



Mehr Eigenverantwortung für Führungskräfte

Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten, sind immer noch eine absolute Ausnahme. Auch weil sie ihren rechtlichen Anspruch in der Regel nicht einklagen. Doch das Arbeitsrecht ist bei dem Thema nicht überflüssig.

Von **Kara Preedy**

Frau D. ist Leiterin des Controllings und hat Prokura. Sie wird schwanger. Während ihrer Schwangerschaft und der anschließenden Elternzeit wird sie durch den Leiter des Rechnungswesens vertreten, der dies interimistisch neben seiner eigentlichen Tätigkeit wahrnimmt. Frau D. beantragt Eltern-Teilzeit für zwei Jahre mit 20 Stunden wöchentlich und schlägt vor, Mittwoch und Freitag im Büro zu sein und stundenweise auch von zu Hause zu arbeiten. Der Arbeitgeber lehnt dies ab. Frau D. klagt.

Dieser Fall ging im Jahr 2009 bis vor das Bundesarbeitsgericht (Az. 9 AZR 72/09). Führen in Teilzeit – also auch ein arbeitsrechtliches Thema? Zunächst scheint bei der Frage, ob Unternehmen Führungspositionen in Teilzeit besetzen und ob Mitarbeiter in Teilzeit führen, das Arbeitsrecht

zweitrangig zu sein. Entsprechend gibt es sehr wenige Gerichtsentscheidungen zu diesem Thema. Aber wie so oft zeigt sich, dass der Blick auf das Arbeitsrecht schon deshalb spannend ist, weil es ein Spiegel der gesellschaftlichen Diskussion ist.

Um meine Position in dieser gesellschaftlichen Diskussion direkt offenzulegen: Ich bin Partnerin einer Arbeitsrechtsboutique, einer auf Arbeitsrecht spezialisierten Kanzlei. In unserer Kanzlei arbeiten inzwischen fast 50 Mitarbeiter, davon 24 Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen. Wir haben eine Teilzeitquote von 40 Prozent, an der mehr Männer als Frauen beteiligt sind. Ich selbst habe drei Kinder. Mein Mann und ich teilen uns die Verantwortung für die Kinder – jeder hat zu bestimmten Zeiten beruflich zurückgesteckt und zu anderen Zeiten mehr Fokus auf die Karriere gelegt und legen können. Wir arbeiten beide in einem Umfeld, das

dies immer unterstützt hat und haben vor allem das Glück, gesunde Kinder zu haben, die an beiden Eltern hängen. Ich habe Führung in Teilzeit sowohl als Arbeitnehmerin als auch als Arbeitgeberin erlebt. Für mich standen und stehen dabei immer Flexibilität und das Bemühen auf beiden Seiten, gute Lösungen zu finden, im Vordergrund. Das erscheint mir notwendige Grundlage einer erfolgreichen Führung in Teilzeit zu sein. Sieht das Arbeitsrecht das genauso?

Rechtlich gesehen, ist das Thema Teilzeit durch europäische Einflüsse geprägt. Teilzeitarbeit stand dabei aufgrund der Geschichte und der Entwicklung der damaligen Europäischen Gemeinschaft (EG) immer auch unter einem wirtschaftlichen Blickwinkel. Ziel war daher eine Angleichung der Rechtssysteme der Mitgliedsstaaten, um gleiche Wettbewerbsbedingungen zu ermöglichen.

Flexiblere Organisation der Arbeit

Die Ermöglichung von Teilzeitarbeit – und das ist gerade auch heute spannend – sollte dabei eine Maßnahme zu mehr Wachstum und der Förderung von Beschäftigung sein. Gleichzeitig waren von Anfang an die individuellen Rechte des EG-Bürgers und der Diskriminierungsschutz ebenfalls ein



wichtiges Anliegen der europäischen Gesetzgeber. Insoweit „sollte eine flexiblere Organisation der Arbeit ermöglicht werden, die sowohl den Wünschen der Arbeitnehmer als auch den Erfordernissen des Wettbewerbs gerecht wird.“ (Richtlinie 97/81/EG des Rates vom 15.12.1997, Erwägungsgründe Z. 5).

Dabei standen auch Führungspositionen von Anfang an im Fokus des Gesetzgebers. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz, durch das die europäische Richtlinie umgesetzt wurde, regelt ausdrücklich, dass „der Arbeitgeber den Arbeitnehmern, auch in leitenden Positionen, Teilzeitarbeit nach Maßgabe dieses Gesetzes zu ermöglichen hat“.

Allerdings ist das für Unternehmen oftmals schwer umzusetzen. Die wesentlichen Argumente, warum Teilzeit in Führungspositionen so schwierig ist, sind:

- Das Arbeitsvolumen lässt eine Teilzeit in Führungspositionen gar nicht zu.
- Die Führungskraft muss für das Team ansprechbar sein; das erfordert Präsenz und entsprechende Kapazitäten.
- Termine mit Kunden und Geschäftspartnern sind bei Teilzeit schwierig zu koordinieren und durchzuführen. Gerade im Dienstleistungsbereich führt Teilzeit zu Beeinträchtigungen im Service, was sich das Unternehmen nicht leisten kann.

- Meetings und Absprachen müssen auch zu späterer Stunde oder spontan möglich sein.
- Geschäftsreisen, gerade wenn sie sich über mehrere Tage ziehen, sind in Teilzeit nicht möglich.

Im Fall der Frau D. lehnte der Arbeitgeber genau aus diesen Gründen den Teilzeit-Antrag ab: „Sie sind leitende Angestellte mit Prokura (...). Diese Schlüsselposition in unserem Unternehmen (...) setzt eine vollzeitige Anwesenheit Ihrer Person von Montag bis Freitag und gegebenenfalls darüber hinaus voraus. Dies gilt insbesondere für die zwingend erforderliche Teilnahme an den regelmäßigen, häufigen und kurzfristig im Voraus nicht planbaren Besprechungen sowie durchzuführenden Dienstreisen im gesamten Bundesgebiet sowie dem angrenzenden Ausland. (...) Darüber hinaus stehen wir seit geraumer Zeit inmitten einer umfangreichen und für unser Unternehmen existenziellen Umstrukturierung, Neuausrichtung und Betriebsänderung. (...) Die Ihnen bekannten Umstrukturierungsmaßnahmen erfordern eine vollzeitige Tätigkeit und insbesondere auch eine tägliche Verfügbarkeit (...).“ (Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 15. 12. 2009 - 9 AZR 72/09, NZA 2010, 447 ff.).



Herausgeber
Rudolf Hetzel
Frederik Nyga
Torben Werner

Redaktion
Jan C. Weillbacher (jcw)
(Chefredakteur, V.i.S.d.P.)
jan.weillbacher@
humanresourcesmanager.de
Sven Pauleweit (svp)
sven.pauleweit@
humanresourcesmanager.de

Mitarbeiter der Ausgabe
Nicola Appel, Guido Bosbach,
Verena Braeckeler-Kogel,
Cetin Colpan, Simon Dückert,
Christian Gärtner, Boris Gloger,
Alexander Greth, Steffi Gröscho,
Anne Hünninghaus, Christoph Hus,
Uwe Peter Kanning, Sandra Koch,
Sven Lechtleitner, Peter, Pawlowsky,
Kara Preedy, Arne Prieß,
Kirsten Sánchez Marín,
André Schmidt-Carré,
Sebastian Spörer, Thomas Trappe
redaktion@
humanresourcesmanager.de

Gestaltung
Danny Tuan Anh Schuster
www.buerofarbe.de

Fotoredaktion
Laurin Schmid
Julia Nimke

Anzeigen
Norman Wittig
norman.wittig@quadriga.eu

Druck
PieReg Druckcenter Berlin GmbH
Benzstraße 12
12277 Berlin

Im Internet
www.humanresourcesmanager.de



Quadriga

Verlags- / Redaktionsanschrift
Quadriga Media Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin
Telefon: 030 / 84 85 90
Fax: 030 / 84 85 92 00
info@quadriga.eu

Reicht das den Gerichten?

Dass die organisatorische Umstellung für Unternehmen bei Teilzeitmitarbeitern, gerade in Führungspositionen, hoch ist, findet bei den Gerichten durchaus Anerkennung. Dennoch legen sie strenge Maßstäbe an: Das Arbeitsgericht Berlin entschied 2012, dass „alle zumutbaren organisatorischen Maßnahmen zu ergreifen sind, damit auch Arbeitnehmer in leitenden Positionen von ihrem Recht auf Teilzeitarbeit Gebrauch machen können“. Dies sei auch dann erforderlich, „wenn die Aufteilung einer leitenden Position in mehrere Teilzeitstellen mit Problemen verbunden sein kann“ (Arbeitsgericht Berlin, Teilurteil vom 20.4.2012 (28 Ca 17989/11)

Auch das Bundesarbeitsgericht sieht dies so deutlich. Das höchste deutsche Arbeitsgericht nimmt dabei eine 3-Stufen-Prüfung vor:

1. Hat der Arbeitgeber ein betriebliches Organisationskonzept, das eine bestimmte Arbeitszeitregelung erforderlich macht?
2. Steht diese Arbeitszeitregelung der Teilzeit tatsächlich entgegen?
3. Wiegt das betriebliche Arbeitszeitkonzept mehr als das Interesse des Mitarbeiters an Teilzeit und wie stark wird dieses Konzept durch die Teilzeittätigkeit beeinträchtigt?

Die oben genannten Argumente sind damit nicht ohne weiteres ausreichend. Im Gegenteil: Das Bundesarbeitsgericht sagt eindeutig, dass „betriebliche Schwierigkeiten zu bewältigen sind, auch dann, wenn dem Arbeitgeber erhebliche Anstrengungen abverlangt werden, um derartige Schwierigkeiten zu überwinden“ (Urteil vom 15. 12. 2009 - 9 AZR 72/09, NZA 2010, 447 ff.).

Arbeitsrechtlich wird damit klar: Eine Organisation muss sich auf Führung in Teilzeit einstellen. Dies kann eine Veränderung der Prozesse und der Zusammenarbeit insgesamt bedeuten. Das mag schwierig sein. Das mag anstrengend sein. Das allein ist aber arbeitsrechtlich kein legitimer Grund, Teilzeit für Führungskräfte abzulehnen.

Das gilt insbesondere für eine Teilzeit in Elternzeit, da dabei nur dringende betriebliche Gründe eine Ablehnung von Teilzeit

rechtfertigen. In der Praxis aber ist auch eine Ablehnung eines Teilzeit-Anspruchs außerhalb der Elternzeit schwer zu rechtfertigen.

Obwohl die rechtliche Lage damit klar ist, werden Ansprüche auf Teilzeit selten gerichtlich ausgetragen, was nicht verwundert. Die wenigsten Mitarbeiter machen Ansprüche im laufenden Arbeitsverhältnis gegen ihren Arbeitgeber gerichtlich geltend. Gerade bei einer Führung in Teilzeit, wo Flexibilität auf beiden Seiten für ein gutes Gelingen notwendig ist, entscheidet sich der Erfolg in der Regel außerhalb des Gerichtssaales.

Damit wird das Recht nicht überflüssig, auch wenn es allein sicher nicht reicht, um Änderungen in Unternehmen zu bewirken. Aber als ein Puzzleteil ist es nicht zu unterschätzen. Gerade weil es einen gesetzlichen Anspruch gibt, können manche Konflikte schon im Vorfeld vermieden werden. Viele Unternehmen scheuen zu Recht gerade bei diesem Thema die Signalwirkung eines verlorene Prozesses.

An der Leistung messen, nicht an der Arbeitszeit

Bezieht man Geschäftsführer und Vorstände in die Diskussion einer Teilzeitführung mit ein, zeigt sich zudem eine andere rechtliche Perspektive, die auch für Angestellte insgesamt richtungsweisend sein kann – und ich wage die Prognose, richtungsweisend sein wird.

Geschäftsführer und Vorstände haben keinen rechtlichen Anspruch auf Teilzeit. Auch wenn die Diskussion, inwieweit Geschäftsführer als Arbeitnehmer anzusehen sind, europarechtlich in Bewegung ist, umfasst diese Diskussion Teilzeit nicht.

Allerdings gelten für Geschäftsführer und Vorstände auch keine festen Arbeitszeiten, da sie weitgehend weisungsfrei arbeiten. Die meisten Anstellungsverträge regeln daher lediglich, dass sie „ihre ganze Arbeitskraft“ zur Verfügung stellen müssen. Was „ganze Arbeitszeit“ heißt, bleibt regelmäßig offen. Auch das Arbeitszeitgesetz gibt keine Grenzen vor, da dies auf Geschäftsführer und Vorstände keine Anwendung findet. Nach oben ist die Arbeitszeit offen. Ist sie das dann auch nach unten? Viele Vorstände und Geschäftsführer sind – gerade wenn sie sehr erfolgreich sind – in einer Vielzahl weiterer Positionen aktiv, sei es als Aufsichtsrat, im Verband oder in

anderen Konzerngesellschaften. Gleichzeitig entscheiden Geschäftsführer und Vorstände grundsätzlich selbst, wie sie ihre Zeit einteilen und wie viel Zeit sie für welche Aufgaben einsetzen. Interessanterweise deckt sich dies mit der Beobachtung, dass sich zunehmend gerade sehr erfolgreiche Männer, die junge Familien haben, viel um ihre Kinder kümmern. Teilzeit beantragen diese Männer nicht. Stattdessen organisieren sie sich entsprechend. Gemessen werden sie nicht an ihrer Arbeitszeit, sondern an ihrer Leistung.

Notwendig ist dafür keine rechtliche Grundlage, sondern eine Verständigung der Vertragsparteien, wie die Tätigkeit ausgeübt werden soll und welche Erwartungshaltung an die Anwesenheit besteht. Die Entscheider müssen überzeugt sein, dass die betroffene Person das Unternehmen leiten kann – unabhängig von der Arbeitszeit. Dies ist eine Frage von Verantwortung und guter Organisation. Insofern ist es sogar folgerichtig, dass hierzu keine gesetzlichen Regelungen bestehen.

Für die ranghöchsten Führungskräfte in Unternehmen ist daher die Verantwortlichkeit für das Ergebnis und nicht das Absolvieren einer bestimmten Arbeitszeit der entscheidende Faktor.

Dieser Anspruch an Eigenverantwortlichkeit und das Messen an Zielen statt an Zeit ließe sich auf Führungskräfte aller Ebenen übertragen. Das erfordert ein Umdenken und das Zulassen von mehr „Ownership“ für Führungskräfte statt Kontrolle ihrer Arbeitszeiten. Natürlich kann das zu Konflikten und Reibung führen und erfordert erhebliche Anstrengungen von beiden Seiten. Nimmt man das Arbeitsrecht aber ernst, sind das genau die erheblichen Anstrengungen, die das Bundesarbeitsgericht den Unternehmen abverlangt, um Schwierigkeiten zu überwinden.



KARA PREEDY ist Rechtsanwältin und seit 2009 Partnerin bei der auf Arbeitsrecht spezialisierten Kanzlei *Pusch Wahlig Legal*. Sie berät nationale und internationale Unternehmen sowie Führungskräfte in sämtlichen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts.