

Günther Schöffner • Petra Senne

Professionelle Zusammen- arbeit von Geschäftsführung und Betriebsrat

Ein Praxisleitfaden für
Führungskräfte und Manager

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Professionelle Zusammen- arbeit von Geschäfts- führung und Betriebsrat

**Ein Praxisleitfaden für
Führungskräfte und Manager**

Von

Dr. Günther Schöffner

und

Prof. Dr. Petra Senne

Mit einem Geleitwort von

Dieter Härthe

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<http://ESV.info/978-3-503-20022-1>

ISBN 978-3-503-20022-1 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-20023-8 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Druck: docupoint, Barleben

Geleitwort

„Der Betriebsrat ist der natürliche Feind der Unternehmerin und des Unternehmers“. Was lange hinter mehr oder minder vorgehaltener Hand in so mancher Führungsetage als ehernes Gesetz galt, hat sich zum Glück deutlich gewandelt. Natürlich liegt es zuerst an den handelnden Akteuren, ob sich die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensspitze gedeihlich und konstruktiv oder eben konfrontativ, ja sogar blockierend, gestaltet. Wird der Betriebsrat vom Arbeitgeber bei den ihn betreffenden Maßnahmen tatsächlich immer rechtzeitig vorab und zwar schon im Planungsstadium einer wichtigen Unternehmensentscheidung eingebunden – oder muss die Arbeitnehmervertretung dies immer erst anmahnen? Ist es auf der anderen Seite zwingend notwendig, den teuren Gang zum Arbeitsgericht einzuschlagen, wenn man sich möglicherweise nur in einer Detailfrage uneinig ist? Es gibt genügend Fläche um sich aneinander „abzuarbeiten“. Denn es sind Menschen, die hier in einer merkwürdigen Zwitterrolle aufeinandertreffen und ihre jeweiligen Rollen für sich definieren. Auf der einen Seite ist man unter dem Dach eines Unternehmens vereint und hat gemeinsam ein vitales Interesse daran, dass diese Unternehmung erfolgreich ist. Aber die (über lange Zeit hart erkämpfte) betriebliche Mitbestimmung hat innerhalb der Firma zwei scheinbar konträre Lager geschaffen: Die profitorientierten Führungskräfte auf der einen und die auf Mitbestimmung und beste Arbeitsbedingungen drängenden Betriebsrätinnen und Betriebsräte auf der anderen Seite.

Ein Graben, der bei einer wertorientierten Unternehmensführung, wie wir sie im Senat der Wirtschaft propagieren, gar nicht erst entsteht. „Wertorientiert“ bedeutet in diesem Zusammenhang nämlich eben nicht, dass sich alle den Werten der Chefin oder des Chefs unterordnen, sondern vielmehr, dass die Unternehmensführung neben der reinen (und notwendigen) Profitorientierung eben auch Werte wie das Gemeinwohl und die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Klima im Blick hat. Oder praktisch gesagt: Eine Unternehmensführung, die freiwillig ihren CO₂-Ausstoß kompensiert, wird ihren MitarbeiterInnen keine ergonomischen Stühle oder einen gut klimatisierten Arbeitsplatz vorenthalten – auch wenn das Kosten verursacht. Zudem kommt die Tatsache, dass die „Ressource Mensch“ immer knapper wird und kein gescheiter Firmenlenker oder Firmenlenkerin Fachkräfte verlieren möchte, weil man sich nicht mit Themen wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beschäftigt und entsprechende Modelle wie z. B. Homeoffice verschlafen hat. „Wertorientierung“ bedeutet zwangsweise auch immer „Mitarbeiterorientierung“ und das wiederum kann nur eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bedeuten. Ich durfte in der Senatsgemeinschaft tatsächlich schon mehrere Entscheiderinnen und Entscheider kennenlernen, die mir sagten, dass sie Krisen nur durch die aktive Unterstützung ihres Betriebsrats bewältigen konnten: Im Sinne einer prosperierenden Unternehmung, die auch Stürme wie die

Geleitwort

Corona-Pandemie überstehen kann, indem Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung an einem Strang ziehen und eben nicht an zwei verschiedenen Enden jenes Stranges.

Berlin, Mai 2021

Dieter Härthe,
Ehrenvorsitzender Senat der Wirtschaft Deutschland und
Vorstandsvorsitzender Senate of Economy International

Vorwort

In Unternehmen mit gewähltem Betriebsrat sind Führungskräfte tagtäglich mit den Forderungen von Betriebsratsmitgliedern konfrontiert. Dieses Buch vermittelt die notwendige Souveränität und Rechtssicherheit im Umgang mit Betriebsräten. Anhand vieler Beispiele aus der Praxis stellt es ein gutes Handwerkszeug dar, das Manager und Führungskräfte in ihrer täglichen Praxis der Kooperation mit Betriebsräten brauchen. Management und Recht werden dergestalt miteinander verbunden, dass eine ganzheitliche Betrachtung entsteht.

Die Praxisbeispiele spiegeln unsere langjährigen Erfahrungen wider. Mehr als jeweils 20 Jahre Erfahrung als Manager und Berater in verschiedenen Industrieunternehmen und als Professorin und Dozentin für Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht sind der reichhaltige Fundus, aus dem zahlreiche Beispielfälle realen Fällen nachgebildet sind. Teilweise haben wir in den fast 60 beschriebenen Praxisfällen Zuspitzungen vorgenommen, um bestimmte Fragestellungen zu verdeutlichen. Etwaige Ähnlichkeiten mit realen Unternehmen und ihren Mitarbeitern sind Zufall und von uns nicht beabsichtigt. Wenn Sie sich jedoch selbst oder Ihnen bekannte Personen im Text wiederfinden, sehen wir unser Ziel als erreicht an. Das ist durchaus beabsichtigt, denn die beschriebenen Fälle treten in vielen Unternehmen ähnlich auf, sodass sie häufig auf einen anderen Kontext übertragen werden können. Die eigene Situation einschätzen zu können, seine Rolle zu erkennen und sich zu positionieren erleichtert so den betrieblichen Alltag der Kooperation mit dem Betriebsrat.

Betriebsverfassung bewegt sich in einem gesetzlichen Rahmen. Diesen gilt es zu nutzen und daraus den größtmöglichen Nutzen für die Arbeitnehmer*, das Unternehmen und den Betrieb zu ziehen. Manager und Führungskräfte sollten nicht „mit dem Gesetzbuch unter dem Arm herumlaufen“, sondern die rechtlichen Regelungen als Rahmen des eigenen Handelns bestmöglich zum Wohle aller beteiligten Stakeholder nutzen. Hierzu ist aber auch die Managementsicht wichtig, die mit dem rechtlichen Rahmen in Einklang gebracht werden muss. Vertrauensvolle Zusammenarbeit bedarf (rechts-)verbindlichen Handelns, welches Konflikte erkennt, einordnet und beseitigt.

Wir wünschen allen viel Freude beim Lesen und größtmöglichen Nutzen bei der praktischen Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich.

