



TaylorWessing

**Komplexe Matrix-Strukturen,
klare Rechte?
Der wegweisende BAG-Beschluss**

26. Juni 2025 | Sachka Stefanova-Behlert LL.M. (UC Berkeley), Lea Krebs

Agenda

- 1 Das Zeitalter der Matrix-Strukturen
- 2 Herausforderungen in Matrix-Strukturen
- 3 Der wegweisende Beschluss des BAG
- 4 Praktische Konsequenzen für Zukunft & Best Practice



1 | Das Zeitalter der Matrix-Strukturen

Das Zeitalter der Matrix-Strukturen

- Die Implementierung **grenzüberschreitender** Matrixstrukturen wird immer beliebter.
 - ✓ Effektiver Personaleinsatz
 - ✓ Wissenstransfer
 - ✓ *War for Talents*
- Keine Legaldefinition von „Matrix-Strukturen“
- **Matrixstrukturen in Konzernen:**
 - Funktionale Organisation betrieblicher Abläufe – insbesondere Berichtswege und Weisungsstrukturen, z.B. anhand von Produktparten, Geschäftsbereichen oder Regionen
 - Auseinanderfallen rechtlicher und funktionaler Struktur in gesellschafts- und arbeitsrechtlicher Hinsicht



Arbeitsrechtliche Aspekte in Matrix-Strukturen

- Matrixstrukturen kennzeichnen sich dadurch, dass eine betriebs-/unternehmensübergreifende Zusammenarbeit stattfindet, die aus arbeitsrechtlicher Sicht das **fachliche Weisungsrecht** (“*dotted line*”) vom **disziplinarischen Weisungsrecht** (“*solid line*”) entkoppelt.
- Es bestehen mindestens **zwei Berichtslinien** nebeneinander und folglich mehrere Vorgesetzte (disziplinarische Vorgesetzte und fachliche Vorgesetzte) für einzelne Beschäftigte.
- Matrixstrukturen **laufen dem “Betriebsbegriff” des BetrVG zuwider**.
 - ✓ Betrieb ist die organisatorische Einheit, innerhalb derer ein Arbeitgeber allein oder mit seinen Arbeitnehmern mit Hilfe von technischen und immateriellen Mitteln bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt.
 - ✓ **Einordnung der Matrixzelle – virtueller Matrixbetrieb?** Virtualität der Arbeitsorganisation nicht schädlich für § 5 Abs. 1 S. 1 BetrVG
 - ✓ Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter und der Matrixmanager
 - ✓ Entscheidend für Beteiligungsrechte (insb. Einstellung und Versetzung im Sinne des § 99 BetrVG)
 - ✓ **Merkmal: Eingliederung**
 - ✓ **(P) Mehrfache Eingliederung, Doppelzuständigkeiten und Kompetenzüberschreitungen**

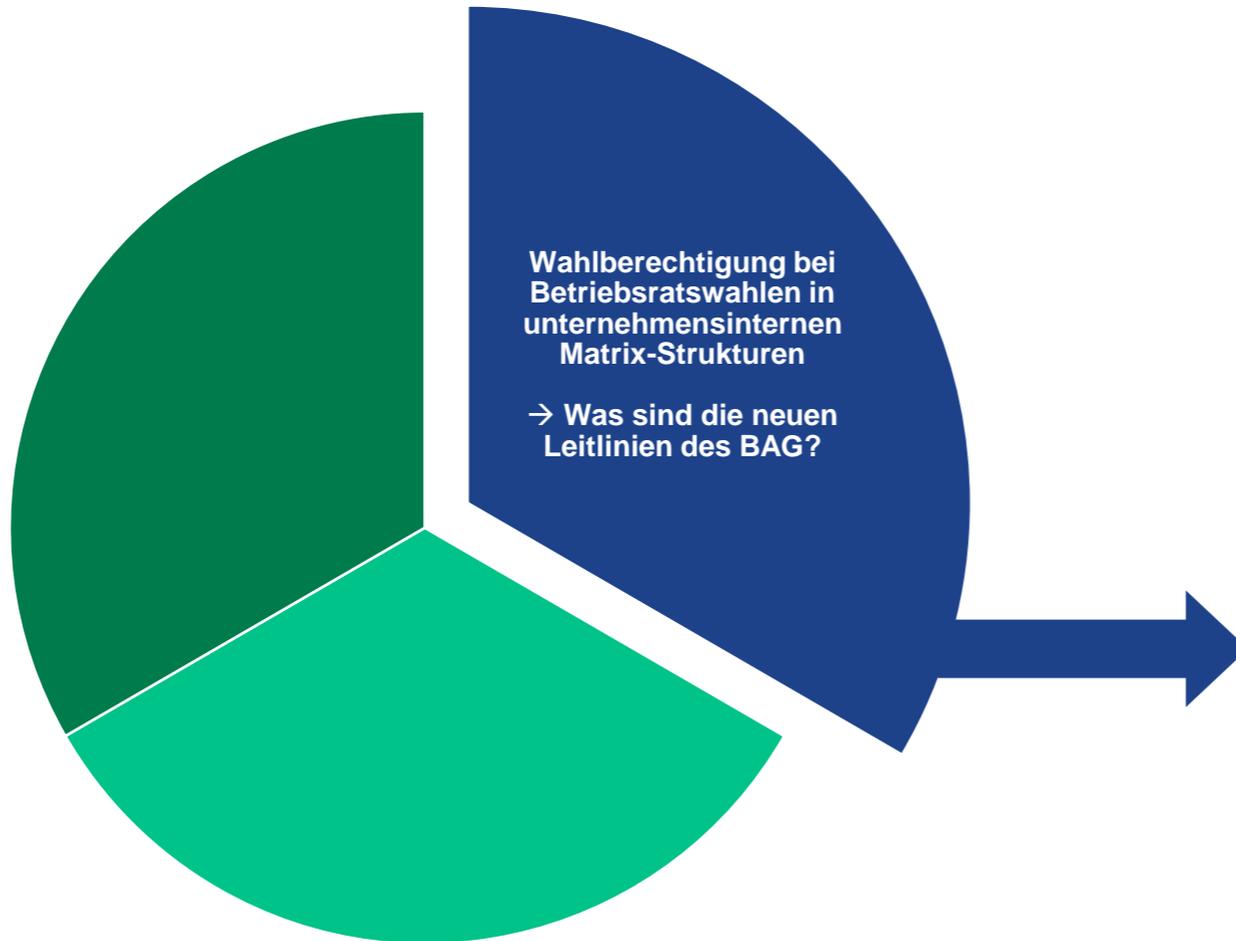
2 | Herausforderungen in (internationalen) Matrix-Strukturen

Was sind die typischen Herausforderungen in (internationalen) Matrix-Strukturen

- **Weisungsbefugnis und Direktionsrecht** (Gestaltung)
- Vergütungsmechanismen und Zielvereinbarungen
- **Risiko der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung** (bei Eingliederung in einem Drittunternehmen und Verfolgung fremder Arbeitsziele)
- **Steuerrechtliche Herausforderungen** (Betriebsstättenrisiko oder Steuerpflichtigkeit im Ausland)
- Haftungs- und Compliance-Fragen (persönliche Haftung von Führungskräften oder Organhaftung)
- Umgang mit persönlichen Daten & **Datenschutz**
- **Mitbestimmung auf Unternehmens- und Konzernebene**
- **Betriebsverfassungsrechtliche Themen:**
 - Zuständigkeit des Betriebsrates
 - **Wahlberechtigung bei Betriebsratswahlen in unternehmensinternen Matrix-Strukturen**



Was wird in diesem Webinar behandelt?



Die im **September 2025** startende **Webinarreihe** wird sich nach und nach mit den anderen Problematiken beschäftigen, die bei der **Implementierung** einer (internationalen) **Matrix-Struktur** einhergehen.

3 | Der wegweisende Beschluss des BAG

Was ist geschehen?



Hintergrund der Entscheidung

- Die Arbeitgeberin, ein IT-Dienstleister mit mehreren Standorten, hat aufgrund einer **Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) fünf Organisationseinheiten** gebildet, in denen **jeweils ein eigener Betriebsrat** gewählt wird.
- Das Unternehmen arbeitet dabei mit einer **unternehmensinternen Matrix-Struktur**: Arbeitnehmer aus verschiedenen Organisationseinheiten arbeiten in Teams zusammen und werden von sog. Matrix-Führungskräften (**Matrixmanagern**) geleitet, die keine leitenden Angestellten sind.
- Bei der Betriebsratswahl 2022 im Betrieb „Region Süd“ wurden auch diese **Matrix-Manager vom Wahlvorstand als wahlberechtigt eingestuft**, da sie Vorgesetzte von Arbeitnehmern dieses Betriebs sind.
- Die **Arbeitgeberin focht die Wahl** an mit der Begründung, die **Matrix-Manager gehörten nicht zum Betrieb Region Süd** und seien daher dort **nicht wahlberechtigt**.
- Die **Vorinstanzen** erklärten die **Wahl für unwirksam**, da sie der Auffassung waren, dass die Matrix-Manager bereits anderen Betrieben zugeordnet sind (sog. Stammbetrieb) und daher nur dort wahlberechtigt sein können.

Kernfrage: Hat ein **Matrix-Manager** in einer unternehmensinternen Matrix-Struktur in **mehreren Betrieben** ein **aktives Wahlrecht** bei der Betriebsratswahl?

