

Attraktiver als ein Dienstwagen

Neue Konzepte für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben

| IM GESPRÄCH | Lebens- und Arbeitswelt haben sich durch die vielfältigen Innovationen in Technik und Wirtschaft grundlegend verändert. Daher müssen neue Wege gefunden werden, wie beide Welten besser kombiniert werden können. Eine Studie liefert Denkanstöße.

Forschung & Lehre: In der Kaleidoscope-Studie* haben Sie anhand einer Bedarfsanalyse Ideen entwickelt, wie Arbeit und Leben so organisiert werden können, dass sie besser miteinander vereinbar sind. Ist die Vereinbarkeit nur eine Frage der Organisation?

Isabell Welpel: Wir leben und arbeiten heutzutage ganz anders als Menschen noch vor 15 Jahren, aber die Organisation dieses „neuen Lebens“ funktioniert nach den alten Mustern. Heute sind wir fast ständig erreichbar, ein Einkommen reicht vielen Familien finanziell nicht mehr, wir leben zunehmend in Städten und es herrscht Fachkräftemangel und Wohnraummangel in den Städten. Unsere gesellschaftlichen Institutionen



Professorin **Isabell Welpel** hat den Lehrstuhl für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München inne.

sind im Vergleich dazu weitgehend unverändert geblieben, wie z.B. vor Corona die Regel, zur Arbeit jeden Tag ins Büro zu fahren, unveränderte Schulorganisation, die Öffnungszeiten von Dienstleistern von 9 bis 17 Uhr. Innovationen sind hier dringend erforderlich und die müssen organisiert werden.

F&L: Welche Lösungsansätze haben Ihnen selbst schon häufig das Leben erleichtert?

Isabell Welpel: „New Work“ ist ja zum Glück in der Wissenschaft nicht ganz so neu und eigentlich immer schon präsent gewesen, also eine relative Freiheit, wann und wo man forscht. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen haben zwar sehr viele Aufgaben, können jedoch viel auch eigenständig entscheiden. Das machte und macht die Universität als Arbeitgeber natürlich attraktiv.

F&L: Für welche Berufsgruppen sind die neuen Konzepte gedacht?

Isabell Welpel: Es gibt keine Lösungsansätze, die zu allen Berufsgruppen passen, so wie es ganz generell eigentlich keine „one-size-fits-all“-Ansätze gibt. Deshalb müssen Firmen oder Organisationen unterschiedliche Angebote machen. Zum einen haben verschiedene Menschen verschiedene Bedürfnisse, zum anderen verändern sich ja sogar die Bedürfnisse desselben Menschen im Lebensverlauf. Es gibt Menschen, die wollen gerne ins Büro kommen, sie brauchen „ihr Revier“ und auch die Ruhe eines Einzelarbeitsplatzes, während

dies für andere der pure Stress ist, und diese Menschen blühen im Homeoffice auf. Organisationen werden erfolgreicher sein, wenn sie eine Kultur schaffen, in der diese Vielfalt akzeptiert wird.

Aber die Lösung für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben liegt nicht nur bei den Unternehmen. Im Zuge unserer Studie wurde immer deutlicher, dass auch auf gesellschaftlicher und staatlicher Ebene angesetzt werden muss. In einigen Ländern gibt es z.B. ganz andere steuerliche und strukturelle Anreize als in Deutschland, die darauf ausgerichtet sind, das Leben in all seinen Facetten und in den verschiedenen Lebensphasen mit der beruflichen Tätigkeit zu verbinden. Da könnte man einiges übernehmen. Wir sind in diesem Bereich in den letzten Jahren zu wenig innovativ gewesen.

F&L: Können Sie ein Beispiel nennen?

Isabell Welpel: Eine Idee, die öfters in unseren Interviews genannt wurde, ist eine finanzielle Förderung einer „Großelternzeit“, wie es sie in anderen Ländern gibt. Großeltern, die selber noch arbeiten, könnten dann entsprechend der Elternzeit für die Betreuung ihrer Enkelkinder eine „Großelternzeit“ beanspruchen. Das wäre manchen (Groß)Eltern lieber, als ihre Kinder von familienfremden Personen betreuen zu lassen, so wurde uns mehrfach geschildert.

Ein anderes Beispiel sind Studienkredite, die junge Leute während der Elternzeit aufnehmen könnten, um diese Lebensphase für ein Studium zu nutzen. Eltern, die wir im Rahmen unserer Studie befragt haben, haben uns berichtet, dass es sehr schwierig war, solche Kredite zu bekommen. Das sind strukturelle Dinge, bei denen man ansetzen könnte.

Ein Beispiel aus England ist ebenfalls sehr interessant, das „flexible boarding“. Dort gibt es in den Großstädten zunehmend Internate, die „the best of both worlds“ von normalen Schulen und Internaten vereinen. In diesen Internaten gibt es die Möglichkeit, flexibel auszuwählen, wann die Kinder dort übernachten sollen und wann sie zuhause schlafen können. Das kann ganz individuell nach Dienstreisen oder Arbeitszeiten ausgerichtet werden. Auch entfallen dann Elterntaxis am Nachmittag, da alle Aktivitäten an einem Ort angeboten werden und stattfinden. In Deutschland sind die Internate und Schulen immer noch sehr binär. Aber es wäre doch gut, wenn es auch hier solch eine flexible Lösung gäbe.

F&L: Von welchen Lösungsansätzen könnten Berufsgruppen wie Verkäuferinnen oder Köche profitieren, deren Arbeitsort und Arbeitszeit nicht flexibel gestaltet werden können?

Isabell Welppe: Generell haben wir in unserer Studie entdeckt, wie wichtig die Wohnsituation ist, wenn über die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben gesprochen wird. Dort, wo der Zusammenhalt in der Großfamilie nicht mehr so stark ist, gewinnen Wohnformen an Bedeutung, in denen man sich gegenseitig helfen kann. Die Wohnsituation hat großen Einfluss darauf, wie die Herausforderungen des Alltags bewältigt werden können. Ideal wäre es, wenn Menschen verschiedenartigste Angebote direkt dort vorfinden, wo sie wohnen. Ein breit angelegtes Serviceangebot, durch das viele Dinge des täglichen Bedarfs vor Ort erledigt werden können, ist gerade in ländlichen Gebieten wich-

tig, um deren Attraktivität zu erhöhen. Und ganz klar, in unserer Studie haben diejenigen, die in Mehrfamilienhäusern oder im größeren Familienverbund gewohnt haben, dies als einen ganz entscheidenden Faktor benannt.

F&L: Viele Vorschläge setzen bei den Unternehmen an, z.B. die Unterstützung bei der Care-Arbeit oder Sport- und Gesundheitsprogramme am Arbeitsplatz. Wenn so das Privatleben immer stärker in die Infrastruktur des Unternehmens integriert wird, wo verläuft dann die Grenze zwischen Arbeit und Leben?

Isabell Welppe: Die genannten Angebote von Unternehmen werden stark nachgefragt. Wenn eine Firma sagt, kommt, arbeitet für uns, wir sorgen dafür, dass eure Wohnung oder euer Haus einmal die Woche professionell gereinigt wird, finden junge Leute das zum Teil attraktiver als einen Dienstwagen oder ein Diensthandy.

F&L: Konzepte wie interaktive Mittagspause oder mobiles Arbeiten im Auto, selbst Schlafboxen für ein „Pownapping“ am Arbeitsplatz erwecken den Eindruck, dass jede Minute möglichst effektiv genutzt werden soll. Dient eine solche Verdichtung des Tagespensums einer besseren Verbindung von Beruf und Privatleben oder zielt sie eher auf eine Steigerung von Arbeitsleistung und Effizienz?

Isabell Welppe: In der Tat nehmen Geschwindigkeit und Wettbewerbsdruck weiter zu, und wir sind auf mindestens zwei Arten alle daran beteiligt: Als Kunden nützt es uns, weil auch wir profitieren, wenn wir weltweit Preise

vergleichen und das für uns beste Angebot finden, aber als Arbeitnehmer macht uns genau dieses Druck. Auch die Talentmärkte werden sich weiter internationalisieren. Diese Entwicklung hat sich durch die Corona-Pandemie noch verstärkt, denn Corona hat dazu geführt, dass die Arbeitswelt insgesamt virtualisiert wurde und zunehmend im Homeoffice gearbeitet wird. Wenn niemand mehr ins Office kommt, ist es für die Unternehmen weniger wichtig, woher Bewerberinnen und Bewerber stammen, da sowieso alle „zoomen“.

F&L: Warum werden innovative Vereinbarkeitskonzepte vielfach nur zögerlich umgesetzt? Sind Unternehmen und Beschäftigte noch nicht offen genug für neue Wege?

Isabell Welppe: Manche Branchen sind bereits sehr offen. Es ist derzeit überraschend, wie viele Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten, auch 2021 zuhause zu arbeiten oder sogar sagen, „employees can work from home for ever“. In Firmen und Organisationen wird darüber nachgedacht, den Bürobestand zu reduzieren, denn Immobilien, gerade in zentralen Lagen, sind ein hoher Kostenfaktor. Ich denke schon, dass jetzt eine Zeitenwende erfolgt ist – ausgelöst sicher auch durch Corona –, deren Entwicklungen nicht mehr umkehrbar sind.

Es gibt Vorreiterunternehmen, die Vereinbarkeitskonzepte bereits implementiert haben. Manchmal werden sie durch gesetzliche Vorgaben regelrecht ausgebremst. Ein Beispiel dafür ist eine Unternehmensberatung, die extra ein gut ausgestattetes Zimmer für Kinder einrichten wollte, die gesund waren, aber deren Schule geschlossen war. Nachdem ein Raum sehr schön hergerichtet war, scheiterte dieses Projekt daran, dass es im Unternehmen keine Kindertoilette gab. Auch der Hinweis der Firma, dass es für alle diese Kinder in ihrem Zuhause ja auch keine eigene Kindertoilette gab, hat leider nicht geholfen. Dann saßen die Kinder wieder am Schreibtisch neben ihren Eltern.

Die Fragen stellte Ina Lohaus.

**Koautoren der Studie sind: Aletta von Hardenberg, Friederike Fehsenfeld, Lea-Theresa Strobel, Maria Strobel, Isabell Welppe.*

Link zur Studie: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Kaleidoscope_-_Wie_wir_uns_die_Zukunft_organisieren.pdf

„Ideenkarten“

In der Kaleidoscope-Studie wurden Lösungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben entwickelt, von denen viele in Form von „Ideenkarten“ vorgestellt werden. Einige Beispiele:

Kita für kranke Kinder: Eltern können ihre kranken Kinder speziell betreuen lassen | **Care Driver:** Lösung von Mobilitätsproblemen für Kinder, Senioren und Menschen mit Behinderung | **Senior Trainee Programm:** 18-monatiges Wiedereinstiegsprogramm in Vollzeit für Akademikerinnen und Akademiker mit \geq drei Jahren Berufserfahrung nach einer mindestens 7-jährigen Familienzeit | **Healthcare Center in Campusnähe:** Medizinische Versorgung ohne Wegzeit | **Meditationsbus:** Entspannung wann und wo sie gebraucht wird | **Dinner-to-go:** Unternehmen bietet Mitarbeitenden frisch gekochtes Abendessen zum Mitnehmen an | **Wäscheservice:** Abholung und Lieferung von Wäsche an den Arbeitsort | **Creative Spaces:** Raumkonzepte, um individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden und Kreativität und Teamarbeit zu stärken | Homeoffice-Paket: Professionelles Büroequipment auch im Homeoffice | **Clusterwohnungen:** Wohnkomplex mit privaten Apartments und gemeinschaftlich genutzten Wohnräumen. Mehr Ideen unter https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Charta_der_Vielfalt-TUM-Ideenkarten.pdf