

# **Betriebsverfassung 4.0 in der Matrix-Struktur – durch strukturändernde Betriebsvereinbarung?**

**14. Tübinger Arbeitsrechtstag  
„Betriebsvereinbarung – eine Allzweckwaffe?“  
5. April 2019**

Rechtsanwalt Dr. Stefan Rein, Tübingen



[www.kp-recht.de](http://www.kp-recht.de)



1. Begriffsbestimmung
2. Bestandsaufnahme: **Auswirkungen** einer Matrixorganisation auf die Betriebsverfassung
3. Exkurs: Die **Einführung** einer Matrixorganisation und der diesbezügliche Beteiligungsumfang
4. Option: **Anpassung** der Betriebsverfassungsstruktur an die Matrixorganisation durch Vereinbarung einer abweichenden Regelung
5. Reichweite: Die **grenzüberschreitende** Matrixorganisation



## KAP. A

# Begriffsbestimmung und Problemstellung



### Die Matrixorganisation

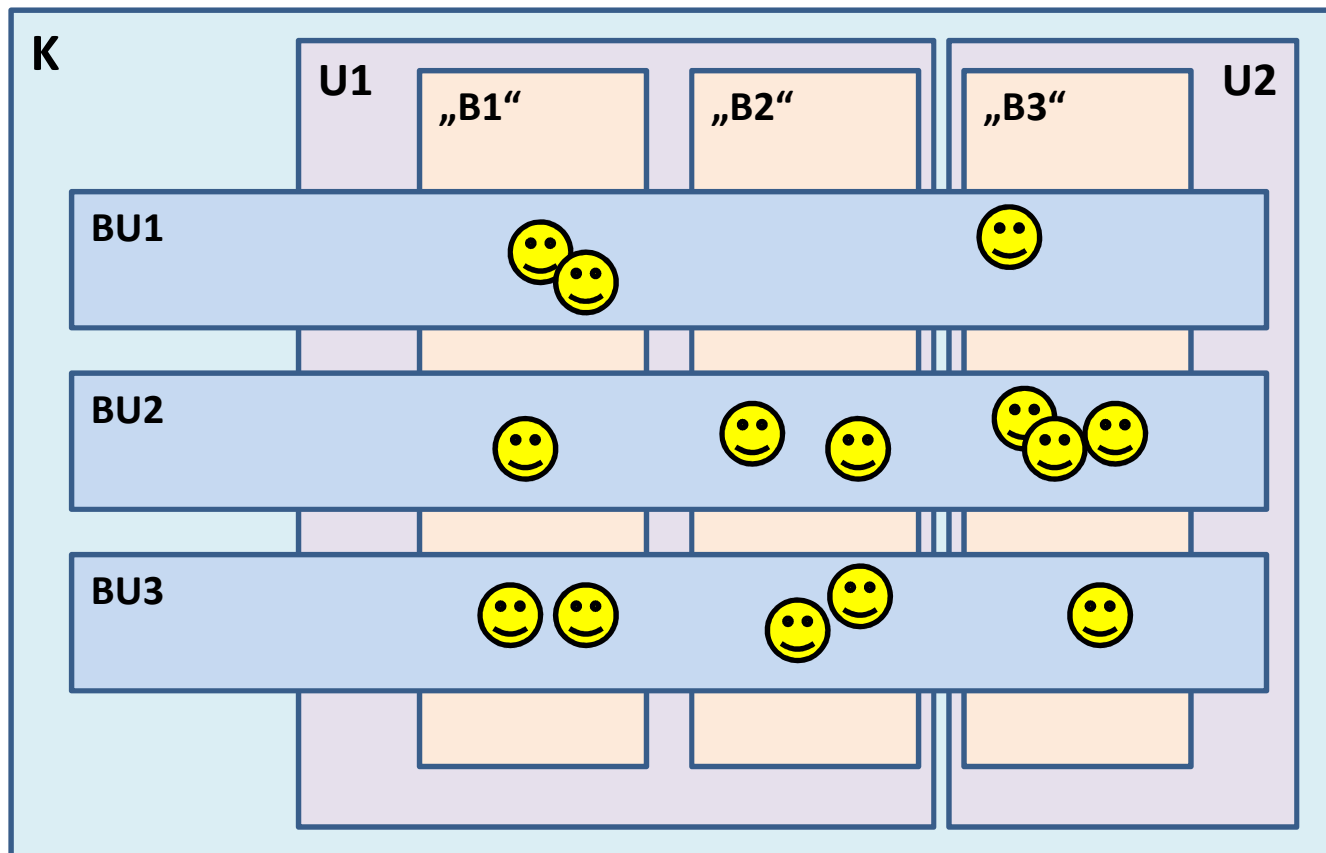
*„als eine [...] mögliche[ ] Organisationsform[ ], bei [der] sich zwei (oder mehr) Führungsdimensionen [...] überlagern, die sich auf dasselbe Element (Organisationseinheit) beziehen und dadurch eine Mehrfachunterstellung dieses Elements begründen. Somit können Abweichungen zwischen den faktisch geltenden und gesellschaftsrechtlich vorgegebenen Strukturen entstehen.“*

(Steger in Maschmann/Fritz, Matrixorganisationen (2019), S. 1 f.)

# Organisationsmodell (Beispiel)

Dr. Kroll & Partner

RECHTSANWÄLTE mbB



# Matrix-Struktur und Betriebsverfassung

Dr. Kroll & Partner

RECHTSANWÄLTE mbB



Die **Problemstellung**, mindestens bekannt seit 1988:

*„Verhältnismäßig einfach ist der Betriebsbegriff der h.L. nur bei einem Einliniensystem anwendbar, dessen Konzeption der h.L. auch unausgesprochen zugrundeliegen dürfte. [...] Bei einer Matrixorganisation überlagern sich die Kompetenzen derart, dass von einer einheitlichen Leitungsebene, bei der die Beteiligungsrechte des Betriebsrats auszuüben wären, von vornherein nicht die Rede sein kann. Die Matrixorganisation ist wesentlich auf die Zusammenarbeit verschiedener teils funktionsorientierter, teils objektorientierter Stellen mit Entscheidungsbefugnis ausgerichtet, sodass **mitwirkungspflichtige Entscheidungen nicht an einer Stelle lokalisiert sind.**“*

(Joost, Betrieb und Unternehmen (1988), S. 121 f.)

# Matrix-Struktur und Betriebsverfassung

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



Eine Problemstellung **von rein akademischem Interesse?**

*„Die geringe Zahl arbeitsgerichtlicher Streitigkeiten[, in der die Anwendung des Betriebsbegriffs auf eine Matrixorganisation entscheidende Bedeutung hatte,] ist zumindest ein Indiz dafür, dass sich der **Betriebsbegriff** des BAG **auch auf Matrixorganisationen sinnvoll anwenden lässt**, wobei dies nicht ausschließen soll, dass eine **Optimierung möglich** wäre.“*

(Witschen, RdA 2016, 38, 41 f.)

Allein das **Risiko einer Wahlanfechtung** „wegen Verkennung des Betriebsbegriffs“ dürfte es auch für die Praxis ratsam erscheinen lassen, sich mit den Auswirkungen der von ihr selbst gewählten Matrixorganisation (auch) auf die Betriebsverfassung zu befassen.



## KAP. B

### **Bestandsaufnahme: Die Auswirkungen einer Matrixorganisation auf die Betriebsverfassung**



## Bestandsaufnahme: Arbeitsvertragliche Ebene

**Dr. Kroll & Partner**  
RECHTSANWÄLTE mbB



- Hypothese: „**Einzelarbeitsverhältnisse**“ (mit U1 oder U2)
- These I: Eine **Übertragung des „disziplinarischen Weisungsrechts“** („Disziplinarbefugnisse“) auf einen Dritten ist **nicht möglich**.
- These II: Im Übrigen ist eine „**aufgespaltene Arbeitgeberstellung**“ grds. **möglich** (z.B. Arbeitnehmerüberlassung).
- These III: Die Matrix entsteht durch **Bevollmächtigung** des (externen) BU-Leiters bzw. ihm nachgeordneter Stellen („Matrix-Manager“) durch U1 bzw. U2

