
Chefsache Betriebskita

Peter Buchenau · Christopher Moll ·
Axel Rosenkranz

Chefsache Betriebskita

Betriebskindertagesstätten als
unternehmerischer Erfolgsfaktor



Springer Gabler

Peter Buchenau
The Right Way GmbH
Waldbrunn, Deutschland

Christopher Moll
Hamburg, Deutschland

Axel Rosenkranz
Gaukönigshofen, Deutschland

ISBN 978-3-658-03589-1
DOI 10.1007/978-3-658-03590-7

ISBN 978-3-658-03590-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie Brich, Katharina Harsdorf

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

www.springer-gabler.de

Geleitwort von Axel Thelen

Als Berater im Themenfeld Vereinbarkeit und als Träger von Betriebskindertagesstätten freuen wir uns sehr, bei diesem Buch mitwirken zu dürfen. Seit 2002 betreut educare Kommunen und zahlreiche Unternehmen bei der Planung, dem Aufbau oder Betrieb einer Kindertagesstätte. Viele Unternehmen haben sich bereits entschlossen, ihren Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen bzw. zu erleichtern. Als Berater sorgen wir für passgenaue und differenzierte Konzepte zur Unterstützung von Mitarbeitern mit Kindern. Als Träger sehen wir uns in der Pflicht, die zuverlässige und qualitativ hochwertige Betreuung mit engagiertem Fachpersonal effizient sicherzustellen. Die Betriebskita, die das Management ermöglicht, greift eines der emotionalsten Themen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf: deren Kinder und ihre Entfaltung. Richtig gemacht, warten hohe „Renditen“ in Form von hoher Bindung und Attraktivität. Falsch gemacht, schlägt das Pendel mit voller Wucht in die andere Richtung. Hier sind die Chefin und der Chef gefragt!

Und wie eine aktuelle Studie des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg zeigte,¹ lohnt es sich für Unternehmen, in eine eigene betriebliche Kinderbetreuung zu investieren: Neben dem positiven wirtschaftlichen Ergebnis profitiert das Unternehmen auch unter sozialen Aspekten. Eine erhöhte Mitarbeitermotivation, die Zufriedenheit mit der Betreuungssituation und eine stärkere Bindung an das Unternehmen sind weitere Effekte, die durch die Betreuung der Kinder im Betriebskindergarten entstehen.

Auch die Eltern profitieren überdurchschnittlich von der Möglichkeit, ihre Kinder in einer Betriebskita betreuen lassen zu können. Eltern, die die untersuchte BASF-Kinderkrippe nutzen, arbeiten im Durchschnitt drei Monate mehr im Betrieb als Eltern, deren Kinder anders betreut werden. Die Eltern erzielen durch die Mehrarbeit und die frühere Rückkehr ins Berufsleben ein entsprechend erhöhtes Einkommen, was zu einem sehr positiven Social Return on Investment (SROI) führt.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Betreuung zuverlässig und hochwertig ist sowie den individuellen Interessen der Eltern, zum Beispiel bei den täglichen Betreuungszeiten, gerecht wird. Hier tragen wir gerne maßgeblich dazu bei. Und langjährige

¹ Die vollständige Studie steht im Internet zur Verfügung: bit.ly/csi-studie2014.

Erfahrungen zeigen, dass ein deutliches Commitment des Managements wesentlich zu einer gelungenen Umsetzung beiträgt – und in diesem Sinne ist der Titel des Buches Programm.

Köln, im Februar 2014

Axel Thelen
Geschäftsführer educcare

Geleitwort von Jun. Prof. Dr. Rolf Schwarz

Wie würde wohl ein verantwortungsvoller, weitsichtiger und sachkundiger Unternehmer im Jahre 2014 einen „Plan zur Begründung eines Kindergartens und einer Kinderpflege“ erstellen?

Vorausgegangen wäre sicherlich die Idee, den eigenen Beschäftigten optimale Arbeitsbedingungen bereitzustellen. Denn in einer Zeit, in der sich sowohl Männer als auch Frauen gleichberechtigt der finanziellen Lebenssicherung, aber auch der Freude und den Selbstwert fördernden Erfolgsmomenten der betrieblichen Arbeit stellen dürfen, braucht es für die elterliche Pflege und Erziehung – so wie es das deutsche Grundgesetz mit den Artikeln 6 und 7 vorsieht – eine bestmögliche Unterstützung. Die eigene pädagogische Kompetenz des Unternehmers, der möglicherweise selber Vater oder Mutter ist, lässt ihn sich daran erinnern, dass hier nicht bloße Aufsicht und Aufbewahrung gemeint sind, sondern die hochqualitative Fürsorge, aktive Erziehung und begleitende Bildung der Kinder des wertvollsten „Faktors“, den ein Betrieb hat: die eigenen Mitarbeiter.

Als weitsichtiger Unternehmer würde er sich die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie *oder* Beruf also gar nicht stellen, sondern sich bereits detailliert über Familie *und* Beruf Gedanken machen, so wie es auch dieses Buch mit Kap. 4 tut. Denn gemäß statistischen Kenntnissen zu den Bedürfnissen arbeitstätiger Eltern äußert rund die Hälfte aller Erziehungsberechtigten den Wunsch nach stärkerer unternehmerischer Hilfe bei der Verwirklichung familiärer und beruflicher Vereinbarkeit. Insbesondere die Betreuung der unter Dreijährigen ist ein faktisches Problem, nicht nur nach den objektiven Zahlen der Betreuungsplätze, die aktuell bei lediglich 29,3 % liegen. Auch die subjektive Einschätzung der Eltern selbst, die lediglich zu 25 % eine adäquate Abdeckung erkennen können, veranlasst zur konzentrierten Frage nach geeigneten Änderungsmaßnahmen. Die „Chefsache Betriebskita“ kommt diesem Wunsch in großer Fülle nach.

Gerade weil also die Ansprüche des Unternehmers an die Qualität seiner eigenen Produkte untrennbar mit der hohen Qualität der Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden verbunden ist, wird er sich ein pädagogisches Konzept überlegen, das nicht nur die Eltern aufgrund des besseren Betreuungsgewissens zu höherer Arbeitsleistung treibt. Vielmehr wird er optimale Bildungsbedingungen ermöglichen, auch um der Kinder selbst willen, da sie nicht nur Kinder von „Produktivitätsfaktoren“ sind, sondern Menschen, die selbst einmal Verantwortung tragen in dieser Gesellschaft und selbst ihr Leben als freiheitliche

Unternehmung begreifen sollen, um diese Gesellschaft humaner wirtschaften zu lassen. Betriebskitas sind also nicht nur ein Moment zur Produktivitätssteigerung – sie sind die Chance für jeden Unternehmer, soziale Verantwortung von Grund auf zu verwirklichen, jungen Menschen optimale Startchancen zu bieten und zur gedeihlichen Entwicklung einer ganzen Gesellschaft beizutragen. Kapitel 7 wendet sich speziell der Frage nach geeigneten pädagogischen Konzeptionen zu, die diesen Ansprüchen Genüge tun. Die Chefsache Betriebskita vergisst dabei nicht die Prozessqualität auf diesem Weg, indem sie sich für eine kooperative Partizipation starkmacht, die Eltern, den pädagogischen Träger, die Kommune und den Staat, aber auch die Wissenschaft als Experten in jeweils ihrem Sachgebiet mit einbezieht. Dies betrifft nicht nur Paragraphen des Sozialgesetzbuches, sondern auch ganz konkrete Vorschläge zu einem geeigneten Raumkonzept, Lern- und Spielgegenständen.

Als Bewegungs-, Spiel- und Sportwissenschaftler ist mir die große Bedeutung dieses nicht nur architektonischen Gesichtspunktes einer optimalen Betriebskita bewusst. Räume zu gestalten ist nämlich überdies eine Frage nach Ermöglichung von Freiheit, Kreativität und Bewegungstrieb. Also allesamt Momente, die auch einen hochproduktiven Mitarbeitenden ausmachen. Bewegungsräume beeinflussen so stark wie nur wenige andere Faktoren die motorische Entwicklung von Kindern, da zu einem hohen kindlichen Bewegungstrieb der entsprechend ausreichende Raum gehört. Oft überwiegt in Anbetracht hoher Kletterbäume, herausfordernder Klettergerüste oder Geräte mit hohen Bewegungsgeschwindigkeiten bei Eltern, Erzieherinnen, aber auch dem Unternehmen gleichermaßen die Sorge um die Gesundheit der Kinder. Wie aus mehreren Studien von Bewegungswissenschaftlern und Unfallkassen jedoch bekannt ist, sind im Gegensatz dazu genau jene Kinder im späteren Leben selbstsicherer, mutiger und abgeklärter, die sich bereits in jungen Jahren selbstgesteuert Risiken und Gefahren ausgesetzt haben. Es ist also geradezu nicht nur die motorische, sondern die allgemeinpädagogische Aufgabe eines Unternehmers, Architekten mit Bewegungspädagogen zusammenzubringen, um die natürlichen Bedürfnisse des Kindes einerseits und bauliche Erfordernisse und Schranken andererseits in Einklang zu bringen.

Einen ganz entscheidenden Aspekt innerhalb der pädagogischen Gesamtkonzeption stellen die Betreuungsformen dar, da sie die zeitliche Organisation definieren und somit dem Hauptanliegen der Eltern nach zeitgünstiger Betreuung entgegenkommen. Kapitel 6 stellt die Vielzahl und Komplexität von (a) regelmäßiger und (b) punktueller Betreuung leicht verständlich vor. Neben gängigen Formen staatlicher oder betrieblicher Lösungen werden auch familienbezogene Privatdienstleister, die Notfallbetreuung oder „Flying Nannies“ thematisiert – für jeden Bedarf also ein passgenaues Angebot.

Nun wird sich der Unternehmer sicherlich – spätestens am Schluss seiner Überlegungen – zu Recht fragen, was denn das Ganze kostet und welchen effektiven Nutzen der Betrieb davon hat. Als Wissenschaftler, der in Zeiten knapper forschungsmonetärer Ressourcen selbst finanzpolitische Verantwortung bei Transferprojekten übernehmen muss, kann ich aus einer mittlerweile Vielzahl vorhandener Studien beruhigt sagen, dass nicht nur große Unternehmen davon profitieren. Selbst für kleine bis mittlere Betriebe rech-

net sich der Einsatz, wenn die Bedarfe der Mitarbeitenden mit den Möglichkeiten des Unternehmens optimal abgeglichen werden. Das Kap. 5, aber auch Kap. 7, bietet praxisnahe Hilfestellungen mit vielen konkreten Beispielen, wie das gelingen kann. Denn klar ist, neben der betrieblichen Amortisation erzeugt das Unternehmen einen kaum in Euro zu fassenden Gewinn: die gesunde Entwicklung von kleinen Kindern zu starken Trägern unserer Gesellschaft.

Kapitel 3 steigt zu diesem Zweck ein mit der bündigen Historie dessen, was wir heute Krippe, Kindergarten und Kindertagesstätte nennen. Das bringt mich zu meiner eingangs dieses Vorwortes gestellten Frage zurück, wie wohl ein verantwortungsvoller, weitsichtiger und sachkundiger Unternehmer im Jahre 2014 einen „Plan zur Begründung eines Kindergartens und einer Kinderpflege“ erstellen würde. Sie ahnen es bereits – richtig; diese Frage ist nicht neu, sie ist nicht von mir, sondern von keinem Geringeren als dem geistigen Vater des deutschen Kindergartens, von *Friedrich Fröbel* aus dem Jahre 1840!

Bereits vor nunmehr 174 Jahren formulierte Fröbel seine „Pädagogik des Kindergartens“, in der er äußerst verantwortungsbewusst und weitsichtig die Erziehung und Bildung von Kindern nicht nur als individuelle Gratifikation verstand, sondern auch als Beitrag zur Stärkung von Familie und Gesellschaft. Der Kindergarten sollte

► **Definition** „eine Anstalt zur Pflege des Familienlebens und zur Bildung für das Volks- und Menschenleben, durch Pflege des Tätigkeits-, des Forschungs- und des Bildungstriebes im Menschen sein.“

In diesem unternehmerischen Geiste Fröbels, dessen Begriff des Kindergartens als deutscher Exportschlager in alle Welt Verbreitung fand, kann die moderne Betriebskita mehr sein als nur eine Kosten-Nutzen-Rechnung: ein „Garten“, in dem soziale Verantwortung, elterliche Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie kindliche Entwicklung optimal wachsen und gedeihen.

Das wünsche ich Ihnen als Unternehmer und mir als Pädagoge.

Karlsruhe, im Februar 2014

Jun. Prof. Dr. Rolf Schwarz

Inhaltsverzeichnis

Autoren	XVII
1 Einleitende Worte	1
1.1 Was ein Kind braucht	2
1.2 Was eine Führungskraft braucht	2
1.2.1 Ein Chef braucht Verantwortungsbewusstsein	3
1.2.2 Ein Chef braucht Lösungsorientierung	3
1.2.3 Ein Chef braucht ein starkes „warum“	3
1.2.4 Ein Chef braucht Entscheidungskompetenz	3
1.2.5 Ein Chef braucht eine hohe Sinnesaufmerksamkeit	4
1.2.6 Ein Chef braucht Flexibilität	4
1.2.7 Ein Chef braucht Liebe zum Beruf	4
1.2.8 Fazit	4
1.3 Zusammenspiel Kind und Chef – geht das?	5
1.4 Die eigene Kita zählt sich aus	5
2 Entstehung und Geschichte	7
2.1 Kindheit: zwischen historischer Verkennung, wirtschaftlicher Ausbeutung und pädagogischem Schonraum	8
2.2 Von der Kinderbewahranstalt zum Kindergarten und Kleinkindschule als pädagogische Konzeption	8
2.3 Entstehung der Kinderkrippe	13
2.4 Historische Entwicklung der Betriebskindergärten	13
2.5 Organisatorische Rahmenbedingungen	14
2.6 Trennung Ost – West	16
2.7 Heute	16
2.8 Der Kindergarten als Bildungseinrichtung	17
3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	19
3.1 Kind oder Beruf, das ist hier die Frage	20
3.2 Familie in Zahlen	23

3.2.1	Familienfreundlichkeit in Unternehmen	23
3.2.2	Familienfreundlichkeit für die Volkswirtschaft und die Gesellschaft	29
3.2.3	Familienfreundlichkeit für Familien	30
4	Kosten-Nutzen-Relation	31
4.1	Warum investieren?	32
4.2	Modellrechnung für kleine und mittlere Unternehmen	33
4.3	Modellrechnung für mittlere und große Unternehmen	34
4.4	Der Erfolgsfaktor	35
5	Engagement zur Kinderbetreuung	41
5.1	Regelmäßige Betreuung	43
5.1.1	Staatliche Betreuungsmöglichkeiten	43
5.1.2	Betriebliche Kinderbetreuungseinrichtung – Betreuung ohne Kompromisse	44
5.1.3	Die Verbund-Kita – eine gemeinsame Lösung!	47
5.1.4	Kindertagespflege – die „kleine Lösung“ mit großer Wirkung!	48
5.1.5	Belegplätze – für Kleine ganz groß!	49
5.1.6	Elterninitiative	51
5.1.7	Familiendienstleister – Familienbezogene Privatsdienstleister	52
5.1.8	Au-pair aus dem Ausland	54
5.2	Punktuelle Kinderbetreuung	55
5.2.1	Eigene Einrichtung für die Notfallbetreuung	55
5.2.2	Angebote in Unternehmen für Notfallsituationen	57
5.2.3	Notfallplätze in lokalen Einrichtungen	58
5.2.4	Flying Nannies – flexible Betreuung ohne Kompromisse	59
5.2.5	Freizeitangebote	59
5.3	Steuerliche Aspekte der Modelle	61
5.3.1	Kindertagesstätte	61
5.3.2	Tagespflege	61
5.3.3	Belegplätze	61
5.3.4	Elterninitiative	61
5.3.5	Beratung und Vermittlung	61
5.3.6	Kinderbetreuungskostenzuschuss	61
5.3.7	Rechtsgrundlage	62
6	Von der Planung zur Umsetzung	65
6.1	Interview mit Tim Seidel, Kita Concept GmbH, Wuppertal	66
6.2	Interview mit Karl Müller, stellv. Betriebsratsvorsitzender eines Technologiekonzerns	69
6.3	Vorgehen, Schritt für Schritt	70

