

Studien zum  
deutschen und europäischen Arbeitsrecht

98

Heiko Michael Zieske

# Der Arbeitseinsatz von Matrixmanagern

Eine arbeitsrechtliche Betrachtung



**Nomos**

**Studien zum  
deutschen und europäischen Arbeitsrecht**

Herausgegeben von

Prof. Dr. Martin Henssler, Universität zu Köln

Prof. Dr. Martin Franzen, Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Felix Hartmann, LL.M. (Harvard), Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Clemens Höpfner,  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Abbo Junker, Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Peter Schüren, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Katharina Uffmann, Ruhr-Universität Bochum

Band 98

Heiko Michael Zieske

# Der Arbeitseinsatz von Matrixmanagern

Eine arbeitsrechtliche Betrachtung



**Nomos**



Onlineversion  
Nomos eLibrary

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Diss. Philipps-Universität Marburg 2021 Fachbereich 01 – Rechtswissenschaften

u.d.T.: „Der Arbeitseinsatz von Matrixmanagern – eine arbeitsrechtliche Betrachtung“

ISBN 978-3-8487-8448-6 (Print)

ISBN 978-3-7489-2830-0 (ePDF)

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

*Meiner Familie*



## Vorbemerkung und Danksagungen

Die vorliegende Arbeit entstand im Wesentlichen während meiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl meines Doktorvaters Prof. Dr. Markus Roth und wurde im Sommersemester 2021 vom Fachbereich Rechtswissenschaften der Philipps-Universität Marburg als Dissertation angenommen.

Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem Doktorvater Prof. Dr. Markus Roth für die hervorragende Betreuung dieser Arbeit und die stets sehr angenehme Arbeitsatmosphäre während meiner Tätigkeit am Lehrstuhl. Ebenfalls gebührt ein besonderer Dank Herrn Prof. Dr. Friedhelm Rost, Vorsitzender Richter am Bundesarbeitsgericht a.D. Ihm bin ich nicht nur für die schnelle Zweitbegutachtung dieser Arbeit, sondern insbesondere für die wertvollen Gespräche während meiner Lehrstuhl­tätigkeit verbunden.

Für die anregenden und diese Arbeit fördernden Gespräche während meiner Tätigkeit am Lehrstuhl möchte ich mich ferner bedanken bei Dr. Hauke Hein, Dr. Alexander Stöhr, Dr. Johannes Meier, Jan Krabsch, Maximilian Otto und Julian Krüger.

Ein besonderer Dank gilt auch den Menschen, die mit mir den Weg zum ersten juristischen Staatsexamen gegangen sind und somit erst die Voraussetzungen für diese Dissertationsschrift schufen. Hervorzuheben sind dabei insbesondere Dr. Corrado Becker, Mirko Sieksmeyer, Sebastian Stoll, Viktoria Kaiser, Christoph Heuser und Miriam Dietrich.

Darüber hinaus möchte ich auch Carla Zander, Michael Kronborn und Alexander Göbel sowie Hans-Niklas Hasenau herzlich danken, welche jeweils auf ihre Weise ganz besonders zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Ganz besonders möchte ich zum Schluss meiner Familie und insbesondere meinen Eltern Gudrun und Klaus Zieske danken, welche mich auf meinem persönlichen und beruflichen Weg stets unterstützen und mir immer motivierend zur Seite stehen.





## Inhaltsübersicht

Einleitung und Gang der Untersuchung	21
I. Problemaufriss	21
II. Gang der Untersuchung	22
Kapitel 1 Grundlagen und Begriffsbestimmung	24
I. Matrixstruktur als organisatorische Grundstruktur	24
II. Das Arbeitsverhältnis des Matrixmanagers	42
III. Abgrenzung der Matrixstruktur von Arbeitnehmerüberlassung	53
IV. Unternehmensübergreifend einheitliche Qualifizierung von Matrixmanagern als „leitende Angestellte“?	62
Kapitel 2 Delegation des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts	73
I. Rechtsnatur des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts	74
II. Begrenzung der Delegation des Weisungsrechts	78
III. Rechtsgrundlage der Delegation des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts	87
Kapitel 3 Betriebliche Mitbestimmung beim Einsatz von Matrixmanagern	105
I. Allgemeine Unterrichtungspflicht (§ 80 Abs. 2 BetrVG)	106
II. Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG)	107
III. Delegation des Weisungsrechts als Einstellung i.S.d. § 99 Abs. 1 BetrVG	113
IV. Zuständigkeit der betriebsverfassungsrechtlichen Gremien	142
Kapitel 4 Kündigungsrechtliche Aspekte der betriebsbedingten Kündigung von Matrixmanagern	148
I. Schwellenwert gem. § 23 KSchG	148
II. Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten	155

