

**Abhandlungen zum deutschen und  
internationalen Arbeits- und Sozialrecht**

---

**Band 25**

# **Agile Arbeitsmethoden und Organisationsformen**

**Eine arbeitsrechtliche Einordnung**

**Von**

**Sara Angelika Fronzek**



**Duncker & Humblot · Berlin**

SARA ANGELIKA FRONZEK

## Agile Arbeitsmethoden und Organisationsformen

Abhandlungen zum deutschen und  
internationalen Arbeits- und Sozialrecht

Band 25

# Agile Arbeitsmethoden und Organisationsformen

Eine arbeitsrechtliche Einordnung

Von

Sara Angelika Fronzek



Duncker & Humblot · Berlin

Der Fachbereich Rechtswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum  
hat diese Arbeit im Jahre 2024 als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten  
© 2025 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Satz: 3w+p GmbH, Rimpf  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISSN 2747-9021  
ISBN 978-3-428-19374-5 (Print)  
ISBN 978-3-428-59374-3 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

Verlagsanschrift: Duncker & Humblot GmbH, Carl-Heinrich-Becker-Weg 9,  
12165 Berlin, Germany | E-Mail: [info@duncker-humblot.de](mailto:info@duncker-humblot.de)  
Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit wurde im Wintersemester 2023/24 von der Juristischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum als Dissertation angenommen. Die Arbeit ist in meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Ruhr-Universität Bochum entstanden. Rechtsprechung und Literatur befinden sich auf dem Stand von Dezember 2023.

Herzlich danken möchte ich zunächst meiner Doktormutter Frau Professorin Dr. Claudia Schubert, die mich trotz unserer Entfernung fortwährend unterstützte und mir stets als Ansprechpartnerin zur Seite stand. Sie hat durch ihre wertvollen Hinweise und unsere produktiven Gespräche zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beigetragen.

Besonders danken möchte ich Herrn Professor Dr. Matteo Fornasier für die schöne Zeit an seinem Lehrstuhl und die sehr zügige Erstellung des Zweitgutachtens.

Dank schulde ich zudem den Herausgebern der Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht für die Aufnahme meiner Dissertation in diese Schriftenreihe.

Ich wurde während meiner Promotionszeit von einer großen Anzahl toller Menschen begleitet. Besonderer Dank gebührt meiner Familie und meinen Freunden, die mich seit jeher auf meinem Lebensweg unterstützen und mir stets beistehen. Insbesondere danke ich Detlef Eßbach für das Korrekturlesen meiner Arbeit.

Nicht genug danken kann ich Tobias Eßbach, der mir durch seine Geduld und seinen Zuspruch stets zur Seite steht und auf dessen Rückhalt und Vertrauen ich mich immer verlassen kann.

Ich möchte diese Arbeit dem Andenken meiner Mutter widmen, die die Fertigstellung dieser Arbeit leider nicht mehr miterlebt hat. Ich danke ihr für all die Jahre, in denen sie mich mit ihrer liebevollen Art unterstützt und immer an mich geglaubt hat. Ich konnte auf ihren bedingungslosen Rückhalt stets vertrauen. Ich denke jeden Tag an sie und vermisse sie sehr.

Bochum, im September 2024

*Sara Angelika Fronzek*



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	15
-------------------------	----

## *1. Teil*

<b>Agile Arbeits- und Organisationsformen in Unternehmen und Konzernen</b>	17
A. Agile Arbeitsmethoden und Organisationsformen .....	17
I. Arbeitswelt im Wandel .....	18
1. Einflussfaktoren auf die Arbeitswelt und den Wettbewerb .....	18
a) Digitalisierung und technischer Fortschritt .....	19
b) Globalisierung .....	22
c) Veränderte Ansprüche der Arbeitnehmer .....	22
2. Herausforderungen für die Arbeitswelt .....	23
a) Disruptiver Wandel .....	23
b) Verändertes Markt- und Kundenverhalten .....	24
3. Konsequenzen für die Arbeitswelt .....	25
a) Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit .....	25
b) Kreativität und Innovation .....	26
II. Agile Arbeitsweisen und Organisationsformen als Reaktion auf den Arbeits- rechtswandel .....	26
1. Historische Entwicklung und Definition von Agilität .....	27
a) Historischer Ursprung der Agilität .....	27
b) Begriffsdefinition der Agilität .....	29
2. Eigenarten und Erscheinungsformen agiler Strukturen .....	30
a) Merkmale agiler Arbeitsweisen und Organisationsformen .....	31
aa) Agile Arbeitsweisen .....	32
(1) Iteratives und inkrementelles Vorgehen .....	33
(2) Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Teams .....	36
(a) Selbstorganisation des Teams .....	36
(b) Eigenverantwortung des Teams .....	38
(3) Flache Hierarchien .....	38
(a) Klassisch hierarchische Aufbauorganisation .....	39
(b) Agile Strukturen in Matrixorganisationen .....	39



bb) Agile Organisationsformen .....	41
(1) Netzwerkorganisation .....	41
(2) Externe Netzwerkorganisation .....	43
(3) Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und verändertes Führungsverständnis .....	44
b) Ausgewählte Erscheinungsformen agiler Arbeitsmethoden .....	46
aa) Scrum .....	47
(1) Rollenverteilung im Scrum-Team .....	47
(2) Arbeitsprozess nach der Scrum-Methode .....	49
bb) Design Thinking .....	50
cc) Kanban .....	52
B. Arbeitsrechtlich relevante Charakteristika agiler Arbeitsweisen und Organisationen und Gang der Untersuchung .....	53
I. Rechtlich relevante Eigenschaften agiler Arbeits- und Organisationsformen ....	53
II. Gang der Untersuchung .....	54
1. Individualarbeitsrecht .....	55
2. Betriebsverfassungsrecht .....	56

## *2. Teil*

<b>Voraussetzungen und Auswirkungen agiler Strukturen im Individualarbeitsrecht</b>	58
A. Rechtliche Einordnung der Tätigkeit in agilen Arbeits- und Organisationsformen ...	58
I. „Verzicht“ des Arbeitgebers auf das Weisungsrecht gem. § 106 GewO .....	59
1. Zulässigkeit der Abbedingung des Weisungsrechts und Auswirkungen auf agile Arbeitsformen .....	60
2. Auseinanderfallen des fachlichen und disziplinarischen Weisungsrechts .....	61
3. Zulässigkeit der Nichtausübung des Weisungsrechts bei unternehmensinterner Zusammenarbeit .....	63
4. Zulässigkeit der Nichtausübung des Weisungsrechts bei unternehmensüber- greifender Zusammenarbeit .....	64
5. Ergebnis .....	65
II. Einordnung agiler Mitarbeiter als Arbeitnehmer, § 611a BGB .....	66
1. Kriterientrias des Arbeitnehmerbegriffs gem. § 611a Abs. 1 S. 1 BGB .....	67
a) Persönliche Abhängigkeit als maßgebendes Kriterium .....	67
b) Weisungsgebundenheit .....	69
c) Fremdbestimmtheit und Eingliederung .....	70
2. Einordnung der Mitglieder des Entwicklungsteams .....	72
a) Fachliches Weisungsrecht .....	72
b) Zeitliche und örtliche Weisungsbefugnisse .....	74

c) Eingliederung in die Arbeitsorganisation .....	75
d) Zwischenergebnis .....	76
3. Doppel- oder Einheitsarbeitsverhältnis bei unternehmensübergreifender Zusammenarbeit .....	76
4. Ergebnis .....	78
III. Einordnung der unternehmens- und konzernübergreifenden Tätigkeit in agilen Teams .....	78
1. Einsatz von Arbeitnehmern – Arbeitsvertrag oder Fremdpersonaleinsatz durch Leiharbeit .....	79
a) Vertragliche Einordnung des Fremdpersonaleinsatzes in agilen Strukturen .....	79
aa) Arbeitnehmerüberlassung gem. § 1 Abs. 1 S. 1, 2 AÜG .....	80
(1) Rechtsbeziehungen zwischen Verleiher, Entleiher und Leiharbeiter .....	81
(a) Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zwischen Verleiher und Entleiher .....	81
(b) Leiharbeitsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Verleiher ...	82
(c) Keine rechtliche Beziehung zwischen Leiharbeiter und Entleiher .....	84
(2) Weitere Merkmale der Arbeitnehmerüberlassung .....	84
(a) Weisungsabhängigkeit .....	85
(aa) Umfang des Weisungsrechts .....	85
(bb) Art der Weisung .....	86
(b) Eingliederung .....	88
(aa) Eingliederung als entscheidungserhebliches Kriterium ....	88
(bb) Begriffsverständnis .....	90
(c) Förderung fremder Betriebszwecke .....	91
(d) Im Rahmen einer wirtschaftlichen Tätigkeit .....	92
bb) Abgrenzung zum Dienst-/Werkvertrag .....	93
cc) Einordnung agiler unternehmens- und konzernübergreifender Zusammenarbeit .....	95
(1) Weisungsbefugnisse im Einsatzunternehmen .....	96
(2) Eingliederung in die Betriebsorganisation des Einsatzunternehmens .....	98
(3) Förderung fremder Betriebszwecke .....	100
(4) Weitere Indizien .....	101
(5) Zwischenergebnis .....	101
b) Vorschläge zur Risikominimierung .....	102
aa) Brückenkopf-Modell .....	102
bb) Zergliederung des Leistungsgegenstands (Atomisierung) .....	103
cc) Sonstige (Verhaltens-)Regeln .....	104
dd) Zwischenergebnis .....	105

