ist deshalb grundsätzlich nicht erforderlich.

Die Vergütungssystematik der abgebenden Gesellschaft findet nach den bestehenden Regelungen und Prozessen weiterhin Anwendung (ggf. einschließlich der Weiterentwicklung der Beschäftigten).



Im Rahmen von Scrum und agilen Strukturen stellt sich allen Betriebs- und Personalräten die Frage, wer eine Leistungsbewertung für das Entgelt vornehmen kann, wenn die Führungskraft in die eigentlichen Arbeitsprozesse nicht mehr eingebunden ist und die Teams selbst über die abzuarbeitenden Leistungen entscheiden. Dazu vereinbaren die Betriebsräte folgendes Vorgehen.

Für die individuelle Entgeltentwicklung und für Fragen im Rahmen der Personalentwicklung ist weiterhin der bisherige Linienvorgesetzte nach den bestehenden Regelungen verantwortlich. Der Linienvorgesetzte wird durch den Product Owner regelmäßig, insbesondere im Vorfeld der jährlich stattfindenden Einkommensüberprüfungsrunden (Überprüfung hinsichtlich Leistung, Heranführung und Einstufung) über den Arbeitsstand der fluiden Organisation sowie, sofern möglich, über den Beitrag seines/r Mitarbeiters/in in der fluiden Organisation informiert.

Die tariflichen Reklamationsverfahren bleiben, sofern vorhanden, unberührt.

Für besonders erfolgreich bearbeitete Leistungsbeiträge in der fluiden Organisation können sog. „Spot-Incentives“ entsprechend den dazu ggf. bestehenden Regelungen vergeben werden. Darüber entscheidet, insbesondere auf Grundlage eines Vorschlags aus der fluiden Organisation heraus, der Product Sponsor bzw. Product Owner in Abstimmung mit dem Linienvorgesetzten.



Da die fluide Organisation nicht nur für Forschungs- und Entwicklungsbereiche, sondern unternehmensweit eingeführt wird, war es den Betriebsräten wichtig mit Blick auf die Produktionsbereiche mit Schichtarbeit deren Entgelt bzw. deren Schichtzuschläge abzusichern.

Ein Ausgleich von Schichtzuschlägen erfolgt nur dann, wenn der Wegfall betrieblich bedingt ist und entsprechende lokale Regelungen hierzu bestehen. Bei räumlichen Veränderungen kommen bei Vorliegen der Voraussetzungen die ggf. bestehenden Regelungen zu Mehraufwendungen zur Anwendung.



Die Arbeitsweise der Fluidzellen orientiert sich an der agilen Entwicklungsmethode Scrum. Zwischen dieser flexiblen, selbstorganisierten und hierarchiefreien Arbeitsweise und den hierarchischen Konzernstrukturen besteht jedoch ein Widerspruch. Einerseits benötigt der Konzern flexible Strukturen, andererseits müssen diese mit den hierarchischen Strukturen zusammengebracht werden. Das Ergebnis sind Mischformen. Zu Beginn waren die drei Rollen strikt nach der Lehre von Scrum definiert. Nach der Pilotphase wurden sie jedoch leicht abweichend aktualisiert. Dem Product Owner wird Verantwortung für die Entwicklungsteams übertragen. Schlussfolgerungen werden dann mit der disziplinarischen Führungskraft rückgekoppelt. Damit versucht das Unternehmen die flexible selbstbestimmte Arbeitsweise in Scrum mit

den hierarchischen Konzernstrukturen zusammenzubringen. Den Betriebsräten war an der Stelle wichtig, dass der Product Owner nicht nur auf den Projekterfolg schaut, sondern beispielsweise auch für die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes verantwortlich ist, um Überlastungen zu vermeiden.

2. Modell 2



Das Modell 2 beschreibt fluide Organisationseinheiten, die für eine längere Zeit (im Sinne einer neuen Organisationseinheit bzw. Versetzung) zusammengesetzt werden. Die Beschäftigten werden dazu in die neue Organisationseinheit versetzt und an die dortigen Führungs- und Entgeltstrukturen angebinden.

a) Organisation

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

[...]

b) Handhabung von Vergütungsfragen

[...]