*Inhaltsübersicht*

III. Auswahlrelevanter Personenkreis der Sozialauswahl (§ 1 Abs. 3 KSchG)	187
IV. Mitbestimmung im Rahmen der Kündigung von Matrixmanagern	201
Fazit in Thesen	203

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	17
Einleitung und Gang der Untersuchung	21
I. Problemaufriss	21
II. Gang der Untersuchung	22
Kapitel 1 Grundlagen und Begriffsbestimmung	24
I. Matrixstruktur als organisatorische Grundstruktur	24
1. Eindimensionale organisatorische Grundstruktur	25
2. Mehrdimensionale organisatorische Grundstruktur – Matrixstruktur	26
3. Betriebsbegriffs	31
a) Betriebsverfassungsrechtlicher Betriebsbegriff	31
b) Kündigungsschutzrechtlicher Betriebsbegriff	38
c) Gemeinschaftsbetrieb	39
II. Das Arbeitsverhältnis des Matrixmanagers	42
1. Zweiseitiges Arbeitsverhältnis	45
2. Einheitliches Arbeitsverhältnis	46
3. Mehrere Arbeitsverhältnisse nebeneinander	50
4. Matrixklausel – Erweiterung des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts	51
III. Abgrenzung der Matrixstruktur von Arbeitnehmerüberlassung	53
1. Anwendbarkeit des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes auf Konzernmatrixstrukturen (Konzernprivileg, § 1 Abs. 3 Nr. 2 AÜG)	55
2. Vertragsbeziehung des Matrixmanagers	56
3. „Im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit“	57
4. „Überlassung zur Arbeitsleistung“	59
a) Eingliederung	59
b) Weisungsgebundenheit	61

*Inhaltsverzeichnis*

IV. Unternehmensübergreifend einheitliche Qualifizierung von Matrixmanagern als „leitende Angestellte“?	62
1. Leitende Angestellte i.S.d. Betriebsverfassungsgesetzes (§ 5 Abs. 3 BetrVG)	62
a) Einheitliche Betrachtung bei der Qualifizierung von Matrixmanagern als „leitende Angestellte“ in unternehmensinternen Matrixstrukturen	63
b) Einheitliche Betrachtung bei der Qualifizierung von Matrixmanagern als leitende Angestellte in unternehmensübergreifenden Matrixstrukturen	64
2. Leitende Angestellte i.S.d. Kündigungsschutzgesetz (§ 14 Abs. 2 KSchG)	69
Kapitel 2 Delegation des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts	73
I. Rechtsnatur des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts	74
1. Weisungsrecht als einseitiges Leistungsbestimmungsrecht	74
2. Weisungsrecht als Gestaltungsrecht	75
a) Der Begriff des Gestaltungsrechts	75
b) Die Kündigung als unselbstständiges vertragsbezogenes Gestaltungsrecht	76
3. Weisungen als Willenserklärung bzw. geschäftsähnliche Handlung	77
II. Begrenzung der Delegation des Weisungsrechts	78
1. Unternehmensgrenzen als Grenze der Delegationsmöglichkeiten des Weisungsrechts?	78
2. Begrenzung der Delegation des Weisungsrechts gem. § 613 S. 2 BGB	82
a) „Anspruch auf die Dienste“	83
b) Übertragungsbegriff	85
III. Rechtsgrundlage der Delegation des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts	87
1. Abtretung des Weisungsrechts	87
2. Ausübungsermächtigung (§ 185 Abs. 1 BGB)	89
a) Unmittelbare Anwendung des § 185 Abs. 1 BGB	90
aa) Gegenstand der Verfügung	91
bb) Verfügungsbegriff	91
(1) Rechtsprechung des BGH zu Kündigungen als Verfügung i.S.d. § 185 BGB	92

(2) Kritik an der Rechtsprechung	94
b) Analoge Anwendung des § 185 Abs. 1 BGB	95
c) Zustimmungserfordernis im Rahmen einer Ausübungsermächtigung (§ 613 Satz 2 BGB)	96
3. Bevollmächtigung zur Ausübung des Weisungsrechts (§ 167 BGB)	97
a) Kein Ausschluss der Stellvertretung	98
b) Begrenzung der Vollmacht durch § 613 Satz 2 BGB	100
c) Einhaltung des Offenkundigkeitsprinzips	101
aa) Offenkundigkeit in unternehmensinternen Matrixstrukturen	101
bb) Offenkundigkeit in unternehmensübergreifenden Matrixstrukturen	103
 Kapitel 3 Betriebliche Mitbestimmung beim Einsatz von Matrixmanagern	 105
I. Allgemeine Unterrichtungspflicht (§ 80 Abs. 2 BetrVG)	106
II. Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG)	107
1. Einschränkung, Stilllegung und Verlegung von Betrieben und wesentlichen Betriebsteilen (§ 111 Satz 3 Nr. 1, 2 BetrVG)	107
2. Zusammenschluss oder Spaltung von Betrieben (§ 111 Satz 3 Nr. 3 BetrVG)	108
3. Grundlegende Änderung der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen (§ 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG)	109
4. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren (§ 111 Satz 3 Nr. 5 BetrVG)	112
III. Delegation des Weisungsrechts als Einstellung i.S.d. § 99 Abs. 1 BetrVG	113
1. Die Delegation des Weisungsrechts an weisungsgebundene Matrixmanager als Einstellung i.S.d. § 99 Abs. 1 BetrVG	115
a) Rechtsprechung	115
aa) LAG Baden-Württemberg, Beschluss vom 28.05.2014 - 4 TaBV 7/13	116
bb) LAG Berlin-Brandenburg, Beschluss vom 17.06.2015 - 17 TaBV 277/15	118
cc) LAG Düsseldorf, Beschluss vom 10.02.2016 - 7 TaBV 63/15	119

*Inhaltsverzeichnis*

dd) Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 12.06.2019 – 1 ABR 5/18	121
ee) Zusammenfassung der Rechtsprechung	122
b) Kritik der Literatur an der Rechtsprechung	122
c) Die Delegation des Weisungsrechts als zeitlicher Anknüpfungspunkt der Einstellung i.S.d. § 99 BetrVG	125
d) Qualitative Erheblichkeit der Tätigkeit des Matrixmanagers als Voraussetzung einer Einstellung?	127
e) Quantitative Erheblichkeit der Tätigkeit des Matrixmanagers als Voraussetzung einer Einstellung?	130
2. Keine Einstellung aufgrund der Delegation des Weisungsrechts an weisungsfreie Matrixmanager	134
3. Eingruppierung und Umgruppierung (§ 99 Abs. 1 BetrVG) von Matrixmanagern	136
a) Zuordnung der Arbeitnehmer nach Tätigkeitsbeschreibung der Vergütungsgruppen	137
b) Abgrenzung Gesamttätigkeit – selbstständige Einzeltätigkeit	137
4. Versetzung (§ 99 Abs. 1 BetrVG) von Matrixmanagern	139
a) Versetzung durch die Bestellung zum weisungsberechtigten Matrixmanager	140
b) Versetzung durch Neuordnung von Matrixzellen	142
IV. Zuständigkeit der betriebsverfassungsrechtlichen Gremien	142
Kapitel 4 Kündigungsrechtliche Aspekte der betriebsbedingten Kündigung von Matrixmanagern	148
I. Schwellenwert gem. § 23 KSchG	148
1. Bezugspunkt in unternehmensinternen Matrixstrukturen	150
2. Bezugspunkt in Konzernmatrixstrukturen	151
a) Zweiseitiges Arbeitsverhältnis	151
b) Einheitliches Arbeitsverhältnis	153
II. Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten	155
1. Unwirksamkeit der Kündigung aufgrund unternehmensweiter Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten (§ 1 Abs. 2 Satz 2 Nr. 1 lit. b) KSchG)	156
a) Unternehmensbezogenheit der Weiterbeschäftigungsmöglichkeit	157
b) Freie Arbeitsplätze	158
c) Vergleichbarkeit der Arbeitsplätze	159

