

## Gruppenarbeit

- Allgemein wird unter Gruppenarbeit das Zusammenwirken mehrerer Menschen im Rahmen einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe verstanden. Zunehmende Bedeutung erlangen die Gruppenarbeitssysteme, die im Zusammenhang mit neuen Unternehmenskonzepten (siehe → [Lean production](#)) entwickelt wurden und werden. Dabei werden im Zuge der Neugestaltung der Arbeitsorganisation und -abläufe verschiedene Einzelarbeiten zu einem Arbeitsbereich (z.B. Fertigungsinsel) zusammengefaßt, in dem mehrere Beschäftigte die gestellten Aufgaben gemeinsam lösen.
- In der Bundesrepublik ist Gruppenarbeit heute am weitesten verbreitet in Großbetrieben, vor allem in der Fertigung (in der Automobilindustrie arbeiteten 1994 ca. 22 Prozent der Produktionsarbeiter in Gruppen). Aber auch in Klein- und Mittelbetrieben wird - mit rasch zunehmender Tendenz - Gruppenarbeit eingeführt. Vorläufer der heutigen Gruppenarbeit waren in den achtziger Jahren Qualitätszirkel, Lern- und Problemlösungsgruppen. In Schweden hat es bereits in den siebziger Jahren Gruppenarbeitsmodelle gegeben (z.B. bei Volvo).
- Gruppenarbeit wird in der betrieblichen Praxis in sehr unterschiedlichen Formen gehandhabt.

In manchen Unternehmen beschränkt sich die Geschäftsleitung auf allgemeine Leistungs- bzw. Zielvorgaben für die Gruppe (Zielvereinbarung). Dies hat eine relativ hohe Autonomie der Gruppe zur Folge: die Gruppe plant, koordiniert und kontrolliert ihre Arbeit selbst. Sie entscheidet auch über die Arbeitsverteilung innerhalb der Gruppe, wobei jedes Gruppenmitglied nach Möglichkeit jeden Arbeitsvorgang beherrschen soll, um Arbeitswechsel zu ermöglichen. An die Stelle des Vorgesetzten tritt der Gruppensprecher, der von der Gruppe gewählt wird. Er vertritt die Gruppe nach außen. Für die Mitglieder der Gruppe bedeutet diese Form der Gruppenarbeit ein relativ hohes Maß an abwechslungsreicher, qualifizierter und selbstbestimmter Arbeit.

In anderen Unternehmen verharrt man bei der Feinsteuerung und -kontrolle des Arbeitsvorganges und damit auch der Gruppe. Das heißt: der Umfang des jeweiligen Arbeitsauftrages an die Gruppe wird gering gehalten, es herrscht eine enge Taktbindung mit hohem Leistungsdruck, für Gruppe und Gruppenmitglieder bestehen nur wenig Handlungsspielräume. Der Gruppensprecher ist der »von oben« eingesetzte Vorgesetzte (z.B. Vorarbeiter oder Meister).

- Bei Gruppenarbeit stehen sich unterschiedliche Interessen des Unternehmens einerseits und der Beschäftigten andererseits gegenüber:

Dem Unternehmen geht es um eine ständig wachsende Effizienz der Arbeit, insbesondere um

- höhere Produktivität,
- höhere Flexibilität,
- bessere Anlagennutzung,
- bessere Qualität,
- Kostenreduzierung.

Erreicht werden sollen diese Ziele im Wege eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) durch die Gruppe selbst. Zu diesem Zweck werden die Fähigkeiten der Gruppe zur Kommunikation, Kooperation, Konflikt- und Problemlösung (sog. Schlüsselqualifikationen) gefördert. Die Gruppen sollen sich gegenseitig als "Kunden" ansehen, dem termingerecht nur beste Qualität geliefert wird. Um die Beschäftigten zu motivieren, lassen sich die Unternehmen einiges einfallen: kooperative Umgangsformen, Schaffung bzw. Verstärkung eines "Wir-Gefühls", Leistungsanreize.

Die Produktivitätseffekte durch Gruppenarbeit sind - das zeigen die Erfahrungen - beachtlich: Produktivitätssteigerungen bis zu 30 % sind keine Seltenheit.

Die Beschäftigten wollen demgegenüber:

- mehr Selbstbestimmung (weniger Hierarchie),
- bessere und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte,
- höhere Arbeitszufriedenheit,
- höhere Qualifikation,
- bessere Arbeitsbedingungen (Arbeitsentgelt, Arbeitszeit, usw.),
- begrenzte, stabile Leistungsabforderung ohne Gesundheitsverschleiß,
- bessere Sozialbeziehungen (weniger Hierarchie, mehr Kommunikation und Beteiligung).

o Durch die Einführung von Gruppenarbeit werden viele Bereiche berührt, die den → **Beteiligungsrechten des Betriebsrats** unterliegen:

- Veränderung der Arbeitsorganisation (§§ 90, 111, 112 BetrVG),
- Arbeitszeitgestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 2, 3 BetrVG),
- Eingruppierung (§ 99 BetrVG),
- Entgeltgestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 10, 11 BetrVG),
- Urlaubsplanung (§ 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG),
- berufliche Bildung (§§ 96 bis 98 BetrVG),
- betriebliches Vorschlagswesen (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG),
- Personalplanung (§ 92 BetrVG) in Verbindung mit personellen Einzelmaßnahmen (§§ 99, 102 BetrVG).

o Klar ist, daß die Beteiligungsrechte des Betriebsrats nicht durch individualrechtliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Gruppe bzw. Gruppenmitgliedern ausgehebelt bzw. umgangen werden können.

o Aufgabe des Betriebsrats ist es, Einführung und Durchführung von Gruppenarbeit zusammen mit Betroffenen und Gewerkschaft im Sinne der Interessen der Beschäftigten zu beeinflussen, d.h. mitzugestalten.

Insbesondere geht es darum, die wichtigsten mit dem Thema Gruppenarbeit verbundenen Aspekte in einer → **Betriebsvereinbarung** so zu regeln, daß nicht nur die Effizienz der Arbeit, sondern ebenso die Attraktivität der Arbeit und das Arbeitsklima positiv beeinflußt und die Risiken der Gruppenarbeit minimiert werden ("**qualifizierte**" Gruppenarbeit).

Auch die Unternehmensleitung weiß, daß ihre mit der Einführung der Gruppenarbeit verfolgten Ziele nur erreicht werden, wenn die Beschäftigten und der Betriebsrat "mitmachen". Es wird deshalb versucht, die Beschäftigten durch allerlei Maßnahmen (kooperative Umgangsformen, Schaffung bzw. Verstärkung eines "Wir-Gefühls") zu motivieren und den Betriebsrat einzubinden.

o Dabei geht es um folgende Ziele:

- Schaffung von Dispositions- und Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten,
- Ermöglichung qualifizierter und abwechslungsreicher Arbeit,
- Schutz vor unangemessener Leistungs- und Verhaltenskontrolle,
- Schutz vor Leistungsverdichtung und zu hohen Belastungen ("Selbstaussbeutung"),
- Regelungen zur Erweiterung der Qualifikation,
- Vereinbarung eines angemessenen Arbeitsentgelts,
- Vereinbarung einer angemessenen Gestaltung der Arbeitszeit.

o Natürlich müssen insbesondere in bezug auf die Gestaltung von → **Arbeitsentgelt** und → **Arbeitszeit** die tarifvertraglichen Vorgaben beachtet werden (vgl. § 77 Abs. 3 BetrVG). Es sollte weder der Entlohnungsgrundsatz Zeitlohn (bei der Ausgestaltung besteht kein Mitbestimmungsrecht) noch Akkordlohn vereinbart werden. Es geht nicht darum, in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Produkte »auszuwerfen«, sondern einen Anreiz für eine Steigerung der Effizienz der Arbeit in Form der besseren Anlagennutzung, der Verbesserung der Qualität, der Vermeidung unnötiger Kosten usw. zu schaffen. Es bietet sich daher - auch aus Arbeitnehmersicht - der Entlohnungsgrundsatz **Prämienlohn** möglichst in Form der Standardprämie (siehe → **Arbeitsentgelt**) an.

Der Betriebsrat hat bei der Auswahl des Entlohnungsgrundsatzes gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG ein volles Mitbestimmungsrecht einschließlich des **Initiativrechts**. Dem Betriebsrat steht damit ein Instrument zur Verfügung, mit dem er durch Einflußnahme auf Vorgabezeiten mittelbar Einfluß auf die **Personalbesetzung** der Gruppe nehmen kann.

Regelungspunkte einer Prämienlohn-Betriebsvereinbarung sind insbesondere: Bedingungen des Prämienlohns, Höhe des Prämienlohns, Gruppengröße und Gruppenzusammensetzung bei Gruppenprämie, das von der Gruppe zu erbringende Arbeitspensum, Erholungs- und Bedürfniszeiten, Beteiligungszeiten, Methoden der Datenermittlung, Reklamationsrechte der Arbeitnehmer und des Betriebsrats (siehe im übrigen → **Arbeitsentgelt**).

o Zur Durchsetzung einer Betriebsvereinbarung über Gruppenarbeit bietet sich folgende systematische Vorgehensweise an:

Der Betriebsrat macht sich sachkundig durch Besuch von Schulungen sowie Lektüre geeigneter Unterlagen, durch Kontakt mit der Gewerkschaft und Gesprächen mit anderen Betriebsräten, die bereits einschlägige Erfahrungen gesammelt haben.

Der Betriebsrat verlangt vom Arbeitgeber Informationen über den (geplanten) Aufbau der Gruppenarbeit und die Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und Beschäftigte.

Der Betriebsrat verlangt Aushändigung aller die Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit betreffenden schriftlichen Unterlagen (Untersuchungen, Berichte der Planungsabteilung bzw. von Unternehmensberatern usw.).

Der Betriebsrat vereinbart mit dem Arbeitgeber, daß er zu allen Projektsitzungen betr. Gruppenarbeit eingeladen wird.

Ggf. wird eine mit Betriebsrats- und Arbeitgebervertretern besetzte paritätische Kommission gebildet (vgl. [§ 28 Abs. 3 BetrVG](#)), in der alle Maßnahmen vor ihrer Umsetzung vorberaten werden.

Wegen der Kompliziertheit vieler Fragen fordert der Betriebsrat vom Arbeitgeber eine Vereinbarung, auf deren Grundlage er einen externen Sachverständigen seiner Wahl (z.B. Technologieberatungsstelle des DGB) hinzuziehen kann ([§ 80 Abs. 3 BetrVG](#)).

Der Betriebsrat organisiert ein Kommunikations- und Arbeitssystem mit interessierten Beschäftigten, Vertrauensleuten, Gewerkschaftsvertretern, externen Sachverständigen. Ziel: Erstellung eines Forderungskatalogs zur Ausgestaltung der Gruppenarbeit.

Auf der Grundlage des aufgestellten Forderungskatalogs entwirft der Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit.

Der Betriebsrat fordert den Arbeitgeber auf, in Verhandlungen einzutreten. Ggf. erklärt der Betriebsrat die Verhandlungen für gescheitert und ruft unter Berufung auf diejenigen Vorschriften, die ihm Mitbestimmungsrechte einräumen, die → [Einigungsstelle](#) an.

## **Gestaltungshinweise bei Einführung von Gruppenarbeit**

Die **Organisation der Gruppenarbeit** muß es ermöglichen, auch angelernte Arbeitnehmer/innen in das Arbeitssystem zu integrieren und schrittweise an höherwertige Tätigkeiten heranzuführen. Dies gilt insbesondere für ältere Arbeitnehmer/innen, Leistungsgewandelte und Schwerbehinderte. Sie sind entsprechend zu berücksichtigen.

Grundsätzlich ist Gruppenarbeit so zu organisieren, daß kein/e Arbeitnehmer/in ausgegrenzt wird.

Die Gruppenarbeit muß eine qualifizierende und abwechslungsreichere Arbeit ermöglichen.

Die Arbeitsaufgabe ist so abzugrenzen, daß sie Entscheidungen über den Personaleinsatz und bestimmte Arbeitsmittel zuläßt.

Die Planung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Gruppenmitglieder ist Bestandteil der Arbeitsaufgabe.

Ein Belastungswechsel durch Arbeitswechsel ist zu ermöglichen.

Alle Arbeitnehmer/innen führen abwechselnd die anfallenden Einzelaufgaben innerhalb der Arbeitsgruppe selbständig aus.

Bei Produktionsarbeiten muß ein höchstmöglicher Anteil, mindestens aber 10 Prozent der Arbeitszeit, als indirekte Tätigkeit ausgeführt werden, damit ein Wechsel zwischen taktabhängiger und taktunabhängiger Arbeit möglich ist.

Die **Gruppengröße** ist grundsätzlich so zu gestalten, daß für die Gruppenmitglieder ein Höchstmaß an Entscheidungsmöglichkeit gewährleistet ist.

Die **Soll-Personalbesetzung** ist so zu vereinbaren, daß sich bei Einhalten der Soll-Daten für alle Gruppenmitglieder zumutbare Leistungsbedingungen ergeben.

Die Personalbesetzung ist für jede Gruppe in einer Einzelprämienvereinbarung festzulegen. Urlaub und Krankheitstage etc. sind bei der Personalbemessung einzubeziehen.

Die Geschäftsleitung hat sicherzustellen, daß die vereinbarte Anzahl von Arbeitnehmer/innen in der Gruppe arbeitet.

Die **Zuordnung** zu einer Gruppe ist nur mit Zustimmung des/der betroffenen Arbeitnehmer/in möglich. Ansonsten ist dem/der Arbeitnehmer/in eine Beschäftigung entsprechend seiner/ihrer Qualifikation anzubieten.

Die Gruppe kann durch eine(n) **Gruppensprecher/in** vertreten werden. Diese(r) ist durch die Gruppe für ein Jahr in geheimer Wahl zu wählen. Die Gruppensprecher/innen vertreten die Gruppe. Sie haben keine Weisungs- und Disziplinarbefugnisse.

Die Gruppensprecher/innen werden für die Erfüllung ihrer Aufgabe unter Beteiligung des Betriebsrates ausgebildet. Planung, inhaltliche Ausgestaltung und Durchführung dieser Maßnahmen werden zwischen Betriebsrat und Betrieb vereinbart. Die Eingruppierung des/der Gruppensprecher(s)/in ist in der Einzelprämienvereinbarung festzulegen.

**Gruppengespräche** finden während der Arbeitszeit statt. Das Zeitvolumen beträgt mindestens eine Stunde pro Woche. Der Betriebsrat kann an Gruppengesprächen teilnehmen.

**Eingruppierung:** Die Arbeitnehmer werden entsprechend den tarifvertraglichen Bestimmungen aufgrund einer ganzheitlichen Betrachtung des gesamten Arbeitsbereichs/-systems der Gruppe eingruppiert.

**Qualifizierung:** Alle Arbeitnehmer haben Anspruch auf Qualifizierung mit dem Ziel, daß sie die Aufgaben innerhalb des Arbeitsbereichs/-systems der Arbeitsgruppe ausführen können.

Mit dem Betriebsrat sind der Qualifizierungsplan und die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren.

Qualifizierungsmaßnahmen werden während der Arbeitszeit durchgeführt. Für die Dauer der Qualifizierungsmaßnahmen erhalten die Arbeitnehmer/innen den - für die Gruppe vereinbarten - Prämienlohn.

Bei Änderungen der Anforderungen werden die Betroffenen rechtzeitig vorher durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen für die neuen Aufgaben vorbereitet.

**Kompetenzen der Gruppe:** Der Umfang der Kompetenzen wird durch Gesetze, Tarifverträge, Verordnungen, Betriebsvereinbarungen begrenzt. Innerhalb dieser Grenzen sollen die Gruppen Entscheidungen treffen können über

- den Arbeitswechsel (Rotationsregelungen) und Reihenfolge der Auftragsabwicklung,
- die Beschaffung von Arbeitsmitteln und Betriebsmitteln (Schutzkleidung, Ausrüstung, Arbeitsmaterial, Werkzeuge etc.),
- die zeitliche Lage und Durchführung von Gruppengesprächen, (mindestens 1 Std./Woche) ohne vor- und nachgelagerte Bereiche nachteilig zu beeinflussen,
- den Qualifizierungsbedarf und -planung.

**Nicht** in die Kompetenz der Gruppe fallen die Entscheidungen, die die Mitwirkung oder Mitbestimmung des Betriebsrates voraussetzen. Beispiel: ob, wieviel und wann Mehrarbeit geleistet wird, endgültige Urlaubsplanung, Beginn und Ende von Arbeitszeit bzw. Pausen, Zusammensetzung der Gruppe.

(Auszug aus einer von der IG Metall herausgegebenen Handlungsanleitung)

## **Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zu »Gruppenarbeit«**

- Geltungsbereich (räumlich, sachlich, persönlich),
- menschengerechte Arbeitsbedingungen - Gruppenarbeit als solidarische freiwillige Arbeitsweise,
- Arbeitsaufgabenbeschreibung bzw. Aufgabenabgrenzung,
- Qualifizierung,
- Personalbemessung,
- Gruppensprecher,
- Kompetenzen der Gruppe,
- Soll-Daten,
- Prämienentgelt - Prämienleistung,
- Änderung der Soll-Daten und der Soll-Personalbesetzung,
- Reklamation,
- paritätische Kommission,
- Pilotprojekte zur Einführung von Gruppenarbeit,
- Verbesserungsvorschläge,
- Beschäftigungsgarantie (keine nachteiligen Maßnahmen infolge Produktivitätssteigerung oder gesteigener Anforderungen), bei Streitigkeiten entscheidet Einigungsstelle,
- Übergangsregelungen,
- Inkrafttreten, Kündigung und Nachwirkung.