Für besonders erfolgreich bearbeitete Leistungsbeiträge in der fluiden Organisation können sog. „Spot Incentives“ entsprechend den dazu ggf. bestehenden Regelungen vergeben werden. Darüber entscheidet, insbesondere auf Grundlage eines Vorschlags aus der fluiden Organisation heraus, der Product Sponsor bzw. Product Owner.

Bei räumlichen Veränderungen kommen bei Vorliegen der Voraussetzungen die ggf. bestehenden Regelungen zu Mehraufwendungen zur Anwendung.

[...]

IV. Tools der fluiden Organisation

Bei Initiierung und bei jeder Verlängerung einer fluiden Organisation erstellt der Product Owner online im Fluid-Management-Tool (FMT) die wichtigsten Daten zur geplanten fluiden Organisation (Fluid-Online-Steckbrief). Die nähere Ausgestaltung dieses Steckbriefs ist der Anlage 3 zu entnehmen. Zur Visualisierung der aktiven fluiden Organisationen, einschließlich der personellen Zusammensetzung, steht ein Online-Tool zur Verfügung [Software].

3. Modell 3

Das Modell 3 stellt eine Mischform zwischen Modell 1 und Modell 2 dar, d. h. die Mitglieder der fluiden Organisation verbleiben entweder bei ihrem

bisherigen Linienvorgesetzten (Modell 1) oder sie werden zum Product Owner (Modell 2) versetzt. Für die einzelnen Mitglieder der fluiden Organisation gelten die jeweils unter III.1. oder III.2. beschriebenen Regelungen.

V. Einbindung des für die fluide Organisation zuständigen Betriebsrats



Bei agiler Teamarbeit – insbesondere, wenn sie flächendeckend eingeführt ist – bleibt ein wichtiger Bestandteil der Betriebsratsarbeit die Sicherung der Mitbestimmungsrechte. Deshalb lege der Betriebsrat besonders Wert darauf, die Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten abzusichern. Die Schutzregelungen geben dazu detaillierte Informationsanforderungen, Kommunikationswege und Zeiträume vor. In der überarbeiteten Konzernbetriebsvereinbarung wurde ergänzt, dass die Rückmeldefrist der Betriebsräte auf zwei Wochen verlängert werden kann. Hintergrund dafür war die Erfahrung, dass bei sehr vielen Versetzungen und z. B. bei der Abwesenheit des Betriebsratsmitglieds (Weiterbildung, Urlaub, Krankheit) die Betriebsräte die eingehenden Informationen nicht rechtzeitig bearbeiten können. Nach spätestens zwei Wochen muss eine entsprechende Information vorliegen.

Im Rahmen der Umsetzung der fluiden Organisation bleiben die Rechte des Betriebsrats, insbesondere im Rahmen von § 99 BetrVG, unberührt. [Der] für die fluide Organisation zuständige Betriebsrat [erhält] eine E-Mail mit Inhalten des Fluid-Online-Steckbriefes mindestens einen Tag vor der Veröffentlichung. Dies gilt nicht bei fluiden Organisationen mit einer Laufzeit von unter 4 Wochen.

1. Modell 1

Der für die fluide Organisation zuständige Betriebsrat erhält rechtzeitig und umfassend, spätestens jedoch 2 Wochen vor Beginn des Einsatzes in der fluiden Organisation, alle notwendigen Informationen (z. B. Thema, Arbeitsort, personelle Besetzung).

Der Betriebsrat des abgebenden Betriebes wird, spätestens am Folgetag, über den Wechsel einer/eines Beschäftigten informiert.



Die Information und Anhörung kann per E-Mail oder über ein IT-Tool mit Hilfe eines Standard-Blattes erfolgen. Die Betriebsräte müssen i. d. R. innerhalb einer Woche antworten, können aber in Ausnahmen die Frist für Rückäußerungen auf bis zu 2 Wochen verlängern. Verlängert sich die Laufzeit einer kurzfristigen fluiden Organisationseinheit auf über 4 Wochen müssen die Betriebsräte ebenfalls entsprechend einbezogen werden.

[...]

2. Model 2

Bei Versetzungen im Rahmen von § 99 BetrVG erfolgt die Einbindung des Betriebsrats nach den bestehenden Regelungen (z. B. GBV Auswahlrichtli-

nie) und den lokalen Prozessen im Konzern und unter Anwendung der betriebsüblichen IT-Systeme (z. B. [Software]) inklusive der Angabe der Fluid-ID.

