

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

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 Leiharbeitnehmer	81
(a) Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zwischen Verleiher und Entleiher	81
(b) Leiharbeitsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Verleiher ...	82
(c) Keine rechtliche Beziehung zwischen Leiharbeitnehmer 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 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. 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

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	300
Literaturverzeichnis	305
Stichwortverzeichnis	329