



ZUKUNFT DER ARBEIT VI ARBEIT UND FAMILIE

ANTJE VON DEWITZ

im Gespräch mit Doris Kleinau-Metzler

Der vor 30 Jahren von Albrecht von Dewitz gegründete Komplettanbieter für Bergsportausrüstung VAUDE Sport beschäftigt in Tettngang über 200 Mitarbeiter. Für das firmeneigene Kinderhaus erhielt die Firma VAUDE 2001 den Preis «Freiheit und Verantwortung», verliehen durch Bundespräsident Johannes Rau.

2004 wurde VAUDE von der Familie- und BerufsgGmbH der Hertie-Stiftung als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert. Die Leiterin der Marketingabteilung und Juniorchefin, Antje von Dewitz, Jahrgang 1972, Mutter von drei Kindern zwischen einem und sechs Jahren, erlebt das firmeneigene Kinderhaus zwar auch für ihren eigenen «Mutter-Alltag» als wichtig, dennoch ist es für sie eher das «Sahnehäubchen» des mittelständischen Unternehmens. Die Verantwortung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll durch Kommunikation und Transparenz auf allen Ebenen gestärkt werden, um damit den kontinuierlichen Prozess der Verbesserung der Effektivität anzustoßen.

Doris Kleinau-Metzler | Wie kommt es, dass VAUDE als relativ kleines Unternehmen seit Jahren so engagiert im Bereich familienfreundliche Bedingungen ist?

Antje von Dewitz | Zunächst war das Kinderhaus eine Initiative meines Vaters, die aus seiner persön-

lichen Wertehaltung, einer Familien- und Kinderorientierung, herrührt. Dann gab es dafür aber auch ein überraschend großes Engagement der Mitarbeiter, ein Mitdenken, Mitwirken, das entscheidend dazu beitrug, dass das Thema Familienorientierung fortgesetzt wurde. Zudem hat meinen Vater schon immer gestört, dass zwar viel in die Ausbildung von Frauen investiert wird, diese dann aber in der Zeit, wenn sie Kinder bekommen, oft aus der Berufstätigkeit aussteigen. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist das problematisch, ein Verlust. Bis heute gibt es in Deutschland nur für zwei Prozent der unter Dreijährigen Kinderbetreuungseinrichtungen.

DKM | Was bietet das VAUDE Kinderhaus?

AvD | Im Kinderhaus am Rande des Firmengeländes können 18 Kinder von ein bis zehn Jahren von Mitarbeitern, aber auch von externen Eltern aus der Umgebung betreut werden. Es ist ganzjährig geöffnet, die Eltern können auch mittags gemeinsam mit ihren Kindern essen, und die Betreuungszeiten sind so flexibel, dass praktisch jede Art von Arbeitszeitmodell damit vereinbar ist, ganztags, halbtags, tageweise. Weil inzwischen immer mehr VAUDE-Mitarbeiter Kinder haben und diese betreuen lassen wollen, wird demnächst eine zweite Gruppe für zehn Kinder zwischen einem halben Jahr und drei Jahren eingerichtet.

DKM | In Veröffentlichungen zum Thema familienfreundliche Arbeitsbedingungen ist mir aufgefallen, dass eigentlich nie davon gesprochen wird, was kleine Kinder für ihre Entwicklung brauchen, was für das jeweilige Alter kindgemäß ist. Was sind Ihre Kriterien für die Unterbringung der Kinder?

AvD | Die Kinderhaus-Kriterien werden gemeinsam mit unserem sozialpädagogischen Fachpersonal erarbeitet und kontinuierlich überarbeitet. Am wichtigsten finde ich aber, dass es spürbar ist, dass es den Kindern gut im Kinderhaus geht und sie gerne hingehen. In der sozialen Gemeinschaft, der altersgemischten Gruppe lernen alle viel voneinander. Bei uns wird viel mit Kinderkonferenzen und Projektarbeit gearbeitet;



dabei suchen sich die Kinder ein Thema aus, zum Beispiel Cowboys, und das wird dann, abgestimmt auf das jeweilige Alter, durchgespielt, von Verkleiden bis Geschichtens Schreiben. – Gerade hier in einer eher konservativen ländlichen Gegend hat so eine Einrichtung wie das Kinderhaus mit den verschiedensten Unterbringungsmöglichkeiten, auch für Kleinkinder und Schulkinder, Vorbildcharakter. Und wir stellen fest: Je besser der Job ist, umso eher steigen Frauen nach der Geburt wieder in die Arbeit ein, oder aber sie sind aus familiären Gründen auf das Einkommen angewiesen.

DKM | Und die Väter?

AvD | In unserem Kinderhaus sind sowohl Kinder von Müttern als auch von Vätern untergebracht, die bei VAUDE arbeiten. Wenn die Frage auftaucht, wer wegen der Kinder beruflich zurücksteckt, dann waren es in der Vergangenheit jedoch auch hier oft die Frauen, vor allem wenn sie weniger verdienen als die Männer. Entsprechend dem klassischen Rollenmodell besteht für Männer nach meinem Eindruck die größere Hürde, wegen Kindern die berufliche Arbeit zurückzustellen – sie fragen sich, wie sie dann angesehen werden, wie sich das auf ihre Karrierechancen auswirkt u. Ä. Es fehlen noch die Vorbilder. Manche Mütter bei VAUDE wurden durchaus

motiviert weiterzuarbeiten, weil ich das mit drei Kindern auch schaffe.

DKM | Wie schaffen Sie das mit drei kleinen Kindern ganz konkret?

AvD | Mein Mann arbeitet nur in Teilzeit und baut unser Haus. Die Kinder sind zeitweise im Kinderhaus, das mir Planungssicherheit gibt, und meine Schwiegermutter springt ein, wenn es nötig ist. Aber es bewegt sich auch allmählich etwas bei den Männern; so will unser Vertriebsleiter, der drei Kinder hat, jetzt Freitag Mittag zu Hause arbeiten. Ich befürworte das, denn es kommt nicht auf die Anwesenheit, sondern auf das Ergebnis an.

DKM | Wie erleichtern Sie im betrieblichen Alltag die Verbindung von Elternschaft und Berufsanforderungen?

AvD | Die Zertifizierung der Hertie-Stiftung, *Audit Beruf und Familie*, beinhaltet, dass wir in einem kontinuierlichen Prozess sind, auf allen Ebenen familienfreundliche Bedingungen zu schaffen. Dazu gehört neben der konkreten Kinderbetreuung besonders Arbeitszeitflexibilität. So können in Absprache mit der Abteilung praktisch alle Möglichkeiten umgesetzt werden – Teilzeitarbeit, Jobsharing, ▶





«Je besser der Job ist, umso eher steigen Frauen nach der Geburt wieder in die Arbeit ein – oder aber sie sind aus familiären Gründen auf das Einkommen angewiesen.»

ANTJE von DEWITZ |



► Telearbeitsplätze, bei denen von zu Hause aus gearbeitet werden kann. Wir haben zudem ein betriebliches Vorschlagswesen und viel Projektarbeit, in die sich Mitarbeiter selbstständig einbringen können, um ihre Ideen umzusetzen. Das funktioniert gut und trägt dazu bei, dass die Arbeit aus Unternehmenssicht reibungslos läuft.

DKM | Inwiefern profitiert Ihr Unternehmen von den familienfreundlichen Rahmenbedingungen?

AvD | Das Kinderhaus passt auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen zu VAUDE, denn eine unserer Zielgruppen ist die junge Familie. Zudem haben wir eine eigene Kinderkollektion, die auch auf den Bedarf von Waldkindergärten abgestimmt wird und im Kinderhaus getestet wird. Natürlich sind wir stolz auf unser Kinderhaus. Unsere Elternbeiträge sind günstiger als bei vergleichbaren städtischen Einrichtungen (250 Euro für einen Ganztags-Krippenplatz). Die Finanzierung durch Elternbeiträge und Zuschüsse vom Land und der Stadt Tettngang deckt ausschließlich die Personalkosten. Wir sehen das Kinderhaus als eine Art Zukunftsinvestition, ein «Sahnehäubchen», das aber auch Arbeit und manche Verantwortung mit sich bringt – zum Beispiel rechtlich, wenn man als Firma Träger einer Kindereinrichtung ist. Das ist vorher nicht planbar. Sicher ist das Kinderhaus wichtig für die Eltern, die hier beschäftigt sind, aber auch eine berufstätige Mutter denkt ja nicht ständig daran. Und für die Mitarbeiter ohne Kinder ist das nicht ausschlaggebend für ihre Arbeitsmotivation.

DKM | Warum leistet sich VAUDE dann diesen Luxus?

AvD | Wir haben durchaus Nutzen vom Kinderhaus, zum Beispiel eine tolle öffentliche PR und ein gutes Personalmarketing, denn durch die familienfreundlichen Bedingungen können wir Mitarbeiterinnen behalten, die Mutter werden, und es bewerben sich auch Menschen ganz gezielt, weil wir ein familienfreundliches Image haben. Aber sicher steht hinter unserem Engagement auch eine Art «missionarischer» Charakter, mit unternehmerischer Initiative die Probleme anzupacken, die derzeit in der Gesellschaft bestehen. Deshalb leisten wir uns jetzt sozusagen auch unser «eigenes» Freibad an unserem Firmenstandort, denn es würde etwas für die Gemeinschaft verloren gehen, wenn das öffentliche Freibad schließen müsste, weil es finanziell nicht mehr haltbar ist, wie in vielen anderen Kommunen. Die Stadt deckt bestimmte Restkosten, und nach einem Jahr wollen wir sehen, wie es weitergehen kann.

DKM | Gesellschaftliches Engagement vor Ort, Transparenz und familienfreundliche Rahmenbedingungen bei VAUDE als mittelständische, fest in der Region verankerter Firma – ist das überhaupt auf große Unternehmen oder internationale Konzerne mit vielen Hierarchieebenen zu übertragen?

AvD | Im Prinzip muss das möglich sein, dass auch große Firmen und Konzerne sich so engagieren. Es sind immer mangelhafte Kommunikation und fehlende Klarheit über die Ziele, die die Prozesse der Mitwirkung, Motivation und Verantwortlichkeit in den Unternehmen erschweren. Aber eine gewisse persönliche Leidenschaft der Menschen, die sich für familienfreundliche Rahmenbedingungen in ihrer Firma einsetzen, ist sicher immer nötig.

DKM | Bringen nach Ihren Erfahrungen Mütter und Väter auch besondere Fähigkeiten in die berufliche Arbeit mit ein?

AvD | Ja, denn wenn man Familie und Beruf vereinbaren will, ist man gezwungen, sich gut zu organisieren, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. Man hat nur einen begrenzten Zeitraum zur Verfügung, denn man kann und will nicht viele Überstunden machen. Während früher die Besprechungen zeitlich leicht ausufernten, hat sich jetzt beispielsweise eine bestimmte Besprechungskultur entwickelt – in einer Stunde muss alles geregelt sein oder man vereinbart einen neuen Termin. Alleinstehende haben mehr Zeit, zumal ihr soziales Leben zum Teil auch über die Arbeitsstelle stattfindet.

DKM | Selbstverantwortung und Selbstgestaltung, die Sie damit ansprechen, sind nicht so einfach umzusetzen. Was sehen Sie in dem Sinne für die Firma VAUDE als für die «Zukunft der Arbeit» richtungweisend an?

AvD | Mir scheint eine spezielle Firmenkultur wesentlich, die sich bereits beim Einstieg ins Unternehmen ausdrückt. Bei uns wird kein Wert auf Hierarchie gelegt und wir alle duzen uns, auch der Lehrling den Chef. Das hat sich aus der Gründerzeit mit meinem Vater so entwickelt.

Wesentlich ist aber auch in einem gewachsenen Unternehmen die schriftliche Definition der Unternehmensgrundsätze, die allen Mitarbeitern kommuniziert werden müssen. Nur so können sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren. Für uns ist die Liebe zum Bergsport grundlegend, so lautet auch der erste Satz der Grundsätze: «Wir sind eine Bergsportmarke». Entsprechend vermitteln Mitarbeiter an Mitarbeiter Theorie und Praxis dieses Sports; erst im Frühjahr waren 65 Mitarbeiter bei einem gemeinsamen Snow-Wochenende unterwegs. Und für die, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mitmachen können, gibt es «Bergsport Light» mit Dia-Vorträgen, und sie haben die Idee einer eigenen Bibliothek zum Thema Bergsport entwickelt und umgesetzt. Wichtig ist natürlich unser Konzept von «worklife balance», die Balance von Beruf und Privatleben, wozu die familienfreundlichen Rahmenbedingungen wie Kinderhaus und Arbeitszeitregelungen gehören, aber auch auf der individuellen Ebene die persönliche Definition der Arbeitsziele. – Ganz konkret befassen wir uns derzeit mit Arbeitsplatzmanagement, indem jeder Mitarbeiter mit Kollegen, die als Arbeitsplatzcoaches ausgebildet sind, seine tägliche Arbeit analysiert, wie er sie effektiver gestalten kann – nach dem Motto: **Wir wollen gemeinsam besser werden.** Das ist schon richtig spürbar, wie ein Frühling im Unternehmen. ■



304 Seiten, kartoniert
€ 26,- (D) / € 26,80 (A) / sFr 45,60
ISBN 3-8251-7122-1

Sind wir gerüstet für die Arbeitswelt von morgen?

Der rasche Wandel auf dem Arbeitsmarkt, steigende Anforderungen und Konkurrenzdruck führen uns im Berufsleben häufig an die Grenzen unserer Leistungsfähigkeit. Wer nicht herausfallen möchte, muss sich weiterentwickeln.

Jos van der Brug und Kees Locher, beide erfahrene Ausbildungs- und Organisationsberater, entwerfen in ihrem als Workshop konzipierten Buch einen konkreten Übungsweg und zeigen, wie sich die Ursachen für innere Widerstände und fehlende Eigenmotivation aufspüren und damit ein neues Verhältnis zur individuellen beruflichen Situation entwickeln lassen.