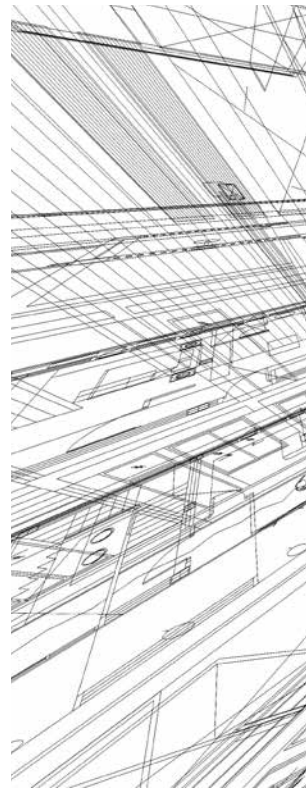


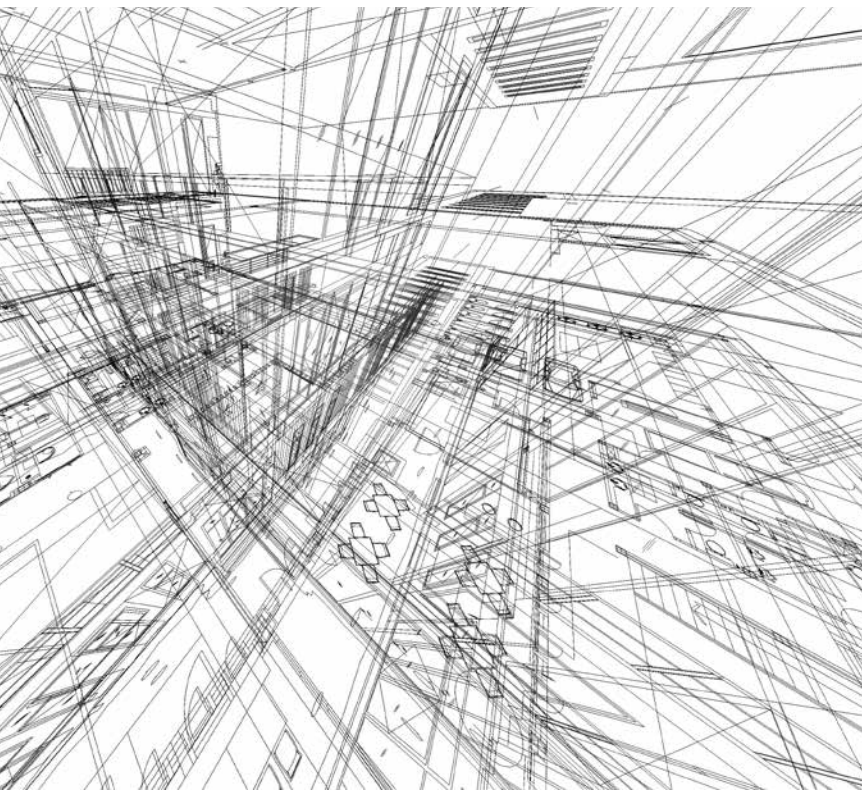
Höhere Flexibilität darf nicht Mitarbeiterführung in Matrixstrukturen

Das deutsche Arbeitsrecht ist auf eindimensionale Strukturen angelegt und knüpft an einen Arbeitgeber als Vertragspartner oder an einen Betrieb als Arbeitsstätte an. In Matrixstrukturen dagegen sind Aufgaben und Funktionen im Unternehmen länder- und / oder betriebsübergreifend in einem Mehrliniensystem angeordnet und bilden etwa Business Units, Competence Center oder Shared Services Center. Arbeitsrechtlich relevant ist, dass Mitarbeiter nicht mehr nur einem Vorgesetzten, etwa in Deutsch-



zulasten der Rechtssicherheit gehen

land, unterstellt sind oder nur einem Betrieb zugeordnet werden. Innerhalb



einer Matrixstruktur können Mitarbeiter Weisungen eines weiteren Managers unterliegen, der in einer anderen Betriebsstätte, manchmal sogar in einer

ausländischen Konzerngesellschaft angesiedelt ist. Dies stellt das Personalmanagement vor neue Herausforderungen.

Moderne Strukturen stellen Unternehmen sowohl betriebsverfassungs- als auch arbeitsrechtlich vor besondere Herausforderungen.

