

DER BETRIEBSRAT

Nr. 2/1996

INHALT

Rechtsprobleme der Gruppenarbeit	25
Europäischer Betriebsrat: Der rechtliche Rahmen nimmt Gestalt an	29
Aus der Rechtsprechung:	
– Gewerkschaftswerbung im Betrieb auch während der Arbeitszeit	34
– Begriff des Betriebsteils	37
– Unterordnungskonzern bei Gemeinschaftsunternehmen	38
– Einigungsstellenspruch über Einsatz einer Telefonanlage	40
– Verhältnismäßigkeit für die Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen des Betriebsrats	44
Buchbesprechungen	45

Der Betriebsrat (BetrR)

Fachbeilage zur Fachzeitschrift der IG Chemie-Papier-Keramik, IG Bergbau und Energie und Gewerkschaft Leder »Gewerkschaftliche Umschau«

Herausgeber: IG Chemie-Papier-Keramik, Königsworther Platz 6, 30167 Hannover; IG Bergbau und Energie, Alte Hattinger Straße 19, 44789 Bochum; Gewerkschaft LEDER, Willi-Bleicher-Straße 20, 70174 Stuttgart

Verantwortlich: Hubertus Schmoldt

Redaktion: Jens Preuß

Druck: Buchdruckwerkstätten Hannover GmbH, Beckstraße 10, 30457 Hannover

Rechtsprobleme der Gruppenarbeit

Wolfgang Steen*

Gruppenarbeit und neue Unternehmensstrategien wie Lean-Production und Lean-Management sind bisher in der arbeitsrechtlichen Literatur nur wenig behandelt worden. In dem nachfolgenden Beitrag werden die arbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Grundlagen der Gruppenarbeit behandelt, zugleich als Orientierung für Betriebsräte in Verhandlungen über Gruppenarbeit-Einführung bzw. bei praktischen Problemen der Gruppenarbeit im Betrieb.

1 Einführung

Die Abkehr von der arbeitsteiligen (»tayloristischen«) Arbeits- und Produktionsweise, hin zur Gruppen- oder Teamarbeit, stellt einen radikalen Wandel der Arbeitswelt dar. In den betrieblichen Auswirkungen vollzieht sich etwas »Revolutionäres«, wenn die Gruppe selbständig Entscheidungen treffen kann, alle Gruppenmitglieder alle anfallenden Arbeiten übernehmen, plötzlich angestammte Meister- oder Einrichterfunktionen in der bisherigen Struktur in Frage gestellt werden und/oder sich ein bisher nicht für möglich gehaltener Hierarchie-Abbau vollzieht.

In den Gruppen selbst regulieren die Arbeitnehmer wesentliche Elemente der Ausführungsorganisation ihrer Arbeit selbständig (Prinzip der Selbstregulierung) und kontrollieren das Ergebnis ihrer Arbeit im Rahmen von Vorgaben (Prinzip der Teilautonomie).²

Wird Gruppenarbeit als teilautonome Gruppenarbeit praktiziert, tritt zudem in aller Regel ein Verselbständigungsprozeß ein: Die Gruppenmitglieder üben ihre »Autonomie« innerhalb der Gruppe aber auch gegenüber Vorgesetzten, Fachabteilungen oder dem Betriebsrat aus.

Bei der Dimension dieses Wandels muß erstaunen, wie wenig sich die arbeitsrechtliche Literatur bisher mit Gruppenarbeits- oder Teamkonzepten auseinandergesetzt hat. Auch die Gerichte sind (bisher) offensichtlich nicht mit einschlägigen Streitfragen befaßt worden.

Über die Ursachen darf spekuliert werden.

Ein Konfliktpotential stellt sich entweder nicht ein, weil die Notwendigkeit einvernehmlicher Regelungen der Betriebs- sowie Arbeitsvertragsparteien erkannt wird. Oder es herrscht die – allerdings falsche – Auffassung vor, das Betriebsverfassungsgesetz gäbe keine ausreichende Grundlage für entsprechende Regelungen.

Tatsächlich kann der Betriebsrat Vereinbarungen zur Gruppenarbeit durchsetzen. Um dem Konzept zum Erfolg zu verhelfen, sind auch eine Reihe von Regelungen notwendig.

2 Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

2.1 Vereinbarungen nach §§ 111, 112 BetrVG

Neben den Informations- und Beratungsrechten nach §§ 90, 92 und 106 BetrVG kann der Betriebsrat Vereinbarungen zur Gruppenarbeit durchsetzen.

Die Einführung von Gruppenarbeit ist eine Betriebsänderung gem. § 111 Satz 2 Nrn. 4 (Betriebsorganisation) und 5 (Arbeitsmethoden) BetrVG. Selbst wenn die Anwendung des § 111 nur zum Interessenausgleich führt, zeigt die Praxis, daß Gruppenarbeit jedenfalls nicht am Betriebsrat vorbei eingeführt wird.³

2.1.1 Änderung der Betriebsorganisation

Als Betriebsorganisation gilt das bestehende Ordnungsgefüge, also die Verbindung

* Fachanwalt für Arbeitsrecht, Hamburg

von Betriebszweck, arbeitenden Menschen und Betriebsanlagen mit dem Ziel der (optimalen) Erfüllung der Betriebsaufgaben.⁴

Eine Änderung tritt ein, wenn Entscheidungsbefugnisse »nach unten« verlagert werden (Dezentralisierung), also auch beim Übergang zur Gruppenarbeit.⁵

»Grundlegend« Organisationsänderungen ergeben sich aus

- Änderungen in der Zahl, Gliederung und dem Aufbau der Betriebsabteilungen oder
- der Änderung der Unterstellungsverhältnisse, insbesondere Zentralisierung oder Dezentralisierung.⁶

Gerade das Grundelement »schlanker Strukturen«, sog. indirekte Tätigkeiten aus Produktionsplanung, Arbeitsvorbereitung, Instandhaltung und Qualitätssicherung in den (teilautonomen) Gruppenprozeß einzubeziehen, zeigt deutlich die Auswirkungen auf bestehende Organisationsstrukturen. Zusätzlich ändern sich die Unterstellungsverhältnisse durch Eigenverantwortung der Gruppen sowie z. T. Wegfall der Meisterfunktionen.

In jedem Fall wird Gruppenarbeit als Teil eines Gesamtprozesses angesehen werden müssen.

Warnecke/Hüser führen generell zu Lean Production aus:

»Zugrunde liegt ein System von Maßnahmen und Methoden, das insgesamt auf einen schlanken Zustand nicht nur der Produktion, sondern des ganzen Unternehmens abzielt.«⁷ Schon vor diesem Hintergrund ist die Änderung, der die Betriebsorganisation mit Einführung von Gruppenarbeit unterworfen wird, »grundlegend«.

2.1.2 Grundlegend neue Arbeitsmethoden

Im Vordergrund des § 111 S. 2 Nr. 5 BetrVG steht, wie die menschliche Arbeitskraft zur Erledigung bestimmter Aufgaben eingesetzt wird.

Wird Gruppenarbeit in Bereichen eingeführt, in denen bisher am Fließband gearbeitet wurde, liegen veränderte Arbeitsmethoden vor.⁸

Ob diese Arbeitsmethoden »grundlegend neu« sind, richtet sich nach den Verhältnissen im einzelnen Betrieb oder der betroffenen Betriebsabteilung.

Schon die bei der Gruppenarbeit geforderte »Verantwortung der Gruppe« rechtfertigt die Annahme grundlegend neuer Methoden. Wie stark die Autonomie der Gruppen im Einzelfall ausgestaltet wird, tritt zurück gegenüber der Tatsache, daß generell

von der tayloristischen Arbeitsteilung Abstand genommen wird zugunsten des Gruppenergebnisses.

Die Unterrichts- und Beratungspflicht besteht bereits bei einer probeweisen Einführung beispielsweise bei zunächst nur ein oder zwei Pilotprojekten. Es ist nicht entscheidend, ob ein »erheblicher Teil der Belegschaft« betroffen ist. Nach der Rechtsprechung des BAG wird fingiert, daß bei Vorliegen einer der Tatbestände des § 111 Satz 2 BetrVG Nachteile für einen erheblichen Teil der Belegschaft eintreten können.⁹

Immerhin sind selbst bei Pilotprojekten jedenfalls Nachteile für die Arbeitnehmer denkbar, die nicht in solche Projekte einbezogen werden, also ggfs. den Anschluß an eine bestimmte Entwicklung verpassen.

Ist Gruppenarbeit zumindest teilweise ohne Vereinbarung mit dem Betriebsrat eingeführt worden, bietet die Ausweitung auf andere Bereiche/Abteilungen stets die Möglichkeit, Vereinbarungen durchzusetzen. In der Regel ergibt sich schon die Notwendigkeit aus den bereits gesammelten Erfahrungen.

2.2 Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG

In jedem Fall ergeben sich zwingende Mitbestimmungsmöglichkeiten nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG, wenn mit Einführung oder Anwendung (!) von Gruppenarbeit Entgeltbestandteile neu eingeführt werden.

»Entlohnungsgrundsätze« nach § 87 Nr. 10 sind berührt, wenn finanzielle Anreize geschaffen werden, wie Gruppensprecherzulagen, Zuschläge für Mehr-Maschinen-Bedienung oder Pauschalprämien für »kontinuierliche« Verbesserungsvorschläge.¹⁰

Sofern keine tarifvertraglichen Einschränkungen vorliegen, sind solche Entgeltbestandteile Anlaß, in Betriebsvereinbarungen notwendige Regelungen der Gruppenarbeit durchzusetzen: Wer die Gruppensprecherfunktion definiert, muß gleichzeitig Aufgabenstellung und Verantwortungsgrad der Gruppe festlegen.

Letztlich steht dem Betriebsrat das Initiativrecht offen, bei entsprechender Tariföffnungsklausel notwendige Entgeltregelungen durchzusetzen.

3 Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit

3.1 Gruppenaufgaben/Gruppengröße

In einer Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit sind die Gruppenaufgaben klar zu definieren. Der Arbeitgeber ist ohnehin

nach § 81 Abs. 1 Satz 1 BetrVG verpflichtet, den einzelnen Arbeitnehmer über dessen »Aufgabe und Verantwortung« sowie die »Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes« zu unterrichten.

Die Gruppenaufgaben sind zudem bei der Verpflichtung bzw. Freiwilligkeit zu beachten. Aus einzelvertraglicher Sicht muß geprüft werden können, ob die eintretenden Änderungen noch mittels Direktionsrecht oder ggfs. im Wege der Änderungskündigung umsetzbar sind.¹¹

Bei der Gruppengröße und -zusammensetzung sind bereits die Mitwirkungsrechte des Betriebsrates nach §§ 90, 91 BetrVG zu beachten. Werden indirekte Aufgaben, wie Arbeitsvorbereitung, Instandhaltung, Qualitätskontrolle etc. einbezogen, liegen in jedem Fall »grundlegend« neue Arbeitsmethoden im Sinne von § 111 Nr. 5 BetrVG vor, bedarf es also Interessenausgleichsregelungen.

3.2 Freiwilligkeit/Versetzung

In einer Betriebsvereinbarung zur Einführung der Gruppenarbeit sollte geregelt werden, daß niemand gezwungen werden kann, in Gruppenarbeit zu arbeiten.

Hat ein Arbeitnehmer längere Zeit nur bestimmte Arbeitsaufgaben erledigt, hat sich das Arbeitsverhältnis auf diese Aufgaben bzw. Arbeitsbedingungen konkretisiert, also verfestigt. Einseitige Änderungen mittels Direktionsrecht scheitern an der Hürde der notwendigen Änderungskündigung.

Bei Einführung von Gruppenarbeit führt die **Bildung der Gruppen** zu einer mitbestimmungspflichtigen **Versetzung** nach §§ 99, 95 Abs. 3 BetrVG.¹²

Es liegt eine »erhebliche Änderung der Arbeitsumstände« vor, weil

- jedes Gruppenmitglied im Rahmen der Rotation alle Tätigkeiten verrichten muß und
- sich der Platz in der betrieblichen Organisation dadurch ändert, daß die Gruppenmitglieder in eine andere Einheit (Gruppe) aufgenommen werden.

Regelmäßig überschreitet diese Änderung auch die Dauer eines Monats.

Eine nicht mehr mitbestimmungspflichtige Versetzung ist anzunehmen, wenn innerhalb der einmal zusammengesetzten Gruppen rotiert wird. Etwas anderes muß bei Versetzungen zwischen den Gruppen gelten. Das BAG hat in einer Entscheidung vom 23. 11. 1993, bei der es um die Umsetzung von der Tag- in die Nachtschicht ging, zwar ausgeführt, das Gesamtbild der Tätig-

GRUPPENARBEIT

keit habe sich nicht geändert. Etwas anderes könne sich dann ergeben, wenn die Art der Arbeitsleistung berührt sei, z. B. bei Tätigkeiten, die eine »unmittelbare Zusammenarbeit der Arbeitnehmer erfordern – etwa im Sinne einer Gruppenarbeit«. ¹³ Die Herausnahme aus einer Gruppe muß also bereits als Versetzung nach § 95 Abs. 3 BetrVG angesehen werden.

3.3. Auswahlrichtlinien

Im übrigen sind für die Gruppenzusammensetzung Auswahlrichtlinien nach § 95 BetrVG zu beachten. Auch in Betrieben unter 1000 Arbeitnehmern wird – bei Gruppenbildungen – arbeitgeberseitig eine Auswahlentscheidung vorgenommen, besteht also Zustimmungspflicht des Betriebsrats nach § 95 Abs. 1 BetrVG.

Dieses Mitbestimmungsrecht ist von Bedeutung, um den »repräsentativen« Querschnitt der Belegschaft auch in den Arbeitsgruppen »abzubilden«. Von der Gruppenarbeit würden sonst ältere, behinderte oder leistungsgeminderte Arbeitnehmer ausgegrenzt zu Gunsten einer »olympiareifen Mannschaft«.

Hier ist vor allem auf den auch für den Arbeitgeber geltenden Gleichbehandlungsgrundsatz nach § 75 BetrVG zu verweisen.

Teilweise wird diskutiert, der Gruppe selbst Anhörungs- und Mitspracherechte bezüglich der Gruppenzusammensetzung, also bei Zu- oder Abgängen von Arbeitnehmern einzuräumen. ^{13a}

Dies mag auf den ersten Blick sinnvoll erscheinen, löst jedoch nicht das Problem, aus übergeordneter betrieblicher Sicht evtl. notwendige Umsetzungen durchführen zu können. Eine Sichtweise, die ebenso auch von Betriebsräten angestellt wird.

3.4. Verhinderungsfälle

Generell hat der Arbeitgeber für Urlaub und Krankheitsfälle Vorsorge zu treffen. *Schaub* ¹⁴ führt zutreffend aus, es sei nur in begrenztem Umfang rechtlich möglich, der Gruppe zu überlassen, für Verhinderungsfälle zu sorgen. In der Betriebsvereinbarung sollte die Stellung einer Personalreserve (Springer) vereinbart werden oder zumindest ein System der kurzfristigen Aussetzung vorgegebener Planzahlen mit gleichzeitiger Verdienst-/Prämien-sicherung.

Teilweise wird die Ansicht vertreten, die Autonomie der Gruppe könne auch Ent-

scheidungen über (begründete) Dienstbefreiungen oder wirksame Urlaubsansprüche nach sich ziehen.

Hier sind hingegen tarifvertragliche/gesetzliche Regelungen einschlägig, insbesondere bei Urlaubsfragen unter Beachtung des Mitbestimmungsrechtes des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG. Die konkrete Umsetzung oder die Regelung von Streitfällen bleibt im Verantwortungsbereich des Arbeitgebers und kann nicht der einseitigen Gruppenentscheidung überlassen werden.

3.5. Gruppengröße/ Ausreichende Besetzung

Wird die Vergütung nach vorgegebener Auftragsmenge vorgesehen, spielt die **ausreichende personelle Besetzung** eine große Rolle.

Unterläßt der Arbeitgeber die Zuweisung notwendiger Gruppenmitglieder (oder Ersatzkräfte), gerät er auf Abmahnung der Gruppenmitglieder in Verzug mit der Rechtsfolge, zur Vergütungsfortzahlung in bisheriger Höhe verpflichtet zu sein. ¹⁵

Deshalb sollte in der Betriebsvereinbarung »Prämienlohn« eine bestimmte Mindestprämie der Gruppe durchgesetzt werden.

3.6. Überlastung/ Leistungsverdichtung

In der Rechtsprechung des BAG ist grundsätzlich anerkannt, daß »sich in Folge der Größe und Organisation der Gruppe sowie der Art ihrer Tätigkeit für das einzelne Gruppenmitglied **entsprechende Anpassungszwänge** ergeben« können. ¹⁶

In dem Fall war die technische Auswertung von Leistungsdaten relevant (EDV-gestütztes Arbeitswirtschaftsinformationssystem »ARWIS«), die für eine Gruppe von 5–6 Arbeitnehmern in der Arbeitsplattenabteilung täglich ermittelt wurden (Soll-/Ist-Vergleich zu Vorgabezeiten; Produktivitätstrends). ARWIS wird vom Anbieter als System »aktiver Selbstkontrolle« bezeichnet.

Das BAG hat, wie schon in der »Kienzle Schreiber«-Entscheidung eine Gruppe von 6–8 Arbeitnehmern als hinreichend klein und überschaubar angesehen, um eine solche Weiterleitung des Überwachungsdrucks zu ermöglichen.

Die Leistungsvorgaben für die Gruppe sollten sich deshalb zwangsläufig an dem »schwächsten Glied« orientieren – alles andere führt zu Dauerkonflikten innerhalb

der Gruppe, dem Herausdrängen Leistungsschwacher oder dem Scheitern des Ansatzes, zur notwendigen Eigenständigkeit zu gelangen.

Die o. g. (lesenswerte) Entscheidung ist auch deshalb von Bedeutung, weil sie ausdrücklich auf die »Zwänge« abstellt, die auch bei leistungsunabhängigem Entgelt innerhalb einer Gruppe eintreten: Streben nach Anerkennung sowie das Bemühen, Kritik wegen Leistungsschwäche zu vermeiden. Wörtlich ist heißt beim BAG:

»Daß die Wirkung solcher nicht materieller Steuerungsmechanismen keineswegs gering eingeschätzt werden darf, ist mittlerweile Allgemeingut.« (II. 2. c), bb) der Gründe)

Um den Schutz vor (selbstkontrollierter) Leistungsverdichtung und/oder Überlastung sicherzustellen, müssen in der Betriebsvereinbarung Festlegungen zu Leistungsvorgaben erfolgen und Sanktionen, wie Kündigung oder Abmahnung ausgeschlossen werden. ¹⁷

3.7. Qualifizierungsbedarf

Gruppenarbeit kann nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter fachlich und persönlich-sozial qualifiziert werden. Andererseits setzt das Mitbestimmungsrecht bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen (§ 98 BetrVG) erst ein, wenn überhaupt Maßnahmen durchgeführt werden.

In der Betriebsvereinbarung ist deshalb eine umfassende Qualifizierung der Gruppenmitglieder sicherzustellen, nicht nur für die anfallenden Rotationsarbeiten, sondern insbesondere für die Gruppengespräche und den gruppenspezifischen Prozeß als Ganzes.

Natürlich sollte den Gruppen ermöglicht werden, Qualifizierungsvorschläge zu machen oder ein generelles Schulungs- und Qualifizierungskonzept vorgesehen werden. Endgültige Festlegungen, das Vorschlagsrecht oder etwa die Beiliegung von Teilnahme-Streitigkeiten, bleibt jedoch nach § 98 Abs. 3 BetrVG dem Betriebsrat vorbehalten, mit Entscheidungsmöglichkeit in einer Einigungsstelle.

3.8. Gruppensprecher

Die Funktion des/r Gruppensprechers/in sollte als »Einer unter Gleichen« verstanden werden.

Disziplinarische Weisungsrechte sind auszuschließen. Im Vordergrund steht die – interne und externe Kommunikation der Gruppe,

- die Ausführung administrativer Tätigkeiten,
- die Moderation von Gruppenbesprechungen,
- die Bearbeitung von Konflikten in der Gruppe sowie
- die Ausführung direkter und indirekter Tätigkeiten.¹⁸

Andererseits wird der Gruppensprecher die Arbeitsausführung überwachen, Stunden anschreiben und die Gruppengespräche koordinieren. Für einzelne Gruppenmitglieder kann er wiederum nur im Rahmen einer erteilten Vollmacht tätig werden, also beispielsweise in arbeitsrechtlich relevanten Fragen, wie Urlaubsanträgen, Arbeitsbefreiungen etc.

