

Siegfried Roth / Heribert Kohl (Hrsg.)

Perspektive: Gruppenarbeit



bund

die andere arbeitswelt

Wolfgang Däubler

Gruppenarbeit – ein Problem rechtlicher und politischer Gestaltung

1. Was ist Gruppenarbeit?

Arbeit in Gruppen scheint für unser Arbeitsleben eher die Ausnahme zu sein. Jeder Beschäftigte besitzt »seinen« Arbeitsplatz, seine spezifische Aufgabe, seinen Vertrag mit dem Arbeitgeber. Bei näherem Zusehen wird jedoch deutlich, daß jeder Arbeitnehmer irgendwie in arbeitsteilige Zusammenhänge eingebunden ist: Der Einsiedler hat – als Vorgänger des heutigen Aussteigers – in der Werkshalle und im Büro keinen Platz.

Die »Einbindung« ist von sehr unterschiedlicher Intensität. Auf der einen Seite stehen Tätigkeiten wie die des Fließbandarbeiters, bei denen fast jeder Handgriff vorgeplant ist, und die nur gelingen können, wenn die Technik wie auch die anderen Beschäftigten ihre Funktion erfüllen. Auch wer als Versicherungsangestellter am Computer einen Schadensfall nach dem anderen bearbeitet, ist in einer ähnlichen Situation. Den Gegenpol bildet ein Gesellschaftswissenschaftler, der eine neues Buch schreibt; im Extremfall beschränkt sich die Kommunikation auf das Ausleihen von Büchern und auf Gespräche mit einem Verlag. Auch Softwareentwickler können sich im Einzelfall von anderen weithin abkoppeln, obwohl hier die Arbeit im Team immer mehr zunimmt. Auf der ganzen Linie dominieren vermutlich Zwischenstufen; ein Teil der Arbeit wird in eigener Verantwortung, ein anderer in enger Kooperation mit Kollegen oder auf detaillierte Anweisung des Vorgesetzten hin erbracht.

Der vorliegende Band hat eine ganz spezifische Konstellation zum Gegenstand: Zur Debatte steht der Fall, daß eine Gruppe von Beschäftigten (d.h. mindestens 2) die Möglichkeit hat, innerhalb eines engeren oder weiteren Rahmens die Arbeit selbst zu verteilen. Es geht also nicht um mehr oder weniger Arbeitsteiligkeit oder Vorprogrammierung der Tätigkeit, sondern um Entscheidungsstrukturen: Nicht der in der Hierarchie weiter oben Stehende, sondern die Arbeitsgruppe selbst entscheidet darüber, ob – um den Erfahrungsbericht aus der Commerzbank aufzugrei-

fen (s. oben S. 220ff.) – das Gruppenmitglied A mehr Wertpapierberatung übernimmt, während das Gruppenmitglied B vorwiegend am Computer sitzt und das Gruppenmitglied C sich mit der Kontoführung befaßt. Keine Gruppenarbeit im hier diskutierten Sinne liegt dann vor, wenn die Aufgaben durch den Vorgesetzten festgelegt sind, auch wenn dabei ein hohes Maß an Kooperation mit Arbeitskollegen vorgesehen ist. Gruppenarbeit liegt auch dann nicht vor, wenn lediglich der zeitliche Einsatz der Arbeitskraft der Abstimmung zwischen den Beschäftigten überlassen ist, Job-sharing-Modelle sind im vorliegenden Zusammenhang ohne Interesse.¹

Im Einzelfall kann zweifelhaft sein, wo die Entscheidungskompetenzen liegen. So mag zwar der Leiter einer Forschungsgruppe an sich ein Weisungsrecht besitzen, das auch den Untersuchungsgegenstand und die Art und Weise des Vorgehens betrifft. Gleichzeitig kann die Praxis jedoch so aussehen, daß aus Gründen der Fachkompetenz und des »Betriebsklimas« alle Fragen kooperativ entschieden werden und dabei dem einzelnen ein erheblicher Spielraum gelassen wird. Eine solche informelle Struktur ist an sich – da für das Verhalten der Beteiligten maßgebend – die entscheidende. Freilich hat sie gegenüber festgeschriebenen Rechten den Nachteil, daß sie nur bis auf Widerruf existiert: Wird der Leiter durch einen »dynamischen Erfolgsmenschen« ersetzt, der »Ordnung in den Laden bringen will«, wird die Aufrechterhaltung der bisherigen Strukturen auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen. Auch solche Fälle sollen jedoch mitbedacht werden.²

2. Regelungsprobleme

Verfolgt ein Betriebsrat oder eine Gewerkschaft die »Perspektive Gruppenarbeit«, so ergeben sich eine Reihe von Regelungsproblemen. Aus ihnen wird zugleich deutlich, welche Gestaltungen denkbar sind und wie eine gewerkschaftspolitische Einschätzung beschaffen sein könnte.

Erste und wohl wichtigste Frage ist die, welche Aufgaben durch die Gruppe selbst erledigt werden und welche im Bereich der Vorgesetzten verbleiben. Wie soll im konkreten Fall der Autonomiespielraum beschaffen sein? Inwieweit ist der Entscheidungsspielraum der Gruppe auch insoweit beschränkt, als dem einzelnen ein bestimmter Bereich an Eigenverantwortung bleiben muß?