c) Lösungsansatz	105
aa) Schutzzweckorientierte Auslegung des AÜG	106
bb) Eigener Vorschlag	107
(1) De lege lata: Schutzzweck des AÜG als anschließende Kontroll- überlegung	107
(2) De lege ferenda: Bereichsausnahme für agile Projektarbeit	108
d) Ergebnis	110
2. Einsatz externer Spezialisten durch Werk- und Dienstvertrag	110
a) Externe Spezialisten als Selbstständige in agilen Strukturen	111
b) Sozialversicherungsrecht und Statusfeststellungsverfahren gem. § 7a SGB IV bei agilen Arbeitsmethoden	112
c) Externe Spezialisten als arbeitnehmerähnliche Person	114
3. Vertragstypologische Einordnung des Fremdpersonaleinsatzes unabhängig von der Arbeitnehmerüberlassung	115
a) Dienst- oder Werkvertrag	116
b) Gesellschaft bürgerlichen Rechts, §§ 705 ff. BGB	117
B. Einführung agiler Arbeits- und Organisationsmethoden bei bestehenden Arbeitsver- trägen	119
I. Bestehende Arbeitsverträge und Direktionsrecht des Arbeitgebers gem. § 106 GewO	119
1. Veränderung der Organisationsstruktur und Tätigkeitsbereiche durch die Ein- führung agiler Arbeitsmethoden	119
2. Der Arbeitsvertrag als Grenze des Direktionsrechts gem. § 106 GewO	120
a) Arbeitsverträge der Arbeitnehmer mit Führungsaufgaben	121
b) Arbeitsverträge der Arbeitnehmer ohne Führungsaufgaben	123
c) Arbeitsort- und Arbeitszeitvereinbarungen im Arbeitsvertrag	125
3. Versetzungsklauseln, Änderungsvertrag und Änderungskündigung zur Einfüh- rung agiler Arbeitsmethoden im Unternehmen und Konzern	125
a) Versetzungsklauseln als Erweiterung des Direktionsrechts	126
aa) Arten der vertraglichen Direktionsrechtserweiterung in Bezug auf den Inhalt der Arbeitsleistung	127
bb) Wirksamkeit der vertraglichen Direktionsrechtserweiterungen	129
(1) Grundsätzliches	129
(2) Zuweisung geringwertiger Tätigkeiten im agilen Umfeld	131
(3) Versetzungsklauseln in Bezug auf den Arbeitsort	133
(a) Betriebsinterne Versetzung des Arbeitnehmers	133
(b) Unternehmensweite Versetzung des Arbeitnehmers	133
(c) Konzernweite Versetzung des Arbeitnehmers	135
(d) Fremdbetrieb	137
b) Änderungskündigung	138
II. Ergebnis	138