Bei organisatorischen Veränderungen im Sinne von §§ 90, 92 BetrVG wird der zuständige Betriebsrat frühzeitig über die geplanten Veränderungen informiert und die Betriebsparteien beraten mit dem Ziel, den Beratungsprozess schnell, möglichst innerhalb von 1 Woche, durchzuführen.

Bei Verlängerung der fluiden Organisation in Modell 2 wird der zuständige Betriebsrat über die Verlängerung informiert.

[...]

VII. Feedbacktool zur Unterstützung der Personalentwicklung in der fluiden Organisation

Die Unternehmensleitung und der Konzernbetriebsrat sind sich einig, dass der Product Owner, der Linienvorgesetzte und die Beschäftigten zur Durchführung der Personalentwicklung durch ein Feedbackinstrument unterstützt werden sollen. Hierzu findet grundsätzlich das in der Pilot-Konzernbetriebsvereinbarung zur Durchführung des Feedbackinstruments [standardisiertes Feedback an Vorgesetzte ...] vereinbarte Feedbackinstrument Anwendung. Um den besonderen Gegebenheiten der fluiden Organisation Rechnung zu tragen, haben die Parteien bereits nach Inkrafttreten dieser Vereinbarung eine Protokollnotiz verabschiedet, die die Besonderheiten des Feedbacks in der fluiden Organisation und die Abweichungen zur oben genannten Feedback-Konzernbetriebsvereinbarung beschreibt.

VIII. Qualifizierung

Das agile Arbeiten innerhalb einer fluiden Organisation erfordert eine Qualifizierung der Beschäftigten, die konkret innerhalb einer fluiden Organisation arbeiten bzw. arbeiten sollen.

Dies soll bei Bedarf über sog. „Fluidorganisation-Coaches“ erfolgen, welche die fluiden Organisationen begleiten können und die Fluid-Zellen-Mitglieder mit Methoden, Formen der Zusammenarbeit sowie kulturellen Aspekten des agilen Arbeitens vertraut machen.

Der Konzern bietet hierzu Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Präsenz- oder Online-Schulungen an. Es soll (künftigen) Fluid-Zellen-Mitgliedern ermöglicht werden, an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen.

Im Rahmen der betrieblichen Notwendigkeit der Qualifizierung erfolgen die jeweiligen Maßnahmen während der Arbeitszeit.

Die Qualifizierungsmaßnahmen selbst werden in der [Firma] mit dem Gesamtbetriebsrat [...] bzw. in den Konzerntöchtern in den entsprechenden Gremien abgestimmt.

IX. Reporting



*Die Konzernbetriebsvereinbarung legt einen starken Fokus auf die Absicherung der Mitbestimmung des Betriebsrats und schreibt diese fest. Betriebsrät*innen der aufnehmenden und abgebenden*

Bereiche werden daher rechtzeitig und umfassend über neue fluide Organisationen informiert. Detaillierte Informationsrechte und Regelungen, die z. B. Versetzungen betreffen, ergänzen dies.

Dem Betriebsrat werden Reportings für die Modelle [...] inklusive der fluiden Organisationen unterhalb 4 Wochen zur Verfügung gestellt. Der Betriebsrat kann einen Report über die fluiden Organisationen seines Betriebes inklusive der Anzahl der Beschäftigten seines und der anderen Betriebe sowie über die Anzahl der Beschäftigten seines Betriebes in fluiden Organisationen anderer Betriebe einsehen.

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

Darüber hinaus wird dem KBR einmal jährlich ein Reporting zur Verfügung gestellt, welches eine Übersicht über alle fluiden Organisationen enthält. Die oben genannten Reportings sind der Anlage 5 zu entnehmen.

X. Evaluation



Die Betriebsräte hatten zunächst für die Pilotphase eine Evaluation vereinbart, die direkt zu Änderungen der Betriebsvereinbarung führte. Doch auch zukünftig wollen die Betriebsräte die Auswirkungen der neuen Arbeitsformen auf die Arbeitsbedingungen im eingeschwungenen Betrieb bewerten und ggf. Korrekturen vornehmen. Dabei können nicht nur die Leistungsbedingungen in der fluiden Organisation, sondern auch in den Fachbereichen betrachtet werden. Dazu werden die konkreten Methoden gemeinsam vereinbart.

