

# „Anrufe kann man weiterleiten“

Silke Mekat sensibilisiert Firmen, die als Arbeitgeber attraktiver sein wollen, für die Teilzeit-Wünsche der Mitarbeiter

Die Betriebswirtin Silke Mekat hat sich mit ihrer Unternehmensberatung „Soulution Coaching“ auf familienbewusste Personalpolitik spezialisiert. Sie unterstützt Firmen, die als Arbeitgeber attraktiver werden möchten, und rät ihnen unter anderem, auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu achten. Sie erklärt, welche Vorbehalte es gegen das Modell „Führungskräfte in Teilzeit“ gibt – und warum unter dem Strich alle davon profitieren.

**SZ: Ein Chef, der täglich um 15 Uhr nach Hause geht, eine Chefin, die nur montags bis mittwochs im Büro anzutreffen ist – kann das funktionieren?**

Silke Mekat: Sehr gut sogar. In München gibt es einige Firmen, die das schon lange machen. Die Frage ist, wie man im Unternehmen damit umgeht. Es muss kommuniziert werden, wann Präsenzzeiten sind und wann der Chef zum Beispiel im Home Office erreichbar ist. Natürlich müssen Mails beantwortet werden, aber ob das um 16.30 Uhr gemacht wird, oder um 21 Uhr, darauf kommt es nicht unbedingt an, wenn die Mitarbeiter nicht auf eine Antwort warten. Außerdem sollte geklärt sein, wer gegebenenfalls die Vertretung übernimmt, damit es kein Machtgerangel gibt. Es sollte nicht derjenige weiterkommen, der sich viel zeigt, sondern der Leistung bringt.

**Warum gibt es dennoch so wenige Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit reduzieren?**

Viele glauben immer noch, dass sie ihrem Chef diesen Vorschlag nicht unterbreiten können. Da rate ich dranzubleiben, die Personalabteilung oder den Vorgesetzten über Beispiele zu informieren, die gut laufen. Viele haben außerdem Sorge, aufs Abstellgleis gestellt zu werden, wenn sie in Teilzeit gehen. Andererseits ist es für Arbeitgeber aber gerade auf Führungsebene langfristig günstiger, zum Beispiel eine



**Silke Mekat** ist Betriebswirtin und Unternehmensberaterin. Sie fordert von den Firmen, die sie um Rat fragen, ihren Mitarbeitern zu vertrauen und nicht deren Arbeitszeit zu messen, sondern ihre Leistung. Das zahle sich auf Dauer aus. FOTO: OH

Mitarbeiterin zu binden, die ein Kind bekommen hat und ein paar Jahre Teilzeit arbeiten möchte, als eine neue zu suchen. So versickert das vorhandene Wissen nicht zwischen Babybrei und Spielplatz, sondern bleibt in der Firma.

**Spielt auch die Angst vor der Reaktion der Kollegen eine Rolle?**

Das ist eine Frage der Unternehmenskultur. Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte in Teilzeit in den Großstädten leich-

teres Spiel haben. Vor allem in ländlichen Gegenden, in Franken oder Niederbayern, höre ich öfter, dass Frauen, um die es ja bei Teilzeit meistens geht, überhaupt nicht als Führungskräfte arbeiten wollten. Aber die Erfahrung zeigt: Wenn es angeboten wird, dann nutzen Frauen es auch. Dafür müssen Unternehmen sensibilisiert werden.

**Wessen Aufgabe ist das?**

Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel sind ja in den Medien schon ständig präsent, langsam kommen sie auch immer mehr im Bewusstsein der Chefs an. Die Arbeitsmarktzahlen zeigen: Unternehmen müssen für neue Arbeitskräfte so attraktiv sein, dass sie diese von anderen Unternehmen abwerben. Die Frage ist, was sie als Arbeitgeber attraktiv macht? Mehr Geld oder vielleicht doch flexible Angebote, die Mitarbeitern versichern, dass sie eine Zukunft in der Firma haben, auch wenn sie Kinder bekommen, sich sozial engagieren oder sich um ihre kranken Eltern kümmern möchten – was alles Gründe für Teilzeit sein können.

**Aber mal ehrlich: Wenn das Teilzeitmodell für Führungskräfte allen Seiten nur Vorteile bringen würde, wäre es sicherlich schon weiter verbreitet . . .**

Natürlich muss das Unternehmen erst in Vorleistung gehen. Es muss den Mitarbeitern vertrauen, dass sie ihre Arbeit machen. Das kann man nicht über Stunden messen, sondern nur über die Leistung. Im

Kundendienst etwa ist es schwierig, wenn ein Mitarbeiter nur zwischen 9 und 12 Uhr für Kunden erreichbar ist. Das heißt aber nicht, dass er den ganzen Tag im Büro sitzen muss. Anrufe kann man weiterleiten. Das Unternehmen muss vielleicht in Verwaltungsausgaben oder technische Einrichtungen investieren. Neue Ideen lösen oft Ängste aus. Aber langfristig wird sich zeigen, dass es sich lohnt, wenn ein Unternehmen sich Gedanken macht, wie es Mitarbeiter halten und neue bekommen kann.

**Lohnt sich Teilzeit für Unternehmen vielleicht auch, weil zwei Führungskräfte, die laut Vertrag je 50 Prozent arbeiten, zusammen mehr leisten als eine Vollzeitkraft – und dabei vielleicht auch manchmal mehr Leistung erbringen als die, für die sie bezahlt werden?**

Man kann sagen, dass Teilzeit-Mitarbeiter in der Zeit, in der sie in der Firma sind, produktiver sind. Gerade Frauen wollen ihre Arbeit auch schaffen. Wenn sie dafür nur bis 15 Uhr Zeit haben, verzichten sie auf Kaffeepausen oder ein Gespräch mit der Kollegin. Wenn zwei Menschen sich eine Führungsposition teilen, hat das auch den Vorteil, dass sie zwei verschiedene Erfahrungshintergründe mitbringen. Das kann für viele Projekte ein Vorteil sein. Ob man dabei mehr leistet, als man bezahlt bekommt, ist Einstellungssache: Man kann mit dem Arbeitgeber ja auch verhandeln.

INTERVIEW: CORINNA ANTON