## Bestandsaufnahme (II): Betriebsverfassungsrechtliche Ebene

**Dr. Kroll & Partner**  
RECHTSANWÄLTE mbB

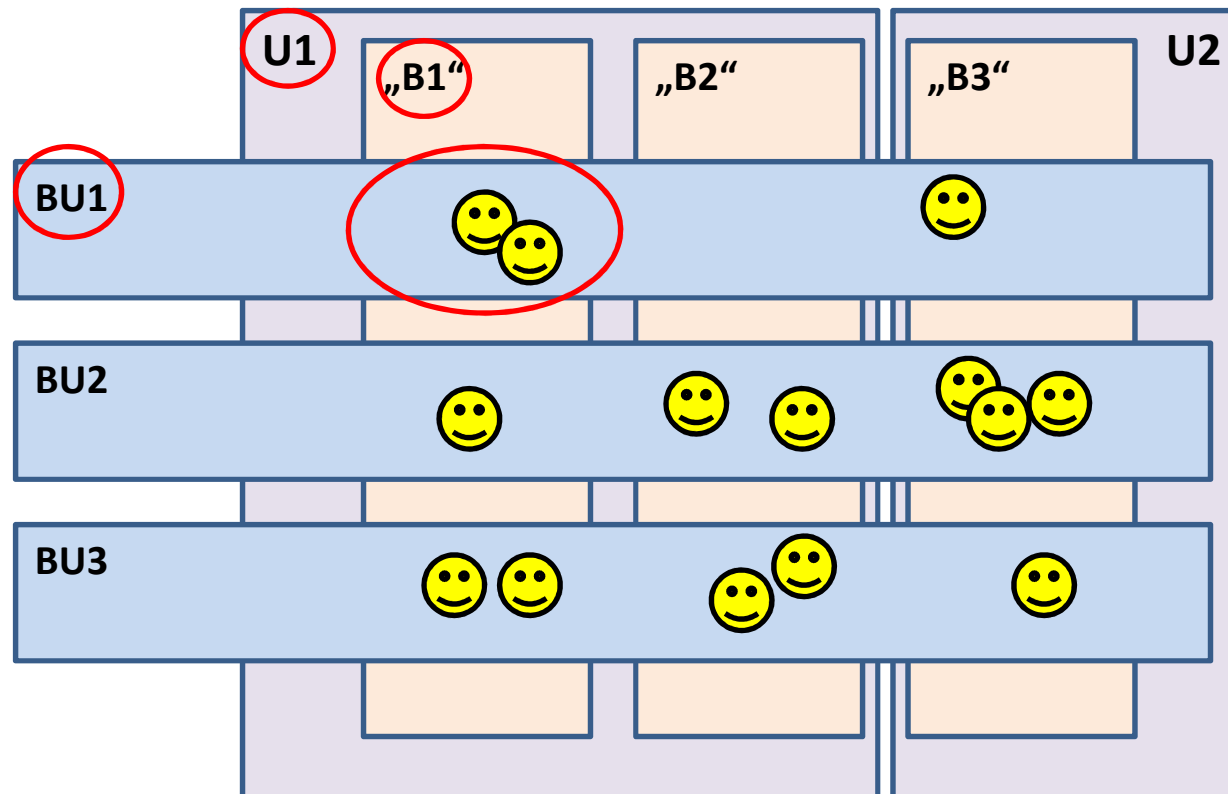


- These I: Der **funktionale** Betriebsbegriff  
*(anstelle eines räumlichen Betriebsbegriffs)*
- These II: Das konfliktvermeidende **Verbot der mehrfachen** („formellen“)  
**Betriebszugehörigkeit**  
*(anstelle einer „betrieblichen Doppelstruktur“ in denselben  
mitbestimmungsrechtlichen Angelegenheiten)*
- These III: Die **Betriebszugehörigkeit als Organisationszugehörigkeit**
- These IV: Die schutzzweckgeleitete „**Ausweitung des Betriebs**“ bei der  
Zusammenarbeit von „Stamm-“ und „Randbelegschaft“

# Bestandsaufnahme (II): Betriebsverfassungsrechtliche Ebene

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



## Bestandsaufnahme (II): Betriebsverfassungsrechtliche Ebene

**Dr. Kroll & Partner**  
RECHTSANWÄLTE mbB



Der **Betriebsbegriff** (in ständiger Rechtsprechung):

*„Ein Betrieb i.S.v. § 1 Abs. 1 Satz 1 BetrVG ist eine organisatorische Einheit, innerhalb derer der Arbeitgeber zusammen mit den von ihm beschäftigten Arbeitnehmern bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt. Dazu müssen die in der Betriebsstätte vorhandenen materiellen und immateriellen Betriebsmittel zusammengefasst, geordnet und gezielt eingesetzt und **die menschliche Arbeitskraft von einem einheitlichen Leitungsapparat gesteuert** werden.“*

(zuletzt BAG 23.11.2016 – 7 ABR 3/15)

**Bestandsaufnahme (II):  
Betriebsverfassungsrechtliche Ebene**

**Dr. Kroll & Partner**  
RECHTSANWÄLTE mbB



Die Konkretisierung des „**einheitlichen Leitungsapparats**“:

*Die einheitliche Leitung muss sich „auf die wesentlichen Funktionen eines Arbeitgebers in sozialen und personellen Angelegenheiten“ erstrecken.*

(st. Rspr., vgl. nur BAG 18.01.2012 – 7 ABR 72/10)

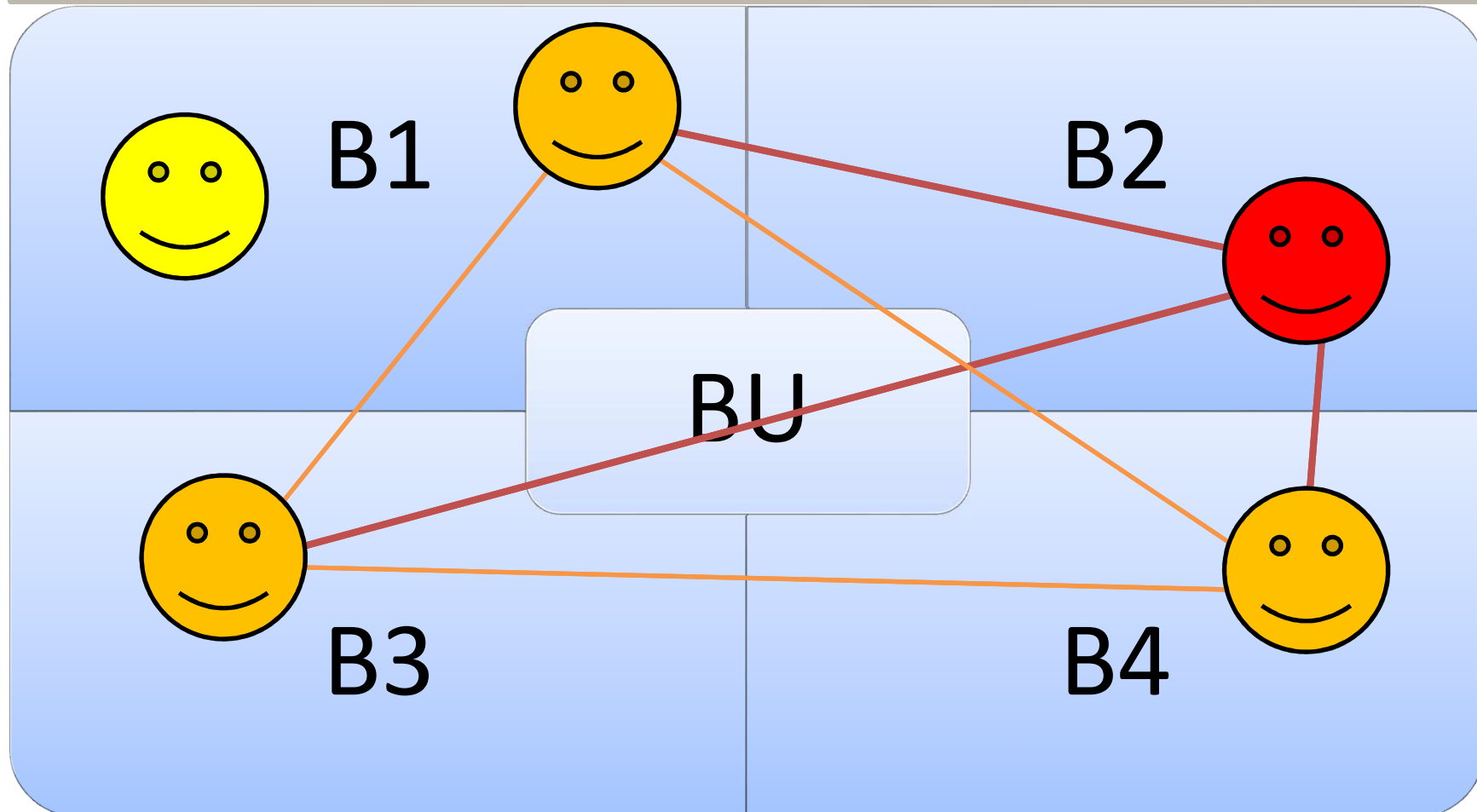
... zur vertikalen **Abgrenzung** des Betriebs „**nach oben**“ vom **Unternehmen** und „**nach unten**“ vom **qualifizierten Betriebsteil** (i.S.v. § 4 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 BetrVG)

