

Kompetenz- und Skillmodelle rechtskonform entwickeln

Ein Leitfaden zur Einbeziehung von Betriebsrat und Personalrat für KMU und öffentliche Organisationen

Dr. Walter Lieberei

07.02.2026

In der modernen Arbeitswelt von heute ist der Übergang zu einem „Skills-First“-Ansatz für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie für öffentliche Organisationen kein bloßer Trend mehr, sondern eine strategische Notwendigkeit. Angesichts des eklatanten Fachkräftemangels und der rasanten technologischen Disruption müssen Organisationen genau wissen, welche Kompetenzen sie im Haus haben und welche sie für die Zukunft benötigen. Doch wer in Deutschland ein Kompetenz- oder Skillmodell einführt, betritt unweigerlich ein Feld, das nicht nur arbeitspsychologische oder betriebswirtschaftliche, sondern auch tiefgreifende juristische Implikationen hat.

Oft herrscht in der Praxis Unsicherheit: Ab wann muss die Arbeitnehmervertretung am Tisch sitzen? Darf der Arbeitgeber die Anforderungen an eine Stelle alleine definieren? Und wo endet die unternehmerische Freiheit und beginnt die zwingende Mitbestimmung? Dieser Blog-Artikel soll als Leitfaden für die Praxis dienen, um diese Unsicherheiten zu beseitigen und eine Brücke zwischen strategischem Kompetenzmanagement und arbeitsrechtlicher Konformität zu schlagen.

1) Die Bedeutung juristischer Leitplanken im Kompetenzmanagement

Warum ist es für Führungskräfte und Personalverantwortliche so entscheidend, die Rechte des Betriebsrates (BR) oder Personalrates (PR) bereits bei den ersten Planungsschritten im Detail zu kennen? Die Antwort liegt in der Effizienz und Rechtssicherheit der Implementierung. Ein Kompetenzmodell, das ohne die notwendige Beteiligung der Mitbestimmungsorgane entwickelt wird, ist in einem rechtlichen Sinne „auf Sand gebaut“.

Wird die Mitbestimmung übergangen, drohen nicht nur gerichtliche Unterlassungsansprüche und langwierige Verfahren vor der Einigungsstelle, die das gesamte Projekt für Monate oder gar Jahre blockieren können. Vielmehr leidet die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft. Kompetenzmodelle berühren den Kern des Arbeitsverhältnisses: Wie werde ich gesehen? Wie werde ich bewertet? Welche Entwicklungschancen habe ich? Ohne die Einbindung des BR/PR als „Hüter der Fairness“ wird ein solches Instrument oft als reines Kontrollwerkzeug missverstanden. Juristische Kenntnisse sind daher kein Hindernis, sondern der Enabler für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine nachhaltige Verankerung des Modells in der Unternehmenskultur.

2) Formen der Beteiligung: Von der Information zur Mitbestimmung

Im deutschen Arbeitsrecht, insbesondere im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und den entsprechenden Personalvertretungsgesetzen (z. B. BPersVG), ist die Intensität der Beteiligung gestaffelt. Es ist essentiell zu verstehen, dass „Beteiligung“ nicht immer „Veto-Recht“ bedeutet.

Zunächst ist das **Informationsrecht** zu nennen (§ 80 Abs. 2 BetrVG). Hierbei handelt es sich um die schwächste Form: Der Arbeitgeber muss den BR rechtzeitig und umfassend über Vorhaben unterrichten, damit dieser prüfen kann, ob weitere Rechte ausgelöst werden. Geht es um die reine Planung (§ 92 BetrVG), tritt das **Beratungsrecht** hinzu. Hier muss ein echter Austausch über Alternativen stattfinden, wobei die endgültige Entscheidungshoheit beim Arbeitgeber bleibt.

Die stärkste Form ist die **zwingende Mitbestimmung** (insb. § 87 BetrVG). In diesen Bereichen kann der Arbeitgeber keine wirksame Maßnahme ohne die Zustimmung des Betriebsrates ergreifen. Kommt keine Einigung zustande, ersetzt der Spruch einer paritätisch besetzten Einigungsstelle die Einigung. Im Kontext von Kompetenzmodellen wird dieser Bereich meist dann relevant, wenn das Modell zur Leistungsbewertung oder zur Entlohnung herangezogen wird.

Der Kernunterschied bei den Beteiligungsrechten des Betriebsrats (BR) / des Personalrats (PR) liegt darin, ob der Betriebsrat bzw. Personalrat nur Einfluss nimmt (Mitwirkung) oder eine Entscheidung tatsächlich blockieren bzw. erzwingen kann (Mitbestimmung).

Kategorie / Stufe	Kurzdefinition	Typische Rechtsgrundlagen (Beispiele)	Konkretes Beispiel aus der Praxis
Informationsrecht (Teil der Mitwirkungsrechte)	Arbeitgeber muss den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend unterrichten, damit dieser seine Aufgaben erfüllen und ggf. weitere Rechte ausüben kann.	§ 80 Abs. 2 BetrVG (allgemeine Unterrichtung), wirtschaftliche Informationen §§ 106 ff. BetrVG.	Der Arbeitgeber plant eine Umstrukturierung mit Versetzungen und informiert den Betriebsrat frühzeitig über Gründe, Ablauf und betroffene Abteilungen, damit dieser prüfen kann, ob Beratungs- oder Mitbestimmungsrechte ausgelöst werden.

Kategorie / Stufe	Kurzdefinition	Typische Rechtsgrundlagen (Beispiele)	Konkretes Beispiel aus der Praxis
Mitwirkungsrecht: Anhörung	Betriebsrat erhält Informationen und Gelegenheit zur Stellungnahme; der Arbeitgeber muss die Position des Gremiums zur Kenntnis nehmen, ist aber in der Entscheidung nicht gebunden.	§ 102 Abs. 1 BetrVG (Anhörung vor jeder Kündigung).	Vor einer ordentlichen Kündigung übermittelt der Arbeitgeber dem Betriebsrat die Kündigungsgründe und Daten der betroffenen Person; der Betriebsrat kann Bedenken äußern, die der Arbeitgeber prüfen muss, die Kündigung aber gleichwohl aussprechen kann.
Mitwirkungsrecht: Beratung	Arbeitgeber muss die Angelegenheit gemeinsam mit dem Betriebsrat erörtern; es findet ein echter Austausch über Inhalte und Alternativen statt, die Entscheidung bleibt aber letztlich beim Arbeitgeber.	Beratungsrechte z. B. bei geplanten Betriebsänderungen im Rahmen von Interessenausgleichsverhandlungen nach §§ 111 ff. BetrVG.	Bei der Einführung eines neuen Schichtmodells legt der Arbeitgeber dem Betriebsrat seine Planungen vor; in Gesprächen werden Belastung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Alternativen diskutiert, bevor der Arbeitgeber sein endgültiges Modell festlegt.
Mitwirkungsrecht: Widerspruch	Betriebsrat kann einer Maßnahme förmlich mit Begründung widersprechen; der Arbeitgeber kann die Maßnahme zwar ggf. trotzdem ergreifen, muss aber zusätzliche arbeitsrechtliche Folgen beachten (z. B. Weiterbeschäftigungsanspruch).	§ 102 Abs. 3-5 BetrVG (Widerspruchsrecht bei ordentlicher Kündigung).	Der Arbeitgeber will einem Beschäftigten ordentlich kündigen; der Betriebsrat widerspricht schriftlich unter Berufung auf einen der in § 102 Abs. 3 BetrVG genannten Gründe, etwa weil eine Weiterbeschäftigung auf einem anderen freien Arbeitsplatz möglich ist; im Kündigungsschutzprozess kann dies zu einem Weiterbeschäftigungsanspruch führen.

Kategorie / Stufe	Kurzdefinition	Typische Rechtsgrundlagen (Beispiele)	Konkretes Beispiel aus der Praxis
Mitbestimmungsrecht (soziale Angelegenheiten)	Arbeitgeber und Betriebsrat müssen sich auf eine Regelung einigen; ohne Zustimmung des Betriebsrats oder ersetzende Entscheidung der Einigungsstelle kann die Maßnahme nicht wirksam durchgeführt werden.	§ 87 Abs. 1 BetrVG (ordnende Mitbestimmung bei Arbeitszeit, Ordnung des Betriebs, Überwachungseinrichtungen usw.).	Der Arbeitgeber möchte Schichtarbeit einführen und Dienstpläne festlegen; hierzu braucht er eine Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat; kommt keine Einigung zustande, kann die Einigungsstelle einen verbindlichen Spruch fassen, ohne den die Schichtpläne nicht eingeführt werden dürfen.
Mitbestimmungsrecht (personelle Einzelmaßnahmen, eingeschränkt)	Betriebsrat muss z. B. bei Einstellungen und Versetzungen beteiligt werden; seine Zustimmungsverweigerung kann die Maßnahme vorläufig blockieren und führt zu einem gerichtlichen Klärungsverfahren.	§§ 99, 100 BetrVG (Zustimmungserfordernis bei personellen Einzelmaßnahmen in mitbestimmungspflichtigen Betrieben).	Der Arbeitgeber will eine neue Mitarbeiterin einstellen; der Betriebsrat verweigert die Zustimmung wegen Verstoßes gegen eine Auswahlrichtlinie; der Arbeitgeber darf die Einstellung nicht einfach endgültig vornehmen, sondern muss beim Arbeitsgericht die Ersetzung der Zustimmung beantragen.

3) Die „Trennarchitektur“ als juristischer Kompass

Um die Komplexität der Mitbestimmung beherrschbar zu machen, hat sich in der Beratungspraxis die sogenannte „Trennarchitektur“ bewährt. Sie unterscheidet zwischen drei Ebenen, die rechtlich völlig unterschiedlich bewertet werden. Durch diese konsequente Trennung behält der Arbeitgeber seine strategische Steuerungsfähigkeit, während die Rechte der Arbeitnehmervertreter gewahrt bleiben.

Ebene	Inhalt & Fokus	Zentrale Rechtsgrundlage (Beispiele)	Status der Beteiligung
I. Anforderungsarchitektur	Definition der Stelle: Welche Aufgaben sind zu erfüllen? Welche Skills werden benötigt (Soll-Profil)?	§ 106 GewO (Direktionsrecht), § 90, 92 BetrVG	Grundsätzlich mitbestimmungsfrei (Informationsrecht besteht)
II. Bewertungsarchitektur	Messung & Vergleich: Wie gut erfüllt ein Mitarbeiter die Anforderungen? (Ist-Profil, Beurteilung).	§ 94 Abs. 2 BetrVG, § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG	Zwingende Mitbestimmung (Beurteilungsgrundsätze)
III. Entgeltarchitektur	Monetäre Folgen: Wie wirkt sich die Kompetenz oder Leistung auf das Gehalt oder Boni aus?	§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG, § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG	Zwingende Mitbestimmung (Entlohnungsgrundsätze)

Diese Architektur stellt sicher, dass der Arbeitgeber autonom festlegen kann, was für den Geschäftserfolg wichtig ist (Ebene I). Sobald er jedoch Menschen an diesen Maßstäben misst (Ebene II) oder bezahlt (Ebene III), sitzt die Arbeitnehmervertretung zwingend mit am Tisch.

4) Präzision in der Formulierung: Wie Sie Kompetenzanker rechtssicher gestalten

Nachdem wir die strukturelle Trennung zwischen **Anforderungen**, **Bewertung** und **Entgelt** etabliert haben, stellt sich die operative Frage: Wie müssen die Texte in einem Kompetenzmodell konkret formuliert sein, damit sie rechtlich Bestand haben? Die Sprache, die Sie in Ihren Kompetenzprofilen und Bewertungsmatrizen wählen, entscheidet darüber, ob ein System im Falle eines Rechtsstreits als „billiges Ermessen“ anerkannt wird oder wegen Intransparenz und Persönlichkeitsverletzung scheitert.

Folgende Gestaltungsempfehlungen leiten sich aus der Trennarchitektur ab und sollten als Leitplanken für Ihre Redaktionsarbeit dienen:

Ebene I: Anforderungen beschreiben (Die Soll-Seite)

Auf der Ebene der Anforderungsarchitektur geht es ausschließlich darum, die Stelle zu definieren. Um diesen Bereich **mitbestimmungsfrei** zu halten, müssen die Formulierungen rein beschreibend und neutral bleiben.

- **Der Fokus liegt auf der Aufgabe:** Vermeiden Sie Formulierungen, die eine Messung implizieren. Nutzen Sie statt „zeigt exzellente Fachkenntnisse“ lieber „die Stelle erfordert fundierte Kenntnisse im Bereich X“.
- **Vermeidung von Adjektiv-Fallen:** Adjektive wie „hoch“, „überdurchschnittlich“ oder „umfassend“ gehören in das Bewertungssystem, nicht in das Anforderungsprofil. In der Stellenbeschreibung beschreiben Sie die *Art* der

Kompetenz (z. B. „Analyse komplexer Datenstrukturen“), nicht die *Güte* der Ausführung.

- **Neutralitätsgebot:** Verwenden Sie keine Skalen (1-5) innerhalb der Stellenbeschreibung. Sobald eine Stufung auftaucht, verlassen Sie den Bereich des Direktionsrechts und bewegen sich in Richtung der mitbestimmungspflichtigen Beurteilungsgrundsätze (§ 94 BetrVG).

Ebene II: Verhalten verankern (Die Bewertungs-Seite)

Wenn wir zur Bewertungsarchitektur übergehen, ist die Mitbestimmung des Betriebsrats zwingend. Damit eine Bewertung rechtssicher ist, verlangt das Bundesarbeitsgericht (BAG) **transparente, überprüfbare und gleichheitsgerechte Maßstäbe**. Hier kommen die sogenannten **BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)** ins Spiel.

Anstatt Eigenschaften zu bewerten („ist teamfähig“), beschreiben Sie **beobachtbares Verhalten**. Dies entpersonalisiert das Gespräch und macht die Bewertung objektivierbar.

- **Vom Motiv zur Handlung:** Fragen Sie nicht nach der Einstellung eines Mitarbeiters, sondern nach dem Ergebnis seines Handelns.
 - *Negativbeispiel:* „Der Mitarbeiter ist hochmotiviert bei der Kundenberatung.“ (Subjektive Unterstellung eines inneren Zustands).
 - *Positivbeispiel (BARS):* „Berät Kunden proaktiv, geht auf individuelle Rückfragen ein und bietet aktiv Lösungen für identifizierte Probleme an.“ (Beobachtbare Handlung).
- **Vermeidung von Persönlichkeits-No-Gos:** Begriffe wie „belastbar“, „empathisch“, „loyal“ oder „durchsetzungsstark“ sind rechtlich hochgradig angreifbar. Sie zielen auf den Charakter ab und berühren das Persönlichkeitsrecht. Ersetzen Sie diese durch arbeitsbezogene Verhaltensbeschreibungen:
 - Statt „empathisch“: „Spiegelt in Gesprächen die Argumente des Gegenübers wider und sucht nach gemeinsamen Konsenspunkten.“
 - Statt „belastbar“: „Priorisiert Aufgaben auch bei hohem Arbeitsaufkommen nach Terminvorgaben und hält vereinbarte Fristen ein.“

Ebene III: Die Kopplung regeln (Die Entgelt-Seite)

Für die Entgeltarchitektur gilt: Formulierungen müssen so gewählt sein, dass keine **„algorithmischen Kurzschlüsse“** entstehen. Ein Kompetenzmodell sollte nie die alleinige, automatisierte Grundlage für eine Gehaltserhöhung sein, ohne dass ein menschliches Ermessen oder ein definierter Prozess zwischengeschaltet ist.

- **Ermessensspielräume wahren:** Nutzen Sie Formulierungen, die eine Verbindung zum Entgelt herstellen, aber keinen automatischen Rechtsanspruch ohne Prüfung auslösen.
 - *Beispiel:* „Die erreichte Kompetenzstufe dient als wesentliche Orientierung für die jährliche Überprüfung der Leistungszulage gemäß der geltenden Betriebsvereinbarung.“

- **Transparente Governance:** In den entsprechenden Dokumenten (z. B. Entgeltmatrix) muss klar definiert sein, dass die Bewertung (Ebene II) ein *Input* für das Entgelt ist, aber nicht identisch mit der Entgeltfestsetzung.

Zusammenfassende Checkliste für rechtssichere Formulierungen

Bereich	Empfohlene Wortwahl	Zu vermeidende Begriffe
Anforderungen	„Die Stelle erfordert...“, „Zuständig für...“, „Anwendung von...“	„Mitarbeiter muss hochgradig X sein“, Stufen 1-5, Leistungsadjektive.
Bewertung (BARS)	„Kommuniziert klar“, „Hält Fristen ein“, „Erstellt Berichte fehlerfrei“	„Ist motiviert“, „Hat eine tolle Ausstrahlung“, „Zeigt Loyalität“.
Allgemein (AGG)	Geschlechtsneutral, altersunabhängig, Fokus auf zu erledigende Tätigkeiten und Aufgaben.	„Junges Team“, „Dynamisch“, „Belastbar“ (oft Codewort für Alter).

Der goldene Merksatz für Ihre Redaktion lautet: Anforderungen beschreiben die Arbeit. Bewertungen beurteilen das gezeigte Verhalten. Entgelt honoriert das erreichte Ergebnis. Wenn Sie diese sprachliche Trennung konsequent durchhalten, schaffen Sie ein System, das vor dem Betriebsrat Bestand hat und Führungskräften echte Handlungssicherheit gibt.

5) Das operative Prozessmodell in 6 Phasen

Die Entwicklung eines Kompetenzmodells erfolgt idealerweise in einem strukturierten, sechsstufigen Prozess. Je nachdem, ob eine Organisation bei Null startet (**Greenfield**) oder bestehende Systeme optimiert (**Brownfield**), variieren die Schwerpunkte in den einzelnen Phasen.

Phase 1: Initiierung und strategische Ausrichtung

Hier wird der Grundstein gelegt. Es gilt zu klären, welche Unternehmensziele durch das Modell unterstützt werden sollen. In einer Greenfield-Situation liegt der Fokus auf der Vision und dem Scope. Im Brownfield-Szenario steht eine kritische Auditierung der vorhandenen Profile und eine Gap-Analyse zur aktuellen Strategie im Vordergrund. **BR/PR-Einbeziehung:** In dieser Phase greifen vor allem Informationsrechte (§ 92 BetrVG). Es ist ratsam, den BR frühzeitig über das „Ob“ und das „Warum“ zu informieren, um Gerüchten vorzubeugen und die Governance-Struktur (z. B. eine paritätische Projektgruppe) zu definieren.

Phase 2: Analyse und Bestandsaufnahme

Hier erfolgt die Datenerhebung. Durch Dokumentenanalysen und Experteninterviews wird das „Kompetenzuniversum“ der Organisation definiert. Während Greenfield-Projekte eine vollständige Tätigkeitsanalyse erfordern, konzentriert sich Brownfield auf die Delta-Analyse: Was hat sich an den Arbeitsplätzen verändert? **BR/PR-Einbeziehung:** Der Betriebsrat hat hier Anspruch auf Informationen über die angewandten Methoden (§ 80 Abs. 2 BetrVG). Werden für die Analyse bereits standardisierte Fragebögen verwendet, könnte bereits § 94

BetrVG (Personalfragebogen) tangiert sein. Transparenz über die Interviewpartner und die Anonymisierung der Daten ist hier der Schlüssel zur Kooperation.

Phase 3: Konzeption und Modellentwicklung

In dieser Phase werden die Architektur (Stufen, Skalen) und der Kompetenzkatalog finalisiert. Die Kompetenzen werden mit Definitionen und verhaltensbasierten Ankern (BARS) hinterlegt. **BR/PR-Einbeziehung:** Hier erreichen wir den Kern der Mitbestimmung. Da die Definition von Niveaustufen und Beurteilungsmaßstäben untrennbar mit der späteren Bewertung verbunden ist, greift § 94 Abs. 2 BetrVG (Beurteilungsgrundsätze). Eine frühzeitige Mitwirkung des BR bei der Formulierung der BARS erhöht die Rechtssicherheit enorm, da diese objektiven Verhaltensanker auch einer gerichtlichen Überprüfung standhalten.

Phase 4: Validierung und Pilotierung

Kein System sollte ohne Praxistest ausgerollt werden. In einem ausgewählten Bereich wird das Modell getestet. Bei Greenfield-Ansätzen dient dies der Plausibilitätsprüfung, bei Brownfield-Projekten wird vor allem der Migrationspfad (altes zu neuem Modell) geprüft.

BR/PR-Einbeziehung: Die Pilotierung sollte idealerweise auf Basis einer „Erprobungs-Betriebsvereinbarung“ erfolgen. Dies gibt beiden Seiten die Sicherheit, das Modell nach dem Testlauf ohne Gesichtsverlust anpassen zu können. Der BR sollte aktiv in die Auswertung des Feedbacks einbezogen werden.

Phase 5: Implementierung und Rollout

Nach der erfolgreichen Pilotierung erfolgt die flächendeckende Einführung, oft unterstützt durch IT-Systeme und umfangreiche Schulungsprogramme für Führungskräfte. **BR/PR-Einbeziehung:** Wird für das Kompetenzmanagement eine Software eingeführt, die Leistungs- oder Verhaltensdaten speichert, ist die zwingende Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (technische Überwachungseinrichtungen) zu beachten. Zudem hat der BR ein Mitbestimmungsrecht bei der Ausgestaltung der Schulungsmaßnahmen (§§ 96-98 BetrVG).

Phase 6: Verankerung und kontinuierliche Weiterentwicklung

Das Modell wird in den Regelbetrieb überführt. Es werden Governance-Strukturen für regelmäßige Reviews und Updates etabliert. **BR/PR-Einbeziehung:** Der BR hat ein dauerhaftes Überwachungsrecht (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG), ob das Modell diskriminierungsfrei und gemäß der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen angewendet wird. Jährliche gemeinsame Review-Gespräche fördern die kontinuierliche Verbesserung und stärken das Vertrauen.

6) Fazit: Partnerschaft als Erfolgsfaktor

Die Einführung von Kompetenz- und Skillmodellen ist weit mehr als ein administrativer HR-Prozess. Sie ist ein Eingriff in das soziale Gefüge einer Organisation. KMUs und öffentliche Institutionen sind gut beraten, die Einbeziehung von Betriebsrat und Personalrat nicht als lästige Pflicht, sondern als strategische Chance zu begreifen.

Die konsequente Anwendung der **Trennarchitektur** schützt das Direktionsrecht des Arbeitgebers in der Anforderungsdefinition und sichert gleichzeitig die notwendige Akzeptanz durch Mitbestimmung bei der Bewertung und Vergütung. Wer den sechsphasigen Prozess pflichtbewusst und unter Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter durchläuft, minimiert nicht nur juristische Risiken, sondern schafft ein Instrument, das tatsächlich zur Zukunftsfähigkeit der Organisation beiträgt. Transparenz, Objektivität durch verhaltensbasierte Anker (BARS) und eine klare Kommunikation sind dabei die Eckpfeiler für ein rechtssicheres und erfolgreiches Kompetenzmanagement.

Quellenverzeichnis

- **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).** In der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. Juni 2021 (BGBl. I S. 1762). Verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/>
- **Bundesarbeitsgericht (BAG).** Beschluss vom 14. Januar 2014 – 1 ABR 49/12. (Zur Mitbestimmung bei Stellenbeschreibungen und Beurteilungsgrundsätzen). Verfügbar unter: <https://www.bundesarbeitsgericht.de>
- **Bundesarbeitsgericht (BAG).** Beschluss vom 17. März 2015 – 1 ABR 48/13. (Definition und Umfang von Beurteilungsgrundsätzen nach § 94 BetrVG).
- **Bundespersönalvertretungsgesetz (BPersVG).** Vom 15. Juni 2021 (BGBl. I S. 1614), zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 22. Januar 2024 (BGBl. 2024 I Nr. 17). Verfügbar unter: https://www.gesetze-im-internet.de/bpersvg_2021/
- **Gewerbeordnung (GewO).** § 106 Weisungsrecht des Arbeitgebers. Verfügbar unter: https://www.gesetze-im-internet.de/gewo/_106.html