## **Musterbetriebsvereinbarung**

**Gruppenarbeit** mit vereinbarter Personalbemessung auf der Grundlage von **auftragsbezogenen** bzw. **systembezogenen** Soll-Daten (vgl. Ziff. 7).

Zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung der Firma .....  
wird auf der Grundlage der Rahmenvereinbarung über den Prämienlohn vom ...  
(siehe Mustervereinbarung zum Prämienlohn: → **Arbeitsentgelt**) folgende  
Betriebsvereinbarung über die Prämienentlohnung bei Gruppenarbeit geschlossen.

### **1. Geltungsbereich**

- räumlich
- fachlich
- persönlich

### **2. Menschengerechte Arbeitsbedingungen - Gruppenarbeit als solidarische freiwillige Arbeitsweise**

2.1 Die Arbeitsbedingungen sind menschengerecht zu gestalten. Zu den Arbeitsbedingungen gehören die Arbeitsstätten und Arbeitsplätze, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsstoffe, die Arbeitsverfahren und Arbeitsmethoden, die Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte.

2.2 Die Organisation der Gruppenarbeit muß es ermöglichen, auch angeleitete Arbeitnehmer/innen in das Arbeitssystem zu integrieren und schrittweise an höherwertige Tätigkeiten heranzuführen. Dies gilt im besonderen für ältere Arbeitnehmer/innen, Leistungsgewandelte und Schwerbehinderte. Sie sind entsprechend zu berücksichtigen.  
Grundsätzlich ist Gruppenarbeit so zu organisieren, daß kein/e Arbeitnehmer/innen ausgegrenzt wird/werden. Gruppenarbeit ist als eine unter mehreren Arbeitsformen zu verstehen.

2.3 Sind die Arbeitsbedingungen und/oder Arbeitsorganisation nach Auffassung des/der einzelnen Arbeitnehmers/in oder des Betriebsrates nicht menschengerecht gestaltet, steht jedem der beiden das Recht auf Reklamation zu.

2.4 Der reklamierte Sachverhalt wird in der paritätischen Kommission gemäß Ziff. 11 der Rahmenbetriebsvereinbarung Prämienlohn behandelt.

### **3. Arbeitsaufgabenbeschreibung bzw. Aufgabenabgrenzung**

3.1 Für die Gruppe ist durch die paritätische Kommission eine Aufgabenbeschreibung/Arbeitssystembeschreibung zu erstellen und den Gruppenmitgliedern zu übergeben.

3.2 Die Gruppenarbeit muß folgende Kriterien beinhalten:  
- Sie muß eine qualifizierende und abwechslungsreichere Arbeit ermöglichen.



- Die Arbeitsaufgabe ist so abzugrenzen, daß sie Entscheidungen über den Personaleinsatz und bestimmte Arbeitsmittel zuläßt.
- Die Planung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Gruppenmitglieder ist Bestandteil der Arbeitsaufgabe.
- Ein Belastungswechsel durch Arbeitswechsel ist zu ermöglichen.
- Bei Produktionsarbeiten muß ein höchstmöglicher Anteil, aber mindestens 10 % der Arbeitszeit, als indirekte Tätigkeit ausgeführt werden, damit ein Wechsel zwischen taktabhängiger und taktunabhängiger Arbeit möglich ist.
- Die Gruppengröße ist so festzulegen, daß eine Anzahl von ca. 5 bis 12 Arbeitnehmer(n)/innen Zustandekommen.
- Technik und Arbeitsorganisation sind grundsätzlich so zu gestalten, daß für die Gruppenmitglieder ein Höchstmaß an Entscheidungsmöglichkeit gewährleistet ist.
- Fertigungstechnik und Ablauforganisation müssen so gestaltet werden, daß die Beeinflußbarkeit bezüglich der Arbeitsweise, zeitliche und sachliche Arbeitsabfolge, Arbeitseinsatz, Arbeitswechsel und Disposition der eigenen Arbeit für die Gruppen gestärkt werden.
- Gruppengespräche finden während der Arbeitszeit statt. Das Zeitvolumen beträgt mindestens 1 Stunde pro Woche. Der Betriebsrat kann an Gruppengesprächen teilnehmen.
- Sind Arbeitnehmer/innen einer Gruppe in der Lage, die Arbeit einer anderen Gruppe auszuführen, so ist die Eingruppierung gemäß Tarifvertrag zu überprüfen und ggf. eine Höhergruppierung vorzunehmen.
- Alle Arbeitnehmer/innen führen abwechselnd die anfallenden Einzelaufgaben innerhalb der Arbeitsgruppe selbständig aus.
- Die Arbeitnehmer/innen werden entsprechend den tarifvertraglichen Bestimmungen aufgrund einer ganzheitlichen Betrachtung des gesamten Arbeits-Bereichs/-Systems der Gruppe eingruppiert.