d)	Berücksichtigung von Arbeitsplätzen im Gemeinschaftsbetrieb	160
2.	Unwirksamkeit der Kündigung aufgrund unternehmensübergreifender Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten	161
a)	§ 1 Abs. 2 Satz 2 Nr. 1 lit. b) KSchG analog aufgrund erhöhtem Beschäftigungsrisiko im Matrixkonzern	161
b)	Vertragliche Verpflichtung	167
aa)	Ausdrückliche Berücksichtigung von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten	168
bb)	Beschäftigungsvorbehalt zum Arbeitseinsatz in Fremdbetrieben	170
cc)	„Einstellung für den Konzern“	173
c)	Selbstbindung des Arbeitgebers	174
d)	Ausdrückliche Übernahmeerklärung eines Fremdunternehmens	175
e)	Selbstbindung des Fremdunternehmens durch vorangegangenes Verhalten	177
f)	Ernsthafte Bemühungen der Weiterbeschäftigung bei fehlender Durchsetzungsfähigkeit	178
g)	Konkretisierungspflicht des Arbeitsplatzes durch den Arbeitnehmer im Kündigungsschutzprozess	178
3.	Anspruch auf Abschluss eines Arbeitsverhältnisses mit einem Fremdunternehmen	179
a)	Vertraglicher Anspruch	180
b)	Anspruch aus Vertrauenshaftung	182
c)	§ 1 Abs. 2 Satz 2 Nr. 1 lit. b) KSchG als Anspruchsgrundlage eines Anspruchs auf Abschluss oder Verschaffung eines Arbeitsvertrags?	183
4.	Zwischenfazit	186
III.	Auswahlrelevanter Personenkreis der Sozialauswahl (§ 1 Abs. 3 KSchG)	187
1.	Vergleichbarkeit	189
a)	Horizontale Vergleichbarkeit	189
b)	Qualifikationsbezogene Vergleichbarkeit	190
c)	Arbeitsvertragliche Vergleichbarkeit	191

*Inhaltsverzeichnis*

2. Betriebsbezogenheit der Sozialauswahl	192
a) Ausnahmen der Betriebsbezogenheit	193
aa) Wegfall von Arbeitsplätzen bei zugleich weniger freien Beschäftigungsmöglichkeiten in einem anderen Betrieb	194
bb) Betriebsübergreifende Sozialauswahl in unternehmensinternen Matrixstrukturen bei überbetrieblicher Tätigkeit (analog § 1 Abs. 3 KSchG)	195
b) Keine unternehmensübergreifende Sozialauswahl in Konzernmatrixstrukturen	200
IV. Mitbestimmung im Rahmen der Kündigung von Matrixmanagern	201
Fazit in Thesen	203
Literaturverzeichnis	209



## Abkürzungsverzeichnis

### *Allgemeine Abkürzungen*

a.A.	andere/ abweichende Auffassung
a.E.	am Ende
a.F.	alte Fassung
Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
Beschl.	Beschluss
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
Ders.	Derselbe
Dies.	Dieselbe/ Dieselben
d.h.	das heißt
Einl.	Einleitung
etc.	et cetera (lateinisch); und die übrigen
EuGH	Europäischer Gerichtshof/ Gerichtshof der Europäischen Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote
gem.	gemäß
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
h.M.	herrschende Meinung
Hs.	Halbsatz
i.d.R.	in der Regel
i.S.d.	im Sinne des/ der
i.V.m.	in Verbindung mit

### *Abkürzungsverzeichnis*

KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
lit.	litera (lateinisch); Buchstabe
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
Nr.	Nummer
Rn.	Randnummer
Rspr.	Rechtsprechung
S.	Seite
St. Rspr.	Ständige Rechtsprechung
u.a.	unter anderem
Urt.	Urteil
u.U.	unter Umständen
v.	vom
Var.	Variante
vgl.	vergleiche
ZPO	Zivilprozessordnung

### *Quellen und Literaturabkürzungen*

AcP	Archiv für die civilistische Praxis
AG	Die Aktiengesellschaft
AiB	Arbeitsrecht im Betrieb
AP	Arbeitsrechtliche Praxis
ArbR	Arbeitsrecht Aktuell
ArbRB	Arbeits-Rechtsberater
AuA	Arbeit und Arbeitsrecht
Aufl.	Auflage
AuR	Arbeit und Recht
BB	Betriebs-Berater
Begr.	Begründer
BGBL.	Bundesgesetzblatt
BT-Drs.	Bundestagsdrucksache
DB	Der Betrieb
EuZA	Europäische Zeitschrift für Arbeitsrecht
FS	Festschrift
Hrsg.	Herausgeber
JA	Juristische Arbeitsblätter
jurisPR-ArbR	juris PraxisReport Arbeitsrecht
JuS	Juristische Schulung

*Quellen und Literaturabkürzungen*

MDR	Monatsschrift für Deutsches Recht
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Neub.	Neubearbeitung
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZA-RR	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht – Rechtsprechungs- Report
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
NZM	Neue Zeitschrift für Miet- und Wohnrecht
RdA	Recht der Arbeit
SAE	Sammlung Arbeitsrechtlicher Entscheidungen
ZAAR	Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht
ZBVR	Zeitschrift für Betriebsverfassungsrecht
ZfA	Zeitschrift für Arbeitsrecht
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht

