



Pape Architekten

## „Schwierig, aber machbar: Familiensinn im Projektgeschäft“

Das Herforder Architekturbüro Pape ist ein sehr projektorientiertes und zudem stark wachsendes Unternehmen. Von 10 Beschäftigten im Jahr 2006 stieg die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis 2012 auf 17, meist handelt es sich um Ingenieure, Architekten oder andere hoch qualifizierte Spezialisten. Inhaltlich befasst sich Pape mit der Planung und Umsetzung von Bauprojekten. Das Spektrum reicht vom gewerblichen Großprojekt bis zum Wohnungsbau. Hauptarbeitsbereiche sind dabei die Entwurfs- und Ausführungsplanung sowie die Bauleitung mit den entsprechenden Zu- und Assistenz Tätigkeiten. Zudem übernimmt das Büro auch die Steuerung von Projekten. Dies bedingt einen engen Kontakt zu Kunden und ausführenden Unternehmen, egal ob kleiner Handwerksbetrieb oder Generalunternehmer. Die Laufzeit derartiger Projekte beträgt in der Regel ein bis drei Jahre – sie geht mit einem hohen Termindruck einher. Dabei ist der Arbeitsanfall je nach Phase und Struktur der Projekte großen Schwankungen unterworfen.

### Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- **Tägliche Ansprechbarkeit:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen für Kunden und Projektpartner täglich erreichbar sein – in der Regel bis 18 Uhr, je nach Kunden- und Projekterfordernissen auch länger.
- **Projektorientierung:** Es überwiegen langfristige Projekte mit durchgängig hohem Arbeitsanfall für den jeweiligen Prozessverantwortlichen.
- **Wettbewerb um Fachkräfte:** Insbesondere im Bereich Entwurfsplanung und Bauleitung ist der Wettbewerb um erfahrene Fachkräfte stark.
- **Vereinbarkeit bei Frauen und Männern:** Im Betrieb arbeiten sieben Frauen mit hoher Verantwortung in der Familie (in der Regel Kinderbetreuung, vereinzelt auch Unterstützung älterer Familienangehörige); zudem beschäftigt Pape vorwiegend Männer im jüngeren und mittleren Alter mit einem zunehmenden Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

## Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

### Häufig genutzte Optionen

Bezogen auf den Assistenzbereich veranschaulicht das Beispiel zweier Mitarbeiterinnen mit großer Verantwortung in der Familie sowie im Unternehmen (zum Beispiel Büro-Ansprechzeit von 8 bis 18 Uhr an fünf Tagen in der Woche) die besondere Problemstellung im Unternehmen. Die Lösung liegt hier im Job-Sharing. Das heißt: Die beiden Mitarbeiterinnen organisieren sich so, dass sie gemeinsam und nach eigenständiger Absprache für die Erledigung der mit ihrer Stelle verbundenen Aufgaben sorgen. In Verbindung mit flexiblen Arbeitszeiten und der Selbstorganisation hinsichtlich der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten konnte so eine hohe Zufriedenheit bei allen Beteiligten erreicht werden. In Eigenverantwortung und mit gutem Teamgeist bringen die beiden Mitarbeiterinnen Familie und Beruf gut unter einen Hut. Der Inhaber sieht besonders positiv, dass diese Regelung ein „Selbstläufer“ ist.

Ein anderes Beispiel, diesmal aus dem Kernarbeitsbereich, wo die meisten Mitarbeitenden sich ebenfalls stark mit ihrer Aufgabe und den damit verbundenen Dynamiken identifizieren. Zugleich nimmt jedoch die Möglichkeit individuell planbarer Zeitzonen für die Kinder – sei es, um am Abend gemeinsame Zeit zu verbringen, Mahlzeiten mit der ganzen Familie einzunehmen oder die Kinder ins Bett zu bringen – einen hohen Stellenwert ein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen Wert auf möglichst störungsfreie Wochenenden und Urlaubszeiten.

Erreicht wird dies durch ein flexibles Arbeitszeitenmodell und ein hohes Ausmaß gegenseitiger Unterstützung im Team, sowohl bei der Organisation der Arbeit als auch bei Kundenterminen. Beides wird – wenn möglich – auf die jeweiligen Bedarfe abgestimmt. Das zeigt das Beispiel von Sven Neuer\*, der als Bauleiter im Unternehmen arbeitet und einen einjährigen Sohn hat. Er kann in der Regel sicherstellen, dass er abends ab 18 Uhr „den Sohn übernimmt“ und seine Frau entlastet. Auch das Wochenende ist für die Familie reserviert. Für Neuer war diese Form der familienfreundlichen Unternehmenskultur ein wichtiger Grund, die Stelle im Betrieb anzunehmen. Mit der aktuellen Regelung ist er sehr zufrieden.

### Ergänzend genutzte Optionen

Ergänzend nutzen einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Gelegenheit, ihre Mittagspause zu verlängern oder teilweise von zu Hause aus zu arbeiten. Zwei Beispiele zeigen auch hier, wie dies in der Praxis funktioniert:

Im Fall von Anja Schuster\* ist der Mann beruflich stark eingespannt. Aufgrund fehlender Ganztagsschulangebote war es der Mitarbeiterin in den letzten Jahren stets wichtig, mit ihrer 16-jährigen Tochter gemeinsam zu Mittag zu essen und Zeit für Gespräche zu haben. Eine Arbeit im Homeoffice war für sie keine Option, da Frau Schuster ein Problem in der Prioritätensetzung befürchtete. Gelöst werden konnte dieses, indem eine längere Mittagspause ein unbeschwertes Arbeiten ermöglicht – stets in dem Wissen, dass zu Hause „alles läuft“.

Die alleinerziehende Petra Marx\*, die einen ebenfalls 16 Jahre alten Sohn hat, nutzt hingegen von Beginn an die Option, bei familiären Problemstellungen – zum Beispiel, wenn das Kind krank ist – zu Hause zu arbeiten. Für sie war dies ein wichtiger Beweggrund, den Job bei Pape anzunehmen. Mittlerweile nutzt sie das Homeoffice auch für Aufgabenstellungen, die zu Hause effizienter zu erledigen sind als im Büro - beispielsweise die Kostenkalkulation. Die Arbeit von zu Hause hat sich für Petra Marx auch als „ein Stück Freiheit“ erwiesen.

\* Die Namen der genannten Beschäftigten wurden aus Anonymitätsgründen verändert.

## Die Lösungsoptionen im Überblick

### Kern-Maßnahmen

- Flexible Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit zu verlängerten Arbeitspausen; die übliche Kernarbeitszeit für Vollzeitkräfte dauert inklusive Pausen von 8.30 Uhr bis 17 Uhr – es besteht jedoch die Möglichkeit, in Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen davon abzuweichen.
- Durch organisatorische Maßnahmen zur Sicherstellung von Stellvertretungen in Teilaufgaben können individuell zumindest teilweise Spielräume erhöht werden; die Gesamtverantwortung ist in diesen Jobs nicht teilbar.
- Grundsätzlich besteht das Angebot, Arbeit von zu Hause zu erledigen. Dieses wird bislang in den Kernbereichen vereinzelt genutzt; die Nutzung könnte jedoch noch verstärkt werden.
- Im Bereich Sekretariat/Assistenz werden die Aufgaben einer Stelle durch gemeinsame Verantwortung und eigenständige Absprachen zeitlich und inhaltlich-fachlich aufgeteilt (Job-Sharing).

### Flankierende Maßnahmen

- Ein offener und lösungsorientierter Dialog schafft Wege, um trotz hoher und von den Beschäftigten akzeptierter Projekt- und Kundenanforderungen familiäre Wünsche und Zwänge berücksichtigen zu können. Bei den Lösungen geht es um tragfähige Kompromisse nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“.
- Durch die vom Inhaber und den Mitarbeitenden geprägte Unternehmenskultur der gegenseitigen Rücksichtnahme und Unterstützung entstehen insbesondere in den Kernbereichen Planung und Bauleitung individuelle Freiräume. Dies ist im Projektgeschäft oftmals die einzige Chance für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

## Der Nutzen für die Beteiligten

### Für den Betrieb und seine Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

- Das gute Miteinander in der Projektarbeit und das hohe Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bis zum hin Kunden spürbar.
- Im Resultat entstehen eine hohe Flexibilität in den Projekten und verlässliche Ansprechbarkeiten im Büro.

### Für die Position des Betriebs beim Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen ist hoch.
- Vereinbarkeit wird zu einem Pluspunkt für die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer „vereinbarkeitsschwierigen“ Branche.
- Zugleich ist Vereinbarkeit ein immer wichtiger werdender Grund für die Zusage von Bewerbern in Einstellungsverfahren.

### Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- Trotz turbulenter Projektphasen können individuell zugeschnittene Lösungsoptionen gewählt werden.
- Die Einhaltung von Zeitzonen für die Familie (freie Wochenenden und planbare Zeitzonen am Tag) ist in der Regel möglich.
- Auf Familienwünsche wird auch dann Rücksicht genommen, wenn es eigentlich „schon genug arbeitsbezogene Alltagsprobleme gibt“.

## Der Blick zurück: Erfahrungen

### Was ist gut gelaufen?

Parallel zur Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten konnten Arbeitsorganisation und Dokumentation mit Blick auf saubere Übergaben und Stellvertretungen in Teilaufgaben kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dies ermöglicht „Zeit-Spielräume“ für die Mitarbeitenden in den jeweiligen Arbeitsteams.

### Welche Hindernisse gab es?

Das größte Hindernis besteht darin, dass im Alltagsgeschäft häufig die Zeit fehlt, um bessere Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit zu prüfen und auf den Weg zu bringen – zum Beispiel eine stärkere Nutzung der Arbeit von zu Hause oder ein anderes Procedere bei der Terminplanung mit Kunden und Projektpartnern.

## Der Blick nach vorne: Herausforderungen

### Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

Der Betrieb verfügt über gut funktionierende Lösungsoptionen, um gleichermaßen eine lange Büro-Ansprechbarkeit und Zeit für die Familie zu gewährleisten.

### Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Es ist beabsichtigt, noch bessere Möglichkeiten zur Entlastung der Beschäftigten zwischen Projekten und Projektphasen zu schaffen (z. B. Freizeitausgleich für Überstunden). Dies gilt insbesondere mit Blick auf die lang andauernden intensiven mentalen Arbeitsbelastungen in den Projekten.
- Die Umsetzung weiterer sinnvoller Möglichkeiten, von zu Hause aus zu arbeiten, ist zu prüfen – sowohl mit Blick auf die Familie als auch mit Blick auf ein effizientes und kreatives Arbeiten der Beschäftigten.
- Die Familienorientierung lässt sich noch offensiver als bislang für die Gewinnung von Fachkräften nutzen. Hier gilt es, den Vorsprung gegenüber anderen Betrieben gezielt zu kommunizieren und so zu erhalten oder sogar auszubauen.



## Kontakt

**Firma:**  
Pape Architekten  
Schillerstraße 9  
32052 Herford

**Ansprechpartner:**  
Joseph Pape  
Telefon: 05221- 123 50  
info@pape-architekten.de

[www.pape-architekten.de](http://www.pape-architekten.de)