Die Vorteile einer Matrixstruktur sind vielfältig. In organisatorischer Hinsicht kann das Unternehmen flexibler mit der Verteilung von Zuständigkeiten und Kompetenzen umgehen. Daraus resultiert auf der Arbeitgeberseite zwar re-

DER AUTOR



ANDREAS SEIDEL ▶
Partner der Kanzlei
SKW Schwarz Rechts-
anwälte, Düsseldorf
▶ a.seidel@
skwschwarz.de

gelmäßig ein Kompetenzgewinn, weil der sachnähere Vorgesetzte einbezogen wird. Der Arbeitnehmer sieht sich dadurch aber zwei weisungsspezialisierten Führungskräften gegenüber, was Kompetenzkonflikte und Zurechnungsprobleme bedingen kann. So fordert eine Matrixstruktur das Unternehmen sowohl betriebsverfassungsrechtlich als auch arbeitsrechtlich bei der Gestaltung des individuellen Arbeitsverhältnisses besonders heraus.

NATIONALES RECHT IM FOKUS

Grundsätzlich sind nach dem Territorialitätsprinzip für ein Arbeitsverhältnis, das mindestens auch in Deutschland ausgeführt wird, die hiesigen nationalen Regelungen maßgebend. Das gilt zumindest dann, wenn (Arbeitnehmer-)Schutzrechte betroffen sind, wie etwa das Betriebsverfassungsrecht, das Kündigungsschutzgesetz, das Arbeitszeitgesetz, das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz oder auch das Bundesdatenschutzgesetz. Im Übrigen kommt es nicht darauf an, ob das Arbeitsverhältnis zwischen zwei deutschen Vertragspartnern verabredet wurde, ob ein schriftlicher „deutscher“ Arbeitsvertrag vorliegt oder ob der Vertragsschluss außerhalb Deutschlands stattfand. Allerdings können – vorbehaltlich anderer ausdrücklicher Vereinbarungen – national zwingende Regelungen auch nicht ohne Weiteres auf Arbeitsverhältnisse eines deutschen Arbeitgebers, die beispiels-

weise in einer ausländischen Niederlassung abgewickelt werden, gespiegelt werden.

Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte knüpfen im deutschen Recht an den Betriebsbegriff an. Für eine Matrixorganisation ist dieser jedoch betriebsorganisatorisch (nicht von Rechts wegen) unerheblich, da es bei einem solchen Mehrliniensystem gerade auf eine variable „übergreifende“ fach- und sachbezogene Kompetenzstruktur ankommt, die nicht dem Betrieb im klassischen Sinn entspricht. Diese Diskrepanz ist zu lösen. Wenn zudem im Rahmen einer Matrixorganisation Berichtslinien und Leitungsrechte außerhalb des Vertragsarbeitgebers liegen, stellt sich die Frage, wer bei solchen übergreifenden, mitbestimmungsrelevanten Prozessen auf Betriebsratsseite der richtige Ansprechpartner ist.

Maßgebend muss nach wie vor das Betriebsverfassungsgesetz bleiben. Das Betriebsverfassungsgesetz unterstellt, dass Zuständigkeiten des Betriebsrats jeweils dort bestehen, wo der Entscheidungsträger auf der Arbeitgeberseite angesiedelt ist. In Unternehmen mit mehreren Betrieben muss etwa ein Gesamtbetriebsrat gebildet werden, damit Entscheidungen, die mehrere Betriebe betreffen, auf der übergeordneten Unternehmensebene getroffen werden können. Das kann im Ergebnis bedeuten, dass bei konzernangehörigen Unternehmen wichtige Entscheidungen auf der Konzernebene durch die Konzernmutter getroffen werden und demgemäß der Konzernbetriebsrat zuständig ist.

KONZERNBETRIEBSRAT ALS FAKULTATIVE OPTION

Die Bildung des Konzernbetriebsrats ist – anders als die zwingend vorgeschriebene Bildung eines Gesamtbetriebsrats – jedoch fakultativ. Mit anderen Worten: Wurde kein Konzernbetriebsrat gebildet, weil die Betriebs- oder Gesamtbetriebsräte von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch gemacht haben oder beispielsweise die Konzernmutter

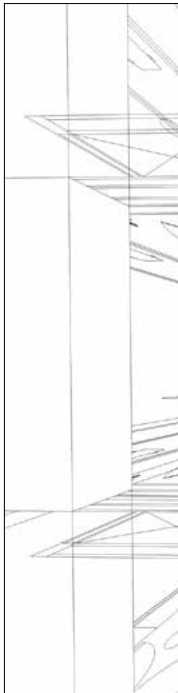
im Ausland sitzt, sind die Arbeitnehmer an den Entscheidungen der Konzernobergesellschaft nicht beteiligt. Ob dieses Ergebnis betriebsverfassungsrechtlich stimmig ist, kann man bezweifeln. Der Konzern wird jedenfalls wohl mehrere Vereinbarungen mit dem oder den (Gesamt-)Betriebsräten treffen müssen.