... und genauso zur Abgrenzung **auf horizontaler Ebene** (nicht nur) **innerhalb einer Matrix-Struktur**.

Bestandsaufnahme (II):  
Betriebsverfassungsrechtliche Ebene

Dr. Kroll & Partner

RECHTSANWÄLTE mbB



## Bestandsaufnahme (II): Betriebsverfassungsrechtliche Ebene

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



### These V: Die „**einstrahlende**“ **Betriebseingliederung** als mitbestimmungspflichtige **Einstellung**

LAG Baden-Württemberg 28.05.2014 – 4 TaBV 7/13: *„Bei unternehmensübergreifenden Matrixstrukturen kann allein die organisatorische Maßnahme der Bestellung eines Mitarbeiters zum Vorgesetzten zur Eingliederung des Vorgesetzten in den Betrieb führen, dem die Mitarbeiter zugeordnet sind, die dieser Vorgesetzte zu führen hat. Dies gilt jedenfalls dann, wenn dem Vorgesetzten eine Arbeitsaufgabe im Konzern zugewiesen ist, die zumindest teilweise dem arbeitstechnischen Zweck, der in diesem Betrieb verfolgt wird, zu dienen bestimmt ist.“*

**Anknüpfungspunkt für das Mitbestimmungsrecht nach § 99 BetrVG bildet somit nicht die (im Ausland getroffene) **Auswahlentscheidung, sondern die (inländische) Eingliederungsentscheidung.****

## Bestandsaufnahme (II): Betriebsverfassungsrechtliche Ebene

**Dr. Kroll & Partner**  
RECHTSANWÄLTE mbB



- Naheliegender **Ziel**: Aus vier **Einstellungsverfahren** (jeweils mit evtl. **Zustimmungsersetzungsverfahren**) nur noch **eines** werden zu lassen!
- **Ziel II: Weniger Vielfalt** an *parallel* anzuwendenden Betriebsvereinbarungen (zur Gewährleistung der **Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten**)!
- Auf welchem **Weg**?
  - **Keine** originäre (Auffang-)Zuständigkeit des **Gesamt- oder Konzernbetriebsrats** (mangels „Sachnähe“, vgl. nur BAG 26.01.1993 – 1 AZR 303/92; ebenso LAG Baden-Württemberg 12.09.2012 – 19 TaBV 3/12 bei vorgelegener „Matrix-Organisation“);
  - Durch eine **abweichende Regelung nach § 3 BetrVG?**