## 3. Teil

**Voraussetzungen und Auswirkungen agiler Strukturen  
im kollektiven Arbeitsrecht**

	139
A. Überblick .....	139
B. Betriebsratsfähige Organisationseinheiten in agilen Strukturen .....	141
I. Begriffsbestimmung des Betriebs .....	141
1. Entwicklung und Kriterien des Betriebsbegriffs .....	142
2. Keine Anpassung des Betriebsbegriffs bei agilen Strukturen .....	144
a) Räumliche Verbundenheit .....	145
b) Einheitlicher Leitungsapparat .....	146
aa) Auseinanderfallen des fachlichen und disziplinarischen Weisungsrechts .....	146
(1) Ausübung des disziplinarischen Weisungsrechts durch die agilen Teams .....	147
(2) Disziplinarische Weisungsrechte auf höherer organisatorischer Ebene .....	148
bb) Zentralisierung von Entscheidungsstrukturen .....	150
c) Mehrere arbeitstechnische Zwecke .....	152
3. Ergebnis .....	153
II. Agile Teams als qualifizierter Betriebsteil, § 4 Abs. 1 S. 1 BetrVG .....	154
III. Gemeinsamer Betrieb bei unternehmensübergreifenden Teams, § 1 Abs. 2 BetrVG .....	157
IV. Ergebnis .....	161
C. Alternative betriebsverfassungsrechtliche Strukturen gem. § 3 BetrVG .....	161
I. Unternehmenseinheitlicher Betriebsrat und die Zusammenfassung von Betrieben, § 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG .....	162
II. Spartenbetriebsrat, § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG .....	165
III. Andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen, § 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG .....	168
IV. Zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Regelungen, § 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG .....	171
V. Zusammenfassung und Anpassungsvorschläge für die alternativen Arbeitnehmervertretungsstrukturen gem. § 3 BetrVG .....	172
1. Zusätzliche Arbeitnehmervertretungen im Rahmen von § 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG .....	173
2. Unternehmensinterne Arbeitsgemeinschaften im Rahmen von § 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG .....	174
3. Auflösung des Tarifvorbehalts gem. § 3 Abs. 2 BetrVG .....	174
D. Betriebszugehörigkeit der agilen Teams .....	175
I. Zwei-Komponenten-Lehre .....	175
II. Eingliederungstheorie .....	176
III. Normzweckorientierte Betrachtungsweise beim drittbezogenen Personaleinsatz .....	178
IV. Betriebszugehörigkeit in agilen Organisationsformen .....	179
1. Betriebsinterne Zusammenarbeit von Arbeitnehmern in agilen Strukturen .....	179

2. Unternehmensinterne Zusammenarbeit von Arbeitnehmern in agilen Strukturen	181
3. Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit von Arbeitnehmern in agilen Strukturen	183
a) Doppelte Betriebszugehörigkeit bei gespaltenen Arbeitgeberstellung im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung im Sinne des AÜG	184
aa) Zugehörigkeit zum Verleiherbetrieb	184
bb) Zugehörigkeit zum Entleiherbetrieb	185
b) Keine doppelte Betriebszugehörigkeit bei agilen Arbeitsmethoden und Organisationsformen	188
c) Rechtsfolgen	190
aa) Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Einsatzbetrieb	190
bb) Betriebsvereinbarungen	193
cc) Aktives und passives Wahlrecht im Einsatzbetrieb, §§ 7, 8 BetrVG	193
4. Betriebszugehörigkeit virtueller Teams	195
V. Ergebnis	195
E. Beteiligungsrechte des Betriebsrats bei Einführung und Ausgestaltung agiler Arbeitsstrukturen	196
I. Die Einführung agiler Arbeitsmethoden	196
1. Unterrichts- und Beratungsansprüche des Betriebsrats	197
a) Informationsrecht gem. § 80 Abs. 2 S. 1 BetrVG	197
b) Informations- und Beratungsrecht gem. § 90 Abs. 1, 2 BetrVG	198
aa) Änderung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	198
bb) Rechtsfolgen	200
c) Mitbestimmungsrecht gem. § 91 BetrVG	201
2. Beteiligung des Wirtschaftsausschusses	202
a) Einführung neuer Arbeitsmethoden, § 106 Abs. 3 Nr. 5 BetrVG	202
b) Änderung der Betriebsorganisation, § 106 Abs. 3 Nr. 9 BetrVG	203
c) Sonstige Vorgänge und Vorhaben, § 106 Abs. 3 Nr. 10 BetrVG	203
d) Rechtsfolgen	204
3. Betriebsänderung, §§ 111 ff. BetrVG	205
a) Änderung der Betriebsorganisation und der Betriebsanlagen, § 111 S. 3 Nr. 4 BetrVG	206
b) Grundlegend neue Arbeitsmethoden, § 111 S. 3 Nr. 5 BetrVG	208
c) Rechtsfolgen	209
aa) Unterrichts- und Beratungsrecht des Betriebsrats	209
bb) Qualifizierungsbedarf im Rahmen eines Interessenausgleichs und Sozialplans, §§ 112, 112a BetrVG	210
cc) Beteiligungsrechte des Betriebsrats bei der Berufsbildung, §§ 96 ff. BetrVG	212
dd) Personalplanung, §§ 92 ff. BetrVG	216