Zum zweiten stellt sich das Problem der Zusammensetzung der Gruppe. Dies zunächst auf abstrakter Ebene: Aus wie vielen Personen soll sie bestehen, welche Qualifikationen müssen diese mitbringen? Ist die Mit-

arbeit in der Gruppe freiwillig oder kann auch eine Abordnung durch den Arbeitgeber erfolgen? Dann konkret: Welche Personen gehen in die Arbeitsgruppe X? Ist Freiwilligkeit Voraussetzung, kann die Schwierigkeit entstehen, daß zu viele oder zu wenige Bewerber vorhanden sind; auch muß für den Fall eine Regelung getroffen werden, daß ein Mitglied aus der Gruppe ausscheiden will.

Dritter potentieller Regelungsbereich ist die innere Ordnung: Gilt bei Entscheidungen der Gruppe das Mehrheitsprinzip oder ist ausschließlich auf den Konsens der Mitglieder abzustellen? In Betracht kommt auch ein Mischsystem, das am Mehrheitsprinzip als Grundsatz festhält, gleichzeitig jedoch eine Zuweisung von Aufgaben gegen den Willen des Betroffenen ausschließt. Weiter kann sich die Frage der zeitlichen Flexibilität stellen: Darf die Gruppe zusätzlich auch darüber entscheiden, wann wer mit der Arbeit beginnt? Läßt sich gleitende Arbeitszeit so auch im unmittelbaren Produktionsprozeß realisieren? Schließlich kann es von großem Nutzen sein, Haftungsfragen zu regeln, insbesondere zu verhindern, daß alle Gruppenmitglieder für die Fehlleistungen eines einzelnen haften.

Der vierte Punkt betrifft die Gegenleistung des Arbeitgebers. Welche Auswirkungen ergeben sich bei der Eingruppierung, wenn Beschäftigte unterschiedlicher Lohn- und Gehaltsgruppen zusammengefaßt werden? Darf die Gruppe über die Höhe der Vergütung, insbesondere über die Verteilung von Sozialleistungen des Arbeitgebers bestimmen?

Schließlich ist von ganz wesentlicher Bedeutung, wie die Gruppe nach außen hin in Erscheinung tritt. Hat sie einen Sprecher oder ein kleines Sprechergremium, das mit den Vorgesetzten und mit dem Betriebsrat verhandelt oder kann nur in »Vollversammlungen« agiert werden? Können Anweisungen stellvertretend für alle an bestimmte »Verantwortliche« gegeben werden?

3. Ambivalenz von Gruppenarbeit

Ob man Gruppenarbeit will und wie man die hier skizzierten Regelungsprobleme angeht, bedarf durchaus einiger Vorüberlegungen. Die meisten Beiträge in diesem Band gehen ausdrücklich oder unausgesprochen von der Gleichung: »mehr Entscheidungskompetenz« = »mehr Qualifikation« = »humanere Arbeitsbedingungen« aus. Unterstützt wird dies durch die Alternative zwischen »technikzentrierter« und »menschenzentrierter« Entwicklung (siehe den Beitrag von Peter Brödner). Wer wollte sich unter solchen Umständen nicht für den Menschen entscheiden?

Die hier erkennbare Harmonie steht in eigenartigem Gegensatz zu der heftigen Diskussion, die Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre um den gewerkschaftspolitischen Stellenwert von Arbeitsgruppen und Arbeitsgruppensprechern geführt wurde.³ Anlaß zu einer sehr kritischen Auseinandersetzung war nicht zuletzt die Tatsache, daß die »Mitbestimmung am Arbeitsplatz«, insbesondere durch Arbeitsgruppensprecher damals ausdrückliches Ziel der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände sowie anderer Unternehmervereinigungen war.⁴ Auch die Bad Harzburger Akademie für Führungskräfte hatte sich insoweit hervorgetan.⁵ War aus dieser Richtung wirklich Positives zu erwarten? Mußte man nicht eher damit rechnen, daß die Belegschaft in lauter Einzeleinheiten zerstückelt würde, denen gegenüber der Arbeitgeber das Prinzip des »Teile und Herrsche« praktizieren konnte? Waren die Arbeitsgruppensprecher nicht typische Konkurrenzorgane für den Betriebsrat? War die Gruppe nicht ein Mittel, um eine reibungslosere Disziplinierung der Arbeitnehmer zu erreichen, sorgte doch insbesondere bei einem Kollektivlohn schon der jeweilige Eigennutz dafür, »Faulpelze und Drückeberger« zu mehr Aktivitäten zu veranlassen? Schließlich wurde darauf verwiesen, Mitentscheidung in Detailfragen könne den Blick für die Notwendigkeiten einer grundsätzlichen Umgestaltung verstellen; für das Linsengericht einer Mitbestimmung über die Fließbandgeschwindigkeit würde man den Anspruch auf eine demokratische Wirtschaftsordnung verkaufen.⁶

Dies alles als den »Schnee von gestern« zu betrachten, geht wohl kaum an. Das Arbeitgeberinteresse an neuen Arbeitsformen ist auch heute noch vorhanden; die zutreffende Formulierung von Karl-Heinz Briam: »Motivierte Menschen sind ein Wettbewerbsvorteil« (siehe oben S. 165), vermag dies ausreichend zu illustrieren. Die damalige Diskussion scheint verschüttet, das kollektive Gedächtnis sehr lückenhaft zu sein. Wie anders wäre die unkritische Begeisterung zu verstehen, mit der bei Hoesch die Verzinnungslinie umgestaltet und darüber dann von Betroffenen ein Videofilm mit dem Titel »Alles fürs Blech« gedreht wurde?⁷

Versucht man, diese Abkoppelung vom einmal erreichten Erkenntnisstand rückgängig zu machen, so lassen sich zur gewerkschaftspolitischen Einschätzung der hier diskutierten Gruppenarbeit verschiedene Feststellungen treffen.