6.4	Planungsgrundlagen und Unterstützung	71
6.5	Bedarfsanalyse in Ihrem Unternehmen	72
6.6	Gesetzlicher Rahmen/Betriebserlaubnis	73
6.6.1	Betriebserlaubnis	74
6.6.2	Anerkennung der Bedarfsnotwendigkeit	74
6.6.3	Gesundheitsbereich	74
6.6.4	Lebensmittelüberwachung	75
6.6.5	Bauaufsicht/Brandschutz	75
6.7	Rechtsform/Trägerschaft	75
6.8	Finanzierung/Fördermöglichkeiten	77
6.8.1	Kostenaspekt	77
6.8.2	Die Betriebskosten pro Platz	78
6.8.3	Einnahmen zur Gegenfinanzierung	78
6.8.4	Zuschüsse und öffentliche Förderung	78
6.8.5	Elternbeiträge	79
6.9	Personalplanung	80
6.9.1	Interview mit Axel Thelen, Geschäftsführer educare	81
6.10	Pädagogisches Konzept	84
6.10.1	Eine kurze Zusammenfassung der pädagogischen Konzepte	84
6.10.2	Bildungspläne	92
6.11	Raum(nutzungs)konzepte	92
6.11.1	Bereich „Aktion“: Spiel- und Bewegungsräume	94
6.11.2	Ruhe-/Schlafbereich	94
6.11.3	Sanitärräume	95
6.11.4	Essbereich	96
6.11.5	Räume für Personal, Eltern und Gäste	97
6.11.6	Verkehrswege und Garderoben	98
6.11.7	Hauswirtschaftsbereich	99
6.12	Platzvergabe und Betreuungsvertrag	101
6.13	Werbung/Pressearbeit	101
6.14	Start/Eröffnung	101
6.15	Verbesserungen	102
7	Praxisbeispiele	103
7.1	Politik trifft auf Wirtschaft – viele Worte und leere Versprechungen oder die Unfähigkeit der politischen Umsetzung	104
7.2	Konzerne bügeln Staatsversagen bei Kitas aus	104
7.2.1	Das Geld ist gut angelegt	106
7.2.2	Rückkehr nach der Elternzeit wird einfacher	106
7.2.3	Vorteile durch Eltern-Kind-Büros	107
7.2.4	Betreuung der Mitarbeiterkinder hat Tradition	107
7.2.5	Gute Kinderbetreuung stärkt den Standort Deutschland	107

7.3	Beispiele für Betriebskindergärten	108
7.3.1	Deutsche Bahn	108
7.3.2	Vaillant Group eröffnet Kindertagesstätte „Hoppelhasen“	109
7.3.3	Der „Zaubergarten“ auf dem Gelände des HELIOS Klinikums Wuppertal	111
7.3.4	AHG Klinik Schweriner See	112
7.3.5	Wüstenrot	113
8	Wo finden Führungskräfte und Unternehmer Hilfe?	115
8.1	Unterstützung durch das Bundesfamilienministerium	116
8.1.1	Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung	116
8.1.2	Aktionsprogramm Kindertagespflege	116
8.2	Kita-Träger	117
8.2.1	Leistungsumfang der Träger	118
8.2.2	Die wichtigsten privatwirtschaftlichen Kita-Träger	119
8.2.3	Kitas schlüsselfertig? Ein Beispiel: Kita Ready GmbH München	125
9	Betriebliche Kinderbetreuung 2020 – ein Ausblick	129
9.1	David Brabender, Kita Concept, Wuppertal	131
9.2	Björn Czinczoll, Kinderzentren Kunterbunt gGmbH, Nürnberg	132
10	Interviews mit Trägern und Unternehmern	135
10.1	Firma Kirchhoff – Interview mit Eva Kirchhoff	136
10.2	Daimler <i>sternchen</i> – Interview mit Ulrike Barthelmeh	139
10.3	Daimler <i>sternchen</i> – Interview mit Tanja Hartmann	141
10.4	Interview mit Adema Babic, Betriebsrätin in einem großen Industriekonzern	144
10.5	Interview mit Björn Czinczoll, Kinderzentren Kunterbunt Nürnberg	146
10.6	Interview mit Benjamin B. Tajedini, Geschäftsführer Infanterix, München	148
11	Literaturhinweise, Linkliste und Kontaktdaten	153
11.1	Literatur	154
11.1.1	Vereinbarkeit von Beruf und Familie (allgemein)	154
11.1.2	Unternehmens- und Personalpolitik	155
11.1.3	Betriebswirtschaftliche Effekte	156
11.1.4	Volkswirtschaftliche Effekte	157
11.1.5	Kinderbetreuung	158
11.1.6	Lokale Bündnisse für Familie	159
11.1.7	Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen	159
11.1.8	Familienfreundlichkeit im bundesweiten Vergleich	160
11.1.9	Familienfreundlichkeit im internationalen Vergleich	160

11.1.10 Weiterführende Literatur	160
11.2 Sammlung ausgewählter Links	162
11.3 Kontakte und Ansprechpartner	163
11.4 Internet-Links	166

Autoren

Peter Buchenau



Der Führungsquerdenker Peter Buchenau ist ein Mann von der Praxis für die Praxis. Auf der einen Seite Vollblutunternehmer und Geschäftsführer der eibe AG, einem der Marktführer für Spielplätze und Kindertageseinrichtungen, auf der anderen Seite Keynote-Speaker, Autor, Kabarettist und Dozent an Hochschulen. Seinen Karriereweg startete er als Führungskraft bei internationalen Konzernen im In- und Ausland, bis er schließlich 2002 sein eigenes Beratungsunternehmen gründete. Sein breites und internationales Erfahrungsspektrum macht ihn zum gefragten Interim Executive, Experten und Redner. In seinen Vorträgen verblüfft er die Teilnehmer mit seinen einfachen und schnell nachvollziehbaren Praxisbeispielen. Er versteht es wie kaum ein anderer, ernste und kritische Führungsthemen, so unterhaltsam und kabarettistisch zu präsentieren, dass die emotionalen Highlights und Pointen zum Erlebnis werden.

Christopher Moll



Christopher Moll studierte Landschaftsarchitektur in Weihenstephan (TU München) und arbeitet seit 10 Jahren bei der Firma eibe Produktion + Vertrieb GmbH. Er ist Projekt- und Vertriebsleiter für Nord- und Westdeutschland und betreut als Key-Account-Manager große Kita-Träger. Durch professionelle Beratung für Raumkonzepte und -ausstattung sowie Außenspielbereiche hat er mit eibe eine Vielzahl von Referenzen im Bereich Betriebskindertagesstätten geschaffen.

Axel Rosenkranz



Axel Rosenkranz ist gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann, Dipl.-Ing. für Holzbau-technik, Sachkundiger für bekämpfenden Holzschutz, Projektmanager, Verkäufer aus Leidenschaft, Key-Account-Manager sowie Projekt- und Vertriebsleiter für Süddeutschland und Österreich bei einem der führenden Spielgerätehersteller und Elementarbereichsaus-statter in Deutschland und Europa. An den Wochenenden tourt er als Entertainer durch die Welt und ist mit seiner Musik in vielen Dance- und Radiocharts eine feste Hausnummer.

„Die Umsetzung dieses Buches ist unser Abbild des Tagesgeschäftes. Es soll einem ‚Chef‘ helfen, sich kurz und umfassend zu informieren, um dann eine gute Entscheidung für seine Mitarbeiter und deren Familien, aber auch für sich selbst als Führungskraft und damit auch für sein Unternehmen zu finden“, so Axel Rosenkranz.

Chefsache Betriebskita

Betriebskindertagesstätten als unternehmerischer
Erfolgsfaktor

Buchenau, P.; Moll, C.; Rosenkranz, A.

2014, XIX, 167 S. 34 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-03589-1