→ **BAG** hob das vorinstanzlich Urteil auf und stellte klar, dass **Matrixmanager** auch in **mehreren Betrieben** eines Unternehmens **wahlberechtigt** sein können!

Die Entscheidung des BAG

Das in **§ 7 BetrVG** normierte Wahlrecht knüpft für die Wahlberechtigung an die **Zugehörigkeit des Arbeitnehmers (hier Matrixmanager) zum Betrieb an**, welche durch die **Eingliederung** in die **Betriebsorganisation** begründet wird.

Der Umstand, dass ein Arbeitnehmer (hier Matrixmanager) **bereits in einem Betrieb (sog. Stammbetrieb) eingegliedert** und damit in diesem wahlberechtigt ist, steht seiner **Wahlberechtigung** in einem weiteren Betrieb **nicht entgegen**.

Es ist möglich, **in mehreren Betrieben wahlberechtigt zu sein**.



Folgen der BAG-Rechtsprechung

Mehrfaches Wahlrecht

- Das BAG macht deutlich, dass ein Arbeitnehmer (hier Matrixmanager) bei **jedem Betrieb**, in dem er eingegliedert ist, ein **Betriebsratswahlrecht** hat.

Mehrfache Eingliederung

- Die Betriebseingliederung **beeinträchtigt keine weiteren Eingliederungen** in anderen Betrieben.
- Sie richtet sich vielmehr nach der jeweiligen Betriebsorganisation

(P) Kollidierende Betriebsvereinbarungen

- Was passiert, wenn es **kollidierende Betriebsvereinbarungen** oder dergleichen gibt?
- Welchen Vereinbarungen ist der mehrfach eingegliederte Arbeitnehmer unterworfen? Welche hat **Vorrang**?

(P) Ausuferung des Wahlrechts

- Kann ein Arbeitnehmer **endlos** in einen Betrieb und dessen Organisation eingegliedert sein und damit ein **ausuferndes Wahlrecht** erlangen?

4 | **Praktische Konsequenzen für die Zukunft & Best Practice**

Was gilt es für Unternehmen zu beachten?



Es gilt, umfassend zu prüfen, ob die strukturellen Vorteile einer Matrix-Struktur die potenziellen Herausforderungen überwiegen, **ggf. Eingliederung von Führungskräften vermeiden** (keine personelle Kompetenzen, Vorsicht bei fachlichen Kompetenzen).



Eine **Vermeidung mehrfacher Eingliederungen** in den Betrieb (mit der Folge eines ausufernden Wahlrechts bei Betriebsratswahlen) ist möglich, indem die betreffenden Arbeitnehmer als **leitende Angestellte** im Sinne des § 5 BetrVG klassifiziert werden.



Anpassung der Betriebsstruktur an die Matrixorganisation z.B. auf Grundlage von **§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG** durch Tarifvertrag („wirksame und zweckmäßige Interessenvertretung“).



Einbeziehung von **im Ausland tätigen Arbeitnehmern** (nicht nur Matrix-Manager, sondern auch Mitarbeiter von Matrix-Managern) (Territorialitätsprinzip des BetrVG besagt nur, dass der Betrieb im Inland sein muss).



Entsprechende Regelung in Matrix-Policy und Arbeitsverträgen (die Matrix-Klausel) sowie Abbildung in **HR-Tools**



Fragen und Diskussion



HR
COFFEE
BREAK

Lassen Sie uns in Kontakt bleiben!



**Sachka Stefanova-Behlert,
LL.M. (UC Berkeley)**

Salary Partner, Berlin
+49 30 885636-178
s.stefanovabehlert@taylorwessing.com

Beratungsschwerpunkte

- Employment, Pensions and Mobility
- Implementation of the EU Posting of Workers Laws
- International Assignments
- International Remote Work
- Implementation of Cross-Border Business Models
- Start-up Advice
- Employment disputes



Lea Krebs

Associate, Berlin
+49 30 885636-201
l.krebs@taylorwessing.com

Beratungsschwerpunkte

- Employment, Pensions & Mobility

[Europa](#) > [Mittlerer Osten](#) > [Asien](#)

taylorwessing.com

© Taylor Wessing 2022

Diese Publikation stellt keine Rechtsberatung dar. Die unter der Bezeichnung Taylor Wessing tätigen Einheiten handeln unter einem gemeinsamen Markennamen, sind jedoch rechtlich unabhängig voneinander; sie sind Mitglieder des Taylor Wessing Vereins bzw. mit einem solchen Mitglied verbunden. Der Taylor Wessing Verein selbst erbringt keine rechtlichen Dienstleistungen. Weiterführende Informationen sind in unserem Impressum unter taylorwessing.com/de/legal/regulatory-information zu finden.