Zum einen war auch schon Anfang der 70er Jahre mit Recht die Erkenntnis verbreitet, daß autonomes Handeln in der Arbeit ein erstrebenswertes Ziel sei. Statt nur Befehle auszuführen oder dem Rhythmus der Maschine zu genügen, erhält der einzelne ein Stück mehr Herrschaft über

seine Umwelt.⁸ Jeder Zuwachs an Spielräumen bedeutet ein Stück menschlichere Arbeitsbedingungen und ist nicht selten auch mit Weiterqualifizierung verbunden. Nicht unwichtig ist auch die Tatsache, daß die Arbeit einen Teil ihrer Gleichförmigkeit und Monotonie verliert – im Vergleich zu den gruppendynamischen Problemen, die auch auftauchen und die zu zusätzlichen Belastungen führen können⁹, wohl der wichtigere Faktor.

Nur diese unbestreitbare positive Seite zu sehen, wäre allerdings zu kurz gedacht. Arbeitsgruppen *können* zu einer Aufspaltung der Belegschaft führen, wenn sie zu einem eigenständigen Verhandlungspartner des Arbeitgebers werden, der seine Probleme am Betriebsrat vorbei regelt. Dies ist insbesondere (aber nicht nur) eine Frage der Existenz von Arbeitsgruppensprechern. Der Einwand betrifft aber nicht die Gruppenarbeit schlechthin, sondern nur eine bestimmte Ausgestaltung. Dasselbe gilt für die »Antreiberfunktion« dieser Arbeitsform: Hängt die Vergütung nicht von der Entscheidung der Gruppe ab, kommt allenfalls das »moralische Ansehen« ins Spiel, das durch schlechtes Arbeiten eines Individuums in Frage gestellt sein könnte, so ist dies eine Konstellation, mit der es sich im Regelfall leben läßt. Am wenigsten gelöst ist allerdings das Problem der notwendigen Verknüpfung zwischen der Gruppenarbeit als einem Nahziel auf der einen und der Existenz einer demokratisierten Wirtschaft als Fernziel auf der anderen Seite. Die Gefahr, daß man sich im Rahmen des gesellschaftspolitischen Status quo relativ bequem einrichtet und jede Änderungsperspektive verdrängt, liegt auf der Hand.

Dagegen hilft freilich kein Verzicht auf mehr Autonomie in der Arbeit – das wäre genauso abwegig wie ein Lohnverzicht mit dem Ziel, die Unhaltbarkeit der bestehenden Zustände zu verdeutlichen. Wohl aber hilft eine Konkretisierung der sozialistischen Utopie, die Maßstäbe dafür bereithält, ob ein bestimmtes Gruppenmodell einen Schritt nach vorne bedeutet oder in einer Sackgasse mündet. Anders ausgedrückt: Je genauer die Vorstellungen sind, wie in einer nicht mehr dem Profitimperativ unterworfenen Gesellschaft gearbeitet werden könnte, um so eher ist man auch in der Lage, aktuelle Erscheinungen als Keimzellen einer neuen Ordnung oder als Partizipationstheater zu qualifizieren. Dies im einzelnen zu leisten, ist nicht Aufgabe der vorliegenden Arbeitsberichte und Untersuchungen. Immerhin läßt sich bisweilen die Aussage treffen, daß bestimmte Formen von Gruppenarbeit von vornherein nicht in Frage kommen. Inwieweit Gruppenarbeit eine Reform ist, die über sich selbst hinausweist¹⁰, die weitergehende Entwicklungen fördert, muß die Zukunft erweisen. Bisherige Erfahrungen führen hier eher zu Skepsis,

sind doch keine Fälle bekannt, in denen auf der Basis von Gruppenarbeit ein besonderes Maß an Militanz entwickelt worden wäre.¹¹

4. Regelungsmittel Tarifvertrag

Gerade die beschriebene Ambivalenz von Gruppenarbeit macht es dringend notwendig, ihre Einführung und Ausgestaltung nicht allein dem Arbeitgeber zu überlassen, sondern eigene, arbeitnehmerbezogene Forderungen einzubringen. Dies kann im Wege eines Tarifvertrags erfolgen. In der tarifrechtlichen Literatur finden sich – soweit ersichtlich – keine ausdrücklichen Aussagen dazu, daß die Einrichtung und Ausgestaltung von Gruppenarbeit im hier beschriebenen Sinne durch Tarifvertrag erfolgen kann. Gleichwohl bestehen im Ergebnis keinerlei Zweifel: § 1 Abs. 1 TVG nennt ausdrücklich die Betriebsnormen, die nicht zuletzt die Organisationsgewalt des Arbeitgebers regeln.¹² Andere Autoren sprechen davon, die Organisation eines Betriebs könne »etwa im Hinblick auf Personalstruktur und Entscheidungshierarchien« gestaltet werden¹³, was gleichfalls die Gruppenarbeit mitumfaßt.

Eine Grenze ergibt sich lediglich aus § 3 BetrVG. Dort ist in Abs. 1 Ziffer 1 von der Möglichkeit die Rede, durch Tarifvertrag »zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Vertretungen der Arbeitnehmer bestimmter Beschäftigungsarten oder Arbeitsbereiche (Arbeitsgruppen)« zu bilden, wenn dies nach den Verhältnissen der erfaßten Betriebe »der zweckmäßigeren Gestaltung der Zusammenarbeit des Betriebsrats mit den Arbeitnehmern dient.« Tarifverträge mit diesem Inhalt bedürfen nach § 3 Abs. 2 BetrVG der staatlichen Zustimmung. Im vorliegenden Zusammenhang ist dies insoweit von Bedeutung, als Arbeitsgruppensprecher nur unter den spezifischen Bedingungen des § 3 BetrVG vorgesehen werden könnten. Sie müßten von ihrer Funktion her ausschließlich der besseren Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat dienen, dürften also nicht zum unmittelbaren Verhandlungspartner des Arbeitgebers werden. Sprecher, die lediglich arbeitsorganisatorische Funktionen haben, also insbesondere die Kommunikation mit Vorgesetzten erleichtern sollen, sind von § 3 Abs. 1 Ziffer 1 BetrVG nicht gedeckt. Angesichts des zwingenden Charakters der organisationsrechtlichen Vorschriften der Betriebsverfassung können sie auch nicht auf anderem Wege – etwa durch Betriebsvereinbarung – geschaffen werden¹⁴: Die spezifischen Voraussetzungen des § 3 BetrVG, insbesondere die staatliche Genehmigung könnten sonst unschwer durch ein Ausweichen auf andere rechtliche Gestaltungsmittel unterlaufen werden. Auch wenn Arbeitsgruppenspre-

cher vorwiegend oder ausschließlich mit der »Hierarchie« verhandeln, bleiben sie betriebsverfassungsrechtliche Vertretungen, solange sie von der Gesamtheit der Arbeitsgruppe gewählt werden und damit die Stellung einer Art »Zwangsrepräsentation« besitzen.¹⁵ Lediglich für solche Sprecher, die wie gewerkschaftliche Vertrauensleute von Personen bestimmt werden, die sich freiwillig einer Organisation anschließen, gilt anderes.¹⁶

Von der Sonderregelung des § 3 BetrVG abgesehen, können im Prinzip alle oben (im Abschnitt 2) angesprochenen Regelungsprobleme durch Tarifvertrag gestaltet werden.

Zwischen juristischer Zulässigkeit und tatsächlicher Ausschöpfung der vorhandenen Möglichkeiten besteht aus guten Gründen ein wesentlicher Unterschied. Die Installierung von Arbeitsgruppen ist in der Regel sehr eng mit den jeweiligen betrieblichen Produktionsbedingungen verbunden. Was im einen Betrieb beispielsweise aufgrund der apparativen Ausstattung, der konkreten Aufgabenstellung und des technischen Entwicklungsstandes möglich ist, muß im anderen noch lange nicht sinnvoll sein. Für den Verbandstarif bedeutet dies, daß er Gruppenarbeit nicht bis ins Detail regeln kann, sondern sich auf eine Reihe relativ allgemeiner Vorgaben beschränken muß. In Betracht kommen dabei insbesondere Regelungen über folgende Bereiche:

- Grundsätzliche Zulässigkeit von Gruppenarbeit im hier diskutierten Sinne, sofern man aufgrund innergewerkschaftlicher Willensbildung zu der Entscheidung kommt, darin eine sinnvolle Perspektive zu sehen. Zulässig und sinnvoll wäre es, die Einführung und Ausgestaltung von vornherein von der Mitbestimmung des Betriebsrats abhängig zu machen¹⁷, um so Streitigkeiten über den möglichen Umfang der Betriebsratsbefugnisse auszuschließen (siehe dazu unter Abschnitt 5 »Betriebsvereinbarungen«).
- Auf abstrakter Ebene regeln läßt sich in gewissem Umfang die Zahl der Gruppenmitglieder (»nicht mehr als 10«) sowie vor allem die Freiwilligkeit der Mitwirkung des einzelnen Arbeitnehmers. Erstreckt man diese nicht nur auf den Beitritt zur Gruppe, sondern auch auf das Recht, diese jederzeit oder binnen angemessener Frist wieder verlassen zu können, macht man die Gruppenarbeit normalerweise quantitativ eher zu einer Ausnahmeerscheinung: Da die Zahl der Arbeitsplätze in einem Unternehmen nicht (beliebig) vermehrbar ist, muß die Personalplanung so beschaffen sein, daß auch beim Ausscheiden einer Reihe von Arbeitnehmern aus den Gruppen durch Ausnutzung der Fluktuation eine zumutbare Ersatzbeschäftigung verfügbar ist. Sich darüber

Gedanken zu machen, ist Sache der Arbeitgeberseite; doch ist damit zu rechnen, daß sie ihre Interessen in Tarifverhandlungen nachhaltig zum Ausdruck bringen wird.

- Regelbar ist weiter auch im Verbandstarif die innere Ordnung einer Gruppe. Mehrheitsprinzip oder Konsensprinzip können festgeschrieben werden. Geht man von letzterem aus, wird vermutlich die Zustimmung des jeweiligen Arbeitgebers schwerer zu erreichen sein, da voraussichtlich die Befürchtung besteht, es könne zu Blockadesituationen kommen.
- Unbestritten zulässig ist auch die Beschränkung der Haftung auf grobe Fahrlässigkeit oder Vorsatz sowie der Ausschluß des Grundsatzes »alle für einen«, der sich aus § 830 Abs. 1 Satz 2 BGB ergibt.¹⁸
- Nicht nur regelbar, sondern der Regelung dringend bedürftig ist die Frage, welche Konsequenzen der Eintritt in die Gruppe für die Vergütung des einzelnen besitzt. Ein »Kollektivlohn« nach Art des Gruppenakkords ist im Rahmen des irgend Möglichen zu vermeiden, da auf diese Weise effektiv das eine Gruppenmitglied zum Antreiber des anderen wird. Bleibt die Vergütung als solche aus dem Entscheidungsbe- reich der Gruppe ausgenommen – was bei allen in diesem Band ge- schilderten Formen von Gruppenarbeit offensichtlich der Fall ist –, so können sich gleichwohl Probleme dann ergeben, wenn unterschiedlich bewertete Funktionen erfüllt werden. Ist etwa die Kundenberatung in einer Bank höher bewertet als die Kontoführung, so würde die Gruppe im Wege der Aufgabenverteilung mittelbar doch über die Vergütung entscheiden. Dem könnte man dadurch Rechnung tragen, daß ein rollierendes System vorgesehen wird, das jedes Gruppenmitglied in die Lage versetzt, in bestimmten Intervallen auch die besserbezahlte Tätig- keit auszuüben. Die Problematik kompliziert sich allerdings dadurch, daß einzelne von Anfang an eine bestimmte Vergütungsgruppe »mit- bringen«, die ihnen aus Bestandsschutzgründen nicht genommen wer- den kann. Auch gibt es häufig tarifliche Regelungen, die einen An- spruch auf Höhergruppierung einräumen, wenn eine höherwertige Tä- tigkeit über eine bestimmte Zeit hinweg ausgeübt wurde (z. B. drei Monate). Sieht man keine verhältnismäßig schnelle Rotation vor, würde daher sowieso jedes Gruppenmitglied in absehbarer Zeit höher- gruppiert werden. Naheliegender wäre es deshalb, eine Art Günstigkeits- prinzip zu praktizieren und die Anhebung aller Gruppenmitglieder auf das Niveau der Vergütungsgruppe vorzusehen, die der am höchsten bewerteten von der Gruppe erbrachten Tätigkeit entspricht. Ob dies im Einzelfall durchsetzbar ist, mag zweifelhaft erscheinen. Denkbar ist

deshalb auch, diese Frage ebenso wie die Behandlung freiwilliger So- zialleistungen des Arbeitgebers der betrieblichen Ebene zu überlassen.

- Das aus § 3 Abs. 1 Ziffer 1 BetrVG herzuleitende Verbot von Arbeits- gruppensprechern gegenüber der Hierarchie kann ausdrücklich noch- mals bestätigt werden. Dies kann auch in der Weise geschehen, daß allen Gruppenmitgliedern gleiche Rechte eingeräumt werden. Weiter sollte ein Hinweis darauf aufgenommen werden, daß die Wahl und Betätigung gewerkschaftlicher Vertrauensleute selbstredend unberührt bleibt.

5. Regelungsmittel Betriebsvereinbarung

Soweit kein Tarifvertrag besteht bzw. soweit der Tarifvertrag Fragen offengelassen hat, können Arbeitgeber und Betriebsrat alles Nähere re- geln. Betriebsvereinbarungen können genau wie Tarifverträge auch Be- triebnormen enthalten¹⁹, die die Einrichtung und Ausgestaltung von Gruppenarbeit zum Gegenstand haben. Dabei können auch konkrete Einzelfälle wie die Zusammensetzung einer bestimmten Gruppe ein- schließlich der namentlich genannten Mitglieder festgelegt werden.²⁰ Mit Rücksicht auf die Vorschrift des § 88 BetrVG ist bei derartigen Fragen auch nicht die funktionelle Zuständigkeit des Betriebsrats überschritten.

Sehr viel zweifelhafter ist demgegenüber die Frage, inwieweit der Be- tribsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Ausgestal- tung von Gruppenarbeit hat, den Abschluß einer Betriebsvereinbarung also notfalls über die Einigungsstelle auch gegen den Willen des Arbeit- gebers erzwingen kann.

Der Betriebsrat besitzt kein generelles Mitbestimmungsrecht über den Inhalt und die Veränderung von Arbeitsbedingungen. Lediglich durch Tarifvertrag könnte etwas derartiges geschaffen werden (vgl. Anm. 17.). Soweit davon kein Gebrauch gemacht wird, kommen nach geltendem Recht lediglich eine Reihe von Einzelatbeständen in Betracht, deren Voraussetzungen im folgenden zu prüfen sind.

Der Übergang zur Gruppenarbeit kann eine Betriebsänderung nach § 111 Satz 2 Nr. 4 und Nr. 5 BetrVG darstellen. Im Vordergrund steht die Nr. 5, da sie die Art und Weise der Verwertung der menschlichen Arbeitskraft betrifft, während Ziffer 4 stärker den Betriebsaufbau zum Gegenstand hat.²¹ Ob der Übergang zur Gruppenarbeit unter die dort genannte »Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden« fällt, wird in der Standardliteratur nicht ausdrücklich behandelt. Einig ist man sich

jedoch darüber, daß der Übergang von der Einzelarbeit zur Fließband- oder taktgebundenen Arbeit eine Betriebsänderung im Sinne dieser Vorschrift darstellt.²² Auch der Übergang von einer dezentralisierten zu einer zentralisierten Organisationsform soll von § 111 Satz 2 erfaßt werden.²³ Dies legt es nahe, den Übergang zur Gruppenarbeit als einen vergleichbar weitgehenden Eingriff in die bisherigen Arbeitsformen ebenfalls nach dieser Vorschrift zu behandeln. Auch ein Pilotprojekt dürfte insoweit der Mitbestimmung unterliegen, da es in § 111 primär auf das spezifisch neue ankommt; erst wenn sich dazu keine klare Feststellung treffen läßt, wird von der Rechtsprechung danach gefragt, ob mindestens 5% der Belegschaft betroffen sind.²⁴

Die Tatsache, daß eine Betriebsänderung vorliegt, gibt dem Betriebsrat allerdings kein volles Mitbestimmungsrecht. Er hat zum einen die Möglichkeit, mit dem Arbeitgeber über einen Interessenausgleich zu verhandeln, der die Grundsatzfrage der Einführung von Gruppenarbeit zum Gegenstand hat. Bleiben alle Einigungsversuche einschließlich der Einschaltung der Einigungsstelle vergebens, steht es dem Arbeitgeber frei, von sich aus die ihm sinnvoll erscheinenden Maßnahmen vorzunehmen. Für den Fall, daß dabei die Gruppenarbeit gegen den Willen des Betriebsrats eingeführt wird, kann der Abschluß eines Sozialplans verlangt und notfalls über die Einigungsstelle erzwungen werden. Dabei kann allerdings nicht etwa die gesamte Ausgestaltung der Gruppenarbeit geregelt werden; vielmehr ist nach § 112 Abs. 4 nur ein Ausgleich oder eine Milderung der wirtschaftlichen Nachteile möglich, die den Arbeitnehmern durch diese Änderung ihrer Arbeitsform entstehen. Der Betriebsrat ist somit auf eine im Grunde bescheidene reaktive Rolle beschränkt; insbesondere steht ihm nicht das Recht zu, von sich aus die Einführung von Gruppenarbeit zu verlangen und mit Hilfe der Einigungsstelle durchzusetzen.

Eine noch bescheidenere bloße Korrekturmöglichkeit gewähren die §§ 90 und 91 BetrVG. Nur wenn die Ausgestaltung der Gruppenarbeit gegen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich verstoßen würde, könnten »angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung« verlangt werden.²⁵

Ebenfalls auf die Korrektur unangemessener Entwicklungen ist das Beteiligungsrecht des Betriebsrats bei Versetzungen nach § 95 Abs. 3 in Verbindung mit § 99 Abs. 2 BetrVG beschränkt. Voraussetzung ist, daß eine Versetzung im Sinne des § 95 Abs. 3 BetrVG vorliegt. Dies wird bei der Einführung von Gruppenarbeit meist der Fall sein.

Nach seinem Wortlaut verlangt § 95 Abs. 3 BetrVG die »Zuweisung eines anderen Arbeitsbereichs«, die *entweder* voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet *oder* die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist. Wie aus dem inneren Aufbau dieser Definition deutlich wird, setzt ein »anderer Arbeitsbereich« nicht voraus, daß es zu einer erheblichen Änderung der Umstände kommt, da ja alternativ auch die Überschreitung der Monatsfrist ausreicht. Es genügt daher jede »Änderung des Tätigkeitsbilds«²⁶ bzw. eine veränderte »Art der Tätigkeit.«²⁷ Erfasst wird deshalb auch der Fall, daß eine Verkäuferin von Textilwaren nunmehr Schuhe verkaufen muß.²⁸ Überträgt man diese Maßstäbe auf die hier erörterte Gruppenarbeit, so ist der Wandel meist ein weitergehender: Das Tätigkeitsfeld wird breiter, die Entscheidungsstrukturen ändern sich, die Umstände, unter denen die Arbeit erbracht wird, sind nicht mehr mit den bisherigen identisch. Deshalb dürfte sogar der Tatbestand der »erheblichen Änderung der Umstände« erfüllt sein.