Weitere betriebsverfassungsrechtliche Probleme ergeben sich aus den Mitbestimmungsrechten des jeweiligen Betriebsrats bei der Einstellung von Mitarbeitern für den jeweiligen Betrieb. Sieht die Matrixstruktur Vorgesetztenstellen außerhalb des betroffenen Betriebs vor, muss dem dennoch dessen Betriebsrat zustimmen, weil diese Vorgesetztenstelle betriebsverfassungsrechtlich als betriebsbezogen zu verstehen ist und dann Mitbestimmungsrechte bestehen. Die so verstandene Betriebsbezogenheit des Betriebsverfassungsrechts bedeutet konsequent ebenso, dass aktive und passive (Wahl-)Rechte bestehen. Wird das nicht beachtet, können Betriebsratswahlen anfechtbar sein.

GÜNSTIGKEITSPRINZIP BEI VERGÜTUNG?

Auch bei der Arbeitnehmervergütung müssen die Rechtsfolgen des aus Sicht des deutschen Arbeitsrechts unorthodoxen Mehrliniensystems abgewogen werden. Gerade bei einer länderübergreifenden Tätigkeit von Arbeitnehmern, die in eine Matrixstruktur eingegliedert sind, ist die Frage zu beantworten, wie sich nationale Standards wie der Mindestlohn oder das Equal-Pay-Prinzip auswirken. Für unterschiedliche Vergütungsmodelle könnte zu fragen sein, inwieweit gegebenenfalls für die Entlohnung in der Matrix das Günstigkeitsprinzip gilt.

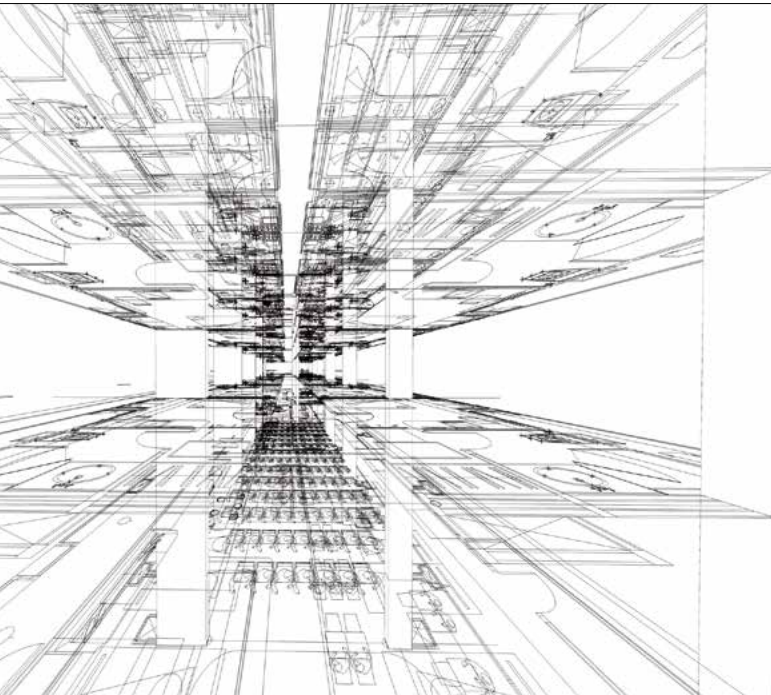
Unterliegen nebeneinander bestehende Arbeitsverhältnisse unterschiedlichen Rechtsordnungen, besteht bislang Uneinigkeit da-



rüber, ob diese Arbeitsverhältnisse, obwohl qualitativ und quantitativ gleichwertig, anhand der je nach Land unterschiedlichen Regelungen rechtliche Wirkungen zugunsten der Gleichwertigkeit eines Arbeitsverhältnisses entfalten können. Maßgebend

potenzial. Problematisch ist beispielsweise, ob bei einer unternehmensübergreifenden Tätigkeit des Arbeitnehmers – entsprechend seiner Linienverantwortlichkeit – eine Arbeitnehmerüberlassung nach § 1 Abs. 1 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz

beitsverhältnis mit dem deutschen Arbeitgeber führt, wenn der ausländische Arbeitgeber nicht über eine Erlaubnis nach dem deutschen AÜG verfügt. Innerhalb eines Konzerns gilt allerdings das Konzernprivileg, sofern ein Mitarbeiter nicht gerade zum



Die Flexibilität innerhalb von Matrixorganisationen kann nicht Selbstzweck, sondern muss unter arbeitsrechtlichen Aspekten gut überlegt sein.

scheint die Anknüpfung an den (territorialen) Betrieb. Dass ein Betrieb bestehen soll, der in unterschiedlichen Ländern angesiedelt ist und gleichwohl über eine eigene Organisationsgewalt verfügt, deshalb also insgesamt als ein Betrieb angesehen werden kann, ist denkbar, praktisch aber wohl die Ausnahme. Unabhängig davon gelten nationale Standards: Das deutsche Mindestlohngesetz gilt jedenfalls im Einklang mit dem Territorialitätsprinzip auch für ausländische Beschäftigte, die innerhalb Deutschlands eingesetzt werden.

ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG BIRGT KONFLIKTSTOFF

Erkennbar besteht auch im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung reichlich Konflik-

(AÜG) vorliegen kann, die erlaubnispflichtig wäre. Die Linienverantwortung selbst erhält dieser Mitarbeiter aber im Rahmen des bestehenden Direktionsrechts, das als solches betriebsorganisatorisch erlaubnissfrei ist, also keiner Erlaubnis nach dem AÜG bedarf.

Entscheidend ist, ob der Arbeitnehmer bei seiner ihm im Rahmen der Matrix zugeordneten Tätigkeit nur noch die Betriebszwecke des Entleiherbetriebs erfüllt und nicht mehr die seines originären Betriebs. Ist dem so (z.B. wenn ein Mitarbeiter eines ausländischen Arbeitgebers in Deutschland tätig wird), liegt eine erlaubnispflichtige Tätigkeit vor, die – auch wenn das von den Parteien überhaupt nicht gewollt ist – dann von Gesetzes wegen zu einem Ar-

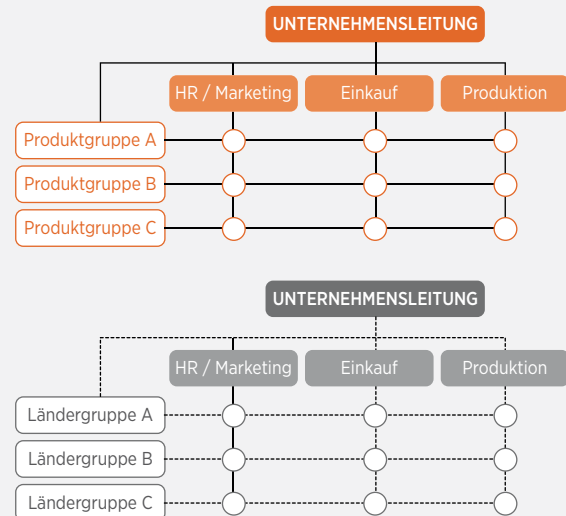
Zweck der Arbeitnehmerüberlassung eingestellt worden war und der Vertragsarbeitgeber Teil der operativen Matrixstruktur bleibt. Individualvertraglich bleibt es in jedem Fall bei den Grundsätzen des Equal-Pay und des Equal-Treatment.

DOPPEL- ODER EINHEITLICHES ARBEITSVERHÄLTNISS

Der Einsatz eines Arbeitnehmers für mehrere Unternehmen innerhalb einer Matrixstruktur vollzieht sich teilweise „schleichend“, also ohne gesonderte schriftliche Vereinbarung. Entsprechend dem jeweiligen Tätigwerden muss darüber diskutiert werden, ob allein durch die Tätigkeit des Mitarbeiters ein weiteres oder mehrere weitere Arbeitsverhältnisse entstehen können.

MEHR TRANSPARENZ, BESSERE KOMMUNIKATION

Funktionen, Produktgruppen und Regionen in der Matrix



Quelle: SKW Schwarz Rechtsanwälte

Abb.



DGFP // Professionalisierungsprogramm Personalsachbearbeiter/in

Start: 24.04.2017 in Frankfurt am Main

Dieses Programm bietet Ihnen eine kompakte, umfassende Qualifizierung zur professionellen Ausübung aller praktischen Aufgaben operativer Personalarbeit. Folgende Inhalte stehen im Vordergrund:

- Verständnis aller Gestaltungsfelder des Personalmanagements
- Überblick, Einsatzmöglichkeiten und praktische Handhabung der Personalinstrumente und -maßnahmen der Kernprozesse
- Wesentliche Grundlagen und Regelungen zum Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht
- Operative Fragen des internationalen Mitarbeiterinsatzes

Der intensive Austausch mit Referenten und Teilnehmern hilft Ihnen bei der Übertragung der Inhalte in Ihre tägliche Praxis. Sie gewinnen mehr Sicherheit und werden als professioneller Dienstleister in Ihrem Unternehmen geschätzt.

Nach erfolgreich absolvierter Prüfung erhalten Sie das Zertifikat zum „DGFP-zertifizierten Personalsachbearbeiter“.

Preis

3.825,- € (Mitglieder der DGFP e. V.)

4.500,- € (Nichtmitglieder)

(inkl. Mittagessen, Pausengetränke und Arbeitsunterlagen)

Online-Code P03

Kontakt

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Fon 069 713785-200, E-Mail akademie@dgfp.de
www.akademie.dgfp.de



Denkbar scheint dabei die Annahme eines „Doppelarbeitsverhältnisses“ oder eines „einheitlichen Arbeitsverhältnisses mit zwei Arbeitgebern“. Ob das von den Beteiligten gewollt ist oder „gerichtsfest“ sein kann, hängt vom Einzelfall ab. Richtigerweise wird zwischen dem Vertragsarbeitgeber und dem Mitarbeiter zu vereinbaren sein, dass von der Vertragsarbeit auch die Tätigkeit innerhalb der Matrixstruktur erfasst ist.

MATRIXKLAUSEL BEUGT VOR

Auch Mitarbeitern einer Matrixstruktur wird Urlaub gewährt, sie werden abgemahnt oder gekündigt. Der Vertragsarbeitgeber hat auch in diesen Fällen jeweils das disziplinare Weisungsrecht einschließlich aller arbeitsrechtlichen Gestaltungsrechte und -pflichten. Fachliche Weisungsrechte werden also nur solange ausgeübt, wie sie nicht widerrufen delegiert sind. Alles andere ist nicht gewollt.

Praktischen Anforderungen entspricht es, arbeitsvertraglich eine Matrixklausel vorzusehen, wonach jeder Vertragsarbeitgeber berechtigt ist, den Arbeitnehmer jederzeit – bei sonst gleichen Bedingungen – in einer unternehmensübergreifenden Arbeitsorganisation („Matrix“) einzusetzen, in der das fachliche Weisungsrecht im Unterschied zum disziplinarischen Weisungsrecht nicht von dem Vertragsarbeitgeber ausgeführt wird. Die Matrixklausel darf nicht mit einer Konzernversetzungsklausel verwechselt werden. Die Konzernversetzungsklausel regelt beispielsweise den formellen Wechsel von einer Konzerngesellschaft in eine andere, was in der Regel den Wechsel des Vertragsarbeitgebers zur Folge hat, während bei der Matrixklausel der Vertragsarbeitgeber identisch bleibt und nur die fachliche Weisungsbefugnis matrixbezogen ergänzt wird.

Schwierig ist die Frage zu beantworten, welche Auswirkungen sich in Bezug auf ein „Matrixarbeitsverhältnis“ ergeben, wenn dieses betriebsbedingt gekündigt werden soll. Problematisch erscheint dann vor allem, nach welchen Kriterien die Sozialauswahl vorzunehmen ist. Einerseits könnte zwar argumentiert werden, dass die Matrixstruktur als Organisationsform nicht deckungsgleich mit dem Betrieb im kündigungrechtlichen Sinne sei. Zumindest für den Bereich des Betriebsverfassungsrechts ist aber schon obergerichtlich entschieden worden, dass der Betriebsrat der Einstellung eines Fachvorgesetzten im Rahmen einer Matrixstruktur zustimmen muss, weil diese personelle Maßnahme mitbestimmungspflichtig ist. Konsequenterweise wird dann auch kündigungsschutzrechtlich analog ein matrixbezogener Betrieb anzunehmen sein – zumindest in Bezug auf das in Deutschland anwendbare Kündigungsschutzrecht.

Nicht unproblematisch ist auch die Frage, ob eine konzernweite Weiterbeschäftigungspflicht des Matrixbeschäftigten angenom-

men werden muss. Voraussetzung dafür wäre ein Konzernbezug des betroffenen Arbeitsverhältnisses, was aber wohl nur der Fall sein dürfte, wenn eine Konzernversetzungsklausel vereinbart ist, oder dann, wenn der Vertragsarbeitgeber ausnahmsweise Möglichkeiten besitzt, auf andere Konzernunternehmen entsprechend Einfluss zu nehmen.

KEIN KONZERNPRIVILEG IM DATENSCHUTZRECHT

Eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Matrixstruktur setzt voraus, dass personenbezogene Daten über die Grenze des Vertragsarbeitgebers hinweg eingesetzt und gepflegt werden. Das Bundesdatenschutzgesetz enthält hierzu kein Konzernprivileg, sodass jede personenbezogene Bekanntgabe von Daten einer datenschutzrechtlichen Rechtfertigung bedarf.

In der Praxis hilft auch hier eine Matrixklausel weiter, auf deren Grundlage die Übertragung personenbezogener Daten gerechtfertigt wird (§ 32 BDSG). Anderenfalls bleibt nur die Möglichkeit einer individuellen Einwilligung (§ 4 BDSG). Vor allem muss dabei geklärt werden, in Bezug auf was der Betroffene seine Einwilligung erteilt, wenn etwa unterschiedliche Fachvorgesetzte auf diese personenbezogenen Daten Zugriff nehmen und die Daten zum Beispiel nicht in einer Shared-Service-Abteilung zusammengefasst werden sollen.

FAZIT

Die Vorteile einer Matrixstruktur – neben einer höheren Transparenz der Organisation kürzere Kommunikationswege und Schnittstellen zwischen den Kompetenzen – schaffen Flexibilität. Diese Flexibilität kann aber nicht Selbstzweck sein, sondern muss unter arbeitsrechtlichen Aspekten gut überlegt sein, um Rechtssicherheit im Unternehmen zu wahren. Matrixklauseln bedeuten dabei arbeitsrechtliche Herausforderungen, die wohl bedacht sein müssen.

Die Implementierung einer Matrix ist arbeitsrechtlich gewissenhaft zu planen und bewusst zu gestalten. Das betrifft unter anderem einzelne arbeitsrechtliche Weisungsrechte, Regelungen zu Bevollmächtigungen des Fachvorgesetzten und damit die gegebenenfalls widerruflich delegierten Weisungsrechte. Mitbestimmungsrechtliche Normen in Bezug auf die Zuständigkeiten der jeweiligen Vertretungsorgane sind als solche zu akzeptieren und nicht umgehbar, sondern vielmehr positiv im Sinn konzernweiter Regelungen nutzbar zu machen. Weil Matrixarbeitsverhältnisse den Zugriff auf personenbezogene Daten bedingen, müssen hierzu Einwilligungsregelungen zumindest geprüft und im Zweifel auch herbeigeführt werden. ●

DGFP // Akademie

Qualifizierung Führung

Die Anforderungen an Führungskräfte wachsen stetig. Dabei stellen die Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit sowie die Erhaltung und Erhöhung des Engagements der Mitarbeiter einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Wir stärken Sie vom Beginn Ihrer Karriere als Führungskraft, qualifizieren Sie in der Kommunikation, fördern Ihre persönliche Effizienzsteigerung und unterstützen Sie im Meistern herausfordernder Führungssituationen.

Creative Leadership – Führung ermöglicht Innovation

11.07.2017, München

Online-Code F36

Agiles Management – Führung neu denken

27.-28.04.2017, München

03.-04.07.2017, Berlin

Online-Code D06

Design Thinking – systematisch zur Innovation

20.06.2017, Berlin

Online-Code H87

Erfolgreich als Chef – Boxenstopp

08.-10.05.2017, München

11.-13.07.2017, Düsseldorf

Online-Code F32

Marketing in eigener Sache

20.-21.06.2017, Hamburg

Online-Code F15

Sich wirksam durchsetzen und verbindlich bleiben

04.-06.04.2017, Stuttgart

26.-28.04.2017, München

Online-Code F14

Von der Fachkraft zur Führungskraft – modulares Entwicklungsprogramm

Start: 17.05.2017, Berlin

Start: 06.09.2017, München

Online-Code F06

Kontakt

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Fon 069 713785-200, E-Mail akademie@dgfp.de
www.akademie.dgfp.de