Gaimersheim und Soest, Juli 2021

Günther Schöffner und Petra Senne

* In vielen Unternehmen wird derzeit um eine gendergerechte Sprache gerungen. Wir haben uns für unser Buch für das generische Maskulinum ohne jeglichen Gedanken einer Diskriminierung entschieden, weil wir der Auffassung sind, dass die Lesbarkeit des Textes im Vordergrund steht und Gleichberechtigung für uns beide seit jeher eine Selbstverständlichkeit ist, die nicht zur Diskussion steht.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
1 Die betrieblichen Kooperationspartner	17
1.1 Organisationen und ihre Wertschöpfung	18
1.2 Unternehmen und Betrieb	19
1.3 Geschäftsführung und Management	23
1.4 Weisungsbefugnis und Macht	26
1.5 Der Betriebsrat und seine Stellung in der Betriebsverfassung	30
1.6 Überbetriebliche Interessenvertretungen – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften	42
1.7 Delegation und Haftung	45
1.8 Die Geschäftsführung des Betriebsrats	57
2 Vertrauensvolle Zusammenarbeit	61
2.1 Management und Führung	61
2.1.1 Führungsansatz	61
2.1.2 Führung und Partizipation in der täglichen Praxis	64
2.1.3 Entscheidungen und Beteiligung	68
2.1.4 Konflikte	74
2.1.5 Motivationen, Überzeugungen, Haltungen	86
2.2 Vertrauensvolle Zusammenarbeit als gesetzlicher Auftrag	89
2.2.1 Einlassungs- und Erörterungspflicht	90
2.2.2 Neutralitätsgebot	91
2.2.3 Information des Betriebsrats	99
2.2.4 Hinzuziehung von Sachverständigen	101
2.2.5 Geheimhaltungspflichten des Betriebsrats	105
2.3 Vertrauensvolle Zusammenarbeit aus Managementsicht	109
2.3.1 Unternehmenskultur, Betriebsklima und die fünf Faktoren guter Zusammenarbeit	109
2.3.2 Zwei grundlegende Konzepte zwischenmenschlicher Kommunikation	135
2.3.3 Verhandlungsführung	136
2.3.4 Haltung und Kooperationskultur etablieren	146

3 Handlungsmuster von Managern und Betriebsräten	153
3.1 Werte- und Motivquadrate zur Systematisierung von Manager- und Betriebsratsverhalten	<u>153</u>
3.2 Die vier Betriebsrats- und Managertypen	<u>161</u>
3.3 Fehlentwicklungen der Zusammenarbeit und der Mitbestimmung	<u>169</u>
3.3.1 Unzureichende Definition und falsch verstandenes Ausfüllen der jeweiligen Rollen	<u>171</u>
3.3.2 Überausprägung des praktizierten Mitbestimmungsver- ständnisses	<u>175</u>
3.3.3 Missbrauch der jeweiligen Rolle zum unrechtmäßigen Vorteil	<u>180</u>
3.4 Konfrontieren und klären	<u>193</u>
3.4.1 Wirksames Konfrontieren: schwieriger als man glaubt	<u>194</u>
3.4.2 Beziehung prägt gegenseitigen Umgang und umgekehrt	<u>194</u>
3.4.3 Konfrontieren versus Konfrontation	<u>197</u>
3.4.4 Konfrontieren: Was ist das?	<u>197</u>
3.4.5 Gute Wirkung des Konfrontierens	<u>211</u>
4. Regelmäßige Klärungsthemen in der Zusammenarbeit	231
4.1 Fortbildungen der Betriebsratsmitglieder	<u>231</u>
4.2 Mangelnde Qualifikation der Betriebsratsmitglieder	<u>241</u>
4.3 Beschwerden über einzelne Führungskräfte	<u>243</u>
4.4 Betriebliches Vorschlagswesen	<u>248</u>
4.5 Arbeitsbedingungen	<u>253</u>
4.6 Schaffung von Transparenz	<u>257</u>
4.7 Beteiligung des Betriebsrats bei der Ausgestaltung von Mitarbeiterumfragen	<u>259</u>
4.8 Beteiligung des Betriebsrats bei der inhaltlichen Gestaltung von Arbeitsverträgen	<u>261</u>
4.9 „Handwerkskoffer“	<u>263</u>
5. Betriebsratskooperation der Zukunft	273
Über die Autoren	277
Literaturverzeichnis	279
Stichwortverzeichnis	285

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffsbestimmungen	<u>17</u>
Abbildung 2: St. Galler Management Modell	<u>18</u>
Abbildung 3: Betrieb und Unternehmen	<u>21</u>
Abbildung 4: Die betrieblichen Akteure und ihr Handlungsrahmen	<u>23</u>
Abbildung 5: Akteure der Arbeitgeberseite	<u>25</u>
Abbildung 6: Organe der Aktiengesellschaft (AG)	<u>26</u>
Abbildung 7: Organe der GmbH	<u>26</u>
Abbildung 8: Direktionsrecht des Arbeitgebers	<u>28</u>
Abbildung 9: Unterscheidung Betriebs- und Unternehmensverfassung	<u>32</u>
Abbildung 10: Struktur der Betriebsverfassung	<u>34</u>
Abbildung 11: Struktur der Betriebsverfassung – Abwandlung	<u>34</u>
Abbildung 12: Angelegenheiten der Beteiligung des Betriebsrats	<u>37</u>
Abbildung 13: Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats	<u>38</u>
Abbildung 14: Wirkung der Betriebsvereinbarung	<u>40</u>
Abbildung 15: Vorsitzender des Betriebsrats	<u>59</u>
Abbildung 16: Führungsaufgaben des Führungskompass	<u>63</u>
Abbildung 17: Prinzipien wirksamer Führung	<u>64</u>
Abbildung 18: Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt	<u>66</u>
Abbildung 19: Einfluss des Betriebsrats auf Entscheidungen bei mitbestimmungspflichtigen Sachverhalten	<u>70</u>
Abbildung 20: Konfliktmodell „Eisberg“	<u>75</u>
Abbildung 21: Zusammenspiel von Konfliktniveau und Effizienz	<u>76</u>
Abbildung 22: Stufenmodell der Konflikteskalation	<u>78</u>
Abbildung 23: Motivation als Produkt von Person und Situation	<u>87</u>
Abbildung 24: Informationsquellen des Betriebsrats	<u>105</u>
Abbildung 25: Voraussetzungen der Geheimhaltungspflicht des Betriebsrats	<u>109</u>
Abbildung 26: Erweitertes Schichtenmodell nach Rasmussen	<u>110</u>
Abbildung 27: Komponenten des Attitüden-Konzepts	<u>148</u>
Abbildung 28: Seerosenmodell	<u>149</u>
Abbildung 29: Grundstruktur des Wertequadrats	<u>154</u>
Abbildung 30: Motivquadrat für Betriebsräte	<u>155</u>
Abbildung 31: Wertequadrat für Betriebsräte	<u>157</u>
Abbildung 32: Motivquadrat der Manager	<u>157</u>
Abbildung 33: Wertequadrat für Manager	<u>158</u>
Abbildung 34: Möglichkeiten des einzelnen Arbeitnehmers zur Hinzuziehung eines Betriebsratsmitglieds	<u>179</u>
Abbildung 35: Doppelstellung der Betriebsratsmitglieder und Pflichtver- letzungen	<u>209</u>
Abbildung 36: Schulungsanspruch des Betriebsrats	<u>234</u>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Schichtenmodell nach Rasmussen	<u>110</u>
Tabelle 2:	Fälle der erzwingbaren Mitbestimmung	<u>265</u>
Tabelle 3:	Überblick Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 BetrVG	<u>266</u>
Tabelle 4:	Typische Verhaltensmuster der Betriebsratstypen	<u>270</u>
Tabelle 5:	Typische Verhaltensmuster der Managertypen	<u>271</u>

Abkürzungsverzeichnis

ArbRAktuell	Arbeitsrecht Aktuell Informationen für die arbeitsrechtliche Praxis (Zeitschrift)
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (Betriebsrentengesetz)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
d. h.	das heißt
EGMR	Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte
ERP	Enterprise Resource Planning
GeschGehG	Gesetz zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen (Geschäftsgeheimnisschutzgesetz)
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resource(s)
Hrsg.	Herausgeber
IuK	Information und Kommunikation
LAG	Landesarbeitsgericht
LG	Landgericht
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen
NJOZ	Neue Juristische Online Zeitschrift
NJW	Neue Juristische Wochenschrift (Zeitschrift)
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZA-RR	Rechtsprechungs-Report Arbeitsrecht (Zeitschrift)
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht

Abkürzungsverzeichnis

NZWiSt	Neue Zeitschrift für Wirtschafts-, Steuer- und Unternehmensstrafrecht
OLG	Oberlandesgericht
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten
POC	Percentage-of-Completion
Rn.	Randnummer
Std. Rspr.	Ständige Rechtsprechung
StGB	Strafgesetzbuch
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
UVV	Unfallverhütungsvorschriften
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
z. B.	zum Beispiel

1 Die betrieblichen Kooperationspartner

Eine gelungene Zusammenarbeit der Kooperationspartner in einer Organisation bzw. einem Unternehmen setzt voraus, dass alle Beteiligten ihre Rolle innerhalb der Organisation und den damit verbundenen Handlungsrahmen kennen. Aus der Vielzahl der Organisationen, die Menschen beschäftigen, betrachten wir nachfolgend näher die Organisationen, die die Kriterien des Unternehmensbegriffs erfüllen, somit erwerbswirtschaftliche Unternehmen und die Zusammenarbeit der dort agierenden betrieblichen Kooperationspartner.

Im unternehmerischen Alltag werden im Zusammenhang mit der erwerbsorientierten Beschäftigung von Arbeitnehmern Begriffe wie Organisation, Betrieb, Unternehmen und Arbeitgeber häufig nicht in ihren korrekten wirtschaftlichen und juristischen Zusammenhang gesetzt, oftmals sogar synonym verwendet. Für die rechtliche Beurteilung einzelner Sachverhalte ist jedoch eine begriffliche Klärung unabdingbar und vereinfacht das Verständnis von Zusammenhängen und der jeweiligen Verantwortung. In der Kommunikation mit dem Betriebsrat ist die begriffliche Klarheit unumgänglich, um Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen und den Handlungsrahmen festzulegen (siehe Abbildung 1).

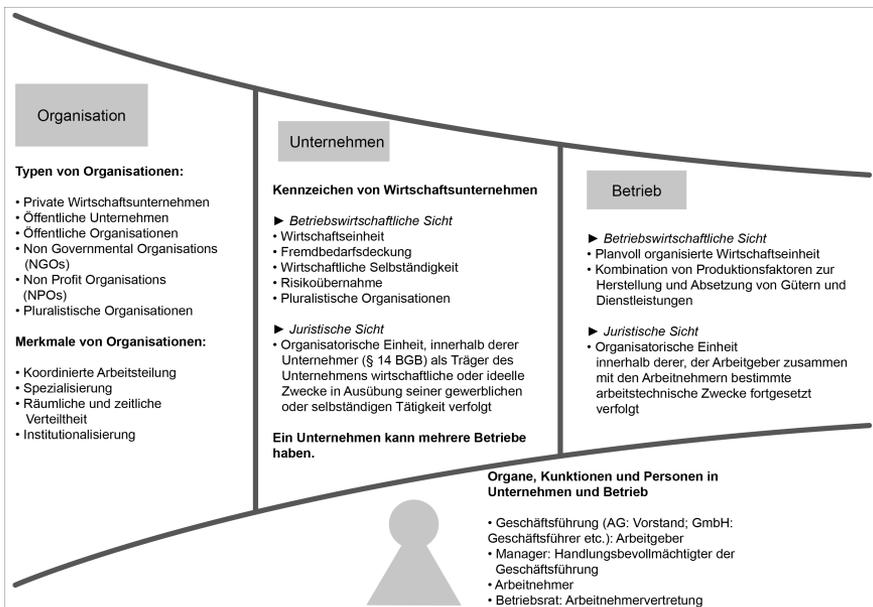


Abbildung 1: Begriffsbestimmungen

Quelle: eigene Darstellung

1.1 Organisationen und ihre Wertschöpfung

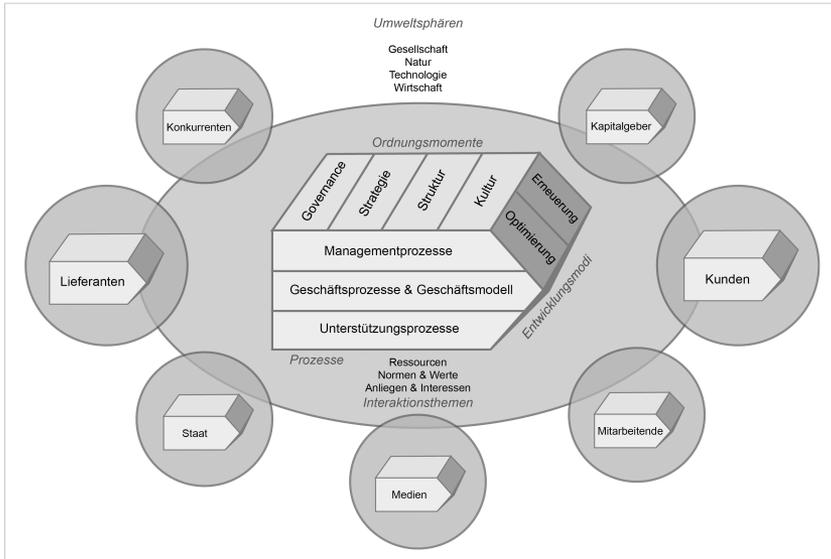


Abbildung 2: St. Galler Management Modell

Quelle: Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2019), S. 43

Organisationen sind Systeme zur Koordination arbeitsteiliger Aktivitäten, anhand derer Produkte oder Dienstleistungen zur Befriedigung der Bedürfnisse von Menschen geschaffen werden¹. Arbeitsteilig bedeutet, dass das Produkt oder die Dienstleistung durch das Zusammenwirken mehrerer Personen zustande kommt. Unter Aktivität ist hier die Erstellung eines Produktes oder eine Dienstleistung unter Verwendung von Ressourcen wie Materialien, Maschinen, Information oder menschlicher Arbeit zu verstehen. Da diese Aktivitäten der Befriedigung von Bedürfnissen dienen, stellen sie für die Personen, deren Bedürfnisse Befriedigung finden, einen Wert dar, die Wertschöpfung. Der gesamte Wert eines durch wertschöpfende Aktivitäten geschaffenen Produkts kann beispielsweise durch den Geldbetrag ausgedrückt werden, den der Konsument des Produktes bereit ist zu zahlen.² Der Begriff „Wertschöpfung“ findet oft in der Bedeutung zweier eng verbundener Sachverhalte Anwendung: im Wertschöpfungsergebnis, d.h. dem damit hergestellten Produkt oder der erbrachten Dienstleistung selbst, oder im Wertschöpfungsprozess, d.h. den Aktivitäten, die zum Wertschöpfungsergebnis führen.³ Erfolgt die Wertschöpfung durch ar-

1 Jones, Gareth R.; Bouncken, Ricarda B. (2008), S. 28.

2 Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2016), S. 277.

3 Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2019), S. 22.

beitsteilige Zusammenarbeit in einer Organisation oder einem Netzwerk von Organisationen, so spricht man von organisationaler Wertschöpfung.⁴

Organisationale Wertschöpfung bezieht sich nicht ausschließlich auf die Leistungen, die privatwirtschaftliche Unternehmen für ihre Kundinnen und Kunden erbringen.⁵ Darunter werden auch die Leistungen öffentlicher oder gemeinnütziger Organisationen, wie Krankenhäuser, öffentliche Verwaltungsbehörden oder Polizei verstanden, aber auch beispielsweise soziale oder spirituelle Dienstleistungen von Kirchen und Glaubensgemeinschaften.⁶ Jede dieser Organisationen verfolgt einen unterschiedlichen Unternehmenszweck und agiert in einer andersartigen Unternehmensumwelt. Anhand bestimmter Faktoren (z. B. Wettbewerber, Medien, Kunden etc.; vgl. St. Galler Management-Modell, siehe Abbildung 2) lassen sich Organisationen in sechs verschiedene Typen einteilen:⁷

- **Private Wirtschaftsunternehmen**, deren Ziel die Gewinnerwirtschaftung und die Wertsteigerung für ihre Eigentümer (Aktionäre, Gesellschafter) ist,
- **Öffentliche Unternehmen**, bei denen der Staat zumindest Mehrheitseigner ist und die wirtschaftliche und in gewissem Maße politische Ziele verfolgen. Beispiele sind hier Unternehmen der öffentlichen Wasser- oder Gasversorgung,
- **Öffentliche Organisationen ohne wirtschaftliche Ziele**, die aufgrund eines staatlichen Auftrags hoheitliche Wertschöpfungen wie z. B. öffentliche Sicherheit oder Bildung erbringen,
- **Non-Governmental Organizations** (NGOs) mit dem Ziel gesellschaftlicher Grundanliegen, wie z. B. dem Schutz von Menschen- und Tierrechten oder dem Umweltschutz, die jedoch nicht durch einen staatlichen Auftrag legitimiert sind,
- **Non-Profit-Organisationen** (NPOs), deren Ziel nicht in der Wertsteigerung ihrer Eigentümer, sondern in der Schaffung eines gesellschaftlichen, kulturellen oder intellektuellen Mehrwerts liegt, wie z. B. Kultur- oder Sportvereine sowie Vereine zur Nachbarschafts- und Altenhilfe,
- **Pluralistische Organisationen**, in denen mehrere Merkmale der zuvor genannten Organisationen in unterschiedlicher Kombination auftreten, und die multiple Orientierungen und Ziele verfolgen.

1.2 Unternehmen und Betrieb

Nur die beiden ersten der sechs aufgelisteten Typen werden dabei als Unternehmen bezeichnet. Ein Unternehmen oder die Unternehmung ist eine nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien agierende rechtliche und wirtschaftliche Einheit einer Institution.⁸ Eine Unternehmung wird von anderen Institutionen

4 Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2019), S. 23.

5 Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2019), S. 23.

6 Jones, Gareth R.; Bouncken, Ricarda B. (2008), S. 28.

7 Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2019), S. 27–29.

8 Becker, Fred G. (2015), S. 24.

durch die sog. konstitutiven Merkmale abgegrenzt.⁹ Diese konstitutiven Merkmale sind nach *Kosiol*¹⁰ folgende:¹¹

- **Wirtschaftseinheit**
In einer Wirtschaftseinheit werden durch den planvollen Einsatz knapper Mittel zielgerichtet Sach- und Dienstleistungen zur Deckung eines Bedarfs erstellt.
- **Fremdbedarfsdeckung**
Die erstellten Sach- und Dienstleistungen werden für externe Kunden erbracht.
- **Wirtschaftliche Selbstständigkeit**
Unternehmungen sind Einheiten, die finanziell eigenständig und in ihren Entscheidungen frei sind.
- **Risikoübernahme**
Unternehmungen legen ihr Leistungsprogramm für die Fremdbedarfsdeckung künftiger Perioden fest. Dabei kann künftig sowohl der Bedarf als auch das Angebot an Einsatzgütern unerwarteten Schwankungen unterliegen. Dieses Risiko wird von der Unternehmung bewusst eingegangen.

Mit dieser Festlegung wird verständlich, weshalb nur die ersten beiden der sechs genannten Organisationstypen Unternehmungen darstellen. Allen Organisationen ist gemein, dass ihre Wertschöpfung in den meisten Fällen durch folgende Merkmale geprägt ist:¹²

- **Koordinierte Arbeitsteiligkeit**
Der Wertschöpfungsprozess wird auf mehrere Personen mit unterschiedlicher Qualifikation und auf unterschiedliche Teilprozesse oder Organisationen aufgeteilt, die in Wertschöpfungsketten miteinander kooperieren.
- **Spezialisierung**
Die an der Wertschöpfung teilnehmenden Akteure (Individuen, Communities oder Organisationen) sind hinsichtlich ihrer Kompetenzen gezielt spezialisiert. Dies gilt auch für die Konfiguration der Ressourcen (Finanzmittel, Infrastrukturen, Standortbedingungen, Know-how etc.).
- **Räumliche und zeitliche Verteiltheit**
Wertschöpfungsaktivitäten sind partiell oder sequenziell aufgeteilt und werden zeitlich gestaffelt und räumlich an unterschiedlichen Orten erbracht.
- **Institutionalisierung von verlässlicher Kooperation**
Für die Zusammenarbeit bildet sich eine zeitüberdauernd stabile und personenunabhängig gültige Praxis heraus.