Sind die Voraussetzungen des § 95 Abs. 3 BetrVG erfüllt, so kann der Betriebsrat lediglich dann seine Zustimmung versagen, wenn einer der in § 99 Abs. 2 vorgesehenen Gründe vorliegt. Neben dem sicher selten in Betracht kommenden drohenden Gesetzesverstoß nach § 99 Abs. 2 Ziffer 1 BetrVG kann im Einzelfall insbesondere § 99 Abs. 2 Ziffer 4 Bedeutung gewinnen, wonach sich der Betriebsrat dagegen wenden kann, daß der betroffene Arbeitnehmer durch die Versetzung in die Gruppe benachteiligt wird, ohne daß dies aus betrieblichen oder in der Person des Arbeitnehmers liegenden Gründen gerechtfertigt ist. Beruht die Mitwirkung an der Gruppenarbeit auf Freiwilligkeit, so schließt dies das Mitbestimmungsrecht nicht aus, doch wird es im Einzelfall besonders schwierig sein, die Voraussetzungen des § 99 Abs. 2 Ziffer 4 BetrVG darzutun.

Führt die Schaffung von Gruppenarbeit oder die Einbeziehung eines Beschäftigten in eine bestehende Gruppe zu einer Umgruppierung, so besteht auch insoweit ein Mitbestimmungsrecht nach § 99 Abs. 2 BetrVG.²⁹ Geht es wie in der Regel um eine Höhergruppierung, so werden nur selten Zustimmungsverweigerungsgründe nach § 99 Abs. 2 BetrVG vorliegen.

Ist vorgesehen, daß in der Arbeitsgruppe gleitende Arbeitszeit eingeführt wird, die von dem bisher üblichen abweicht, so hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Ziffer 2 BetrVG.

Faßt man das Gesagte zusammen, so hat der Betriebsrat gegen einseitige Einführung von Gruppenarbeit durch den Arbeitgeber ein (eingeschränktes) Vetorecht. Eigene Initiativen sind ihm zwar jederzeit mög-

lich, doch kann er sie gegen den Willen des Arbeitgebers mit Hilfe einer Einigungsstelle nur dann durchsetzen, wenn durch Tarifvertrag eine entsprechende Erweiterung seiner Mitbestimmungsrechte vorgesehen ist. Freilich sollte man gerade in diesem Bereich vor einer einseitig juristischen Betrachtung warnen: Viel wichtiger als formale Rechte ist die Identifikation der Beteiligten mit einem bestimmten Modell.

Anmerkungen

- 1 Dazu etwa Schüren, job sharing, Frankfurt/Main 1983; Däubler, Das Arbeitsrecht 2, 4. Aufl., Reinbek 1986, S. 802ff.
- 2 Der hier zugrunde gelegte Begriff der Arbeitsgruppe ist nicht identisch mit der juristischen Unterscheidung zwischen Betriebsgruppe und Eigengruppe. Die Betriebsgruppe wird vom Arbeitgeber zusammengesetzt, der im Regelfall auch jedem Beschäftigten seine Aufgaben zuweist, während die Eigengruppe als solche (Beispiel: Orchester) mit dem Arbeitgeber einen einheitlichen Vertrag abschließt (dazu Schaub, Arbeitsrechts-Handbuch, 6. Aufl., München 1987, § 182; Ulber BB 1982, 744). Man kann die Gruppenarbeit als Sonderfall der Betriebsgruppe ansehen, freilich gilt dies nur dann, wenn die Zusammensetzung der Gruppe nicht ebenfalls der autonomen Entscheidung ihrer Mitglieder unterliegt.
- 3 Wichtig insbesondere die Beiträge bei Huss-Schmidt (Hrsg.), Kooperation und Mitbestimmung. Überlegungen zur innerbetrieblichen Mitbestimmung, Frankfurt/Main 1972.
- 4 Nachweise bei Crusius-Wilke, Rationalisierung der Ausbeutung. Unternehmerstrategien gegen innerbetriebliche Mitbestimmung, in: Huss-Schmidt (Hrsg.), a.a.O., S. 99, Fn. 54.
- 5 Nachweise bei Däubler, Das Grundrecht auf Mitbestimmung und seine Realisierung durch tarifvertragliche Begründung von Beteiligungsrechten, Frankfurt/Main 1973, S. 400.
- 6 In diese Richtung insbesondere Deppe-von Freyberg u.a., Kritik der Mitbestimmung. Partnerschaft oder Klassenkampf? Frankfurt/Main 1969, S. 235ff.
- 7 S. den Beitrag Lichte/Reppel auf S. 123ff. Hier ist, um nicht dem Fehlschluß einer puren Naivität der Beteiligten zu erliegen, allerdings auch der ökonomische und arbeitsmarktpolitische Druck zu sehen, der das Handeln der Betroffenen für eine offensichtlich funktionierende Überlebensstrategie beflügelte. Hinzu tritt die stärkere Identifikation mit dem Arbeitsprozeß, wenn man sich als Mitbeteiligter ernstgenommen fühlt und die individuelle Kreativität – und dies zusätzlich unter den Rahmenbedingungen eingespielter qualifizierter Mitbestimmungsstrukturen – gefragt ist.
- 8 Leminsky, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, im Betrieb und in Unternehmen, in: Huss-Schmidt (Hrsg.), a.a.O., S. 50. Ähnlich Vilmar, Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Basis demokratischer Betriebspolitik, Neuwied und Berlin 1971, S. 15ff.
- 9 Anfälligkeiten für persönliche Spannungen dürften insbesondere bei Arbeiten bestehen, wo sich ein konkreter Erfolg schwer messen läßt (z.B. Bildung) und viele unterschiedliche Vorgehensweisen denkbar sind. Der Verfasser denkt mit Schrecken an die »Gruppenarbeit« zurück, mit der in der Anfangsphase der Universität Bremen Programme von Lehrveranstaltungen erarbeitet wurden – Fraktionen und Fraktionchen beherrschten das Terrain, die Durchsetzungsfähigkeit hatte wenig mit der Qualität der Argumente zu tun. Mittlerweile sind die Grobredner von damals sehr kleinlaut geworden. Zu

beachten ist, daß die »Vergemeinschaftung« von Hochschullehrertätigkeiten ganz im Gegensatz zu den hier behandelten Arbeiten keinen Zuwachs, sondern einen Abbau an Autonomie bedeutete.

- 10 Vgl. die Formulierung in MEW Bd. 4, 481: »Maßregeln . . . , die ökonomisch unzureichend und unhaltbar erscheinen, die aber im Lauf der Bewegung über sich selbst hinaustreiben und als Mittel zur Umwälzung der ganzen Produktionsweise unvermeidlich sind.«
- 11 Dies gilt etwa für die Modelle bei Volvo oder der Standard-Motor-Company in Coventry sowie für das Kameradschaftsgedinge im Bergbau. Darstellung bei Reinhard Hoffmann, Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht, 4. Aufl., Frankfurt/Main 1969, S. 49ff. Auch die Einführung von Gruppenarbeit bei General Motors in den USA (s. oben S. 230ff.) erfolgte auf der Grundlage gewerkschaftlicher Schwäche und wird aller Voraussicht nach nicht dazu führen, daß das erstmals installierte kooperative System wieder in Frage gestellt wird.
- 12 So Schaub, a.a.O., § 202 IV 1.
- 13 Hagemeyer-Kempen-Zachert-Zilius, Tarifvertragsgesetz, Kommentar für die Praxis, Köln 1984, § 3 Rn 13; Wiedemann-Stumpf, Kommentar zum TVG, 5. Aufl., München 1977, § 3 Rn 66. Ähnlich Däubler-Hege, Tarifvertragsrecht, 2. Aufl., Baden-Baden 1981, Rn 58: Gestaltung des Arbeitsprozesses.
- 14 Allgemeine Meinung. S. etwa Fitting-Auffarth-Kaiser-Heither BetrVG, Handkommentar, 15. Aufl., München 1987, § 3 Rn 9; Hess-Schlochauer-Glaubitz, Kommentar zum BetrVG, 3. Aufl., Neuwied und Darmstadt 1986, § 3 Rn 1; Kraft, GK-BetrVG, 4. Aufl., Neuwied und Darmstadt 1987, § 3 Rn 23.
- 15 Däubler, Grundrecht auf Mitbestimmung, S. 400; vgl. auch Dietz-Richardi, BetrVG mit Wahlordnung, Bd. 1, 6. Aufl., München 1981, § 3 Rn 15.
- 16 Die Einrichtung von Arbeitsgruppensprechern wird auch rechtspolitisch vom DGB ausdrücklich abgelehnt. S. DGB-Bundesvorstand (Hrsg.), Konzeption zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Schriftenreihe Mitbestimmung Nr. 7, Düsseldorf 1985, S. 6.
- 17 Für tarifliche Erweiterbarkeit von Betriebsratsbefugnissen BAG DB 1987, 2257; BAG DB 1988, 1397.
- 18 Näher zur Haftung bei Gruppenarbeit Däubler NJW 1986, 873.
- 19 Dietz-Richardi § 77 Rn 40; Fitting-Auffarth-Kaiser-Heither § 77 Rn 32.
- 20 S. die Nachweise bei Dietz-Richardi § 77 Rn 69. Zur möglichen konkreten Gestaltung vgl. auch: Regelungspunkte für eine Rahmenbetriebsvereinbarung »Qualifizierte Gruppenarbeit« in Anhang 1, Seite 341 ff.
- 21 Ebenso Fitting-Auffarth-Kaiser-Heither § 111 Rn 33; Hess-Schlochauer-Glaubitz § 111 Rn 72.
- 22 Gnade-Kehrmann-Schneider-Blanke § 111 Rn 32; Hess-Schlochauer-Glaubitz § 111 Rn 72; Schaub § 244 II 7.
- 23 Schaub § 244 II 6.
- 24 Näher zur qualitativen und quantitativen Eingrenzung der Betriebsänderung nach § 111 Satz 2 Nr. 4 und 5 BetrVG s. Däubler DB 1985, 2297ff. mwN.
- 25 Näher zu den einzelnen Tatbestandsmerkmalen Däubler, Das Arbeitsrecht 1, 8. Aufl., Reinbek 1986, S. 449ff.
- 26 Dietz-Richardi § 99 Rn 77.
- 27 Fitting-Auffarth-Kaiser-Heither § 99 Rn 22a.
- 28 Gnade-Kehrmann-Schneider-Blanke § 99 Rn 41.
- 29 Erfäßt sind auch Höhergruppierungen: Fitting-Auffarth-Kaiser-Heither § 99 Rn 16.