## KAP. C

### **Exkurs: Die Einführung einer Matrixorganisation und der diesbezügliche Beteiligungsumfang**



**1. Ebene I: Die Einführung der Matrix-Struktur**

als (i.d.R.) grundlegende Änderung der Betriebsorganisation i.S.v. § 111 S. 1, 3 Nr. 4 BetrVG, aber (i.d.R.) ohne *wirtschaftliche Nachteile* für die hiervon betroffenen Arbeitnehmer und damit **keine Sozialplanpflicht;**

**Vereinbarung einer abweichenden Regelung nach § 3 BetrVG als ein Ergebnis der Interessenausgleichsverhandlungen?**

**2. Ebene II: Die Umsetzung der Matrixorganisation**

durch Versetzungen und Einstellungen



## KAP. D

### **Die Anpassung der Betriebsverfassungsstruktur an die Matrixorganisation durch die Vereinbarung einer abweichenden Regelung**

# Matrix-Optionsmodell

- auf welcher Grundlage?

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



- **§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG:** Zur unternehmensübergreifenden **Zusammenarbeit von Arbeitnehmervertretungen**, jedoch damit **kein ersetzendes**, sondern lediglich ein **zusätzliches Mitbestimmungsorgan** (vgl. auch § 3 Abs. 5 Satz 2 BetrVG)
- **§ 3 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG:** Zur Erleichterung der **Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern**, jedoch damit **kein ersetzendes**, sondern lediglich ein **zusätzliches Mitbestimmungsorgan** (vgl. auch § 3 Abs. 5 Satz 2 BetrVG)
- **§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG:** Zur Bildung eines **unternehmenseinheitlichen Betriebsrats** oder zur Zusammenfassung von Betrieben **innerhalb eines Unternehmens** und damit gerade **keine unternehmensübergreifende Arbeitnehmervertretung** realisierbar

# Matrix-Optionsmodell

- auf welcher Grundlage?

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



## § 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG:

1. „Andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen“  
**P:** Sind damit auch **parallele** Vertretungsstrukturen möglich?
2. „Haben einer wirksamen und zweckmäßigen Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu dienen“ und daher (wohl) **wirksamer** und **zweckmäßiger** als die bisherige Struktur zu sein
3. Abweichende Regelung kann **nicht durch Betriebsvereinbarung** getroffen werden (vgl. § 3 Abs. 2 BetrVG; BT-Drucks. 14/5741 S. 34: „wegen der besonderen Tragweite dieser Regelung“)

# Matrix-Optionsmodell

- auf welcher Grundlage?

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



## § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG:

1. „Für Unternehmen und Konzerne, soweit sie nach produkt- oder projektbezogenen Geschäftsbereichen (Sparten) organisiert sind und die Leitung der Sparte auch Entscheidungen in beteiligungspflichtigen Angelegenheiten trifft“
2. „Hat der sachgerechten Wahrnehmung der Aufgaben des Betriebsrats zu dienen“

# Matrix-Optionsmodell

- auf welcher Grundlage?

**Dr. Kroll & Partner**  
RECHTSANWÄLTE mbB



## § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG:

1. Durch **Betriebsvereinbarung** regelbar (§ 3 Abs. 2 BetrVG) ✓
2. Auch auf **unternehmensübergreifende** Matrixstrukturen anwendbar ✓
3. Aber **nur** bei **produkt- oder projektbezogener** Organisation
4. **P:** Sind hier **parallele Vertretungsstrukturen** (Doppelstrukturen) **möglich?**
5. **P:** Wie groß muss der **Umfang der bei der Spartenleitung** angesiedelten **Leitungsmacht** sein?

# Matrix-Optionsmodell

- auf welcher Grundlage?

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



## Doppelstrukturen durch § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG?

- **§ 3 Abs. 4 Satz 2 BetrVG** besagt lediglich, dass durch die Wahl von Spartenbetriebsräten die gesetzlichen Betriebsräte entfallen *können* (str.)
- Auch der (Wortlaut-) **Vergleich mit** den („zusätzlichen“) Möglichkeiten nach **§ 3 Abs. 1 Nr. 4 und 5 BetrVG** hilft m.E. nicht weiter, weil die nach ihnen gebildeten „Gremien“ und „Vertretungen“ ohnehin lediglich unterstützende Funktionen ohne eigene Mitbestimmungskompetenz haben (str.)



# Matrix-Optionsmodell

- auf welcher Grundlage?

**Dr. Kroll & Partner**  
RECHTSANWÄLTE mbB



## Doppelstrukturen durch § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG?

- „Die Kombination gesetzlicher und vereinbarter Strukturen kann im Interesse einer effizienten betrieblichen Mitbestimmung gerade **sinnvoll** sein.“ (Frieese, RdA 2003, 92, 96)
- „Bei einem solchen ‚Nebeneinander‘ der gesetzlichen Betriebsräte, die in der Funktionaldimension (fort-)bestehen, und der in der Produktdimension gebildeten Spartenbetriebsräte käme es zu **unauflösliehen Kompetenzkonflikten**.“ (Berger in Maschmann/Fritz, Matrixorganisationen (2019), S. 265; im Ergebnis ebenso bereits Bauer/Herzberg, NZA 2011, 713, 718)

# Matrix-Optionsmodell

- auf welcher Grundlage?

Dr. Kroll & Partner  
RECHTSANWÄLTE mbB



## Doppelstrukturen durch § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG?

- **Konfliktauflösung:** *Abweichende Regelung* nicht allein über das „dass“, sondern – naheliegenderweise – auch über das „wie“
- **Kompetenzverteilung:** Von der „**Wesentlichkeit**“ (der mitbestimmungsrelevanten Entscheidungsgewalt bei der **Betriebsleitung**) zur lediglich noch erforderlichen „**Sachdienlichkeit**“ (**Ortsnähe!?**) der Neustruktur bei einer Entscheidungsgewalt der **Spartenleitung** auch in beteiligungspflichtigen Angelegenheiten (a.A. ErfK-Koch, 2019, § 3 BetrVG Rn. 5, der eine so umfassende Leitungsmacht bei der Spartenleitung verlangt, „dass der Spartenbetriebsrat seine *wesentlichen* Mitbestimmungsrechte auch tatsächlich wahrnehmen kann“)

# Matrix-Optionsmodell

- auf welcher Grundlage?

**Dr. Kroll & Partner**  
RECHTSANWÄLTE mbB



## Doppelstrukturen durch § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG?

- **Kompetenzverteilung (II):** Den **Vertragsparteien** („vor Ort“) kommt hinsichtlich des Vorliegens der gesetzlichen Voraussetzungen ein **Einschätzungsspielraum** sowie hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung einer abweichenden Regelung ein **Beurteilungs- und Ermessensspielraum** zu. Ob die Vertragsparteien dabei die gesetzlichen Vorgaben eingehalten oder überschritten haben, unterliegt der **gerichtlichen Überprüfung**, entweder im Rahmen einer Wahlanfechtung nach § 19 BetrVG oder im Wege eines Verfahrens nach § 18 Abs. 2 BetrVG („bei Zweifeln, ob eine betriebsratsfähige Organisationseinheit vorliegt“).

# Matrix-Optionsmodell

## Zuständigkeiten

**Dr. Kroll & Partner**  
RECHTSANWÄLTE mbB



- Der **Vorrang tarifvertraglicher Vereinbarungslösungen** (§ 3 Abs. 2 BetrVG) schließt eine Regelungsbefugnis der Betriebsparteien bereits dann aus, wenn **irgendein anderer Tarifvertrag normativ** gilt (BAG 24.04.2013 – 7 ABR 71/11)
- Königsweg: Möglichkeit der **Delegation** der Regelungsbefugnis auf die Betriebsparteien **mit Zustimmungsvorbehalt** durch die Tarifvertragsparteien; jedoch nicht bei einer Regelung nach § 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG
- Zuständigkeit einer (konzernweiten) Regelung nach § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG beim **Gesamtbetriebsrat (Konzernbetriebsrat), ohne Vetorecht eines** (abgeschafft werdenden) örtlichen **Betriebsrats** (BAG 24.04.2013 – 7 ABR 71/11)