#### **4. Qualifizierung**

Alle Arbeitnehmer/innen haben Anspruch auf Qualifizierung mit dem Ziel, daß sie die Aufgaben innerhalb des Arbeitsbereichs/Arbeitssystems der Arbeitsgruppe ausführen können.

Mit dem Betriebsrat ist der Qualifizierungsplan und die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren.

Qualifizierungsmaßnahmen werden während der Arbeitszeit durchgeführt. Für die Dauer der Qualifizierungsmaßnahmen erhalten die Arbeitnehmer den Prämienlohn gemäß Ziff. 8.

Bei Änderungen der Anforderungen werden die Betroffenen rechtzeitig vorher durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen für die neuen Aufgaben vorbereitet.

#### **5. Personalbemessung**

Die Soll-Personalbesetzung ist so zu vereinbaren, daß sich bei Einhalten der Soll-Daten für alle Gruppenmitglieder zumutbare Leistungsbedingungen ergeben.

Die Personalbemessung ist für jede Gruppe in einer Einzelprämienvereinbarung festzulegen. Urlaub und Krankheitstage etc. sind bei der Personalbemessung einzubeziehen.

Die Geschäftsleitung hat sicherzustellen, daß die vereinbarte Anzahl von Arbeitnehmer(n)/innen in der Gruppe arbeitet.

Die Zuordnung zu einer Gruppe ist nur mit Zustimmung des/der betroffenen Arbeitnehmer(s)/in möglich. Ansonsten ist dem/der Arbeitnehmer/in eine Beschäftigung entsprechend seiner/ihrer Qualifikation anzubieten.

## **6. Gruppe: Gruppensprecher/in, Kompetenzen:**

### 6.1 Gruppensprecher/in

Die Gruppe kann durch eine(n) Gruppensprecher/in vertreten werden. Diese(r) ist durch die Gruppe für ein Jahr in geheimer Wahl zu wählen. Die Gruppensprecher/innen vertreten die Gruppe. Sie haben keine Weisungs- und Disziplinarbefugnisse.

Die Gruppensprecher/innen werden für die Erfüllung ihrer Aufgabe unter Beteiligung des Betriebsrates ausgebildet. Planung, inhaltliche Ausgestaltung und Durchführung dieser Maßnahmen werden zwischen Betriebsrat und Betrieb vereinbart. Die Eingruppierung des/ der Gruppensprecher(s)/in ist in der Einzelprämienvereinbarung festzulegen.

### 6.2 Kompetenzen der Gruppe

Der Umfang der Kompetenzen wird durch Gesetze, Tarifverträge, Verordnungen, Betriebsvereinbarungen begrenzt.

Innerhalb dieser Grenzen sollen die Gruppen Entscheidungen treffen können über

- den Arbeitswechsel (Rotationsregelungen) und Reihenfolge der Auftragsabwicklung
- die Beschaffung von Arbeitsmitteln und Betriebsmitteln (Schutzkleidung, Ausrüstung, Arbeitsmaterial, Werkzeuge, etc.)
- die zeitliche Lage und Durchführung von Gruppengesprächen, (mindestens 1 Std./Woche) ohne vor- und nachgelagerte Bereiche nachteilig zu beeinflussen,
- den Qualifizierungsbedarf und -planung.

6.3 Nicht in die Kompetenz der Gruppe fallen die Entscheidungen, die die Mitwirkung oder Mitbestimmung des Betriebsrates voraussetzen. Zum Beispiel:

- ob, wieviel und wann Mehrarbeit geleistet wird
- die endgültige Urlaubsplanung
- Beginn und Ende von Arbeitszeit bzw. Pausen
- Zusammensetzung der Gruppe
- etc.

## **7. Soll-Daten (auftragsbezogen)**

7.1 Die Gruppe erhält für die einzelnen Arbeitsaufträge Vorgaben in Form von Soll-Zeiten. Die Datenermittlung erfolgt gemäß Ziff. ... der Rahmenbetriebsvereinbarung "Prämienlohn" (vgl. "Gestaltungshinweise") vom ... Diese Soll-Zeiten werden auf der Grundlage der ermittelten Daten zwischen den Beauftragten des Arbeitgebers und des Betriebsrates vereinbart.

7.2 Die Arbeitsgruppe hat pro Woche Aufträge mit Soll-Zeiten in Höhe der vereinbarten Kapazität zu erledigen. Die Kapazität errechnet sich wie folgt:

Vereinbarte tägliche Arbeitszeit	.....
./. Erholungszeit (mind. 6 Min/Std):	.....
./. persönliche Zeit (mind. 3 Min/Std):	.....
	-----
x Zahl der Arbeitstage pro Woche:	-----
./. Dispositions- und Beteiligungszeit (mind. 1 Std./Woche):	.....
x Soll-Personalbesetzung	-----
Kapazität	=====

Die vereinbarte tägliche Arbeitszeit ergibt sich aus der Betriebsvereinbarung über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit vom ...

7.3 Die Lage der Erholungspausen von mindestens 6 Min./Std. ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren (vgl. "Gestaltungshinweise Prämienlohn").

## 7. Soll-Daten (systembezogen)

7.1 Der Arbeitsgruppe werden systembezogene Soll-Daten vorgegeben. Die Datenermittlung erfolgt gemäß Ziff. 4 der "Rahmenbetriebsvereinbarung Prämienlohn".

7.2 Die Soll-Daten für die Arbeitsgruppe werden unter Berücksichtigung der zu erledigenden Einzelaufgaben gemäß Ziff. 4 wie folgt vereinbart:

7.2.1 Die Einhaltung eines Systemnutzungsgrades von ... % der vereinbarten täglichen Arbeitszeit. Die vereinbarte tägliche Arbeitszeit ergibt sich aus der Betriebsvereinbarung über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit vom ...

7.2.2 Die Einhaltung eines vorgespannten Produktionsprogramms von ... bei einer vereinbarten täglichen Arbeitszeit von ... Minuten entsprechend der Betriebsvereinbarung über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit vom ...

7.2.3 Bei Änderungen der täglichen Arbeitszeit ist das Produktionsprogramm entsprechend anzupassen.

7.2.4 **Hinweis:** Bei der Festlegung des Systemnutzungsgrades bzw. des vorgespannten Produktionsprogramms ist zu berücksichtigen, daß das Arbeitssystem 1 Std./Woche nicht genutzt werden kann, die der Arbeitsgruppe als Disposition und Beteiligungszeit zur Verfügung steht.

7.2.5 Die Lage der Erholungspausen von mindestens 6 Min./Std. ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren (vgl. "Gestaltungshinweise Prämienlohn").

7.2.6 Die Erholungszeiten werden durch freie Wahl von Erholungspausen innerhalb von Rahmenzeiten gewährt. Die Rahmenzeiten werden mit der

Arbeitsgruppe so vereinbart, daß sie nicht direkt nach Arbeitsbeginn oder vor Arbeitsende, bzw. direkt vor Beginn der Pause nach Arbeitsgesetz liegen. Während der Rahmenzeiten müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, ihre Erholungszeit gemeinsam wahrzunehmen.

## **8. Prämienlohn - Prämienleistung**

Die Prämienleistung entspricht der Kapazität gemäß Ziff. 7. Für die Einhaltung der Prämienleistung wird der Prämienlohn in Höhe von ... % des Tariflohns bezahlt.

Bei Unterbesetzung der Arbeitsgruppe wird die Kapazität entsprechend korrigiert. Bei Streitigkeiten wird gemäß Ziff. 11 dieser Vereinbarung verfahren.

## **9. Änderung der Soll-Daten und Soll-Personalbesetzung**

Die Soll-Daten und/oder die Soll-Personalbesetzung dürfen nur geändert werden:

- aufgrund eines Antrags des Arbeitgebers, sofern der Antrag mit technisch-organisatorischen Änderungen begründet wird, die maßgeblichen Einfluß auf die Höhe des Soll-Wertes haben
- aufgrund der Reklamation der Gruppe, eines/r Arbeitnehmers/in oder des Betriebsrates

Bei einer Änderung der Arbeitszeit ist die Kapazität entsprechend gemäß Ziff. 7 anzupassen.

## **10. Reklamation**

Die Arbeitsbedingungen, Soll-Daten und Soll-Personalbesetzung können von einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern oder dem Betriebsrat reklamiert werden. Das Reklamationsverfahren richtet sich nach Ziff. ... der Rahmenbetriebsvereinbarung Prämienlohn vom ....

## **11. Paritätische Kommission**

**Hinweis:** Die folgenden Regelungsvorschläge können nur verwendet werden, wenn im jeweiligen Tarifvertrag keine anderen Regelungen enthalten sind.

11.1 Streitigkeiten aus dieser Betriebsvereinbarung werden in der paritätischen Kommission behandelt. Die paritätische Kommission setzt sich aus . . . Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestimmt.

11.2 Streitigkeiten werden unverzüglich, jedoch innerhalb von 10 Arbeitstagen von der paritätischen Kommission entschieden. Allen Mitgliedern der paritätischen Kommission sind vom Arbeitgeber die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

11.3 Erfolgt innerhalb der paritätischen Kommission keine Einigung, so ist die Angelegenheit innerhalb von 10 Arbeitstagen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zu vereinbaren. Erfolgt auch hier keine Einigung, so müssen auf Antrag einer Seite innerhalb von 10 Arbeitstagen die Einigungsstelle nach [§ 76 BetrVG](#)<PopUp\_BETRVG\_76> bzw. die tariflichen Schieds- oder Schlichtungsstellen einberufen werden.

## **12. Pilotprojekte zur Einführung von Gruppenarbeit**

Um geeignete Gruppenarbeitskonzepte zu gestalten, die begleitenden Einführungs- und Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln zu können und um Erfahrungen mit Schwierigkeiten zu sammeln und Maßnahmen zu ihrer Überwindung anbieten zu können, sollen Pilotprojekte in ausgewählten Bereichen durchgeführt werden.

Die Planung, Durchführung, Begleitung und Auswertung der Pilotversuche wird mit dem Betriebsrat einvernehmlich vereinbart.

Für konzeptionelle Entwicklungen und/oder Einführung von Gruppenarbeitsprojekten wird eine Steuerungsgruppe mit Vertretern des zuständigen Fachbereichs und des Betriebsrates gebildet. Die betroffenen Beschäftigten sind so rechtzeitig an der Planung zu beteiligen, daß ihre Vorschläge noch berücksichtigt werden können.

## **13. Verbesserungsvorschläge**

Wird von der Gruppe oder einzelnen Gruppenmitgliedern ein Verbesserungsvorschlag unterbreitet, ohne daß dieser zu ihrer direkten Arbeitsaufgabe gehört, ist dieser Vorschlag entsprechend den betrieblichen Regelungen ([§ 87 Abs. 1 Ziff. 12 BetrVG](#)) zu vergüten. Siehe Musterbetriebsvereinbarung zu KVP: → [Betriebliches Vorschlagswesen](#)).

## **14. Übergangsregelungen**

Umstellung bisheriger Vorgabezeiten auf neue Soll-Daten

Die neuen Soll-Daten sind auf der Basis der bisherigen Vorgabezeiten mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.

Besitzstandsregelungen für den direkt betroffenen Personenkreis sind abzuschließen

Besitzstandsregelungen für tangierte Bereiche und Abteilungen (Organisations- und Kompetenzverlagerung) sind zu vereinbaren

## **15. Inkrafttreten, Kündigung und Nachwirkung**

Die Betriebsvereinbarung tritt am .... in Kraft und kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresende, erstmals zum ... gekündigt werden.

Die Betriebsvereinbarung wirkt nach bis sie durch eine andere ersetzt wird.

Ort, Datum

Geschäftsleitung

Betriebsrat

**Quelle:** ibbs-aktuell, Betriebsrat InForm 4/00, Quartalszeitschrift des ibbs für Betriebsräte

**Literaturhinweis:**

**Thomas Breisig:** Gruppenarbeit und ihre Regelung durch Betriebsvereinbarung, Handbuch für Praktiker, Bund-Verlag, Köln.

**Lang/Ohl:** Lean production. Ein praktischer Ratgeber, Bund-Verlag, Köln.

**Lang/Meine/Ohl (Hrsg.):** Arbeit, Entgelt, Leistung. Handbuch für Tarifarbeit im Betrieb, Bund-Verlag, Köln.