9 Friedl, Birgit (2020), S. 13.

10 Kosiol, Erich: Unternehmung. In: Seischab, Hans; Schwantag, Karl (Hrsg.) (1962), Sp. 5540–5545.

11 Siehe auch Friedl, Birgit (2020), S. 13–17.

12 Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2019), S. 23–25.

Im Kontext der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat im erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen (siehe Abbildung 1) kommt demgegenüber dem Begriff des Betriebs eine wichtige und hohe Bedeutung zu. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt ein Betrieb eine „planvoll organisierte Wirtschaftseinheit“ dar, „in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen“.¹³ Nach diesem Verständnis erzeugt der Betrieb Leistungen für Dritte.¹⁴ Betriebe sind wirtschaftliche Einheiten, die sich der Befriedigung der Bedürfnisse nach Gütern und Dienstleistungen widmen, und können sowohl in plan- als auch in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen existieren.¹⁵ Ein Betrieb widmet sich somit allein der Befriedigung des Bedarfs, ohne dabei Kriterien wie die wirtschaftliche Selbstständigkeit oder die Übernahme von Risiken dauerhaft zu berücksichtigen. Ein Betrieb wird zum Unternehmen, wenn er die konstitutiven Merkmale – Wirtschaftseinheit, Fremdbedarfsdeckung, wirtschaftliche Selbstständigkeit, Risikoübernahme – erfüllt.

Die genannten konstitutiven Merkmale lassen sich auf die juristische Definition des Unternehmensbegriffs übertragen. Eine einheitliche gesetzliche Definition findet sich nicht. Jedoch bestimmt § 14 BGB in Abgrenzung zum Verbraucher den Begriff des Unternehmers als eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbstständigen beruflichen Tätigkeit handelt. Das Unternehmen ist demzufolge unabhängig von der gesellschaftsrechtlichen Rechtsform eine organisatorische Einheit, mit der der Unternehmer als Träger des Unternehmens wirtschaftliche oder ideelle Zwecke verfolgt, wie z. B. Gewinnerzielung, Gewinn von Marktanteilen u. ä. Ein Unternehmen besteht aus mindestens einem Betrieb, in ihm können jedoch auch mehrere Betriebe zusammengefasst sein (siehe Abbildung 3).¹⁶

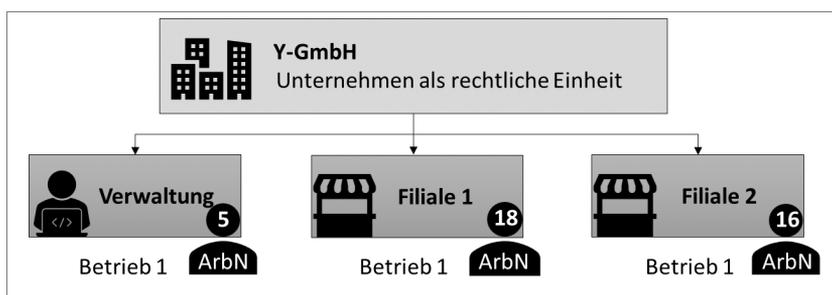


Abbildung 3: Betrieb und Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

13 Wöhe, Günter; Döring, Ulrich; Brösel, Gerrit (2020), S. 27.

14 Wöhe, Günter; Döring, Ulrich; Brösel, Gerrit (2020), S. 29.

15 Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2016), S. 4.

16 Siehe nur Fitting, Karl (2020), § 1 Rn. 226 ff.

Der Betrieb ist die organisatorische Einheit, innerhalb derer der Arbeitgeber zusammen mit seinen Arbeitnehmern bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt. Die in der Betriebsstätte vorhandenen materiellen und immateriellen Betriebsmittel müssen in dieser Einheit zusammengefasst, geordnet und gezielt eingesetzt werden, die menschliche Arbeitskraft muss von einem einheitlichen Leitungsapparat gesteuert werden.¹⁷ Der Betrieb ist also mehr als nur eine räumliche Einheit. Unerheblich ist, welcher Art die verfolgten Zwecke sind (wirtschaftlich oder „non profit“).¹⁸

Auch die juristische Definition des Betriebsbegriffs geht somit von der Befriedigung von Bedürfnissen aus, bezeichnet diese allerdings als arbeitstechnischen Zweck. Für die Bestimmung, ob ein Betrieb vorliegt, ist maßgeblich auf die Leitungsstruktur abzustellen, wie sie sich z. B. in den Begriffen Betriebsleitung und General Management ausdrückt.

Sofern der Unternehmer nicht als Einzelperson wirtschaftlich tätig ist, bedarf es zur Erreichung der dargelegten Zwecke des Einsatzes von Arbeitnehmern. Koordinierte Arbeitsteilung muss in dem rechtlich vorgegebenen Handlungsrahmen erfolgen. Die Gesamtheit der Akteure ist in der Organisation „Unternehmen“ zusammengefasst (siehe Abbildung 4).

Eine Organisation und damit ein Unternehmen benötigt Akteure, d. h. Personen, die mit ihrem Handeln die Ziele der Organisation verfolgen. Das Unternehmen, vertreten durch die Geschäftsführung, ist der Arbeitgeber für die in den Betrieben arbeitenden Arbeitnehmer. Die Geschäftsführenden übernehmen damit die Rolle des Arbeitgebers. Auf der Grundlage des Arbeitsvertrags übt der Arbeitgeber sein Direktionsrecht gegenüber den Arbeitnehmern (unmittelbar oder mittelbar durch Manager) aus. Aufgrund der Vorgaben des BetrVG ist die Geschäftsführung verpflichtet, in den gesetzlich vorgegebenen Fällen den Betriebsrat zu beteiligen. Das Handeln des Betriebsrats erhält seine Legitimation durch die Wahl der Arbeitnehmer des Betriebs.

17 Std. Rspr., so z. B. BAG 23.11.2016 – 7 ABR 3/15 (Rn. 31); Fitting, Karl (2020), § 1 Rn. 93 f.

18 Fitting, Karl (2020), § 1 Rn. 88 ff.

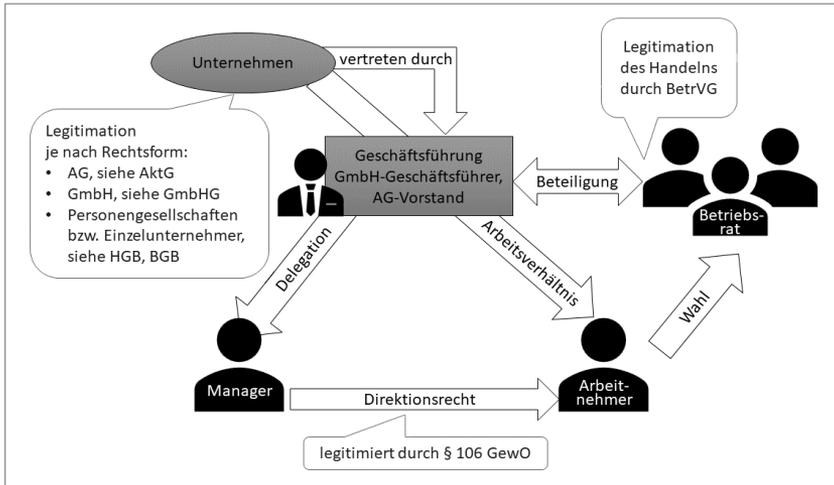


Abbildung 4: Die betrieblichen Akteure und ihr Handlungsrahmen

Quelle: eigene Darstellung

1.3 Geschäftsführung und Management

Mitarbeiter führen bei arbeitsteiliger Wertschöpfung in der Regel nur Teilaufgaben aus, deren Ergebnisse durch die Wertschöpfungsketten jedoch Einfluss auf die anderen Mitarbeiter und deren Teilprozesse haben. Daher bedarf der Einsatz von Ressourcen zur Erreichung organisationaler Ziele deren Koordination.¹⁹ Der Begriff „Management“ fasst die erforderliche Koordinierungsaufgabe und -tätigkeit zusammen. Die Tätigkeit des Koordinierens der Organisationsressourcen als Gegenstand des Managements umschreibt *Malik* als „die Transformation von Ressourcen in Nutzen“²⁰. Die Koordinationsaufgabe ist dabei auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen notwendig und sinnvoll, nicht nur im „Topmanagement“, sondern auch auf den „unteren Ebenen“. Management ist daher nicht mit dem Begriff der Unternehmensführung gleichzusetzen.²¹ Im funktionalen Sinne umschreibt Management die Prozesse und Funktionen, wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig sind. Demgegenüber werden mit dem Begriff des Managements im institutionalen Sinn die Personengruppen, die Managementaufgaben wahrnehmen, ihre Tätigkeiten und Rollen beschrieben.²²

Als Mittel zur Koordinierung steht dem „Management“ in seiner Eigenschaft als Arbeitgeber das Direktionsrecht gegenüber den Arbeitnehmern zur Verfügung. Durch sein einseitiges Weisungsrecht kann der Arbeitgeber Inhalt, Ort und Zeit

19 Friedl, Birgit (2017), S. 22.

20 Malik, Fredmund (2007), S. 33.

21 So z. B. Becker, Fred G. (2015), S. 24.

22 Staehle, Wolfgang H. (1999), S. 71.

der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrags oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind (§ 106 GewO). Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats stellen gesetzliche Schranken des Weisungsrechts dar. Soweit Mitbestimmungsrechte bestehen, kann der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer wirksam keine einseitigen Weisungen erteilen.

Abhängig von Inhalt, Position und Kontext gehen die Aufgaben und Inhalte des Managements jedoch weit über die zuvor behandelte Koordinierung der Ressourcen hinaus. Die Planung, Steuerung und Kontrolle der laufenden Aktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel, die bestehenden Erfolgspotenziale möglichst effizient zu nutzen,²³ bedarf daher Personen, die mit der Rechtsmacht ausgestattet sind, das Unternehmen zu vertreten und Rechtsgeschäfte zu tätigen (s. Abbildung 5). Hierbei spielt es keine Rolle, in welcher Rechtsform das Unternehmen geführt wird. Der Eigentümer des Unternehmens trägt das mit der Nutzung der Wirtschaftsgüter verbundene ökonomische Risiko. Er haftet für die aus der Nutzung des Eigentums entstehenden Folgen des unternehmerischen Risikos bis hin zum Totalverlust. Mit dem aus dem Eigentumsrecht folgenden freien Verfügungsrecht über ein Wirtschaftsgut geht das Recht einher, die Verfügungsgewalt auf unterschiedliche Personen und Organe zu verteilen. In eigentümergeführten Unternehmen übt der Eigentümer selbst alle zentralen Führungsfunktionen aus und delegiert lediglich im Wege der rechtsgeschäftlichen Vertretung. In fremdgeführten Kapitalgesellschaften ist abhängig von der Rechtsform des Unternehmens die Handlungsmacht auf „Manager“ – Geschäftsführer und Vorstände – verteilt. Die sich hieraus ableitende Handlungsbefugnis erstreckt sich nach innen (Geschäftsführung) und nach außen (Vertretung). Sie bedeutet zugleich die Übernahme von Verantwortung für das Unternehmen. Abhängig von der Rechtsform des Unternehmens finden sich für die geschäftsführenden Personen unterschiedliche rechtliche Bezeichnungen: Das Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan der GmbH ist der Geschäftsführer, das der AG und Genossenschaft der Vorstand. Die OHG und die KG werden ebenso wie die BGB-Gesellschaft durch ihre geschäftsführenden Gesellschafter geführt. Folgerichtig gelten diese Personen gem. § 5 Abs. 2 BetrVG nicht als Arbeitnehmer im Sinne des BetrVG.

In vielen Unternehmen umfasst die „Geschäftsführung“ das gesamte Team der obersten Management- und Führungspersonen. Für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist dies bedeutsam, soweit es sich um leitende Angestellte handelt, die gem. § 5 Abs. 3 BetrVG definiert werden. Neben Prokuristen handelt es sich vor allem um Personen, die zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmern berechtigt sind. Der Betriebsrat hat in diesem Bereich wesentliche Mitbestimmungsrechte (siehe § 99, § 102 BetrVG). Betriebsverfassungsrechtlich sind diese Personen daher der Arbeitgeberseite zuzurechnen,

23 Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2016), S. 44.

auch wenn sie nicht unter den Begriff der Geschäftsführung im juristischen Sinne fallen und vertragsrechtlich Arbeitnehmer sind.

Daneben finden sich weitere der „Geschäftsführung“ zuzurechnende Personen, die als nichtleitende Angestellte mit Führungsaufgaben betraut sind. Je nach Organisation und Unternehmen können dies Bereichs- oder Abteilungsleiter, Personalleiter, Produktionsleiter etc. sein. Dieser Personenkreis wird oftmals auch als Geschäftsleitung bezeichnet, weshalb die Begriffe Geschäftsführung und Geschäftsleitung in vielen Firmen synonym verwendet werden. Die dargestellte Zuordnung trifft keine Aussage darüber, wer als Verhandlungspartner des Betriebsrats zuständig ist. Sie umschreibt lediglich, wer für das Unternehmen rechtlich verantwortlich handelt. In diesem Sinne wird im Kontext dieses Buchs vereinfachend für die geschäftsführenden Personen der Begriff „Geschäftsführer“ verwendet – wissend, dass die genaue Zuweisung der Begriffe von der Rechtsform des Unternehmens abhängig ist.

Geschäftsführer „GF“	rechtlich verantwortlich	
	Bezeichnung abhängig von der Rechtsform	GmbH = Geschäftsführer AG, Gen = Vorstand OHG, KG, BGB-Gesellschaft = geschäftsführende Gesellschafter
Leitende Angestellte	keine Arbeitnehmer iSd BetrVG	- Prokuristen oder - Person, die zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist
	üben Arbeitgeberfunktionen aus	
Nicht leitende Angestellte mit Führungsaufgaben	Arbeitnehmer iSd BetrVG	unterschiedliche Bezeichnungen je nach Organisation und Unternehmen, z. B. Abteilungsleitung, Produktions-, Personalleitung

Abbildung 5: Akteure der Arbeitgeberseite

Quelle: eigene Darstellung

Die handelnden Geschäftsführer unterliegen in Kapitalgesellschaften – hier seien exemplarisch die AG und GmbH dargestellt – der Kontrolle durch weitere Organe (siehe Abbildung 6 und Abbildung 7). Auf diese Weise bleiben sie den Eigentümern gegenüber rechenschaftspflichtig.

Organe der AG	Hauptversammlung = Gesamtheit der Aktionäre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufgaben gem. § 119 AktG, insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> • Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder der Kapitalsseite • Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats
	Aufsichtsrat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufgaben gem. § 111 AktG, insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> • Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands (Abs.1) • Behandlung zustimmungspflichtiger Geschäfte (Abs.4) • Bestellen und Abberufen der Vorstandsmitglieder (§ 84 AktG)
	Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leitung der Gesellschaft in eigener Verantwortung, d.h. unabhängig von Weisungen der Hauptversammlung bzw. des Aufsichtsrats (§ 76 Abs.1, § 77 AktG) ➤ Unbeschränkte Vertretung der Gesellschaft nach außen gegenüber Dritten (§ 78, § 82 Abs.1 AktG) ➤ Weitere Pflichten gem. §§ 90 ff AktG, insbes. Berichtspflichten an den Aufsichtsrat, Organisation und Überwachung der Buchführung

Abbildung 6: Organe der Aktiengesellschaft (AG)

Quelle: eigene Darstellung

Organe der GmbH	Gesellschafterversammlung = Beschlussorgan der Gesellschafter (§ 48 Abs.1 GmbHG)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufgaben gem. § 46 GmbHG, insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> • Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer • Überwachung der Geschäftsführung • Bestellung von Prokuristen
	Geschäftsführer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leitung der Gesellschaft entsprechend Gesellschaftsvertrag bzw. Gesellschafterbeschlüsse, (§ 37 Abs.1 GmbHG) ➤ Unbeschränkte Vertretung der Gesellschaft nach außen gegenüber Dritten (§ 35 Abs.1 S.1 GmbHG) ➤ Weitere Pflichten gem. GmbHG, insbes. Berichtspflichten an die Gesellschafter, Organisation und Überwachung der Buchführung

Abbildung 7: Organe der GmbH

Quelle: eigene Darstellung

1.4 Weisungsbefugnis und Macht

Die nach obigem Verständnis in einem Unternehmen eingesetzten Geschäftsführer beziehen ihre Legitimation aus der ihnen vom Eigentümer übertragenen Verfügungsgewalt über die Ressourcen des Unternehmens, durch die sie somit Entscheidungsrechte über diese Ressourcen erhalten. Der Umfang dieser Entscheidungsrechte ist durch gesetzliche Vorschriften und durch Regelungen im

Gesellschaftsvertrag bestimmt. Beispielsweise können die Entscheidungsbefugnisse der Geschäftsführer einer GmbH Beschränkungen unterliegen, die im Gesellschaftsvertrag oder durch Gesellschafterbeschluss festgelegt werden. Die Gesellschafter haben dadurch Einflussmöglichkeiten auf das Agieren der Geschäftsführer in ihrem Sinne. Mit der Übernahme der Aufgabe geht jedoch für die Geschäftsführer nicht nur die Entscheidungsbefugnis einher, sondern auch die Übernahme der Verantwortung für alle Konsequenzen, die aus den Aktivitäten des Unternehmens herrühren. Diese Verantwortung ist dabei sowohl strafrechtlicher (z. B. Einhaltung der Arbeits- und Umweltschutzgesetze) als auch zivilrechtlicher (z. B. Einhaltung der Vorgaben der Gesellschafter, Erfüllung von Vertragsauflagen mit Geschäftspartnern) Natur. Die Geschäftsführer haften juristisch für die Konsequenzen ihres jeweiligen Handelns und Unterlassens, ggf. auch mit ihrem Privatvermögen.²⁴ Sie haben eine dementsprechende Sorgfaltspflicht.

Aus dieser juristischen Haftung leitet sich die Handlungs- und Entscheidungskompetenz der Geschäftsführer ab. Machen der Gesetzgeber oder die Gesellschafter einen Geschäftsführer für die Konsequenzen der Unternehmensaktivitäten verantwortlich und haftbar, so sind dem Geschäftsführer auch geeignete Vollmachten zu übertragen, damit er durch entsprechendes Handeln den jeweiligen Vorgaben und Auflagen ausreichend gerecht werden kann. Betrachtet man den Geschäftsführer entsprechend der Definition von Management als Transformation von Ressourcen in Nutzen²⁵ als obersten Manager, so ist bei gewinnorientierten Unternehmen abhängig von den Vorgaben der Gesellschaft der geeignete Einsatz der verfügbaren Unternehmensressourcen zur Erzielung eines angemessenen Gewinns eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführer. Diese bezieht sich dabei explizit auch auf die Ressource „Mitarbeiter“. Dementsprechend sind Geschäftsführer mit einer Weisungsbefugnis bezüglich der Mitarbeiter ausgestattet, die ihnen die Entscheidung über den Einsatz der Arbeitskraft der Mitarbeiter erlauben. Diese als Direktions- oder Weisungsrecht bezeichnete Befugnis ist Wesensmerkmal des Arbeitsverhältnisses (siehe § 611a Abs. 1 BGB). Kraft seines Weisungsrechts ist der Arbeitgeber gemäß § 106 GewO befugt, den Arbeitnehmern einseitig Weisungen zu erteilen und die im Arbeitsvertrag nur allgemein umschriebenen Leistungspflichten zu konkretisieren. Seine Grenzen findet das Direktionsrecht zum einen in den Regelungen des Arbeitsvertrages, zum anderen in geltenden Gesetzen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen (siehe Abbildung 8). Außerdem erstreckt sich das Weisungsrecht auf Anordnungen zur Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb.

Die arbeitsvertraglichen Grenzen des Weisungsrechts zeigen sich z. B. bei der Einführung von flexiblen Organisationsformen mit flachen Hierarchien statt einer hierarchischen Struktur. Ändert sich hierdurch die Art der bisherigen Tätigkeit in einem Maße, dass sie nicht mehr mit der im Arbeitsvertrag festge-

24 Siehe dazu Brammsen, Joerg; Sonnenburg, Kathrin, NZG 2019, 681.

25 Malik, Fredmund (2007), S. 33.

legten übereinstimmt (z.B. weil Führungsverantwortung auf agil arbeitende Einheiten übertragen wird), kann eine Zuweisung der neuen Aufgabe nicht einseitig kraft Direktionsrechts erfolgen. Hier zeigt sich, dass die Tätigkeitsbeschreibung im Arbeitsvertrag nicht zu starr und eng erfolgen sollte, um mögliche Entwicklungen der Organisation mittels Direktionsrecht umsetzen zu können.

Das Direktionsrecht wird durch die zwingenden Beteiligungsrechte des Betriebsrats beschränkt. Schreibt das BetrVG eine Beteiligung des Betriebsrats vor, so kann der Arbeitgeber sein Direktionsrecht rechtswirksam erst ausüben, wenn er seinen Pflichten zur Beteiligung des Betriebsrats nachgekommen ist. Aber auch gesetzliche Regelungen zum Arbeitsschutz begrenzen das Weisungsrecht. So darf der Arbeitgeber keine Weisungen erteilen, die gegen zwingende Vorschriften des ArbZG verstoßen, also z.B. Arbeitszeiten, die länger als werktäglich 10 Stunden betragen oder die vorgeschriebene Ruhezeit von 11 Stunden zwischen Ende und Beginn der Arbeit missachten.

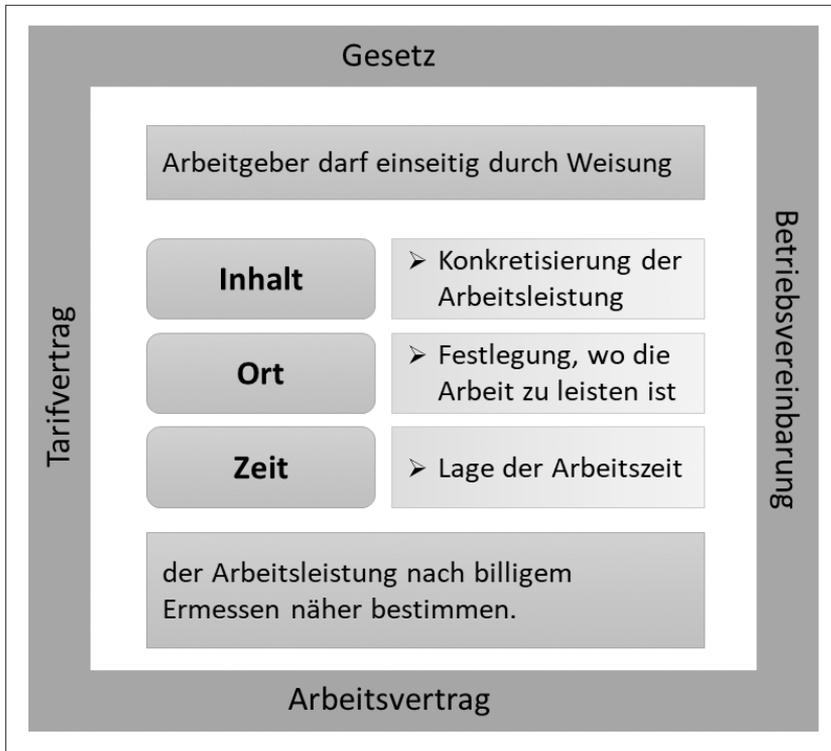


Abbildung 8: Direktionsrecht des Arbeitgebers

Quelle: eigene Darstellung

Sind danach die Grenzen des Direktionsrechts festgestellt, so darf der Arbeitgeber unter Beachtung billigen Ermessens sein Direktionsrecht ausüben. Weisungen, die berechtigterweise erteilt werden, sind von den Arbeitnehmern zu befolgen. Eine Weisung genügt billigem Ermessen, wenn im Wege der Abwägung der wechselseitigen Interessen alle Umstände des Einzelfalls berücksichtigt, bewertet und möglichst ausgeglichen beachtet sind.

Trotz mannigfaltiger Grenzen billigt das Direktionsrecht dem Arbeitgeber bzw. Geschäftsführer weitreichende Entscheidungsmöglichkeiten zum Arbeitseinsatz der Mitarbeiter und deren Verhalten im Unternehmen zu. So kann der Arbeitgeber z. B. in den dargestellten Grenzen das Tragen einer vorgeschriebenen Dienstkleidung anordnen (beispielsweise Uniformen bei Airlines, geeignete Berufskleidung in Krankenhäusern etc.), obwohl dies ein Eingriff in das durch Art. 2 GG geschützte Recht der Mitarbeiter auf freie Entfaltung ihrer Persönlichkeit darstellt.

Die Weisungsbefugnis, die sich aus dem Direktionsrecht ableitet, umfasst die Macht, die Arbeitnehmer mit bestimmten Aktivitäten zu beauftragen und sie für die Ergebnisse zur Verantwortung zu ziehen.²⁶ „Zur Verantwortung ziehen“ bedeutet dabei, die erbrachten Ergebnisse zu begutachten, sie mit den zuvor gesetzten Zielen der Aktivität zu vergleichen und bei Abweichungen in Qualität und Quantität die Arbeitsleistung zu belohnen (Lob, Prämien etc.) oder zu tadeln (Rüge, Bonusstreichung etc.). Macht bedeutet in diesem Sinne die juristische Legitimation, die Aufgaben verbindlich anweisen und das Ergebnis positiv oder negativ bis hin zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses sanktionieren zu dürfen. Diese durch Legitimation begründete Macht stellt die grundlegende Macht in jedem Unternehmen dar.²⁷ Jedoch werden kooperative, demokratische oder agile Führungsansätze als menschengerechtere Art der Steuerung der Arbeitskraft der Mitarbeiter gesehen als die pure Anwendung von Macht. Macht ist jedoch an sich weder gut noch böse, sondern es ist die Art und Weise der Anwendung und des Umgangs mit Macht, ob sich ihre Anwendung positiv oder negativ im Sinne von Herrschaft über Personen auswirkt.²⁸

Rechtlich bedeutet das Weisungsrecht ebenfalls nicht „anordnen“ oder „befehlen“, sondern die nähere Bestimmung der im Arbeitsvertrag nur allgemein umschriebenen Arbeitsleistung innerhalb des vorgegebenen Rahmens (siehe § 106 GewO). Das Direktionsrecht ist Grundlage des Handelns der Geschäftsführung und ihrer Beauftragten und legitimiert ihr Handeln. Daher sollte der Macht auch unabhängig vom Zeitgeist in Unternehmen vorurteilsfrei als ultimative rechtliche Legitimation der Verantwortlichen begegnet werden und nicht per se negativ im Sinne von Machtausübung gegenüber Mitarbeitern. Sie sollte als existierender und notwendiger Bestandteil des gewinnorientierten Zusammenwirkens akzeptiert werden. Dies gilt nicht für den falschen oder missbräuch-

26 Jones, Gareth R.; Bouncken, Ricarda B. (2008), S. 100.

27 Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten (2007), S. 343.

28 Bauer-Jelinek, Christiane (2017), S. 13.