3.9 Gruppenautonomie/Haftung

Der Grad der Autonomie, der der Gruppe eingeräumt wird, bedarf der Festlegung in entsprechenden Betriebsvereinbarungen. Letztlich nimmt der Arbeitgeber hier ein Bestimmungsrecht wahr, mit unmittelbarer Auswirkung auf mögliche haftungsbegründete Tatbestände.

Wird der Gruppe neben der Erfüllung eines bestimmten Produktionsprogramms auch die Verantwortung z. B. für Qualitätsanforderungen übertragen, sind Konflikte vorprogrammiert, die zu arbeitsrechtlichen Sanktionen führen können.

Teilweise wird in der Literatur vertreten, die weitgehende Autonomie der Gruppe müsse sich auch auf die Haftungsgrundsätze auswirken.¹⁹

Dahinter steht, abweichend von den Grundsätzen der Beschränkung der Arbeitnehmerhaftung, die Gruppe mit der übertragenen Verantwortung insgesamt schadenersatzpflichtig machen zu können. Solche Bestrebungen dürften nach der neuesten Rechtsprechung zur Arbeitnehmerhaftung unzulässig sein, so daß in jedem Fall ein genereller Haftungsausschluß vereinbart werden kann.

3.10 Entlohnungsfragen

Natürlich wird die Anpassung der Entgeltssysteme zur Schlüsselfrage der veränderten Arbeitsorganisation. Einerseits ist der Aspekt der Kosteneinsparung treibender Faktor für die Einführung schlanker Strukturen.

Andererseits erfolgt die zwangsläufige Abkehr von Akkord- und Leistungsentlohnung.

Eine solche Änderung der betrieblichen Lohngestaltung eröffnet aufgrund des Mit-

bestimmungsrechtes nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG die Chance, über entgeltbezogene Neugestaltungen zu verhandeln, beispielsweise über Regelungen

- zur Berücksichtigung von Streß,
- zur Erweiterung des lohnrelevanten Leistungsbegriffs um arbeitsbezogene Merkmale,
- zur Vergütung wechselnder Arbeitssätze (»Springerlohn«),
- zur Sicherung regelmäßiger Entgelte,
- zur Vermeidung von Entsolidarisierungs- und Verdrängungsprozessen bei Gruppenarbeit sowie
- zur Befugnis des Betriebsrats, bei notwendigen Anpassungen initiativ werden zu können.²⁰

Nach Vorgabe der tarifvertraglichen Regelungen können Vereinbarungen über zumutbare Leistungsbedingungen getroffen werden. So wäre es tariflich z. B. möglich, für jede Arbeitsgruppe die Personalbesetzung und eine zumutbare Soll-Leistung zu vereinbaren, für deren Einhaltung ein fester Standardlohn bezahlt wird. Bei der Vereinbarung der Soll-Leistung müßten Erholungszeiten, persönliche Zeiten und Zeiten für Gruppengespräche (»Beteiligungszeit«) berücksichtigt werden.

Personalbesetzung und Arbeitspensum sind so zu gestalten und mit dem Betriebsrat zu vereinbaren, daß alle Beschäftigten einer Arbeitsgruppe ihre Arbeitstätigkeit ohne gesundheitliche und soziale Beeinträchtigung ausführen können.

3.11 Betriebsrats-Beteiligung

Der Betriebsrat wird sich sinnvollerweise das Recht einräumen, durch einzelne Betriebsratsmitglieder jederzeit an den Gruppensitzungen teilzunehmen. Dieses Recht folgt schon aus den allgemeinen Überwachungsaufgaben nach § 80 Abs. 1 BetrVG. Wegen der dargestellten Verselbständigungstendenzen besteht jedenfalls hinreichender Anlaß, sowohl auf die Einhaltung von Arbeitszeit und sonstigen Schutzbestimmungen als auch der Gruppenarbeitsvereinbarung selbst zu achten. Schließlich eröffnet eine regelmäßige Betriebsratsteilnahme die Chance, direkt am Entwicklungsprozeß beteiligt zu sein und so die Fortentwicklung entsprechender Gruppenarbeitskonzepte fundiert begleiten zu können.

3.12 Die Rolle des Meisters

Die Funktion des Meisters bedarf in der Organisationsform Gruppenarbeit einer

besonderen Regelung. Gruppenarbeit erfordert eine Veränderung der Führungsaufgaben des Meisters.²¹

Im Vordergrund steht in der Organisationsform der »teilautonomen Gruppenarbeit« die

- zielorientierte Führung und Koordination der Gruppe,
- Stabilisierung der Rahmenbedingungen für die Gruppenarbeit,
- kontinuierliche Weiterentwicklung des soziotechnischen Systems,
- Mitarbeit bei Innovation von Produkt-, Technik- und Arbeitsorganisation und
- die Personalführung.²²

Damit wird der Meister in der Gruppenarbeit keineswegs überflüssig oder einer »flachen Hierarchie« geopfert, sondern erhält je nach Ausmaß der Selbstregulation der Gruppe ein verändertes Rollenbild: die Gruppen steuern das Tagesgeschäft, während der Meister die Rahmenbedingungen und zuverlässige Planungsgrundlagen sicherstellt.²³

4 Gruppenarbeit und Individual-Arbeitsrecht

Veränderte Arbeitsweisen wie sie mit der Gruppenarbeit verbunden sind, berühren die einzelvertragliche Situation jedes Arbeitnehmers. Es werden letztlich Leistungen abverlangt, die bisher nicht oder zumindest nicht in Form einer zusammengefaßten Einheit erbracht wurden.

4.1 Verpflichtung zur Gruppenarbeit

Die individuelle Verpflichtung, künftig in Gruppen zu arbeiten und jedenfalls teilweise angrenzende Aufgaben mitzuübernehmen, wird sich schon aus dem Arbeitsvertrag ergeben können. Ein Versetzungsvorbehalt derart, auch andere zumutbare Arbeiten zu übernehmen, begründet die Verpflichtung, jedenfalls die bisherigen Arbeiten auch in der Organisationseinheit Gruppe auszuüben.

Ob die Versetzung in Gruppenarbeit individuell möglich und zulässig ist, entscheidet sich nach Arbeitsvertrag und tatsächlich beabsichtigter Änderung. Nur durch das Weisungsrecht des Arbeitgebers wird die Gruppenbildung nicht gedeckt sein.²⁴ Dies folgt schon daraus, daß z. B. im Rahmen der Rotation auch niedriger vergütete Arbeiten anfallen können.

Wenn keine einvernehmliche Regelung erzielt wird, kann niemand in die Form der Gruppenarbeit gezwungen werden.²⁵

Etwas anderes wird gelten, wenn – in der Praxis noch unüblich – die gesamte Produk-

tion in Gruppenarbeit organisiert wird, also keine »alten« Beschäftigungsmöglichkeiten mehr bestehen.

4.2 Gruppenrotation

Schaub weist zutreffend darauf hin, die Übernahme der jeweils notwendigen Arbeitsleistung durch jedes Gruppenmitglied sei arbeitsvertraglich »nicht unproblematisch«. ²⁶ Andererseits ist gerade die Rotation wesentliches Element der Organisationsform »Gruppenarbeit«, so daß in der Praxis kaum eine Konfliktsituation auftreten dürfte, wenn bereits die Versetzung »in die Gruppe« einvernehmlich durchgeführt wurde.

In jüngster Zeit entstehen Konflikte eher dadurch, wenn auf die systemimmanente Rotation deshalb verzichtet wird, weil der Wert der angestammten Fähigkeiten »wiederentdeckt« wird. Hier zeigt sich die Notwendigkeit, klare Bedingungen und Ziele der Gruppenarbeit bereits in einer entsprechenden Betriebsvereinbarung verpflichtend einzuführen.

4.3 Rechtsbeziehungen innerhalb der Gruppe

Es kommt einer Binsenweisheit gleich festzustellen, daß sich durch die Gruppenarbeit die individualrechtliche Situation der Grup-

penmitglieder gegenüber dem Arbeitgeber nicht ändert. Innerhalb der Gruppe können dennoch aus den gruppendynamischen Prozessen und den engen Kooperationsbeziehungen neue, informelle »Rechtsstellungen« entstehen: »Die Gruppe als Entscheidungsträger«, Durchsetzungskraft einzelner, individueller Rückzug auf »Befehlsempfänger«-Position, Ausgrenzungstendenzen etc.

Obwohl solchen Tendenzen letztlich nur durch soziale Qualifizierung und ausreichende Schulung begegnet werden kann, muß bereits in der entsprechenden Betriebsvereinbarung klargestellt werden: die Schaffung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen dient letztlich auch der Verbesserung der Arbeitszufriedenheit aller Gruppenmitglieder. Sie kann andererseits nur erreicht werden, wenn die äußeren (Arbeits-)Umstände der Gruppe ausreichend Raum für die Aufarbeitung solcher »Gruppenprozesse« lassen.

Fußnoten

- 1 vgl. den (deutschen) Titel der MIT-Studie: »Die Zweite Revolution in der Autoindustrie«, 1991
- 2 vgl. im einzelnen: Gruppenarbeit – Gestaltungs- und Regelungsvorschläge, IG CPK, S. 8 ff.
- 3 »Konsens mit den Betriebsräten ist... eine Grundvoraussetzung für die Einführung von Kleingruppenarbeit«; Bundesarbeitgeberverband Chemie 1986, S. 9
- 4 vgl. BAG 22.5.79 AP Nrn. 3, 4 zu § 111 BetrVG 1972
- 5 vgl. Roth/Kohl, Perspektive: Gruppenarbeit, 1988
- 6 FAKH, § 111 Rz. 30
- 7 vgl. Warnecke/Hüser, Lean Production – Eine kritische Würdigung; in Zeitschr. f. angew. Arbeitswissenschaften 1992, S. 3
- 8 vgl. Däubler, DKKS, § 111 Rz. 78, v. Hoyningen-Huene, BetrVG, S. 307
- 9 BAG v. 26.10.1982 – IABR 11/81
- 10 Für die Prämierung eines »kontinuierlichen Verbesserungsprozesses« existieren unterschiedliche Modelle. Richtigerweise sollten diese Bestandteil des betrieblichen Vorschlagswesens sein (vgl. VVV-Modell)
- 11 siehe unter 4 Gruppenarbeit und Individual-Arbeitsrecht
- 12 vgl. Däubler, in: Roth/Kohl (Fn. 5), S. 337; Schindele, Betriebs-Berater, Beilage 15, 1993, S. 17
- 13 BAG AP Nr. 33 zu § 95 BetrVG, B.3.b) der Gründe; für Einstweilige Verfügung auf weitere Beschäftigung in der Frühschicht; ArbG Lingen v. 30.11.1988, AiB 1989, S. 91
- 13a Rütters, ZfA 1978, S. 43
- 14 Schaub, Lean Production und arbeitsrechtliche Grundlagen; in: Betriebs-Berater, Beilage 15, 1993, S. 4
- 15 Schaub, ebenda
- 16 BAG v. 26.7.1994, NZA 1995, 185 = BetrR 1995, 66
- 17 vgl. Gruppenarbeit – Gestaltungs- und Regelungsvorschläge (Fn. 2) S. 30
- 18 Antoni, Meister im Wandel – Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit; in: angew. Arbeitswissenschaften (1992), Nr. 134, S. 33
- 19 Hunold, Lean Production 1993; S. 47
- 20 vgl. Kreuder, Neue Managementstrategien und Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung, 1993, S. 77
- 21 vgl. Fn. 2, S. 33 zu einzelnen Tätigkeitsschwerpunkten
- 22 Antoni (Fn. 18), S. 46 ff.
- 23 Antoni, (Fn. 18), S. 52 mit Hinweis auf die starke Überwachungsfunktion des Meisters im japanischen Modell
- 24 vgl. Rütters, Probleme der Organisation, des Weisungsrechts und der Haftung bei Gruppenarbeit; ZfA 1978, S. 43
- 25 so. bereits: Röhler, AR-Blatt, Gruppenarbeit I (1961), B.1.2.a)
- 26 Schaub (Fn. 14), S. 4