

# Direktionsrecht und Organisation in Matrixstrukturen

AiB\_2012\_03\_0011

Artikelzeitschrift

Schwerpunktheft

Heidemann/Dörfler

07.02.2012

## Direktionsrecht und Organisation in Matrixstrukturen

### Ein Überblick über die Ausgestaltung

*Konzerne entscheiden sich immer öfter für eine so genannte Matrixstruktur. Ein Ergebnis ist zunehmend, dass der Arbeitnehmer Vorgesetzte bekommt, die gar nicht zu seinem Unternehmen gehören. Für den Arbeitnehmer stellt sich dann die Frage, ob dies überhaupt zulässig ist oder ob er nun einen neuen Arbeitgeber hat. Tatsächlich wird die Übertragung des Weisungsrechts, welches auch Direktionsrecht genannt wird, in Matrixstrukturen in der Praxis als rechtliche Grauzone gehandelt.*

Wenn dem Arbeitnehmer nicht klar ist, wer überhaupt sein Arbeitgeber ist, dann kann dies für erhebliche Verwirrung sorgen. Deswegen wird im Folgenden eine Übersicht hinsichtlich der Rechtmäßigkeit der Übertragung des Direktionsrechts gegeben.

### Definitionen

In einem Konzern, Unternehmen oder Betrieb ohne Matrixstruktur existiert in gesellschafts- und arbeitsrechtlicher Hinsicht meist nur eine vertikale Hierarchielinie. Die Leitung funktioniert also vereinfacht gesehen „von oben nach unten“.

In einem Konzern, Unternehmen oder Betrieb mit Matrixstruktur kommt ein horizontaler Hierarchieaufbau hinzu. In der praktisch am häufigsten bestehenden Matrixstruktur existiert neben dem verrichtungsbezogenen Leitungsaufbau noch ein produktbezogener Leitungsaufbau. Das heißt, dass sich das Management nicht nur in die drei klassischen Bereiche Beschaffung, Produktion und Vertrieb gliedert, sondern auch Manager kennt, die hinsichtlich eines Produktes für alle drei Bereiche zuständig sind. Die Verantwortlichkeiten legen sich also wie ein Netz über den Konzern, die Unternehmen und die Betriebe.

## Rahmen Beginn

### Beispiel:

Im Einbauküchenkonzern E existiert jeweils ein Manager für den Einkauf, für die Herstellung und für den Verkauf. Außerdem existieren in dem Konzern E jeweils ein Manager für die Produkte Backofen/Herd sowie für die Produkte Möbel, Schränke und Garnitur. Als Folge dieser Matrixstruktur bekommt ein Angestellter im Einkauf für Backofen und Herd sowohl Anweisungen vom Manager für den Bereich Beschaffung als auch vom Manager für den Bereich Backofen und Herd.

## Rahmen Ende

Das Direktionsrecht gemäß § 106 Gewerbeordnung (GewO) gibt dem Arbeitgeber das Recht, die vom Arbeitnehmer zu erbringende Arbeitsleistung näher zu bestimmen. Über dieses so genannte fachliche Direktionsrecht werden die Leistungspflichten des Arbeitnehmers konkretisiert. In der Praxis sind dies Aufträge, die das „ob“, „wo“, „wann“ und „wie“ der zu leistenden Arbeitspflicht umfassen.

Neben dem fachlichen Weisungsrecht gibt es das disziplinarische Weisungsrecht, welches ebenfalls auf die Leistungspflichten des Arbeitnehmers bezogen ist. Jedoch wählt der Arbeitgeber über das disziplinarische Weisungsrecht nicht die zu erbringende Leistung aus, sondern benennt und sanktioniert Pflichtverstöße des Arbeitnehmers. Dem Arbeitnehmer begegnet das disziplinarische Weisungsrecht in Gestalt von Ermahnungen, Abmahnungen oder Kündigungen.