## KAP. E

# Die grenzüberschreitende Matrixorganisation

## Die grenzüberschreitende Matrixorganisation

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



### Personalpolitische Vorüberlegung:

- Die gesetzlich eingeräumte Gestaltungsfreiheit erschöpft sich in der Festlegung des organisationsrechtlichen **Rahmens**, der **Inhalt**, das **materielle Betriebsverfassungsrecht**, hat unverändert zu bleiben (§ 3 Abs. 5 Satz 2 BetrVG).
- Ist der „**Export**“ des Betriebsverfassungsgesetzes, sollte dieser rechtlich überhaupt möglich sein, tatsächlich gewollt?

## Die grenzüberschreitende Matrixorganisation

Dr. Kroll & Partner

RECHTSANWÄLTE mbB



### Rechtliche Voraussetzungen grenzüberschreitender Strukturvereinbarungen:

- Es gibt **keine „Ausstrahlung“** des Betriebsverfassungsgesetzes **kraft § 3 BetrVG**: Alles, was von einer solchen Vereinbarung umfasst sein soll, hat auch bereits nach den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes verfasst zu sein.
- Die **Anwendbarkeit** des Betriebsverfassungsgesetzes auf im Ausland gelegene Betriebe wird von der h.M. **verneint („Territorialitätsprinzip“)**.
- M.E. soll auf einen (vollständig) im Ausland gelegenen Betrieb die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes **tarifvertraglich vereinbart** werden dürfen, **sofern** der jeweilige Staat **nicht** die Anwendung seines eigenen Betriebsverfassungsrechts **international zwingend** vorschreibt (*Rein*, Mitbestimmungsfragen (2012), S. 153 ff.).

## Die grenzüberschreitende Matrixorganisation

### Exkurs: „Flucht aus dem Betriebsverfassungsrecht“ bei im Ausland gelegenen Entscheidungszenrum?

- Kein **Betriebsrat**, sofern nicht einmal ein „Mindestmaß an organisatorischer Selbständigkeit“ im inländischen „Betriebssplitter“ und damit auch kein Betriebsteil gegeben ist (im Ergebnis ebenso ArbG Frankfurt/Main 21.07.2009 – 12 BV 184/09).
- **Gesamtbetriebsrat** und **Konzernbetriebsrat**: Anknüpfung an den (im Ausland gelegenen) Sitz des Gegenübers auf Arbeitgeberseite (so BAG 14.02.2007 – 7 ABR 26/06) oder an die Verfasstheit der (inländischen) Betriebe?





## 1. Pro Doppelstruktur:

Die sachgerechte Wahrnehmung der gesetzlichen Beteiligungsrechte verlangt innerhalb einer Matrix-Struktur die Möglichkeit der Vereinbarung einer betriebsverfassungsrechtlichen Doppelstruktur. Eine Ausweitung der diesbezüglichen Regelungsbefugnisse auf die Betriebsparteien, auch zur Vereinbarung „anderer Arbeitnehmervertretungsstrukturen“, wäre ebenso wünschenswert.

## 2. Pro Rechtswahl:

Bei grenzüberschreitenden Matrix-Strukturen sollte – entgegen der h.M. – die Vereinbarung der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes auch auf die im Ausland gelegenen „Organisationsteile“ grundsätzlich möglich sein.

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



*Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!*

[www.kp-recht.de](http://www.kp-recht.de)

**Dr. Kroll & Partner**

RECHTSANWÄLTE mbB



Dr. Kroll & Partner Rechtsanwälte mbB  
Rechtsanwalt Dr. Stefan Rein, Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Konrad-Adenauer-Straße 11  
D-72072 Tübingen

Telefon: + 49 (7071) 94356-760

Telefax: +49 (7071) 94356-799

E-Mail: [s.rein@kp-recht.de](mailto:s.rein@kp-recht.de)

[www.kp-recht.de](http://www.kp-recht.de)