



Familienfreundliche Arbeitszeiten

Praxisbeispiele

in der Zeitarbeit



Das Projekt Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit wird gefördert von



Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



Die Projektpartner:

Soziale Innovation GmbH (Projektträger)
Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e. V. (BZA)
Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB NRW)

Adecco
avitea GmbH work & more
GAD Gesellschaft für Arbeit und soziale Dienstleistungen mbH
JOB AG
START Zeitarbeit NRW GmbH,
ZAK Zeitarbeit Luzia Kilius e. Kfr.

sowie einzelne Kundenunternehmen

Wir bedanken uns ganz herzlich für die Kooperation und Unterstützung.

Herausgeber: Soziale Innovation GmbH, Dortmund
Autorin: Cordula Sczesny

ISBN: 978-3-938765-33-3

Verlag: Soziale Innovation GmbH, Dortmund
Dortmund 2011

Layout und Gesamtherstellung: AVVM Werbung & Marketing GmbH, Schwerte



Inhalt

Einleitung	4
1. Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e. V. (BZA)	
Interview mit Wilhelm Oberste-Beulmann, Vorstandsmitglied	6
2. Deutscher Gewerkschaftsbund	
Interview mit Dr. Sabine Graf, stv. Vorsitzende DGB NRW	8
3. Familienfreundliche Arbeitszeiten – eine besondere Herausforderung für die Zeitarbeit	10
4. Beispiele aus der Praxis	13
4.1 avitea GmbH work & more	
Trainingsreihe: Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit	14
4.2 ZAK Zeitarbeit Luzia Kilius e. Kfr.	
Das Tandemmodell	18
4.3 START Zeitarbeit NRW GmbH	
Familienfreundliche Arbeitszeiten	24
4.4 GAD Gesellschaft für Arbeit und soziale Dienstleistungen mbH	
Wunscharbeitszeiten in der Pflege	32
5. Ausblick	38



Einleitung

Nun liegen zwei Jahre Projektlaufzeit hinter uns. Zwei Jahre, in denen die Unternehmen der Zeitarbeitsbranche bisher nicht gekannte Höhen und Tiefen durchschritten haben. Als wir im Frühjahr 2008 die Projektidee entwickelten, boomte die Zeitarbeit. Zum Stichtag 30.6.2008 waren rund 140.000 Zeitarbeitnehmer/innen in NRW beschäftigt.¹ Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter/innen wurden überall gesucht. Ein Jahr später zählte die Bundesagentur für Arbeit nur noch 105.240 Zeitarbeitnehmer/innen im bevölkerungsreichsten Bundesland Deutschlands.² Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise lösten sich viele Einsatzunternehmen von den Zeitarbeitnehmer/innen. Nur wenige konnten über das arbeitsmarktpolitische Instrument der Kurzarbeit in Beschäftigung gehalten werden.

Wir freuen uns, dass unsere Partner dem Projekt in dieser schwierigen Zeit treu geblieben sind und sich mit viel Weitsicht mit uns an die Arbeit gemacht haben, familienfreundliche Arbeitszeiten für Zeitarbeitnehmer/innen zu entwickeln. Gemeinsam haben wir das Ziel verfolgt, modellhaft die Arbeitszeiten zu verbessern und damit für Perso-

nen mit aktiven Familienpflichten eine zentrale Hürde auf dem Weg in die Erwerbstätigkeit aus dem Weg zu räumen.

Bevor wir in die Entwicklungsarbeit eingestiegen sind, haben wir zunächst bundesweit einen analytischen Blick auf die Arbeitszeiten in der Branche Zeitarbeit geworfen. In Interviews mit über 20 Geschäftsführungen, Niederlassungsleitungen und Disponent/innen sind wir der zentralen Frage nachgegangen, welche Ansatzpunkte es für familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit bereits gibt. Die Ergebnisse haben wir 2009 in der Broschüre „Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit – Rahmenbedingungen und Ansätze“ veröffentlicht.

In den Interviews haben wir interessante Ansatzpunkte für familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit gefunden. Konzepte und Modelle, eingebettet in eine strategische Personalarbeit, fehlten jedoch noch weitgehend. Das war gleichzeitig der Ausgangspunkt für unsere gemeinsame Arbeit mit unseren Partnern aus der Zeitarbeitsbranche. Sie möchten familienfreundliche Arbeitszeiten als systemati-





schες und dauerhaftes Angebot etablieren und damit dazu beitragen, auf einem weiteren Gebiet die Arbeitsbedingungen in der Zeitarbeit zu verbessern.

Insofern haben die beteiligten Zeitarbeitsunternehmen und ihre Kundenunternehmen echte Pionierarbeit geleistet. Sie haben familienfreundliche Arbeitszeiten für Zeitarbeitnehmer/innen entwickelt und gezeigt, dass auch unter den Rahmenbedingungen der Zeitarbeit die Arbeitszeit gestaltbar ist – zum Wohle der Zeitarbeitnehmer/innen, der Zeitarbeits- und der Kundenunternehmen. Sie setzen damit ein Zeichen für gute Zeitarbeit und heben sich von vielen anderen Zeitarbeitsunternehmen wohltuend positiv ab.

Wir freuen uns, dass wir in der vorliegenden Broschüre die praktischen Ergebnisse und Erfahrungen der Unternehmen START Zeitarbeit NRW GmbH, ZAK Zeitarbeit Luzia Kiliass e. Kfr., GAD Gesellschaft für Arbeit und soziale Dienstleistungen mbH sowie avitea GmbH work & more vorstellen können. Für ihre offene und vertrauensvolle Kooperation, auch ihrer Kunden, möchten wir uns an dieser Stelle be-

sonders bedanken. Unser Dank gilt auch den weiteren Zeitarbeitsunternehmen, die sich an dem Projekt beteiligt haben, und zwar der JOB AG und Adecco.

Flankiert wurde das Projekt vom Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e. V. und dem DGB NRW. Vielen Dank für die aktive Unterstützung, die uns mehr als einmal geholfen hat, die Weichen im Projekt richtig zu stellen.

Zuletzt gilt unser Dank dem Land NRW und der Europäischen Union, Europäischer Fond für regionale Entwicklung. Ohne ihre Förderung hätte die Arbeit nicht stattfinden können. Vielen Dank.

Wir hoffen, mit unseren Ergebnissen auf viel Interesse und Mut zur Nachahmung zu stoßen. Es bleibt viel zu tun, aber der Anfang ist getan und damit viel Spaß beim Lesen.

Dr. Cordula Sczesny, im Januar 2011



1. Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e. V. (BZA)

Interview mit Wilhelm Oberste-Beulmann, Vorstandsmitglied

Der BZA hat das Projekt „Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit“ über die gesamte Laufzeit aktiv begleitet. In dem folgenden Interview mit der Sozialen Innovation GmbH blickt Wilhelm Oberste-Beulmann, Vorstandsmitglied des BZA, auf das Projekt zurück.

1. Herr Oberste-Beulmann, was sind für Sie familienfreundliche Arbeitszeiten?

Familienfreundliche Arbeitszeiten bieten unseren Arbeitnehmer/innen die nötige Flexibilität, eine Erwerbstätigkeit auszuüben und gleichzeitig familiären Pflichten nachzukommen. So helfen individuelle Absprachen zwischen Arbeitnehmer/innen, Arbeitgebern und Kundenunternehmen den Zeitarbeitnehmer/innen, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren.

2. Warum hat sich der BZA an dem Projekt „Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit“ beteiligt?

In Zeiten steigenden Fachkräftemangels können wir es uns nicht leisten, auf Arbeitnehmer/innen zu verzichten, die dem Arbeitsmarkt allein deswegen nicht zur Verfügung stehen, weil sie Beruf und Betreuungspflichten nicht in Ein-

klang bringen können. Der BZA unterstützt deshalb das Projekt, um passende Maßnahmen für die Zeitarbeitsbranche zu entwickeln, die aufgrund ihrer Flexibilität besonders geeignet ist, hier eine Vorreiterrolle einzunehmen.

3. Warum tun sich so viele Zeitarbeitsunternehmen noch schwer, im Gespräch mit Kundenunternehmen die Arbeitszeitwünsche ihrer Mitarbeiter/innen anzusprechen?

Familienfreundliche Arbeitszeiten sind für Zeitarbeits- und Kundenunternehmen ein relativ neues Thema, so dass hier noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Personalverantwortliche in Zeitarbeits- wie Kundenunternehmen für dieses Thema zu sensibilisieren und zu gewinnen ist ein Prozess, der einfach Zeit braucht. Mit dem Pilotprojekt „Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit“ haben wir jedoch einen wichtigen Grundstein gelegt, auf den wir nun aufbauen können. Zudem stellen wir fest, dass viele Kundenunternehmen positiv auf das Thema reagieren, Verständnis für die Situation der betroffenen Personen zeigen und bereit sind, gemeinsam mit den Zeitarbeitnehmer/innen innovative Lösungen zu erarbeiten.





4. Stichwort Fachkräftemangel. Viele Unternehmen suchen motivierte, qualifizierte Mitarbeiter/innen. Sind familienfreundliche Arbeitszeiten die Lösung?

Sie sind ein guter Anfang. Viele Kundenunternehmen suchen händeringend qualifiziertes Personal und sind deshalb gern bereit, gemeinsam mit den Zeitarbeiter/innen Einsatzmöglichkeiten zu erörtern. Davon profitieren beide Seiten, die Zeitarbeiter/innen, die sich mit ihrer Verantwortung für Beruf und Familie verstanden fühlen, und das Kundenunternehmen, das eine/n motivierte/n Mitarbeiter/in gewinnt. Den Fachkräftemangel wird man jedoch mit familienfreundlichen Arbeitszeiten allein nicht beheben können.

5. In dem Projekt haben Zeitarbeitsunternehmen konkrete, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle entwickelt. Was hat Sie am meisten überrascht?

Besonders gefreut hat uns, dass unsere Kundenunternehmen großes Verständnis für die Situation der Arbeitnehmer/innen mit pflegebedürftigen Angehörigen gezeigt haben und bereit waren, zusammen mit den Zeitarbeiter/innen individuelle Arbeitszeitkonzepte zu entwickeln.

Durchaus überrascht hat uns dabei vor allem die Flexibilität vieler Kunden bei der gemeinsamen Suche nach geeigneten Einsatzmöglichkeiten für unsere Arbeitnehmer/innen.

6. Wie sieht Ihre Bilanz nach der zweijährigen Projektlaufzeit aus? Sind für Zeitarbeiter/innen familienfreundliche Arbeitszeiten demnächst selbstverständlich?

Nach zwei Jahren Projektlaufzeit können wir festhalten, dass familienfreundliche Arbeitszeiten die Zeitarbeit bereichert haben. Dennoch sind zwei Jahre zu kurz, um geeignete Arbeitsmodelle in der Praxis zu etablieren. Wir würden uns deshalb sehr freuen, in einer erweiterten Projektphase die gestarteten Modelle auszubauen und einem größeren Personenkreis zugänglich zu machen. Bis familienfreundliche Arbeitszeiten selbstverständlich sind, ist jedoch noch ein langer Weg zurückzulegen. Dies setzt nicht nur ein Umdenken bei den Arbeitgebern voraus, sondern einen gesamtgesellschaftlichen Wandel – ein Prozess, der Zeit braucht und von kleinen Erfolgen – wie diesem Projekt – begleitet wird.

Vielen Dank Herr Oberste-Beulmann.



2. Deutscher Gewerkschaftsbund Interview mit Dr. Sabine Graf, stv. Vorsitzende DBG NRW

Aktiv unterstützt wurde das Projekt „Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit“ auch vom DBG. Die Soziale Innovation GmbH sprach mit Dr. Sabine Graf, stellvertretende Vorsitzende des DGB NRW, über das Projekt und zukünftige Aufgaben.

1. Frau Dr. Graf, sind familienfreundliche Arbeitszeiten Teil „guter Zeitarbeit“?

Gut ist eine Arbeit, die den Ansprüchen der Beschäftigten gerecht wird. Der DGB-Index „Gute Arbeit“ hat gezeigt, dass 31% der Beschäftigten einen Arbeitgeber haben, der auf die Anforderungen von Familien in höherem Maße Rücksicht nimmt – 26% erleben vom Arbeitgeber aber gar keine Rücksichtnahme auf ihre familiären Belange. Und wenn in der Zeitarbeit familienfreundliche Arbeitszeiten aufgegriffen werden, dann kann das auch als Teil „guter Zeitarbeit“ angesehen werden.

2. Warum hat sich der DGB an dem Projekt „Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit“ beteiligt?

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist schon seit vielen Jahren ein wichtiges gewerkschaftliches Anliegen. Angesichts steigender Frauenerwerbstätigkeit und einer älter werdenden Gesellschaft wird die Vereinbarkeitsfrage für Betriebe, Interessensvertretungen und Beschäftigte zunehmend wichtiger. Die Entwicklung und Einführung familienfreundlicher Arbeitszeiten ist aus unserer Sicht für viele Unternehmen unbedingt notwendig, um den anstehenden Fachkräftemangel zu managen.

3. Warum tun sich so viele Unternehmen noch schwer, familienfreundliche Arbeitszeiten einzuführen?

Erstens, weil in vielen Unternehmen noch genügend Personalverantwortliche beschäftigt sind, die das Problem als solches noch gar nicht erkannt haben. Zweitens, weil in vielen Unternehmen nur der Aufwand gesehen wird, der evtl. mit der Einführung familienfreundlicher Arbeitszeiten verbunden ist. Drittens, weil nicht gesehen wird, dass mit einer familienbewussten Personalpolitik auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen erhöht wird.





4. Was können Betriebsräte in den Einsatz- und Zeitarbeitsunternehmen tun, um die Arbeitszeiten für Stammkräfte und Zeitarbeiternehmer/innen familienfreundlicher zu gestalten?

Zunächst einmal haben Betriebsräte u. a. die Aufgabe, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern (vgl. § 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG). So können Betriebsräte z. B. im Rahmen einer Betriebsversammlung auf das Thema aufmerksam machen und sensibilisieren. Das Gremium könnte eine Umfrage im Betrieb initiieren und damit den Handlungsbedarf ermitteln. Auf der Grundlage des Bedarfs könnte der Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung aushandeln, die individuelle Lösungen zulässt.

5. Was ist aus ihrer Sicht der größte Erfolg des Projektes?

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist mittlerweile zu einem gesamtgesellschaftlichen Thema geworden, und es gibt kaum noch eine/n Akteur/in, die/der sich zumindest verbal nicht aufgeschlossen zeigt. Doch das Thema familienfreundliche Arbeitszeiten in Verbindung mit der Zeitarbeit zu setzen, das war wirklich eine neue Herangehens-

weise. Für uns liegt wirklich der Erfolg des Projektes mit darin, dass aufgezeigt wurde, dass auch in der Zeitarbeitsbranche familienfreundliche Arbeitszeiten umgesetzt werden können.

6. Wo sehen sie weiteren Handlungsbedarf? Wie sieht Ihre Bilanz nach der 2-jährigen Projektlaufzeit aus?

Zunächst einmal sind die zwei Jahre leider viel zu kurz gewesen, um das Thema „Familienfreundliche Arbeitszeiten“ breit in der Branche Zeitarbeit zu verankern. Die ersten Ansätze sind aber geschaffen worden, jetzt gilt es die auf den Weg gebrachten Modelle auszubauen und noch mehr Unternehmen einzubeziehen. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden mittelfristigen Entwicklung des Arbeitsmarktes ist davon auszugehen, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen künftig steigen wird. Wir würden uns deshalb sehr freuen, wenn aufbauend auf den Erkenntnissen dieses Projektes eine weitere Zusammenarbeit möglich sein würde.

Vielen Dank Frau Dr. Graf.



3. Familienfreundliche Arbeitszeiten – eine besondere Herausforderung für die Zeitarbeit

Alle sprechen von den Vorteilen familienfreundlicher Maßnahmen. Für Beschäftigte sind sie der Dreh- und Angelpunkt zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Unternehmen können mit entsprechenden Angeboten nicht nur qualifizierte Beschäftigte gewinnen und binden, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

Ein Blick in die aktuellen Zahlen:

- Für über 90% der jungen Berufstätigen mit Kindern sind familienfreundliche Angebote bei der Wahl des Arbeitgebers wichtiger als das Gehalt.³
- Mehr als zwei Drittel der Erwerbstätigen mit Kindern unter 18 Jahren können sich sogar vorstellen, für bessere Bedingungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie den Arbeitgeber zu wechseln.⁴
- 93% der Unternehmen nennen als Motiv für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen das Halten und Binden qualifizierter Beschäftigter, ebenso viele nennen die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.⁵
- Für acht von zehn Unternehmen ist eine höhere Produktivität der Auslöser für familienfreundliche Angebote.⁶

Die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen trägt zu einer win-win-Situation für beide Seiten bei.

Flexible Arbeitszeiten spielen in der Angebotspalette eine ganz besondere Rolle. Sie sind das A und O, wenn es darum geht, jeden Tag die Herausforderung Beruf und Familie zu meistern. 96% der Eltern wünschen sich Arbeitszeiten, mit denen sie flexibler auf familiäre Anforderungen reagieren können.⁷ Und für über die Hälfte der arbeitslosen bzw. arbeitssuchenden Frauen stehen flexible Arbeitszeiten an Platz 1 der Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.⁸ Es lohnt sich also, insbesondere auf die Arbeitszeiten zu schauen und hier den Hebel in Richtung Familienfreundlichkeit anzusetzen.

Familienfreundliche Arbeitszeiten können dazu beitragen, die Erwerbsbeteiligung insbesondere von Frauen zu erhöhen. Ihre Erwerbsquote lag 2009 in NRW bei 49%. Zum Vergleich: Die der Männer lag bei 73%.⁹ Vor dem Hintergrund eines sinkenden Potenzials an Erwerbspersonen infolge des demografischen Wandels werden Unternehmen





darauf angewiesen sein, diese Arbeitsmarktgruppe viel stärker als bisher zu bewerben. Angesichts des guten Ausbildungs- und Kompetenzprofils vieler Frauen ist es ohnehin verwunderlich, dass dies nicht längst in viel größerem Umfang geschehen ist.

Die Einführung familienfreundlicher Arbeitszeiten in der Zeitarbeit ist eine besondere Herausforderung. Dies liegt in dem Dreiecksverhältnis der Zeitarbeit begründet. Die Zeitarbeitnehmer/innen schließen einen Arbeitsvertrag mit dem Zeitarbeitsunternehmen. Ihre Arbeitsleistung erbringen sie jedoch im Einsatzunternehmen zu den dort geltenden Arbeitszeitregelungen. Je nach Branche und Tätigkeit arbeiten sie während des Einsatzes nach starren Arbeitszeiten, in einer Gleitzeitregelung, im Schichtdienst usw. Aufeinanderfolgende Einsätze in verschiedenen Unternehmen bedeuten vielfach, sich in andere Arbeitszeitregelungen einfügen zu müssen. Und wir wissen auch, dass an Zeitarbeitnehmer/innen oftmals besondere Flexibilitätsanforderungen gestellt werden, wenn auf Auftragsschwankungen kurzfristig reagiert werden soll. Die Disponent/innen in den Zeitarbeitsunternehmen versuchen die Anfor-

derungen der Kundenunternehmen soweit es geht zu erfüllen. