

Mit Kind zur Arbeit

Allerorten wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefordert.

Doch wie können konkrete Lösungen aussehen? Ein Beispiel ist das Eltern-Kind-Arbeitszimmer als praktikable Notfalllösung.

VON STEFAN BECKER. Solche Szenarien sind für viele berufstätige Eltern keine Seltenheit: Sie wollen ihr Kind in die KiTa bringen, stehen aber wegen Streiks vor verschlossenen Türen, Schulstunden fallen aus, die Ferienbetreuung wird abgesagt, oder aber das Kind ist krank. Die Gründe, warum geplante Betreuungsarrangements für Kinder kurzfristig platzen können, sind vielfältig. Wenn Alternativen wie das Arbeiten von zu Hause aus nicht möglich sind, muss schnell eine andere Betreuungsmöglichkeit her. Doch das ist für arbeitende Eltern zeitlich nicht nur nahezu unmöglich, es kann auch sehr kostspielig werden.

In solchen Notfällen können Arbeitgeber wertvolle Unterstützung bieten, indem sie familienbewusste Maßnahmen anbieten – zum Beispiel ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer. Es gibt Arbeitnehmer, die einer Bürotätigkeit nachgehen, die Möglichkeit, ihr Kleinkind oder ihr heranwachsendes Kind mit zur Ar-

beitsstelle zu bringen und dort in einem gesonderten Raum selbst für die Betreuung zu sorgen. Gleichzeitig können sie dringende berufliche Aufgaben bewältigen und dabei auf nötige Arbeitsmaterialien zurückgreifen. Diese Maßnahme ist der Erfahrung der berufundfamilie gGmbH nach besonders attraktiv, denn bereits in mittelgroßen Betrieben lässt sie sich relativ leicht zur Verfügung stellen.

Gut geplant lässt sich das Eltern-Kind-Arbeitszimmer bereits innerhalb von ein bis zwei Monaten realisieren. Zu klären sind vorab die Gegebenheiten und Voraussetzungen. Diese reichen von A wie „Anspruchsperson“, über E wie „Evaluation“ bis hin zu Z wie „Zeitplanung“. Grundlegend ist eine Bedarfsanalyse, denn nicht jeder Betrieb benötigt fortlaufend dieses Angebot. Die Bremer Werbeagentur moskito zum Beispiel zählte früher viele Eltern von Kleinkindern zu ihren Mitarbeitern. Das Eltern-Kind-Arbeitszimmer wurde

bis dahin stark genutzt. Inzwischen sind die meisten Kinder dem intensiven Betreuungsalter entwachsen, und die Mitarbeiter fragen das Angebot seltener nach.

Geeignet für Kinder und Eltern

Wird ein deutlicher Bedarf gesehen, sollten entsprechende Räumlichkeiten gefunden werden. Insbesondere mittelgroße und große Unternehmen können die Frage in der Regel schnell lösen, da sie meist ein ausreichendes Raumangebot haben. Wichtig ist, dass der Raum sowohl kindgerecht als auch kindersicher ausgestattet ist und gleichzeitig das für die Büroarbeit des Elternteils notwendige Equipment bietet – von der Technik bis zum Mobiliar. Es sollte einen Koordinator für den Raum geben, der unter anderem die Nutzungszeiten verwaltet. Zu empfehlen ist zudem die Erstellung einer Benutzungsordnung, in der unter anderem auf die Aufsichtspflicht

und die Haftungsaspekte zwischen Eltern und Arbeitgeber hingewiesen wird.

Sind rechtliche Regelungen und Versicherungsfragen nicht geklärt, kann es schnell zu Missverständnissen kommen. Für den Erfolg des Eltern-Kind-Arbeitszimmers ist es entscheidend, dass mögliche Stolpersteine wie diese vorab aus dem Weg geräumt werden. Dazu zählt auch die Beantwortung von Fragen wie: Sind alle organisatorischen Aspekte geklärt? Wird über das Angebot gut informiert?

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln legt mit seinen rund 350 Beschäftigten besonderen Wert auf die Kommunikation. So hat das IW im Rahmen eines Familienfestes das Eltern-Kind-Arbeitszimmer, die sogenannte IW-Rappelkiste, offiziell eröffnet. Die Kinder der Mitarbeiter wurden zum Malwettbewerb „Traum ElternKindZimmer“ eingeladen, für den verschiedene Preise ausgelobt waren. Seither erfreut sich die IW-Rappelkiste großer Beliebtheit: An rund 30 Tagen im Jahr wird sie genutzt – auch von Führungskräften und der Geschäftsführung.

Die an das Eltern-Kind-Arbeitszimmer geknüpften Erwartungen müssen allerdings realistisch bleiben: Das Eltern-Kind-Arbeitszimmer stellt eine Notfall- und keine Dauerlösung dar. Es steht dem Mitarbeiter nicht zur ausschließlichen Betreuung seines Kindes zur Verfügung. Zugleich kann er seinen beruflichen Aufgaben nicht in dem Umfang nachkommen, wie er es an einem normalen Arbeitstag tun würde. Tatsächlich geht es darum, Beruf und Familie zu vereinbaren, Zeitfenster für das Kind und für die Arbeit zu schaffen. Die produktiven Phasen sind für den Betrieb und damit für den Arbeitgeber von großem Vorteil. Schließlich müsste er ansonsten gänzlich auf die Arbeitsleistung des betreffenden Mitarbeiters verzichten.

Stefan Becker, Geschäftsführer der berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, Frankfurt am Main

Gefragte Außensicht

Im Mittelstand wächst der Bedarf an Beratung durch externe Experten.

VON RALPH WANNENWETSCH. Während einige Länder Europas schlimmer denn je in der Finanzkrise stecken, läuft die deutsche Wirtschaft auf Hochtouren. Vor allem die Binnenkonjunktur ist angesprungen. Die Unternehmen investieren wieder mehr in Maschinen und Anlagen. Dafür brauchen sie auch zusätzliches technisches Know-how.

In der Regel haben Mittelständler jedoch nicht die Ressourcen, um für jeden Bereich im Unternehmen einen eigenen Experten einzustellen. Die Logistik zum Beispiel ist eine sehr innovative Branche, die geprägt ist von kontinuierlichen technischen und organisatorischen Neuerungen. In der Supply Chain sind regelmäßig grundsätzliche und strategische Betrachtungen zu Wertschöpfungstiefe, In- und Outsourcing sowie zum richtigen Standort zu treffen. Dies ist für kleine Unternehmen jedoch oft nicht zu leisten. Ihnen fehlen die Methoden und die Werkzeuge, die es ermöglichen, anhand von Logistikdaten bereits im Voraus die Kosten exakt zu ermitteln.

Tiefes Fach- und Methodenwissen in der Prozessplanung ist auch bei Neuplanungen von Produktionsprozessen und Fabriken gefragt. Mittelständler kommen da meist alleine nicht weiter, da sie im Gegensatz zu Konzernen keine Abteilung haben, die sich kontinuierlich mit diesen Themen auseinandersetzt. Gleiches gilt für den Bereich Lean Production.

Oft ist es daher effizienter und kostengünstiger, externe Hilfe zu holen, als das Know-how selbst aufzubauen. Zumindest dann, wenn es noch keine Mitarbeiter mit einschlägiger Erfahrung im Unternehmen gibt. Ein weiterer Vorteil externer Beratung: Insbesondere mittelständische Unternehmen sind nach wie vor stark von Persönlichkeiten geprägt. Das hat Vorteile, führt andererseits aber auch immer wieder zu Problemen, wenn eingespielte Prozesse umstrukturiert werden sollen. Unternehmensberater haben eine neutrale Mittlerstellung und können helfen, Entscheidungen rational zu begründen und persönlich motivierten Einwänden zu begegnen.

Nicht immer ist es jedoch ratsam, Hilfe von externen Experten zu holen. In vielen Fällen ist es besser, wenn Mittelständler sich von in-

nen heraus selbst optimieren. So sollten sie zum Beispiel alle operativen Herausforderungen des Tagesgeschäfts in Eigenregie abwickeln. Eine temporäre Unterstützung durch externe Berater löst hier die Probleme meist nur oberflächlich. Grundsätzliche (zum Beispiel personelle) Defizite bleiben jedoch bestehen und führen über kurz oder lang zum nächsten Problem.

Ein zweiter wichtiger Punkt ist die interne Kommunikation. Die sollten Mittelständler, zumindest im Hinblick auf einige Themen, nicht aus der Hand geben. Wichtige unternehmerische Entscheidungen sollten sie nie über ein Gutachten einer externen Unternehmensberatung an ihre Mitarbeiter weitergeben. Diese Botschaften muss das Management der Belegschaft selbst und unmittelbar kommunizieren, um glaubwürdig, vertrauensvoll und authentisch zu agieren.

Wenn ein Mittelständler sich dazu entscheidet, eine Beratungsleistung einzukaufen, ist das, am Umsatz gemessen, oft eine hohe Investition für ihn. Umso mehr zählen schnelle Ergebnisse. Das muss ein Unternehmen bei der Wahl des Dienstleisters beachten. Die Berater müssen pragmatisch und zielorientiert vorgehen. Sie müssen sich ohne große Steuerungsaufwände die Informationen beschaffen, die für eine fundierte Analyse notwendig sind. Ebenso sollten sie sich auf Augenhöhe mit allen fachlichen Ansprechpartnern unterhalten können – vom Firmenchef über den Meister bis hin zum Maschinisten.

Anders als bei Konzernen sind bei mittelständischen Unternehmen die Entscheidungsprozesse häufig nicht alleine rational begründbar, da die emotionale Nähe zwischen Management und Mitarbeiter höher ist. Umso wichtiger ist es auf Beraterseite, Mitarbeiter mit einer hohen sozialen Kompetenz zu haben. Die Kunst besteht darin, Zielstrebigkeit und Einfühlungsvermögen zu intelligenten Lösungen zu vereinen und nicht mit vorgefertigten Lösungsmustern im Unternehmen aufzutreten.

Ralph Wannewetsch, Geschäftsführer der ip consulting, Garching bei München



Arbeiten und Spielen im selben Raum: Die „Rappelkiste“ des IW Köln.

Ein Balanceakt

Arbeit wird in Zukunft in vielen Unternehmen weder an einen festen Ort noch an eine feste Zeit gebunden sein. Wichtig sind individuelle Lösungen, die auch die aktuelle Lebensphase des Mitarbeiters berücksichtigen.

VON CLARA GÖRTZ. Entspannung und Stress, Konzentration und Austausch, Freizeit und Arbeit – diese Begriffe scheinen sich gegenseitig auszuschließen. Doch sie können auch eng beieinanderliegen, zumindest, wenn es um das Büro der Zukunft geht. Bereits jetzt befinden sich Arbeitsplatz- und Organisationsstrukturen aufgrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen in einem tiefgreifenden Wandel. Traditionelle Rollenmuster und familiäre Strukturen brechen immer stärker auf, die Globalisierung erfordert von Arbeitnehmern und Arbeitgebern wesentlich mehr Mobilität und Flexibilität. Innovative Technologien ermöglichen darüber hinaus eine neue Kommunikation, die maßgeblich im virtuellen Raum stattfindet.

Was bedeutet das für unseren zukünftigen Arbeitsplatz, und wie könnte er gestaltet sein, um dem Wandel Rechnung zu tragen? Dieser Frage gehen Forscher des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO nach. In Stuttgart hat das Institut ein „Office Innovation Center“ gegründet und erforscht dort, wie das Büro der Zukunft aussieht.

Vernetzte Arbeitswelt

Die Räume sind lichtdurchflutet. Direkt am Fenster stehen im hinteren Bereich edle, sandfarbene Designersitzmöbel, darunter liegt ein Flokati-Teppich. Im vorderen Teil befinden sich eine vollautomatische Kaffeemaschine und Stehtische, eine Multimediale mit WLAN-Anschlüssen, mobilen Geräten, einem großzügigen Flachbildschirm, ein paar Schreibtische und Stühlen. Die andere Ecke des Raums ist mit Massagiestühlen, Zeitungständern und Kopfhörern ausgestattet, aus denen leise Entspannungsmusik strömt.

Doch die Gestaltung von Räumen ist nur einer der Faktoren, die das Büro der Zukunft bestimmen. Daneben müssen sich insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen der Frage widmen, wie sie zum einen ihre Arbeits- und Organisationsstrukturen in Zukunft so effizient wie möglich gestalten und dabei zum anderen den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter Rechnung tragen.

Frank Schabel weiß, wie dies in der Praxis funktioniert. Er ist Head of Marketing and Communications des Personaldienstleisters Hays. „Den festen Arbeitsplatz, wie wir ihn

heute kennen, wird es in Zukunft nicht mehr geben. Vielmehr arbeiten wir stärker an mobilen Arbeitsplätzen, die zu Hause, im Unternehmen, am Flughafen oder im Park verortet sein können. Die Face-to-face-Kommunikation wird dadurch aber nicht abgelöst, sondern bleibt wichtig. Insgesamt wird Arbeit schneller, virtueller und deutlich fragmentierter.“

Während Arbeit heute oft noch an starre Bürozeiten, fixe Orte und zentrale Unternehmensstrukturen gebunden ist, findet sie in Zukunft in einer globalisierten Informations- und Wissensgesellschaft statt. Schabel fasst die Zukunft von Arbeitsstrukturen unter dem Begriff der „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“ zusammen. Das heißt zum Beispiel: „Alleinerziehenden Müttern oder Vätern können flexible Arbeitszeiten angeboten werden. Sie sollten auch die Möglichkeit haben, von zu Hause aus zu arbeiten.“

Dass dies schon heute möglich ist, beweist zum Beispiel das mittelständische Software-Unternehmen Insooft: Es verfügt über eine betriebseigene Kinderbetreuung, in der eine Tagesmutter die Kinder der Mitarbeiter im Unternehmen in ihre Obhut nimmt. Alleinerziehende werden unter anderem durch flexible Handhabung der Arbeitszeiten unterstützt oder arbeiten von zu Hause aus. Andere nehmen Überstunden und Urlaubstage flexibel in Anspruch, um nach der Geburt möglichst lange bei Partner und Kind zu sein. Bei kaum einem Mitarbeiter stehe es überhaupt zur Debatte, nicht in Elternzeit zu gehen, erzählt Karin Batz, Vorstandsmitglied von Insooft. Sie kümmert sich persönlich um Probleme und Wünsche ihrer Mitarbeiter und erstellt gemeinsam mit ihnen individuelle Arbeitszeitmodelle. Darüber hinaus zahlt das Unternehmen monetäre Zuschüsse zum Kindergarten und schickt auch schon mal eine Tagesmutter in die Familien, wenn beide Eltern erkrankt sind.

Der finanzielle und organisatorische Aufwand erscheint Außenstehenden enorm. Doch dass die Rechnung aufgeht, beweisen die Zahlen: Die Quote an Krankmeldungen ist bei Insooft kaum erwähnenswert. Und die Fluktuation ist vergleichsweise gering. Trotz des Erfolgs bereitet Karin Batz ein Problem Kopfschmerzen. „Eine große Herausforderung stellt in Zukunft die Pflegebedürftigkeit

von Familienangehörigen dar.“ Während Eltern ihre Kinder vor Ort betreuen lassen könnten, sei das mit pflegebedürftigen älteren Menschen nicht ohne weiteres möglich. „Denn jeder Mensch wird auf eine individuelle Art älter. Der eine hat Alzheimer, der andere leidet unter Parkinson, und der nächste hat ein Herz-Kreislauf-Problem. Außerdem haben erwachsene Menschen einen eigenen Willen und eine ganz persönliche Vorstellung davon, wie sie leben möchten. Das alles bekommt man nicht unter einen Hut, und das bereitet mir große Sorgen.“ Aus ihrer Sicht wird dieses Problem in Zukunft zunehmen – und damit letztlich auch die Balance zwischen Arbeit und Freizeit gefährden.

IT-Wissen zunehmend gefragt

Flexible Arbeitsmodelle eignen sich aktuell ohnehin noch nicht für jedes Berufsfeld. Insbesondere im produzierenden Gewerbe gelingt es Unternehmen selten, innovative Strukturen zu implementieren. „Die Arbeit am Fließband kann natürlich nicht einfach nach Hause verlegt werden“, sagt Personalexperte Schabel und ist sicher: „Diese Arbeitsplätze werden in Zukunft tendenziell eher wegfallen.“ Dafür nehme der Automatisierungsgrad zu und ziehe eine weitere Konsequenz nach sich: „Unternehmen sind dann auf Fachkräfte angewiesen, die die Maschinen steuern können und das entsprechende IT-Wissen besitzen.“

Ausgerechnet diese Fachkräfte sind in Deutschland bekanntermaßen rar – was fatal ist, bilden sie doch einen entscheidenden Baustein für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Zwar seien sich Unternehmen dieses Problems durchaus bewusst, sagt Schabel. In der Praxis allerdings mache Hays oft die Erfahrung, dass eine große Diskrepanz zwischen Bewusstsein und Handeln herrsche. Seine Empfehlung lautet deshalb: „Unternehmen müssen neue Arbeits- und Organisationsstrukturen nicht nur andeuten, sondern sie jetzt schon mit einem hohen Maß an Flexibilität sowie Offenheit einleiten und in die gesamte Wertschöpfungskette integrieren.“

Die Personalpolitik der Zukunft muss also heute schon angegangen werden – und macht sich schnell bezahlt. Laut Fraunhofer IAO lassen sich mit der Einführung neuartiger sowie flexibler Arbeitsorganisations- und Büroformen die Fixkosten dauerhaft um bis zu 30 Prozent senken. Damit nicht genug: Es ist auch davon auszugehen, dass innovative Konzepte vom Arbeitsplatz der Zukunft die Kommunikationsgeschwindigkeit zwischen Mitarbeitern erhöhen und ihre Leistungen ebenso wie ihre Zufriedenheit steigern.

Clara Görtz, Redakteurin des Online-Magazins „Zukunftsmagazin“, Frankfurt am Main



Entrepreneur des Jahres

Aufschauen zu den Besten: die Entrepreneure des Jahres 2011

Dr. Manfred Wittenstein
WITTENSTEIN AG

Ulrich Dietz
GFT Technologies AG

Markus Röhner
Lothar Mihm
R+S solutions Holding AG

Dr. Kai Wawrzinek
Dr. Christian Wawrzinek
Goodgame Studios

Andreas Wagner
Sabine Altmann
Udo Geisel
Wagner & Co. Solartechnik GmbH

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do