

die Wirksamkeit einer solchen Vereinbarung sind infolgedessen sehr hoch:<sup>460</sup> In der Regel müssen sich solche Klauseln an §§ 307 ff. BGB messen lassen und dürfen den Arbeitnehmer nicht unangemessen benachteiligen. Für diese Abwägung hat das BAG als Leitlinie mehrere Kriterien herausgearbeitet. Zum einen ist erforderlich, dass der Arbeitnehmer durch die Weiterbildung einen (geldwerten) Vorteil erlangt hat.<sup>461</sup> Zum anderen muss die Dauer der Ausbildung mit der Dauer des Zeitraumes, innerhalb dessen der Arbeitgeber eine Rückzahlung verlangen darf, in einem angemessenen Verhältnis stehen. Das BAG hat hierfür eine grobe Richtschnur vorgegeben, wonach bei einer Fortbildungsdauer von bis zu einem Monat die Bindungsfrist maximal sechs Monate, bei bis zu zwei Monaten maximal zwölf Monate, bei drei bis vier Monaten maximal 24 Monate, bei sechs bis zwölf Monaten maximal 36 Monate und bei mehr als 24 Monaten maximal 60 Monate dauern darf.<sup>462</sup> Letztlich muss darüber hinaus berücksichtigt werden, dass nur eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses aus einem aus der Sphäre des Arbeitnehmers stammenden Grund die Rückzahlungspflicht auslösen darf, um nicht wegen einer unangemessenen Benachteiligung unwirksam zu sein.<sup>463</sup>

Finden betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen im Rahmen von **§ 97 Abs. 2 BetrVG** 140 statt, besteht im Hinblick auf die Kosten der Weiterbildungsmaßnahme einschließlich der Entgeltfortzahlung im Falle der Durchführung der Maßnahme während der Arbeitszeit eine Fülle **differenzierender Ansichten**. Vermehrt wird vertreten, dass es sich um betriebliche Kosten handelt, die in die Sphäre des Arbeitgebers fallen, sodass sie auch von diesem zu tragen sind.<sup>464</sup> Lediglich individualvertraglich wird die Vereinbarung von Rückzahlungsklauseln zum Teil für möglich gehalten. Andere Stimmen lehnen eine einseitige Verlagerung der Kosten auf den Arbeitgeber ab und verlangen zumindest die Möglichkeit der Beteiligung der Arbeitnehmer.<sup>465</sup> Zum Teil wird sogar angeregt, die Kostenfrage sowie die Möglichkeit der Vereinbarung von Rückzahlungsklauseln als Annex in die Mitbestimmung einzubeziehen.<sup>466</sup>

Auch im Rahmen von Maßnahmen nach **§ 1 Abs. 2 S. 3 KSchG** ist nicht abschließend 141 geklärt, wer die Kosten der Umschulung oder Fortbildung zu tragen hat. Zumeist wird eine grundsätzliche **arbeitgeberseitige Pflicht** zur Kostentragung bis zur Grenze des Zumutbaren angenommen, die nur in seltenen Ausnahmefällen eine Kostenbeteiligung des Arbeitnehmers zulässt.<sup>467</sup>

### 3. Mitbestimmung

Gem. **§ 97 Abs. 2 BetrVG** hat der Betriebsrat unter den besonderen Voraussetzungen 142 dieser Norm ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht. Systematik und Wortlaut der Norm legen zwar nahe, dass sich daraus **kein individueller Anspruch** des einzelnen Arbeitnehmers auf die Durchführung einer beruflichen Bildungsmaßnahme ergibt (→ Rn. 114), allerdings ermöglicht sie dem Betriebsrat unter bestimmten Umständen, Maßnahmen der Berufsbildung zu fordern.<sup>468</sup> Im Gefüge von Rechten und Pflichten bezüglich Fort- und Weiterbildung stellt sie ein **wichtiges Handlungsinstrument** dar.

<sup>460</sup> Hierzu ausführlich AnwFormB ArbR/Diller Kap. 2 Rn. 2.100 ff., Kap. 8 Rn. 8.29 ff.

<sup>461</sup> BAG 5.12.2002 – 6 AZR 539/01, NZA 2003, 559; 16.3.1994 – 5 AZR 339/92, NZA 1994, 937; 21.7.2005 – 6 AZR 452/04, NZA 2006, 542 (543); zuletzt 11.12.2018 – 9 AZR 383/18, NZA 2019, 781 (783); vgl. auch BAG 1.3.2022 – 9 AZR 260/21, NZA 2022, 786.

<sup>462</sup> Vgl. die einzelnen Nachweise aus der Rechtsprechung bei ErfK/Preis BGB § 611a Rn. 657.

<sup>463</sup> BAG 23.1.2024 – 9 AZR 115/23, NZA 2024, 693 (696 f.); 19.1.2011 – 3 AZR 621/08, NZA 2012, 85 mwN.

<sup>464</sup> Däubler/Klebe/Wedde/Buschmann BetrVG § 97 Rn. 24; Fitting BetrVG § 97 Rn. 30; GK-BetrVG/Raab § 97 Rn. 24; Rieble NZA Sonderheft 2001, 48 (55); Krause Gutachten B 86.

<sup>465</sup> Richardi BetrVG/Thüsing § 97 Rn. 17.

<sup>466</sup> ErfK/Kania BetrVG § 97 Rn. 7; Franzen NZA 2001, 865 (869).

<sup>467</sup> Zum Meinungsstand vgl. APS/Vossen KSchG § 1 Rn. 108 f.

<sup>468</sup> Vgl. Franzen NZA 2001, 865 (868).

- 143 Der Anwendungsbereich von § 97 Abs. 2 BetrVG ist eröffnet, wenn der Arbeitgeber Maßnahmen durchführt oder plant, die zu einem **Qualifikationsdefizit** der betroffenen Arbeitnehmer führen. Die Maßnahmen des Arbeitgebers müssen so nachhaltige inhaltliche Änderungen der Tätigkeit des Arbeitnehmers nach sich ziehen, dass dessen berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung der Aufgaben nicht mehr ausreichen.<sup>469</sup> Voraussetzung ist also, dass das Qualifikationsdefizit Folge einer dem Arbeitgeber zurechenbaren tätigkeitsändernden Maßnahme ist.<sup>470</sup> Jedenfalls dann, wenn das Qualifikationsdefizit so groß ist, dass es den Wegfall von Arbeitsplätzen bzw. damit einhergehende Kündigungen bedingt, ist der Tatbestand des § 97 Abs. 2 BetrVG erfüllt.<sup>471</sup>
- 144 Hinsichtlich der Quantität reicht die Betroffenheit eines einzigen Arbeitnehmers aus, wohingegen in qualitativer Hinsicht an das Ausmaß der Veränderung eher hohe Anforderungen zu stellen sind.<sup>472</sup> Um Maßnahmen im Sinne der Vorschrift handelt es sich zB bei der Einführung neuer Technologien, Maschinen, Programme oder Software.<sup>473</sup> In diesem Zusammenhang wird die besondere Relevanz der Vorschrift für Veränderungen von Arbeitsprozessen im Kontext von Digitalisierung und Arbeit 4.0 deutlich. Das Mitbestimmungsrecht ermöglicht es dem Betriebsrat, zunächst an der Entscheidung teilzuhaben, welche Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen werden. Während unter alter Rechtslage vor dem 28.7.2001 der Arbeitgeber allein über das „Ob“ einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme entscheiden konnte,<sup>474</sup> wurde das Mitbestimmungsrecht für die von § 97 Abs. 2 BetrVG erfassten Fälle ausgeweitet. Der Betriebsrat kann hier auch von sich aus die Initiative ergreifen und **Weiterbildungsmaßnahmen vom Arbeitgeber fordern**<sup>475</sup> sowie seine Forderungen im Streitfall auch über das Einigungsstellenverfahren nach § 76 BetrVG durchsetzen.

#### Beispiel:

Der Arbeitgeber will neuartige smarte Roboter in der Serienfertigung einsetzen. Um den hiervon betroffenen Beschäftigten die notwendigen Kenntnisse im Umgang mit kommunizierenden Systemen zu vermitteln, veranlasst er betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen. Bei der Einführung der Bildungsmaßnahmen hat der Betriebsrat mitzubestimmen. Er kann auch von sich aus verlangen, dass der Arbeitgeber Weiterbildungsangebote macht und dies unter Umständen über die Einigungsstelle erzwingen.

- 145 § 97 Abs. 2 BetrVG betrifft explizit lediglich **betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen**. Umfasst sind also nur solche Maßnahmen, die vom Arbeitgeber getragen oder veranstaltet werden.<sup>476</sup> Externe Bildungsmaßnahmen kann der Betriebsrat im Rahmen von § 97 Abs. 2 BetrVG demnach nicht verlangen.<sup>477</sup>
- 146 Bereits 2018 plante die Bundesregierung eine **Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung** im Bereich der (digitalen) Weiterbildung, ohne jedoch dadurch einen mitbestimmungsrechtlich erzwingbaren allgemeinen Anspruch auf Weiterbildung schaffen zu wollen. Im Rahmen des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes<sup>478</sup> wurde dann die Möglichkeit der Anrufung der Einigungsstelle im Streitfall geschaffen (§ 96 Abs. 1a BetrVG). Im Februar 2023 forderte die Fraktion DIE LINKE eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes<sup>479</sup>,

<sup>469</sup> Vgl. ErfK/Kania BetrVG § 97 Rn. 6.

<sup>470</sup> Fitting BetrVG § 97 Rn. 11 ff.; Kleinebrink DB 2018, 254 (255).

<sup>471</sup> Röder/Gebert NZA 2017, 1289 (1294) mwN.

<sup>472</sup> Vgl. Richardi BetrVG/Thüsing § 97 Rn. 11.

<sup>473</sup> Däubler/Klebe/Wedde/Buschmann BetrVG § 97 Rn. 12.

<sup>474</sup> BAG 8.12.1987 – 1 ABR 32/86, NZA 1988, 401.

<sup>475</sup> Fitting BetrVG § 97 Rn. 20 mwN.

<sup>476</sup> Fitting BetrVG § 97 Rn. 23.

<sup>477</sup> Für außerbetriebliche Maßnahmen ergibt sich ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Auswahl der teilnehmenden Arbeitnehmer aus § 98 Abs. 3 BetrVG.

<sup>478</sup> Gesetz zur Förderung der Betriebsratswahlen und der Betriebsratsarbeit in einer digitalen Arbeitswelt (Betriebsrätemodernisierungsgesetz) v. 14.6.2021 (BGBl. I 1762).

<sup>479</sup> BT-Drs. 20/5405, BT-Drs. 20/5406 und BT-Drs. 20/5587.

wobei u. a. die Mitbestimmungsrechte nach §§ 96 bis 98 BetrVG zu einem zwingenden Mitbestimmungsrecht bei allen Maßnahmen der Berufsbildung, inklusive der beruflichen Fort- und Weiterbildung, ausgebaut werden sollten.<sup>480</sup> Der Ausschuss für Arbeit und Soziales empfahl in seiner Beschlussempfehlung jedoch die Ablehnung der Anträge.<sup>481</sup>

#### IV. Weiterer Reformbedarf?

Dass auch künftig die Frage nach Weiterbildungsmöglichkeiten eine Rolle spielen wird, liegt hinsichtlich der stetigen Weiterentwicklung der Arbeitswelt auf der Hand. Ob und wie die derzeitige Rechtslage eine **weitere Reformierung** erfordert, ist in vielerlei Hinsicht umstritten. Letztlich lassen sich die vertretenen, in ihren Feinheiten wiederum stark unterschiedlich ausgeprägten Ansätze in zwei größere Gruppen unterteilen: Diejenigen, die den Gesetzgeber in der Pflicht sehen, auf gesetzlicher Grundlage einen Anspruch und/oder eine Pflicht zur Weiterbildung zu etablieren, und diejenigen, die die geltende Rechtslage für ausreichend erachten und auf individuelle Lösungen setzen.

Zentraler und immer wiederkehrender Begriff, wengleich auch im Detail in unterschiedlicher Betonung, ist dabei das Konzept des „**lebenslangen Lernens**“. Was damit genau gemeint ist, bleibt wieder der Vorstellungskraft jedes Einzelnen überlassen. Teilweise wird unter diesem Schlagwort eine Reform des BBiG gefordert, die das Ausbildungsverhältnis nicht mehr auf einen Zeitraum vor der beruflichen Tätigkeit beschränkt, sondern zu einem lebensbegleitenden Instrument machen soll.<sup>482</sup> Details bleibt ein solcher Ansatz jedoch schuldig.

Andere fordern eine umfassende gesetzliche Regelung betreffend Qualifizierung und Weiterbildung im Sinne eines **Rechtsanspruchs auf Weiterbildung**.<sup>483</sup> Teilweise wird angeregt, dass die landesrechtlichen Weiterbildungsgesetze abgeschafft werden sollen, um den gesamten Komplex der Weiterbildung in einem **bundesweit geltenden Weiterbildungs- und Qualifizierungsgesetz** zu vereinheitlichen und transparenter zu gestalten.<sup>484</sup>

Teilweise wird vom Gesetzgeber vor allem eine **Feinjustierung** im Bereich bereits bestehender Regelungen gefordert, um einen rechtssichereren Gebrauch von Gestaltungsvarianten zu ermöglichen. Dies betrifft beispielsweise die bisher nur von einer (ausgiebigen) Rechtsprechungspraxis geprägten **Rückzahlungsklauseln**.<sup>485</sup> Die arbeitgeberseitige Bereitschaft, Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten und zu finanzieren, soll durch einen rechtssichereren Gebrauch dieser Klauseln erhöht werden.

Unterschieden wird auch nach dem Anlass einer potenziell einzuführenden Weiterbildungspflicht oder eines darauf gerichteten Anspruches. Zum Teil wird angeregt, dem Arbeitnehmer pauschal ein **festes jährliches Zeitbudget** der Freistellung zur Weiterbildung unter Entgeltfortzahlung zu gewähren.<sup>486</sup> Dies weist in die gleiche Richtung wie die Forderung, auch jenseits des konkreten Bedarfs weiterzubilden.<sup>487</sup> Wie sich ein solches „**Fortbilden auf Vorrat**“ in das System von Industrie 4.0 einfügen soll, ist allerdings nicht ganz klar. Angesichts des im Rahmen von Industrie 4.0 stets hervorgehobenen Fortschritts erscheint es doch eher rückschrittlich und weder sinnvoll noch ökonomisch, Wissen auf Vorrat anzuhäufen.<sup>488</sup> Dass der Arbeitgeber diese mitunter anlasslose Wissensanhäufung

<sup>480</sup> BT-Drs. 20/5406, 2 f.

<sup>481</sup> BT-Drs. 20/9227, 6.

<sup>482</sup> Zumkeller AuA 2015, 334 (336).

<sup>483</sup> Krause Gutachten B 86.

<sup>484</sup> Oetker JZ 2016, 817 (822).

<sup>485</sup> Thüsing SR 2016, 87 (106). Zur Rechtsfortbildung durch das BAG Linsenmaier RdA 2019, 157 (161).

<sup>486</sup> Krause Gutachten B 87; für ein festes Zeitbudget auch schon Hensler/Preis in § 72 Abs. 3 des Diskussionsentwurfes eines Arbeitsvertragsgesetzes (NZA-Beil. 1/2007, 6).

<sup>487</sup> Rede von Andrea Nahles, damalige Bundesministerin für Arbeit und Soziales, anlässlich der Halbzeitkonferenz Arbeiten 4.0 am 15.3.2016 in Berlin, [https://www.vgsd.de/wp-content/uploads/2016/03/20160315\\_ArbeitenVierNull\\_Rede-konsolidiert.pdf](https://www.vgsd.de/wp-content/uploads/2016/03/20160315_ArbeitenVierNull_Rede-konsolidiert.pdf), S. 5 (zuletzt abgerufen am 22.3.2025).

<sup>488</sup> Vgl. auch Positionspapier BDA Mai 2015, S. 9.

allein finanzieren soll, erscheint darüber hinaus wenig sachgerecht.<sup>489</sup> Andererseits birgt ein **bedarfsorientierter Anspruch** auf Weiterbildung das Risiko einer großen Rechtsunsicherheit<sup>490</sup>, denn bei sich immer schneller ändernden Anforderungen wird es dem Gesetzgeber nur schwer gelingen, eine abstrakt generelle Regel aufzustellen, mit der sicher ein solcher Bedarf ausgemacht werden kann.

- 152 Weiterbildung liegt wie dargestellt nicht zuletzt auch im Eigeninteresse des Arbeitnehmers, weswegen neben einem Anspruch auf Fortbildung auch die gesetzliche Verankerung einer Verpflichtung des Arbeitnehmers diskutiert wird, sich in vom Arbeitgeber hierfür zur Verfügung gestellter Zeit fortzubilden.<sup>491</sup> Die Weiterbildung soll so nicht nur als Recht des Arbeitnehmers, sondern auch als eine an diesen adressierte Pflicht ausgestaltet werden.<sup>492</sup> Im Sinne eines Gebens und Nehmens soll der Arbeitnehmer deswegen auch dazu angehalten sein, einen gewissen Teil seiner Freizeit für vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte Weiterbildungsmaßnahmen zu opfern.<sup>493</sup>
- 153 All diese Ansätze und auch die bisherigen Reformierungsversuche verkennen aber, dass der Fokus letztlich darauf liegen sollte, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die Fortbildung sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber attraktiv machen und keine der beiden Parteien ungerechtfertigt bevorteilen. Ob eine umfassende gesetzliche Regelung hierfür der richtige und effizienteste Weg ist, darf bezweifelt werden. Es darf nicht aus den Augen verloren werden, dass es auch im eigenen Interesse der Unternehmen liegt, Bildungsmöglichkeiten anzubieten und so die besten Arbeitsergebnisse zu erzielen.<sup>494</sup> Inwiefern es förderlich ist, ihnen eine starre Pflicht aufzuoktroieren, kann keiner der Ansätze überzeugend vermitteln. Unternehmen und Mitarbeiter sollten sich in gleichem Maße verantwortlich für Bildungsmaßnahmen fühlen. Es muss deswegen das Ziel sein, den **Dialog zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite** zu fördern, um den Bildungsbedarf zu erörtern und Lösungen zu entwickeln, von denen beide Seiten gleichermaßen profitieren. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind hier nicht allein auf ein gesetzgeberisches Handeln angewiesen, sondern können – und sollten im eigenen Interesse beider Parteien – durch bilaterale Vereinbarungen oder gar auf Ebene der Betriebs- oder Sozialpartner die für den jeweiligen Arbeitsplatz und die jeweilige Branche notwendigen Maßnahmen vereinbaren, um den Anforderungen der Digitalisierung zu begegnen. Der aktuell bestehende Rechtsrahmen mag nicht perfekt sein, ob eine weitere Normierung tatsächlich eine Verbesserung mit sich bringt, ist jedoch zweifelhaft.

### C. Mitarbeiterführung im Wandel

- 154 Die Digitalisierung stellt insgesamt neue Herausforderungen an Führungskräfte. Da Arbeitnehmer und Arbeitgeber häufig nicht mehr zur selben Zeit am selben Ort arbeiten, werden Motivation sowie Kontrolle der Mitarbeiter erschwert.<sup>495</sup> Eine Führung auf Distanz macht moderne Methoden notwendig. Für die „neue Art“ von Personalführung, die vor allem Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Offenheit gegenüber neuen Technologien erfordert, hat sich der Begriff „**digital leadership**“ etabliert.<sup>496</sup>
- 155 Infolge der örtlichen und zeitlichen Entgrenzung der Arbeit wird vielen Arbeitnehmern regelmäßig ein deutlich erweiterter **eigenverantwortlicher Handlungsspielraum** eingeräumt (zur Entgrenzung der Arbeit → R.n. 3 ff.). Können sich Mitarbeiter Zeit und Ort der Arbeitsleistung selbst einteilen, verschwimmen auch die Grenzen zu selbstständigen Tätig-

<sup>489</sup> Schuster AnwBl 2016, 641 (646).

<sup>490</sup> Vgl. Krause Gutachten B 87; Schuster AnwBl 2016, 641 (645).

<sup>491</sup> Thüsing SR 2016, 87 (106).

<sup>492</sup> Oetker JZ 2016, 817 (822).

<sup>493</sup> Vgl. Krause Gutachten B 87; Thüsing SR 2016, 87 (106).

<sup>494</sup> Vgl. Schuster AnwBl 2016, 641 (645); Günther/Böglmüller NZA 2015, 1025 (1031).

<sup>495</sup> Günther/Böglmüller NZA 2017, 546 (549 f.).

<sup>496</sup> Günther/Böglmüller NZA 2017, 546 ff.; Wallisch NZA-Beil. 4/2018, 81.

keiten im Rahmen eines freien Dienstvertrages immer mehr. Das klassische Arbeitsverhältnis ist nach § 611a BGB und § 106 GewO von der Weisungsbindung und der Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation geprägt. Damit geht im Grundsatz auch die Organisation in Hierarchien einher, was auf den ersten Blick nur schwer mit dem selbstbestimmten Arbeiten 4.0 vereinbar scheint. Auf den zweiten Blick erscheint dieser Widerspruch jedoch eher theoretisch. Das Weisungsrecht ist das Handlungsinstrument des Arbeitgebers, mit dem dieser sein Unternehmen nach seinen Vorstellungen führen kann. Er kann das Direktionsrecht strikt ausüben und jede einzelne Tätigkeit des Arbeitnehmers konkret anweisen. Er kann sich jedoch auch entscheiden, die Ausübung seines Direktionsrechts den Veränderungen der Arbeitswelt 4.0 anzupassen und im Einzelfall – so weit wie nötig und möglich – Flexibilität zu ermöglichen (dazu vertieft → Rn. 164 ff.).

## I. Abbau von Hierarchien

### 1. Unternehmensübergreifende Entwicklungen

Bei vielen Unternehmen kann von einem Trend weg von der Hierarchie zurück zum Markt gesprochen werden.<sup>497</sup> Durch den zunehmenden Einsatz von **Leiharbeit** und **Outsourcing** mittels Werk- und Dienstverträgen findet ein Herauslösen aus der unternehmensinternen Hierarchie durch eine Bedarfsdeckung am Markt statt. Dasselbe gilt für moderne Gestaltungsformen wie „Crowdworking“ (→ § 2 Rn. 78 ff.) oder „Scrum“ (→ § 2 Rn. 108 ff.). Häufig stellen sich hier Probleme durch Überschneidungen von Fremd- und Eigenpersonaleinsatz (zum Weisungsrecht → Rn. 164 ff.).

Durch neue Formen der Zusammenarbeit wandeln sich auch die klassischen hierarchischen Organisationsstrukturen. Bei der konzernweiten Organisation in **Matrixstrukturen** erfolgt eine mehrdimensionale Gliederung nach Funktions- bzw. Produktionsbereichen.<sup>498</sup> Ein vorübergehendes oder dauerhaftes **Auseinanderfallen des Weisungsrechts** in einen fachlichen sowie einen disziplinarischen Teil ermöglicht es, dass Mitarbeiter der Konzernunternehmen in solchen Organisationen mehrere Vorgesetzte haben. **Disziplinarisch**, also hinsichtlich arbeitsrechtlicher Aspekte wie zB Abmahnung oder Kündigung, bleibt grundsätzlich der Arbeitgeber weisungsbefugt, mit dem der Arbeitnehmer den Arbeitsvertrag geschlossen hat (sog. Vertragsarbeitgeber).<sup>499</sup> Der Vertragsarbeitgeber hat weiterhin alle sonstigen Befugnisse, die ihm als Gläubiger aus dem Arbeitsverhältnis zustehen, beispielsweise Gewährung von Erholungsurlaub oder Maßnahmen der Personalentwicklung. In **fachlicher** Hinsicht, also was die Ausübung der konkreten Tätigkeit im Arbeitsalltag angeht, untersteht der Arbeitnehmer hingegen Weisungen der Führungskraft aus einem anderen Konzernunternehmen.

#### Praxishinweis:

Bei der Übertragung des Weisungsrechts in Matrixstrukturen (dazu insgesamt → § 2 Rn. 151 ff.) ist die **Abgrenzung zur Arbeitnehmerüberlassung** zu berücksichtigen (→ § 2 Rn. 162).<sup>500</sup> Dies gilt vor allem mit Blick auf die seit April 2017 geltende Höchstüberlassungsdauer (§ 1 Abs. 1b S. 1 AÜG).

<sup>497</sup> Hanau NJW 2016, 2613.

<sup>498</sup> → § 2 Rn. 140 ff.

<sup>499</sup> Vgl. Günther/Böglmüller NZA 2017, 546 (547 f.); Maschmann NZA 2017, 1557 (1558); Fritz NZA-Beil. 4/2018, 98 (100).

<sup>500</sup> Bachner NZA 2019, 134 (136). Siehe Neufeld/Michels KSzW 2012, 49 (54); Wallisch NZA-Beil. 4/2018, 81 (83).

## 2. Unternehmensinterne Entwicklungen

158 Neben den sich verändernden unternehmensübergreifenden Konzepten der Mitarbeiterführung ist auch innerhalb von Unternehmen ein „Kulturwandel“ erkennbar, der vor allem einen **Bedeutungsverlust der Hierarchien** mit sich bringt. Sofern unterhalb des gesetzlichen Vertretungsorgans des Unternehmens keinerlei Hierarchiestufen mehr existieren, spricht man von „**agilen Netzwerkorganisationen**“.<sup>501</sup> Die Abkehr von klassischen Hierarchieebenen betrifft auch große Konzerne, die zunehmend neue Strukturen sowie daran anknüpfende Vergütungsmodelle etablieren.

### Beispiel:

Als erster Dax-30-Konzern hat Siemens unter dem Motto „level-less“ das globale Gradingssystem abgeschafft.<sup>502</sup> Im Jahr 2017 beschloss der Konzern, das weltweit bestehende Bewertungs- und Gradingssystem sowie das daran gekoppelte Vergütungsmodell für Senior Manager aufzugeben, um Strukturen zu dezentralisieren und ein flexibles System zu schaffen. Die Vergütung, die sich bisher nach Dienstgraden und starren Gehaltsstufen richtete, wird nunmehr mit Hilfe von fallbezogenen Datenanalysen ermittelt. Der zentrale „**Market-Intelligence**“-Datenpool enthält Daten über Funktion, Profil und Jobfamilie der Senior Manager, die vor einer Entscheidung über die Vergütung mit Daten aus dem Unternehmen sowie dem Markt verglichen werden.

159 Im Zuge der Digitalisierung werden immer mehr Prozesse automatisiert. Es rücken damit solche Tätigkeiten in den Mittelpunkt, die gestalterische und prozesssteuernde Fähigkeiten erfordern. Diese Tätigkeiten müssen nicht notwendigerweise an einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit (dazu → Rn. 3 ff.) und in einer festen Struktur verrichtet werden. Vielmehr wird ein selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht. Gerade die immer stärker gefragten IT- und Softwarespezialisten fordern **Freiräume im beruflichen Alltag**.<sup>503</sup> Um für solche Fachkräfte attraktiv zu sein, müssen Unternehmen jedenfalls in den relevanten Bereichen agiler werden. Der Trend geht dabei hin zu sich selbst organisierenden **eigenständigen Teams**. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter wird gefördert, indem diesen auch bei der organisatorischen Ausgestaltung der Arbeit mehr **Gestaltungsfreiheit** zukommt.

### Beispiel:

Die Lufthansa AG ermöglicht es ihren Mitarbeitern, in einer elektronischen Tauschbörse selbstständig ihre Schichten zu tauschen. Die Software sucht abhängig von Qualifikation, Überstundenkonto und Verfügbarkeit eine geeignete Vertretung aus.<sup>504</sup>

160 In agilen Arbeitsstrukturen kann je nach gewähltem Arbeitsmodell der Fall eintreten, dass **fachliche Weisungen** (→ Rn. 157) zum Teil obsolet werden. So kann der Arbeitgeber beispielsweise die Entscheidung treffen, dass gerade in kreativen Bereichen die Teammitglieder die Aufgaben und Rollen selbst verteilen. Der Fokus liegt dann verstärkt auf der **Gleichberechtigung der Teammitglieder**.

161 Dabei können Teams auch standortübergreifend als **virtuelle Teams** organisiert werden, deren Zusammenarbeit wesentlich mittels elektronischer Kommunikationsmedien realisiert wird.<sup>505</sup> Denkbar sind auch **demokratische Organisationsmodelle**, in denen Führungskräfte von den Mitarbeitern gewählt werden und sogar Organisationsmodelle ganz ohne Führungskräfte.<sup>506</sup> Vorreiter sind hier oftmals Start-up-Unternehmen. Dort gibt es statt

<sup>501</sup> Günther/Böglmüller NZA 2019, 273, dort ausführlich zu agilen Arbeitsmethoden.

<sup>502</sup> <https://www.totalrewards.de/karriere/grading-laufbahn/siemens-schafft-globales-grading-ab-65381/> (zuletzt abgerufen am 22.3.2025).

<sup>503</sup> Straub Personalmagazin 1/2017, 34.

<sup>504</sup> <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/heimarbeit-und-co-auch-in-zukunft-gibt-es-kein-home-office-fuer-alle/12944668.html> (zuletzt abgerufen am 22.3.2025).

<sup>505</sup> Vgl. Sarges/Hertel Kap. 2.9 S. 163.

<sup>506</sup> Straub Personalmagazin 1/2017, 34 (35).

Leitfunktionen häufig ein Steuerungsgremium von Mitarbeitern mit unterschiedlicher Expertise.<sup>507</sup>

In gewissen Bereichen der Arbeitswelt 4.0 kann so eine Arbeitsumgebung entwickelt werden, die stark von **Eigeninitiative** geprägt ist. Auch wenn kompetente Mitarbeiter gebunden werden sollen, scheint es von essentieller Bedeutung, diesen möglichst große Freiräume zu ermöglichen. Durch die Vermeidung starrer Hierarchien können Unternehmen die Chancen der Digitalisierung optimal realisieren. Wie weit dieser Abbau fester Strukturen sinnvollerweise umgesetzt wird, müssen Arbeitgeber u. a. je nach Branche, Teamzusammensetzung und Ziel der Zusammenarbeit entscheiden. **162**

#### Hinweis:

Im Kontext zukunftsorientierter Mitarbeiterführung wird die eben beschriebene Entwicklung unter den Schlagworten **Empowerment** oder **Empowering Leadership** thematisiert. Indem die Führungskraft die Verantwortung auf das Team verteilt und dieses zielgerichtet motiviert, schafft sie die Rahmenbedingungen für ein effektives und kreatives Arbeiten. Auf diese Weise sollen Teams zu Innovationen und Spitzenleistungen angetrieben werden.<sup>508</sup> Die in diesem Zusammenhang mögliche **elektronisch vermittelte Zusammenarbeit** stellt darüber hinaus spezielle Kompetenzanforderungen an Führungskräfte.<sup>509</sup> Die Schwierigkeit besteht hier vor allem darin, trotz der räumlichen Distanz eine persönliche Bindung zu den Mitarbeitern aufzubauen und ein Teamgefühl zu vermitteln.

Die klassische Führungskraft wird dennoch nicht zum Auslaufmodell, weil das Team nach wie vor **in die Weisungsstruktur des Arbeitgebers eingebunden** ist. Dieser hat sich jedoch für eine nur zurückhaltende Ausübung seines Weisungsrechts entschieden (→ Rn. 155 u. 157). Die Rolle der Führungskräfte besteht bei solchen Modellen mehr in der Betreuung des Teams als **Coach und Mentor**. Führung soll den Mitarbeitern Sicherheit vermitteln. Im Vordergrund steht hier mehr das Motivieren als das Kontrollieren.<sup>510</sup> Das Hauptaugenmerk liegt darauf, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, sich selbst zu organisieren und ihnen dabei die benötigten Freiräume zu schaffen. Die **Teamleistung** ist in dieser vernetzten Arbeitswelt der Dreh- und Angelpunkt von Führung und Mitarbeitermotivation.<sup>511</sup> **163**

## II. Das Direktionsrecht in der Arbeitswelt 4.0

### 1. Ausübung in verschiedenen Arbeitsorganisationen

Wo Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf Augenhöhe zusammenwirken, erscheint das klassische fachliche **Weisungsrecht des Arbeitgebers** möglicherweise nicht mehr zeitgemäß. Der Arbeitgeber kann daher entscheiden, sich in seiner Ausübung zurückzuhalten (→ Rn. 155 u. 157). Allerdings wird es auch weiterhin in nicht unerheblichem Maße Tätigkeiten geben, die ausführenden Charakter aufweisen und in einer festen Hierarchiestruktur erbracht werden. Der Arbeitgeber übt sein Weisungsrecht hier vollumfänglich aus, indem er Ort, Zeit und Inhalt der Arbeitsleistung vorgibt und kontrolliert. **164**

Die Entkopplung von Arbeitsleistung und Arbeitsstätte kann den Arbeitnehmern Freiräume für selbstbestimmtes Arbeiten ermöglichen, das so weit geht, dass es ihnen weitgehend selbst überlassen bleibt, wann und wo sie arbeiten möchten. Das Weisungsrecht hinsichtlich des Inhalts der Arbeitsleistung wird hier nicht notwendigerweise eingeschränkt, **165**

<sup>507</sup> Kissel/Mikus AuA 2016, 37 (38).

<sup>508</sup> Zum Thema Führung in der Arbeitswelt 4.0 vgl. instruktiv Machwüth AuA 2016, 416 f.

<sup>509</sup> Vgl. Sarges/Hertel Kap. 2.9 S. 169 f.

<sup>510</sup> Steffan NZA 2015, 1409 (1412).

<sup>511</sup> Vgl. Straub Personalmagazin 1/2017, 34.

während der Arbeitgeber es hinsichtlich Arbeitszeit und -ort lockert oder vollkommen darauf verzichtet, es auszuüben.<sup>512</sup> Vor allem das örtliche Weisungsrecht wird infolge der räumlichen Entgrenzung stark eingeschränkt. Denkbar ist hier sogar, dass der Arbeitnehmer im Ausland unterwegs ist und von seinem Arbeitgeber konkrete inhaltliche Anweisungen für Aufgaben bekommt, die er von überall auf der Welt durch eine digitale Verbindung zur Betriebsstätte ausführt.

**Praxishinweis:**

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob Arbeitnehmer in Zeiten zunehmender Internationalität der Arbeitswelt zu **Dienstreisen ins Ausland verpflichtet** sind.<sup>513</sup> Ohne entsprechende arbeitsvertragliche Regelung kommt es auf den Umfang des Direktionsrechts an. Höchstrichterlich ist noch nicht geklärt, ob Auslandsreisen einseitig durch den Arbeitgeber angeordnet werden können.<sup>514</sup>

Auch hier kommt es maßgeblich auf das Berufsbild und die Beschreibung des Tätigkeitsorts im Arbeitsvertrag an. Sofern die Anordnung von Auslandsreisen danach nicht auf das Direktionsrecht gestützt werden kann, kommt nur eine einvernehmliche Änderung des Arbeitsvertrages oder eine Änderungskündigung in Betracht (zur Kündigung → Rn. 234 ff.).<sup>515</sup>

- 166 Künftig wird die Arbeit in der digitalen Arbeitswelt noch stärker in **projektbezogenen Teams** erfolgen, als das heute bereits der Fall ist.<sup>516</sup> Auch hier ist es denkbar, dass der Arbeitgeber strikte inhaltliche Anweisungen gibt. Häufig wird er sein inhaltliches Weisungsrecht jedoch (zunächst) allein dadurch ausüben, dass er dem Team den Arbeitsauftrag zuweist. Hinsichtlich der Projektbearbeitung ist es durchaus vorstellbar, dass er auf die Ausübung des fachlichen Weisungsrechts verzichtet, sodass es dem Team selbst überlassen bleibt, wie die Aufgaben aufgeteilt werden und wo und wann diese erledigt werden. Dieser – jedenfalls temporäre – Verzicht auf die Ausübung des Weisungsrechts ändert aber selbstverständlich nichts daran, dass der Arbeitgeber jederzeit das Recht hat, von diesem Weisungsrecht wieder Gebrauch zu machen, zB falls sich die Selbstorganisation des Teams als ineffizient erweist. Der Arbeitgeber hat daher die **rechtliche Möglichkeit, dem Team wieder fachliche Weisungen zu erteilen**.
- 167 Nicht zu verwechseln sind solche Einschränkungen des Weisungsrechts nach Zeit, Ort und Inhalt der Tätigkeit mit dem **disziplinarischen Weisungsrecht**. Dieses wird hiervon nicht betroffen, sodass der Arbeitgeber weiterhin zB Abmahnungen und Kündigungen aussprechen kann. Dabei wird jedoch der Freiraum, der dem Arbeitnehmer eingeräumt wurde, zu berücksichtigen sein. Ist der Arbeitgeber mit der fachlichen Leistung unzufrieden, dürften disziplinarische Maßnahmen umso weniger in Betracht kommen, je selbstbestimmter die Arbeitnehmer ihre Tätigkeit ausüben.
- 168 Für die Arbeit in projektbezogenen Teams gilt hinsichtlich des Direktionsrechts also, dass grundsätzlich eine weitreichende Delegation der Kompetenzen auf das Team möglich ist und sich der Arbeitgeber weitestgehend zurücknimmt. Die **Letztverantwortung** verbleibt aber auch bei solchen Gestaltungen beim Arbeitgeber.<sup>517</sup>

<sup>512</sup> Vgl. Thüsing SR 2016, 87 (94).

<sup>513</sup> Ausführlich Schulz/Stolzenberg NZA 2019, 1320 ff.

<sup>514</sup> Siehe nur LAG Baden-Württemberg 6.9.2017 – 4 Sa 3/17, NZA-RR 2017, 578. Die gegen die Entscheidung beim BAG eingelegte Revision (BAG 25.7.2019 – 10 AZR 514/17) hat sich erledigt.

<sup>515</sup> Schulz/Stolzenberg NZA 2019, 1320.

<sup>516</sup> Den Begriff „Projektarbeit“ verwendet Schirmer NZA-Beil. 2/2016, 85 (86).

<sup>517</sup> Günther/Böghmüller NZA 2017, 546 (547).