

**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, Rimpar
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
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 vermisste sie sehr.

Bochum, im September 2024

Sara Angelika Fronzek

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	15
-------------------------	----

1. Teil

Agile Arbeits- und Organisationsformen in Unternehmen und Konzernen	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 Arbeitsrechtswandel	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

Voraussetzungen und Auswirkungen agiler Strukturen im Individualarbeitsrecht	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 unternehmensübergreifender 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	82
(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- föhrung 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 Arbeitseistung	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. Betriebsradsähige 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 Arbeitnehmer- vertretungsstrukturen gem. § 3 BetrVG	172
1. Zusätzliche Arbeitnehmervertretungen im Rahmen von § 3 Abs. 1 Nr. 3 Betr- VG	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 drittbbezogenen 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 gespaltener 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. Unterrichtungs- 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) Unterrichtungs- 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 Umggruppierung	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
cc) 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
<i>4. Teil</i>	
Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	300
Literaturverzeichnis	305
Stichwortverzeichnis	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.¹ Zu dieser Fragestellung hat bereits 2015 das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Dialogprozess anregt, 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.² 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.

¹ Vgl. Krause, Gutachten B zum 71. DJT, B 10 f.

² 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.

I. 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.¹ 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 Adidas² und die 1&1 Internet SE³ mit ihrer agilen Führung zu nennen. Bosch⁴ und die TUI Deutschland GmbH⁵ haben Prozesse für eine agile

¹ 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.

² Hackl/Gerpott/Malessa/Jeckel, Personalmagazin 2/2015, 30 ff.

³ Ritter, 1&1 Internet SE, in: Häusling, Agile Organisation, S. 231 ff.

⁴ <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/mit-agiler-produktentwicklung-schnell-zum-erfolg-42983.html>, zuletzt aufgerufen am 15.12.2023.

⁵ Reitz et al., TUI.com, in: Häusling, Agile Organisation, S. 154 ff.