d) Zuständigkeit des Gesamt- und Konzernbetriebsrats .....	217
4. Personelle Einzelmaßnahmen .....	217
a) Einstellung .....	218
aa) Vorliegen eines Arbeitsverhältnisses .....	219
bb) Weisungsfreiheit der agilen Teams .....	220
cc) Einstellungsbegriff bei agilen Arbeits- und Organisationsformen .....	220
(1) Unternehmensinterner Einsatz .....	220
(2) Unternehmens- und konzernübergreifender Arbeitnehmereinsatz ..	220
(3) Einsatz von zentralen Führungskräften als Einstellung .....	225
(4) Leitende Angestellte .....	229
b) Versetzung .....	230
c) Ein- und Umgruppierung .....	235
d) Zuständigkeit des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats .....	237
e) Rechtsfolgen und Ergebnis .....	239
5. Ergebnis .....	240
II. Beteiligungsrechte des Betriebsrats bei der Durchführung agiler Arbeitsmethoden	240
1. Durchführung von Gruppenarbeit, Nr. 13 .....	240
a) Begriff der Gruppenarbeit .....	241
b) Rechtsfolgen .....	245
aa) Gegenstand des Mitbestimmungsrechts .....	246
bb) Größe und personelle Zusammensetzung der agilen Teams .....	247
c) Zwischenergebnis .....	249
2. Weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrats in sozialen Angelegenheiten ..	250
a) Ordnungsverhalten, Nr. 1 .....	250
aa) Einführung und Ausgestaltung agiler Arbeitsmethoden .....	251
bb) Insbesondere moderne Raumkonzepte .....	253
cc) Zwischenergebnis .....	255
b) Arbeitszeit, Nr. 2 .....	255
aa) Gegenstand und Interessengegensatz .....	255
bb) Mitbestimmungsrecht trotz Eigenverantwortlichkeit .....	257
cc) Alternative Arbeitszeitmodelle als Teil agiler Arbeitsmethoden .....	258
(1) Mögliche Arbeitsformen .....	258
(2) Rechtliche Vorgaben durch die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung ..	260
dd) Zwischenergebnis .....	263
c) Urlaub, Nr. 5 .....	263
d) Technische Überwachung, Nr. 6 .....	264
aa) Gegenstand des Mitbestimmungstatbestands .....	265
bb) Technische Einrichtungen in agilen Strukturen .....	267
cc) Insbesondere elektronische Arbeitszeiterfassung .....	269
dd) Zwischenergebnis .....	270

e) Gesundheitsschutz, Nr. 7 .....	272
aa) Mitbestimmungsrecht bei psychischen Auswirkungen in agilen Strukturen .....	273
bb) Gesundheitsschutz bei modernen Raumkonzepten und orts- und zeitungebundener Arbeit .....	275
cc) Insbesondere Arbeitszeiterfassung als betrieblicher Gesundheitsschutz .....	277
dd) Zwischenergebnis .....	278
f) Betriebliche Lohngestaltung, Nr. 10 und 11 .....	278
aa) Neue Vergütungsstrukturen durch veränderte Betriebsorganisation und Arbeitsabläufe .....	278
bb) Insbesondere variable Vergütungssysteme in Form von Zielvereinbarungen .....	281
cc) Qualifizierte Zielvereinbarungen als leistungsbezogene Entgelte gem. § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG .....	285
dd) Zwischenergebnis .....	288
g) Mobile Arbeit, Nr. 14 .....	288
F. Zuständigkeit der betriebsverfassungsrechtlichen Gremien .....	289
I. Zuständigkeit des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats bei der unternehmens- und konzerninternen Zusammenarbeit .....	289
II. Zuständigkeit bei unternehmens- und konzernübergreifender Zusammenarbeit ..	292
III. Übertragung von Mitbestimmungsrechten an eine Arbeitsgruppe gem. § 28a BetrVG .....	292
1. Vorliegen einer Arbeitsgruppe .....	293
2. Abschluss einer Rahmenbetriebsvereinbarung .....	294
3. Ergebnis .....	295
IV. Konglomerat an Zuständigkeiten .....	296
G. Arbeitgeber als Verhandlungspartner .....	296

#### *4. Teil*

<b>Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse</b>	300
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	305
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	329

## Einleitung

Die Digitalisierung schreitet mit zunehmendem Tempo voran und verändert nicht nur das Privatleben, sondern auch die Arbeitswelt. Das Ausmaß und die Auswirkungen werden vor allem seit dem 71. Deutschen Juristentag im Jahr 2016 eingehend diskutiert. Im Vordergrund steht die Frage, ob das Arbeitsrecht den Herausforderungen der Digitalisierung standhält oder ein Bedarf zur Anpassung besteht.<sup>1</sup> Zu dieser Fragestellung hat bereits 2015 das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Dialogprozess angeregt, dessen Ergebnisse 2017 im Weißbuch veröffentlicht wurden. Das ändert nichts an der Tatsache, dass man, auch bedingt durch die Corona-Pandemie, noch am Anfang der Untersuchungen steht, bei denen noch vieles ungewiss ist.

Die Digitalisierung stellt nicht die einzige Triebkraft des Arbeitsrechtswandels dar, auch wenn sie durchaus als Hauptursache zu qualifizieren ist. Der technische Fortschritt durch stetig neu aufkommende Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht eine zunehmende Vernetzung sowie weltweiten Austausch und bietet gleichzeitig Raum für neue Innovationen und Entwicklungen. Parallel kommt es zu einer fortschreitenden Globalisierung der Arbeitswelt, die gepaart mit den veränderten Ansprüchen der Arbeitnehmer den Wandel ebenso beeinflusst. Die Unternehmen und Konzerne müssen sich durch diese Triebkräfte dem stetig wachsenden Wettbewerbs- sowie Erfolgsdruck anpassen und den neuen Entwicklungen folgen. Von ihnen werden mehr Flexibilität und Kundenorientierung sowie Effizienzsteigerungen und Innovationen verlangt.<sup>2</sup> Allen voran stellt sich die wachsende Veränderungsgeschwindigkeit als besondere Herausforderung dar.

Zur Umsetzung dieser Ziele bedienen sich Unternehmen und Konzerne zunehmend agiler Arbeitsmethoden und strukturieren sich damit um. Klassisch wird das Arbeitsverhältnis als Zweierbeziehung zwischen dem Arbeitnehmer und seinem Arbeitgeber verstanden, in welcher der Arbeitnehmer in einer bestimmten Zeit bestimmte Arbeitsleistungen auf Weisung des Arbeitgebers erbringt, §§ 611a BGB, 106 GewO. Das klassische Arbeitsverhältnis setzt somit eine ausführliche und dauerhafte Planung der Arbeitsschritte voraus. Dies ist angesichts der neuen Herausforderungen der Arbeitswelt kaum mehr möglich, da dies eine Koppelung an aktuelle Erfordernisse und Bedürfnisse erschwert.

---

<sup>1</sup> Vgl. *Krause*, Gutachten B zum 71. DJT, B 10 f.

<sup>2</sup> *Boes et al.*, Empowerment, in: Sattelberger/Welpe/Boes, Das demokratische Unternehmen, S. 57 (61 ff.).



Agilität bezeichnet hingegen die Abkehr von hierarchischen Organisationsformen hin zu flachen Hierarchien mit mehr Verantwortung der Mitarbeiter. Charakteristisch für Agilität ist vor allem die flexible betriebs- und/oder unternehmensübergreifende Zusammenarbeit von Arbeitnehmern in sich häufig verändernden, eigenverantwortlichen Teams. Die Planung der Arbeitsschritte bleibt den Arbeitnehmern vorbehalten und wird nur im eingeschränkten Umfang durch die Führung vorgegeben. Auf diese Weise können Unternehmen und Konzerne rasch auf neue Anforderungen reagieren und sich anpassen. Agile Arbeitsmethoden und Organisationsformen stellen somit eine Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung und somit den Arbeitsrechtswandel dar. In der Betriebswirtschaftslehre wurden verschiedene Modelle agiler Arbeitsmethoden entwickelt. Zu den etabliertesten gehören vor allem Scrum, Kanban und Design-Thinking, die in den Unternehmen und Konzernen zunehmend eingesetzt werden. Hinzu kommt, dass im Arbeitsleben und damit auch bei agilen Arbeitsformen Informations- und Kommunikationstechnologien immer mehr an Bedeutung gewinnen, so dass Arbeitnehmer nicht mehr zur selben Zeit am selben Ort zusammenkommen müssen und den Arbeitsablauf selbst gestalten können.

Aufgrund der zunehmenden Popularität agiler Arbeitsmethoden in der betriebs- und sozialwissenschaftlichen Lehre lohnt sich auch ein Blick aus rechtswissenschaftlicher Perspektive. Auch wenn agile Arbeitsmethoden den Erfolg von Unternehmen und Konzernen zu steigern versprechen, besitzen sie gleichzeitig eine rechtliche Relevanz sowohl in individualarbeitsrechtlicher als auch in betriebsverfassungsrechtlicher Hinsicht. Ziel dieser Arbeit ist es, die rechtlichen Voraussetzungen und Auswirkungen agiler Arbeitsmethoden und Organisationsformen zu beleuchten und dahingehend die Zukunftseignung sowie Regelungsnotwendigkeiten des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts zu untersuchen. Gegenstand der Untersuchung ist im Individualarbeitsrecht die (Nicht-)Ausübung des Weisungsrechts durch den Arbeitgeber und seine Grenzen, die Auswirkung auf die Arbeitnehmereigenschaft sowie die Abgrenzung zur Arbeitnehmerüberlassung. Im Betriebsverfassungsrecht wird auf die Abgrenzung von Betrieben, die Bestimmung der Betriebszugehörigkeit sowie die Besonderheiten der Arbeitnehmervertretung eingegangen.

## 1. Teil

# Agile Arbeits- und Organisationsformen in Unternehmen und Konzernen

Das Arbeitsrecht befindet sich im Wandel. Im Zuge dessen etablieren sich zunehmend agile Arbeitsmethoden und Organisationsformen in Unternehmen und Konzernen. Die Einführung agiler Strukturen verändert die Organisation und Durchführung von Arbeitsabläufen grundlegend. Um ein besseres Verständnis davon zu erlangen, weshalb und warum sich agile Arbeit einer immer größeren Beliebtheit erfreut und welche Rechtsfragen die Arbeitsmethode aufwirft, werden im ersten Teil des Kapitels zunächst die Einflussfaktoren auf die heutige Arbeitswelt und die sich daraus ergebenden Herausforderungen skizziert. Anschließend werden die Merkmale agiler Arbeitsstrukturen und Organisationsformen sowie ausgewählte Erscheinungsformen agiler Arbeitsmethoden dargestellt. Abschließend werden die arbeitsrechtlich relevanten Charakteristika der agilen Arbeitsmethoden herausgearbeitet und der Gang der Untersuchung skizziert.

## A. Agile Arbeitsmethoden und Organisationsformen

Agile Arbeit hat aktuell hohe Popularität und wird zunehmend in Unternehmen und Konzernen eingesetzt.<sup>1</sup> In regelmäßigen Abständen berichten (große) Unternehmen und Konzerne, dass sie sich agil aufstellen und damit ihre Arbeitsabläufe und Organisation grundlegend verändern. Als bekannte Beispiele sind unter anderem der Sportartikelhersteller Adidas<sup>2</sup> und die 1&1 Internet SE<sup>3</sup> mit ihrer agilen Führung zu nennen. Bosch<sup>4</sup> und die TUI Deutschland GmbH<sup>5</sup> haben Prozesse für eine agile

---

<sup>1</sup> *Bachner*, Betriebsverfassungsrechtliche Fragestellungen, in: 100 Jahre BetrVG, S. 17; *Baukrowitz/Hageni*, Agiles Arbeiten, S. 5; *Fischer/Weber/Zimmermann*, Personalmagazin 4/2017, 40; *dies.*, Personalmagazin 6/2017, 46; *Eufinger/Burbach*, DB 2019, 1147; *Heise*, NZA-Beilage 2019, 100; *Hexel*, AuR 2019, 255; *Steffan*, ArbRB 2020, 79.

<sup>2</sup> *Hackl/Gerpott/Malessa/Jeckel*, Personalmagazin 2/2015, 30 ff.

<sup>3</sup> *Ritter*, 1&1 Internet SE, in: Häusling, Agile Organisation, S. 231 ff.

<sup>4</sup> <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/mit-agiler-produktentwicklung-schnell-zum-erfolg-42983.html>, zuletzt aufgerufen am 15. 12. 2023.

<sup>5</sup> *Reitz et al.*, TUI.com, in: Häusling, Agile Organisation, S. 154 ff.