Circa 1 Jahr nach Inkrafttreten dieser Vereinbarung (spätestens Ende 2019) werden Unternehmensleitung und KBR stichprobenhaft die durch die fluide Organisation bedingten Veränderungen der Arbeitssituation in den abgebenden Bereichen evaluieren.

Auf Verlangen einer Partei kann die Durchführung einer Evaluation dreimal wiederholt werden. Die Inhalte, die Methode und die Zielgruppe jeder Evaluation werden mit dem KBR abgestimmt und deren Ergebnisse gemeinsam betrachtet.

XI. Arbeitsplätze



Nur wenige Betriebsvereinbarungen, die sich auf die Bürobereiche von Unternehmen beziehen beschäftigten sich mit der Gestaltung der Arbeitsplätze. Die Betriebsräte weisen jedoch ausdrücklich darauf hin, dass die gesetzlichen Bestimmungen konkret die Arbeitsstättenverordnung eingehalten werden müssen.

Die innerhalb einer fluiden Organisation den Mitgliedern zur Verfügung gestellten Arbeitsplätze entsprechen mindestens den hierzu bestehen gesetzlichen Vorgaben (ArbeitsstättenVO).

[...]

Anlagen

Anlage 1: Merkmale einer Fluid-Zelle

Anlage 2: Rollen in der fluiden Organisation

[...]

Anlage 1 – Merkmale einer Fluid-Zelle

1. Ziel, Endprodukt, Qualitätsanforderungen und Zeitrahmen sind definiert
2. Die Art der Aufgaben in der fluiden Organisation ist innovativ/kreativ
3. Die Mitglieder der Fluid-Zelle sind gemeinsam für das Endprodukt verantwortlich (End-2-End-Verantwortung)
4. Es gibt einen Product Sponsor/Owner, der ein gutes Verständnis von Agilität hat (Mindset/Arbeitsweise)
5. Die Laufzeit der fluiden Organisation ist zeitlich begrenzt
6. Die Fluid-Zelle ist funktionsübergreifend/interdisziplinär und idealerweise diverse besetzt
7. Die Fluid-Zelle besteht i. d. R. aus 5-12 Mitarbeitern, die zum überwiegenden Anteil aus ihren Linienaufgaben herausgelöst werden
8. Die Mitglieder der Fluid-Zelle legen ihre Rollen i. d. R. auf Basis von Fähigkeiten (nicht Hierarchie) gemeinsam fest
9. Die Fluid-Zelle verfügt über den Großteil des Knowhows, welches für die Erfüllung ihrer Aufgabe benötigt werden
10. Es ist geplant eine agile Arbeitskultur (Mindset, Arbeitsweise, Methoden) zu leben

Anlage 2 – Rollen in der fluiden Organisation

[...]

Product Sponsor

- ‚ordert‘ das Produkt und definiert grob, welche Funktionen das Endprodukt haben soll
- definiert Unterfunktionen, die an einen Product Owner delegiert werden (im Fall von mehreren Zellen in einer fluiden Organisation)
- entscheidet, was realisiert werden soll („Erfolgskriterien“)
- überprüft die Gesamtperformance des Teams
- gibt Endprodukt frei oder lehnt es ab
- haftet für das Produkt
- befähigt Gruppe mit Ressourcen wie Budget oder Büroraum

[...]

Product Owner

- ist für die Produktlieferung bzw. Lösung gegenüber dem Product Sponsor verantwortlich
- vertritt das Produkt nach außen
- managt die interdisziplinäre Besetzung der Fluid-Zelle
- weist die Richtung für das Produkt, motiviert das Team mit Ziel und Vision
- bricht die Anfrage des Product Sponsors runter in kleinere Stücke zur Bearbeitung im Team
- definiert und überprüft Performance KPIs mit Product Sponsor (Qualität Lieferung/Gesamtperformance)
- übersetzt diese zusammen mit dem Team in operative KPIs



Zum Download der Auswertung
Zum Download der MB-Praxis



Zur Online-Datenbank



Quelle der Vereinbarungen: Die Kennung am Ende des Zitats bezeichnet die thematische Zuordnung, das Jahr des Abschlusses und den Standort im Archiv Betriebliche Vereinbarungen.



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.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



Mitbestimmungsportal

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u.a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de