

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	23
Teil 1 – Einleitung: Unaufhörlicher Wandel vs. feste Regelungen	27
A. Wirtschaft im stetigen Wandel	28
B. Grundgefüge des BetrVG	29
C. Reaktion des Gesetzgebers auf den wirtschaftlichen Wandel am Beispiel des § 3 BetrVG	32
I. Einführung der ersten Fassung des § 3 BetrVG	32
II. Reform des § 3 BetrVG im Jahr 2001	33
D. Fragestellung	34
E. Gang der Untersuchung	35
Teil 2 – Neue Trends und Entwicklungen in der Organisationsgestaltung	37
A. Grundbegriffe der Organisationsforschung	37
I. Definitionen	37
1. Organisation	38
2. Aufbau- und Ablauforganisation	39
3. Dimensionen zur Beschreibung von betriebswirtschaftlichen Organisationsstrukturen	39
a) Spezialisierung	40
b) Koordination	40
c) Konfiguration	41
d) Delegation	41
e) Formalisierung	41
II. Umgang mit betriebswirtschaftlichen Definitionen	42
B. Ausprägungen neuartiger Organisationsstrukturen	43
I. Merkmale klassischer Organisationsstrukturen	43

II. Entwicklungslinien moderner Organisationsstrukturen	44
1. Veränderte Bildung von organisatorischen Einheiten	45
a) Einlinige Organisationsstruktur	46
aa) Funktionale Organisation	47
(1) Konzept der funktionalen Organisation	47
(2) Vor- und Nachteile	48
(3) Eignung und Verbreitung	48
(4) Sonderfall: Modifizierte funktionale Organisation	49
bb) Spartenorganisation	49
(1) Konzept der divisionalen Organisation	50
(2) Aspekte der Divisionsbildung	50
(a) Produktorientierte Divisionalorganisation	50
(b) Regionalorientierte Divisionalorganisation	51
(c) Kundengruppenorientierte Divisionalorganisation	51
(3) Vor- und Nachteile	51
(4) Eignung und Verbreitung	53
(5) Weiterentwicklung: Rechtliche Verselbstständigung im Rahmen der Holdingorganisation	53
cc) Weitere Möglichkeiten veränderter Einheitsbildung am Beispiel einer prozessorientierten Aufbauorganisation	55
(1) Konzept der prozessorientierten Aufbauorganisation	55
(2) Vor- und Nachteile	56
(3) Eignung und Verbreitung	57
b) Mehrlinige Organisationsstruktur	58
aa) Matrixorganisation	59
(1) Konzept der Matrixorganisation	59
(2) Vor- und Nachteile	61
(3) Eignung und Verbreitung	63
bb) Tensororganisation	64
(1) Konzept der Tensororganisation	64
(2) Vor- und Nachteile	65
(3) Eignung und Verbreitung	65
2. Verstärkte Vernetzung	65
a) Konzept der Netzwerkstruktur	66
b) Unterformen	68

c) Vor- und Nachteile	68
d) Eignung und Verbreitung	69
e) Sonderfall: Virtualisierung	70
3. Modularisierung	73
a) Konzept der Modularisierung	74
b) Ebenen der Modularisierung	75
aa) Ebene der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette	75
bb) Ebene des Gesamtunternehmens	76
(1) Center-Konzept	76
(2) Fraktale Fabrik	77
cc) Ebene der Prozesse	78
(1) Fertigungssegmentierung	79
(2) Teilautonome Gruppenarbeit	79
dd) Ebene der Arbeitsorganisation	81
ee) Kombination der Umsetzungsvarianten	81
c) Vor- und Nachteile	82
d) Eignung und Verbreitung	84
4. Ergänzung der Primärstruktur am Beispiel der Projektorganisation	84
a) Projektbegriff	85
b) Formen der Projektorganisation	85
aa) Ausschuss	86
bb) Stabsorganisation	86
cc) Projekt-Matrix	87
dd) Reine Projektorganisation	87
5. Mischformen	88
Teil 3 – Abweichungsmöglichkeiten nach § 3 Abs. 1 BetrVG	89
A. Strukturtarifverträge gem. § 3 Abs. 1 BetrVG	90
I. Verfassungsrechtliche Bedenken	90
1. Kein Verstoß gegen Art. 9 GG	90
a) Kein Verstoß gegen die negative Koalitionsfreiheit	91
b) Kein Verstoß gegen die positive Koalitionsfreiheit	92
2. Kein Verstoß gegen das Rechtsstaats- und Demokratieprinzip	92
3. Fazit	93

II. Verhältnis tarifvertraglich ermöglichter Arbeitnehmervertretungen zu solchen nach dem gesetzlichen Grundmodell	93
1. Systematik innerhalb der Norm	94
2. Strenge Bindung der Vereinbarungslösungen an das BetrVG	94
3. Kompetenzen gewillkürter Vertretungen im Vergleich zu gesetzlichen Vertretungen	95
4. Schlussfolgerungen für das Verhältnis von konventionell und gewillkürt gebildeten Vertretungen	97
III. Keine allgemeine Voraussetzung des Nichtausreichens der gesetzlichen Strukturen	98
IV. Varianten und Möglichkeiten des § 3 Abs. 1 BetrVG	100
1. Abweichende Arbeitnehmervertretungen nach § 3 Abs. 1 Nr. 1 bis Nr. 3 BetrVG	100
a) Abweichende Betriebsratseinheiten für „Unternehmen mit mehreren Betrieben“	100
aa) Unternehmen mit mehreren Betrieben	100
bb) Regelungsmöglichkeiten aus § 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG	102
(1) Unternehmenseinheitlicher Betriebsrat (§ 3 Abs. 1 Nr. 1a) BetrVG	103
(2) Zusammenfassung mehrerer Betriebe (§ 3 Abs. 1 Nr. 1b) BetrVG	103
(3) Verhältnis von § 3 Abs. 1 Nr. 1a) BetrVG zu § 3 Abs. 1b) BetrVG	104
cc) Gemeinsame weitere Voraussetzungen	105
(1) Erleichterung der Betriebsratsbildung	105
(2) Dienlichkeit der sachgerechten Arbeitnehmerinteressenvertretung	106
b) Spartenbetriebsräte (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	107
aa) Im Unternehmen und Konzern	107
bb) Spartenorganisation	109
cc) Entscheidungsbefugnisse der Spartenleitung	109
dd) Dienlichkeit der sachgerechten Wahrnehmung der Aufgaben des Betriebsrats	110

c)	Andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	110
aa)	Allgemeine inhaltliche Grenzen	111
(1)	Nur Modifizierung der zugrunde liegenden Bezugseinheit	111
(2)	Nur auf betrieblicher Ebene	113
bb)	Aufgrund besonderer Organisation	115
cc)	Dienlichkeit einer wirksamen und zweckmäßigen Interessenvertretung	115
dd)	Verhältnis zur gesetzlichen Alternative	116
2.	Zusätzliche Vertretungen nach § 3 Abs. 1 Nr. 4 und 5 BetrVG	117
a)	Zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Gremien (Arbeitsgemeinschaften) (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG)	117
aa)	Zwecksetzung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit	117
bb)	Inhaltlicher Umfang der Ermächtigung	118
cc)	Betriebsratsamt keine zwingende Voraussetzung	118
b)	Zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Vertretungen der Arbeitnehmer (§ 3 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG)	119
aa)	Zwecksetzung der erleichterteren Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und Betriebsrat	120
bb)	Inhaltlicher Umfang der Ermächtigung	120
B.	Rechtsfolgen	121
I.	Zeitpunkt der Anwendbarkeit (§ 3 Abs. 4 BetrVG)	121
1.	Geltung nur für ersetzende Strukturen nach § 3 Abs. 1 Nr. 1 bis 3 BetrVG	121
2.	Erstmalige Anwendung der Vereinbarung	122
II.	Fiktion als Betrieb (§ 3 Abs. 5 BetrVG)	123
III.	Stellung der Mitglieder der gewillkürten Strukturen	123
Teil 4 –	Analyse der Erfassung der modernen betriebswirtschaftlichen Organisationsstrukturen durch § 3 Abs. 1 BetrVG	125
A.	Anwendung des § 3 Abs. 1 BetrVG auf die klassischen betriebswirtschaftlichen Strukturen	125
B.	Maßstäbe des Betriebsverfassungsrechts	127

C. Anwendung des § 3 Abs. 1 BetrVG auf die einzelnen modernen betriebswirtschaftlichen Organisationsstrukturen	128
I. Erfassung veränderter Bildung der organisatorischen Einheiten durch § 3 Abs. 1 BetrVG	128
1. Einlinige Strukturen	128
a) Modifizierte funktionale Organisation	129
aa) Probleme und Gefahren in betriebsverfassungsrechtlicher Hinsicht durch die modifizierte funktionale Organisation	129
bb) Lösungsmöglichkeiten über § 3 Abs. 1 BetrVG	130
(1) Bildung gewillkürter Betriebsräte für Unternehmen mit mehreren Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)	130
(2) Bildung von Spartenbetriebsräten (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG) und anderen Arbeitnehmervertretungsstrukturen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	132
(3) Bildung von Arbeitsgemeinschaften (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG)	132
(4) Bildung zusätzlicher Vertretungen (§ 3 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG)	133
cc) Bewertung des § 3 Abs. 1 BetrVG vor dem Hintergrund der modifizierten funktionalen Organisation	133
b) Spartenorganisation	133
aa) Probleme und Gefahren in betriebsverfassungsrechtlicher Hinsicht durch die Spartenorganisation	134
bb) Lösungsmöglichkeiten über § 3 Abs. 1 BetrVG	138
(1) Bildung gewillkürter Betriebsräte für Unternehmen mit mehreren Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)	139
(2) Bildung von Spartenbetriebsräten (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	140
(a) Auseinanderfallen der Definition der Sparte in § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG und in der betriebswirtschaftlichen Literatur	140
(b) Verortung auf Ebene des Ansprechpartners durch die Voraussetzung einer Leitungsmacht und Dienlichkeit	143

(c) Verhältnis zu sonstigen Betriebsräten	144
(d) Bildung von Spartenbetriebsräten im Konzern	149
(3) Bildung von anderen Arbeitnehmervertretungsstrukturen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	149
(4) Bildung von Arbeitsgemeinschaften (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG) und zusätzlichen Vertretungen (§ 3 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG)	150
cc) Anwendung im Falle nicht vollständig spartenmäßig organisierter Unternehmen	151
dd) Weiterentwicklung der Spartenorganisation: Rechtliche Verselbstständigung im Rahmen der Holdingorganisation	152
ee) Bewertung des § 3 Abs. 1 BetrVG vor dem Hintergrund der Spartenorganisation	154
(1) Bewertung hinsichtlich der priorisierten Entscheidungsnähe	154
(2) Bewertung des Verbots von Spartengesamtbetriebsräten	158
(3) Bewertung des Erfordernisses der Leitungsmacht in beteiligungspflichtigen Angelegenheiten und der sachgerechten Wahrnehmung	158
(4) Bewertung der Legaldefinition der Sparte	160
(5) Fazit	161
c) Weitere Möglichkeiten veränderter Einheitsbildung am Beispiel einer prozessorientierten Aufbauorganisation	162
aa) Probleme und Gefahren in betriebsverfassungsrechtlicher Hinsicht durch die Prozessorganisation	162
bb) Lösungsmöglichkeiten über § 3 Abs. 1 BetrVG	163
(1) Bildung gewillkürter Betriebsräte für Unternehmen mit mehreren Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)	163
(2) Bildung von Spartenbetriebsräten (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	164

(3) Bildung von anderen Arbeitnehmervertretungsstrukturen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	164
(4) Bildung von Arbeitsgemeinschaften (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG) und zusätzlichen Vertretungen (§ 3 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG)	165
cc) Bewertung des § 3 Abs. 1 BetrVG vor dem Hintergrund der Prozessorganisation	165
2. Mehrlinige Strukturen	167
a) Matrixorganisation	167
aa) Probleme und Gefahren in betriebsverfassungsrechtlicher Hinsicht durch die Matrixorganisation	168
(1) Betriebsbegriff in der Matrixorganisation	169
(a) Matrixzelle entspricht Betrieb	170
(b) Arbeitnehmer verbleiben in klassischer Betriebsstruktur	171
(c) Matrixzelle als Gemeinschaftsbetrieb	173
(d) Loslösung von physischen Grenzen	174
(e) Zwischenfazit hinsichtlich des Betriebsbegriffs	175
(2) Ansprechpartner in der Matrixorganisation	175
(3) Fazit	177
bb) Lösungsmöglichkeiten über § 3 Abs. 1 BetrVG	178
(1) Bildung gewillkürter Betriebsräte für Unternehmen mit mehreren Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)	178
(a) Bildung eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats (§ 3 Abs. 1 Nr. 1a) BetrVG)	178
(b) Zusammenfassung von Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1b) BetrVG)	180
(2) Bildung von Spartenbetriebsräten (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	181
(3) Bildung von anderen Arbeitnehmervertretungsstrukturen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	183
(4) Bildung von Arbeitsgemeinschaften (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG) und zusätzlichen Vertretungen (§ 3 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG)	185

cc) Bewertung des § 3 Abs. 1 BetrVG vor dem Hintergrund der Matrixorganisation	186
(1) Bewertung der mangelnden Zweilinigkeit der Vertretungskonzepte	186
(2) Bewertung des Umfangs des sonstigen Eingehens auf die Matrixorganisation	189
(3) Erfordernis einer zusätzlichen Koordinationsstelle	191
(4) Fazit	193
b) Tensororganisation	194
II. Erfassung verstärkter Vernetzung durch § 3 Abs. 1 BetrVG	194
1. Probleme und Gefahren in betriebsverfassungsrechtlicher Hinsicht durch die verstärkte Vernetzung	195
2. Lösungsmöglichkeiten über § 3 Abs. 1 BetrVG	197
a) Bildung gewillkürter Betriebsräte für Unternehmen mit mehreren Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)	198
b) Bildung von Spartenbetriebsräten (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	199
c) Bildung von anderen Arbeitnehmervertretungsstrukturen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	200
d) Bildung von Arbeitsgemeinschaften (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG)	202
e) Bildung zusätzlicher Vertretungen (§ 3 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG)	203
3. Bewertung des § 3 Abs. 1 BetrVG vor dem Hintergrund der Vernetzung	203
a) Bewertung der Begrenzung auf die Basisbetriebsebene	205
b) Bewertung der Grenzen des § 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG	207
c) Fazit	209
4. Sonderfall: Virtualisierung	209
a) Betriebsverfassungsrechtliche Probleme und Gefahren durch die Virtualisierung	209
b) Lösungsmöglichkeiten über § 3 Abs. 1 BetrVG	211
c) Bewertung des § 3 Abs. 1 BetrVG vor dem Hintergrund der Virtualisierung	212

III. Erfassung der Modularisierung durch § 3 Abs. 1 BetrVG	212
1. Probleme und Gefahren in betriebsverfassungsrechtlicher Hinsicht durch die Modularisierung	213
a) Betriebsverfassungsrechtlich relevante Probleme auf der Ebene der Gesamtunternehmung	214
b) Betriebsverfassungsrechtlich relevante Probleme auf der Ebene der Prozesse	218
c) Betriebsverfassungsrechtlich relevante Probleme auf der Ebene der Arbeitsorganisation	221
d) Fazit	221
2. Lösungsmöglichkeiten über § 3 Abs. 1 BetrVG	222
a) Bildung gewillkürter Betriebsräte für Unternehmen mit mehreren Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)	222
b) Bildung von Spartenbetriebsräten (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	223
c) Bildung von anderen Arbeitnehmervertretungsstrukturen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	224
aa) Center und Fraktale	224
bb) Teilautonome Gruppenarbeit	225
cc) Autarkie	225
d) Bildung von Arbeitsgemeinschaften (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG)	226
e) Bildung zusätzlicher Vertretungen (§ 3 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG)	226
3. Bewertung des § 3 BetrVG vor dem Hintergrund der Modularisierung	226
a) Bewertung bezüglich der Erfassung der Moduleinheiten	227
aa) Besonderer Fall der teilautonomen Gruppenarbeit	227
(1) Einbeziehung der §§ 28a, 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG	227
(2) Abwägung im Vergleich zur Doppelstruktur	229
bb) Besonderer Fall der Profit-Center	232
(1) Potenzial einer Fassung unter § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG	232
(2) Potenzial einer eigenen Normvariante der Modularisierung	233
b) Bewertung bezüglich der Erfassung der verlagerten Entscheidungsmacht	233

c) Fazit	234
IV. Erfassung der Ergänzung der Primärstruktur	234
1. Probleme und Gefahren in betriebsverfassungsrechtlicher Hinsicht durch die Ergänzung der Primärstruktur	235
2. Lösungsmöglichkeiten über § 3 Abs. 1 BetrVG	236
a) Bildung gewillkürter Betriebsräte für Unternehmen mit mehreren Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)	236
b) Bildung von Spartenbetriebsräten (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	236
c) Bildung von anderen Arbeitnehmervertretungsstrukturen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	237
aa) Reine Projektorganisation	237
bb) Projekt-Matrixorganisation	238
cc) Ausschuss und Stabsorganisation	239
d) Bildung von Arbeitsgemeinschaften (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG)	239
e) Bildung zusätzlicher Vertretungen (§ 3 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG)	240
3. Bewertung des § 3 Abs. 1 BetrVG vor dem Hintergrund der Ergänzung der Primärstruktur	241
V. Mischformen	242
VI. Zwischenergebnis	244
 Teil 5 – Weitere Problemfelder in den Phasen der Umsetzung von Strukturtarifverträgen	 245
A. Abschluss des Strukturtarifvertrages	245
I. Zuständigkeit der Tarifparteien	246
1. Tarifvertragspartei auf Arbeitgeberseite	246
2. Tarifvertragspartei auf Arbeitnehmerseite	247
a) Allgemeine Voraussetzungen	247
b) Zusammentreffen mehrerer potenziell zuständiger Gewerkschaften	248
aa) Frühere ständige Rechtsprechung des BAG	249
bb) Rechtsprechungsänderung	249
cc) Neueinführung des § 4a TVG	250
dd) Entscheidung des BVerfG im Jahr 2017	252
ee) Ergänzung des § 4a Abs. 2 S. 2 TVG zum 1.1.2019	252
ff) Konkrete Auswirkungen auf Strukturtarifverträge	253
3. Fazit	256

II. Alternative Abschlussmöglichkeiten	256
1. Vereinbarung durch Betriebsvereinbarung gem. § 3 Abs. 2 BetrVG	256
2. Wahl eines Betriebsrates gem. § 3 Abs. 3 BetrVG	259
3. Bewertung im Verhältnis zu den Befugnissen der Tarifparteien	259
III. Erzwingbarkeit	263
1. Tarifverträge	264
2. Betriebsvereinbarungen	266
3. Fazit	266
IV. Erfassung besonderer Personengruppen	266
1. Grenzüberschreitende Belegschaft	267
a) Wirtschaftliche Organisationsformen	267
b) Anwendung des § 3 BetrVG in seiner bestehenden Form auf grenzüberschreitende Organisationen	268
aa) Anwendbarkeit des BetrVG im Allgemeinen	268
bb) Frage der Ausweitung des § 3 BetrVG	269
c) Fazit	271
2. Arbeitnehmerähnliche	272
V. Fazit	273
B. Während des Bestehens des Strukturtarifvertrages	274
I. Zusammenspiel mit übrigen Rechts(-teil-)gebieten	274
1. Materielles Betriebsverfassungsrecht	275
2. Kündigungsschutz	275
3. Bewertung der Regelung	276
II. Fortgeltung von Betriebsvereinbarungen	278
III. Kostentragung	279
IV. Geheimhaltung	280
V. Fazit	280
C. Beendigung eines Strukturtarifvertrages	281
I. Reguläre Beendigung	281
II. Abweichende Beendigung	282
1. Fehlerhaft geschlossene Strukturtarifverträge	282
a) Beurteilungsspielraum der Parteien	282
b) Möglichkeit zur gerichtlichen Überprüfung	283
aa) Umfang der gerichtlichen Überprüfung	284
bb) Verfahren	284
c) Folgen fehlerhaft geschlossener Verträge	285

2. Änderung der tatsächlichen Organisationsstruktur während des Bestehens eines Strukturtarifvertrags	290
III. Fazit	292
D. Zwischenergebnis	292
Teil 6 – Abschlussbetrachtung	294
A. Anpassungsbedarf	295
B. Abschlussbewertung	298
Literaturverzeichnis	303