# Problemstellung

Matrixstrukturen wirken sich auf das Weisungsrecht praktisch so aus, dass es von mehreren Seiten ausgeübt wird, also vertikal und horizontal. Dies hat jedoch rechtlich keine Auswirkungen auf die Zulässigkeit der Delegation des Weisungsrechts. Denn das Weisungsrecht wird von einem einzigen Arbeitgeber ausgeübt, mit dem der betroffene Arbeitnehmer den Arbeitsvertrag geschlossen hat. Für das BAG ist das Innehaben des Weisungsrechts elementarer Bestandteil der Arbeitgeberstellung.<sup>1</sup>

Anders verhält es sich, wenn die Matrixstruktur mehrere Unternehmen eines ganzen Konzerns erfasst. Dann wird das Direktionsrecht praktisch auch über Unternehmensgrenzen hinaus ausgeübt. Bei der täglichen Arbeit begegnet dem Arbeitnehmer diese unternehmensübergreifende Leitungstätigkeit zumeist bei konzernweiten Team- und Projektarbeiten, welche durch den Mitarbeiter eines anderen Unternehmens geleitet werden. Dies bedeutet, dass das Unternehmen mit dem der Arbeitnehmer den Vertrag abgeschlossen hat, das Weisungsrecht nicht ausübt. Stattdessen übt der Mitarbeiter eines anderen konzernangehörigen Unternehmens das Weisungsrecht aus. Das Direktionsrecht wird zu diesem Zwecke von dem Unternehmen, mit dem der Arbeitsvertrag besteht, auf den Mitarbeiter des anderen Unternehmens delegiert.

---

<sup>1</sup> BAG v. 21.1.1999 - 2 AZR 648/97.

Wie ist die Delegation des Weisungsrechts im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses auf unternehmensexterne Personen rechtlich zu bewerten?

Die rechtliche Bewertung einer Übertragung des Weisungsrechts über Unternehmensgrenzen hinweg ist je nach Sachverhalt unterschiedlich zu beantworten. Im Folgenden wird unterstellt, dass der betroffene Arbeitnehmer mit einem Unternehmen einen Arbeitsvertrag geschlossen hat, der dem deutschen Recht unterliegt. Wenn der Vertrag einer ausländischen Rechtsordnung unterliegt, können sich andere Bewertungen ergeben.<sup>2</sup> Diese werden hier nicht untersucht.

## Übertragung des fachlichen und disziplinarischen Weisungsrechts

Zum einen ist bei der rechtlichen Bewertung zu unterscheiden, ob mit dem fachlichen Weisungsrecht auch das disziplinarische Weisungsrecht übertragen werden soll, oder nicht.

Sollte der Arbeitgeber das fachliche und das disziplinarische Weisungsrecht an den Mitarbeiter eines anderen konzernangehörigen Unternehmens übertragen, so ist dies in den allermeisten Fällen gemäß §§ 134, 139 BGB unwirksam. Es liegt ein Verstoß gegen § 106 GewO als Verbotsgesetz für eine vollständige Übertragung des Weisungsrechts an einen nicht dem Arbeitgeber zurechenbaren Dritten vor. Denn die Ausübung des Direktionsrechts ist für die Arbeitgeberstellung maßgeblich.<sup>3</sup> Das Arbeitsverhältnis wird aus Sicht des Arbeitnehmers gedacht.<sup>4</sup> Dementsprechend muss zum Schutz des Arbeitnehmers die Kontrolle für die Ausübung der Weisungsbefugnis in der Hand des Arbeitgebers verbleiben. Der Arbeitgeber kann die Weisungsbefugnis auch zumeist nicht wirksam an einen Unternehmensfremden als seinen Stellvertreter gemäß §§ 164 ff. BGB delegieren. Eine solche Delegation wäre nur zulässig, wenn der Weisungsausübende seinerseits der Weisungshoheit des Arbeitgebers unterläge. Dementsprechend müsste ein privatrechtlicher Einfluss des Arbeitgebers gegenüber dem Weisungsausübenden vorliegen, der dem Einfluss des Arbeitgebers gegenüber einem eigenen Arbeitnehmer gleichkommt. Andernfalls wäre die typische arbeitsrechtliche Weisungskette unterbrochen und der Arbeitgeber würde sich seiner Stellung entledigen. Eine so intensive Verbindung zwischen dem Arbeitgeber und dem Weisungsausübenden wird in der Praxis meist nicht vorliegen. Der Arbeitnehmer muss somit die Weisungen des Unternehmensexternen nicht befolgen.

---

<sup>2</sup> Wisskirchen/Bissels, DB 2007, 340, 344.

<sup>3</sup> Konzen, ZfA 1982,259, 281; BAG v. 21.1.1999 – 2 AZR 648/97; BAG, NZA 1997, 203, 203; LAG Schleswig-Holstein v. 13.12.2001 – 4 Sa 172/01.

<sup>4</sup> BAG v. 21.1.1999 – 2 AZR 648/97.

Sofern der Arbeitnehmer dennoch die Weisungen des Unternehmensfremden ausführt, kann ein so genanntes Doppelarbeitsverhältnis entstehen. Der Arbeitnehmer steht dann in einem Arbeitsverhältnis mit dem Anstellungsarbeitgeber und dem Unternehmen des Weisungsgebenden. Das Doppelarbeitsverhältnis setzt voraus, dass der Arbeitgeber des Weisungsausübenden mit der Übertragung des Weisungsrechts einverstanden ist oder dies zumindest duldet und die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers annimmt. Das dürfte zumindest gelegentlich der Fall sein. Die Annahme der Arbeitsleistung erfolgt z.B. dadurch, dass die Leistung dem Drittunternehmen zugute kommt und von diesem hingenommen wird.

Ein Doppelarbeitsverhältnis hat zur Folge, dass eine rechtlich wirksame Kündigung durch einen der beiden Arbeitgeber nur das jeweilige Arbeitsverhältnis berührt. Das zweite Arbeitsverhältnis bleibt bestehen. Der Arbeitnehmer kann sich natürlich auch selbst durch Ausübung seines Kündigungsrechts von einem der beiden Arbeitgeber trennen. Der Arbeitnehmer in einem solchen Doppelarbeitsverhältnis muss aber seine Arbeitsleistung nicht zweimal erbringen. Durch die einfache Arbeitsleistung tritt bereits gemäß §§ 242, 362 Abs. 1 BGB Erfüllung gegenüber beiden Arbeitgebern ein. Ein doppelter oder höherer Lohnanspruch entsteht jedoch auch nicht. Die Erfüllung des einzelnen Lohnanspruchs tritt bereits durch den zahlenden Arbeitgeber ein. Sofern Uneinigkeit zwischen dem Anstellungsarbeitgeber und dem Zweitarbeitgeber über die Ausübung des Direktionsrechts gegenüber dem Arbeitnehmer besteht, so liegt es an den beiden Arbeitgebern, sich zu einigen. Der Konflikt wird dann zumeist über die (konzern-)rechtliche Beziehung der beiden Unternehmen zu regeln sein. Denn auch, wenn kein Einheits-<sup>5</sup>, sondern ein Doppelarbeitsverhältnis vorliegt, haben es die beiden Arbeitgeber unter Verletzung ihrer (vor-) vertraglichen Schutzpflicht aus § 242 BGB zu vertreten, dass ein Doppelarbeitsverhältnis überhaupt entstanden ist. Solange keine Einigkeit besteht, gibt es auch keine neue Anweisung für den Arbeitnehmer und dieser muss nur die jüngsten Anweisungen beachten, über die kein Streit besteht.

Wenn kein Doppelarbeitsverhältnis entsteht, weil z.B. die Arbeitsleistung nicht angenommen wird oder das Drittunternehmen als Arbeitgeber des Weisungsausübenden mit der Übertragung des Direktionsrechts nicht einverstanden ist, so bleibt es bei der Unwirksamkeit der Delegation des Weisungsrechts. Der Anstellungsarbeitgeber darf den Arbeitnehmer also nicht anweisen, sich dem fachlichen und gleichzeitig disziplinarischen Weisungsrecht des Mitarbeiters des Drittunternehmens unterzuordnen. Es gibt also keine beliebig und unbegrenzt aufspaltbare Arbeitgeberstellung. Die umfassende Übertragung des fachlichen und disziplinarischen Weisungsrechts auf einen unternehmensfremden Dritten ist rechtlich nicht angebracht.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Bauer/Herzog, NZA 2011, 713, 714; Rid, NZA 2011, 1121, 1121.

<sup>6</sup> Konzen, ZfA 1982, 259, 281.

# Alleinige Übertragung des fachlichen Weisungsrechts

Es ist hingegen rechtlich zulässig, wenn der Arbeitgeber nur das fachliche Weisungsrecht gegenüber dem Arbeitnehmer an einen Unternehmensfremden delegiert, sofern die Übertragung widerruflich mit Zustimmung des konzernangehörigen Drittunternehmens erfolgt. In diesem Fall erfolgt nicht die vollständige Übertragung des Weisungsrechts, denn das disziplinarische Weisungsrecht verbleibt beim Anstellungsarbeitgeber.

Das Arbeitsrecht kennt die Delegation des fachlichen Weisungsrechts auch bei der Arbeitnehmerüberlassung. Wegen der Vergleichbarkeit mit der Arbeitnehmerüberlassung ist die isolierte Übertragung des fachlichen Weisungsrechts rechtlich unbedenklich. Doch muss die eigentliche Arbeitgeberstellung genauso wie bei der Arbeitnehmerüberlassung beim Anstellungsarbeitgeber verbleiben. Die Kontrollmöglichkeit der Ausübung des fachlichen Weisungsrechts durch den Anstellungsarbeitgeber bleibt erhalten, indem er sich gegenüber dem Weisungsbefugten bzw. dem Drittunternehmen ein jederzeit auszuübendes Widerrufsrecht einräumen lässt. Wenn der Arbeitnehmer im Zuge einer Übertragung des fachlichen Weisungsrechts in einer Matrixstruktur auch noch in den Betrieb des Drittunternehmens integriert wird, so handelt es sich um eine echte Arbeitnehmerüberlassung im Wege der so genannten Konzernleihe.

Auch wenn die Übertragung des fachlichen Weisungsrechts wirksam sein kann, ändert dies nichts an der vollständigen Unwirksamkeit der Übertragung gemäß § 139 BGB, wenn fachliches und zugleich disziplinarisches Weisungsrecht übertragen werden.

## Leihe eines Vorgesetzten

Hin und wieder begegnet einem das Modell, dass ein zuvor externer, aber Weisungen erteilender Mitarbeiter per Konzernleihe in den Betrieb des betroffenen Arbeitnehmers integriert wird. Dies geschieht häufig, um die rechtlichen Probleme für die Arbeitgeberstellung bei einer Delegation des Direktionsrechts auf einen Unternehmensfremden gar nicht erst entstehen zu lassen. Wenn ein solcher Fall vorliegt, dann spielt die Unterscheidung zwischen dem fachlichen und disziplinarischen Weisungsrecht keine Rolle mehr. Beides verbleibt letztendlich beim Anstellungsarbeitgeber. Es bestehen keinerlei rechtliche Bedenken hinsichtlich einer solchen Lösung.

## Beteiligungsrechte des Betriebsrats

Ob und wie der Betriebsrat bei einer Delegation des Weisungsrechts bei Organisation in Matrixstrukturen mitwirken kann, ist abhängig von der jeweiligen

Konstellation. Denn bei der rechtlichen Bewertung ist zu unterscheiden, ob der Arbeitnehmer im Betrieb des anstellenden Arbeitgebers verbleibt, in ein anderes Unternehmen innerhalb des Konzerns integriert wird oder gar seine Arbeit außerhalb des Konzerns leistet.

Bleibt der Arbeitnehmer im Betrieb des Anstellungsarbeitgebers, so hat der zuständige Betriebsrat hinsichtlich der konkreten Übertragung des Weisungsrechts nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG darüber zu wachen, dass keine Übertragung des disziplinarischen Weisungsrechts erfolgt. Andernfalls kann sich der Betriebsrat kritisch zu Wort melden.

Wenn der Arbeitnehmer in den Betrieb des Drittunternehmens integriert wird, so hat der zuständige Betriebsrat des Anstellungsarbeitgebers ein Mitwirkungsrecht nach § 99 BetrVG. Wenn der Arbeitnehmer von vornherein unter dem Vorzeichen eingestellt wurde, dass das fachliche Weisungsrecht an einen Unternehmensfremden übertragen wird, so hat der Betriebsrat des Betriebes, in den die Integration erfolgt, nach § 14 Abs. 3 Satz 1 AÜG i.V.m. § 99 BetrVG über die Einstellung mitzubestimmen. Außerdem bleibt es bei der Überwachungsaufgabe des jeweiligen Betriebsrats nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, das nicht auch das disziplinarische Weisungsrecht übertragen wird.

Wenn der Arbeitnehmer in den Räumlichkeiten eines Kunden oder anderweitig außerhalb des Betriebs ständig seine Arbeitsleistung erbringt, sind die Rechte des Betriebsrats erneut abhängig von der jeweiligen betrieblichen Integration des Arbeitnehmers. Stellt sein Anstellungsarbeitgeber die sachlichen Mittel für die Arbeit, so bleibt der Arbeitnehmer in den Betrieb des Anstellungsarbeitgebers integriert. Daher hat sein Betriebsrat bei Versetzungen im Sinne von § 95 Abs. 3 BetrVG nach § 99 Abs. 2 BetrVG eventuell ein Zustimmungsverweigerungsrecht. Stellt hingegen das Drittunternehmen, bei dem auch der Weisungsbefugte angestellt ist, die sachlichen Mittel, so liegt eine Integration in den Betrieb des Drittunternehmens vor. Dann hat der zuständige Betriebsrat des Anstellungsarbeitgebers ebenfalls ein Mitwirkungsrecht nach § 99 BetrVG. Wenn der Arbeitnehmer zudem so beschäftigt werden soll, dass das Direktionsrecht übertragen wird und eine betriebliche Integration bei einem Drittunternehmen erfolgt, so hat auch der zuständige Betriebsrat des Drittunternehmens über die Einstellung nach § 14 Abs. 3 Satz 1 AÜG i.V.m. § 99 BetrVG mitzubestimmen.

Auch wenn der Arbeitnehmer bei einem Kunden oder andernorts außerhalb des Konzerns tätig ist, so hat der zuständige Betriebsrat darüber zu wachen, dass nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG nicht das disziplinarische Weisungsrecht übertragen wird. Weiterhin besteht für den jeweils zuständigen Konzern-, Gesamt- bzw. Betriebsrat bei Einführung der Matrixstruktur im Konzern oder im Unternehmen oder eventuell auch im (Groß-) Betrieb ein Recht auf Beratung mit dem jeweiligen Arbeitgeber nach § 111 Satz 3 Nr. 4 und Nr. 5 BetrVG. Vor allem eine grundlegende Änderung der Betriebsorganisation als betriebsändernde Maßnahme dürfte bei derartigen Planungen des Arbeitgebers fast immer vorliegen.

# Fazit

Als Faustformel lässt sich festhalten, dass immer wenn eine Übertragung des disziplinarischen Weisungsrechts stattfindet, dies rechtswidrig ist oder der Arbeitnehmer am Ende zwei Arbeitgeber hat. Letzteres erhöht aber sein soziales Schutzniveau, weil dann beide Unternehmen eine Arbeitgeberstellung innehaben. Weiterhin gilt, dass sobald eine Integration des Arbeitnehmers in den Betrieb eines Drittunternehmens vorliegt, es sich um eine Arbeitnehmerüberlassung handelt. Betriebsräte können den betroffenen Arbeitnehmern zur Seite stehen und so helfen, Unklarheiten zu vermeiden. Dann kann konzernweite Teamarbeit in Matrixstrukturen auch für Arbeitnehmer ein „Gewinn“ sein.

Rahmen Beginn

**FRANK DÖRFLER** ist Rechtsreferendar in Düsseldorf.

**RALF HEIDEMANN** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Betriebswirt (VWA) in Essen.

[www.BR-Anwaelte.de](http://www.BR-Anwaelte.de)

Rahmen Ende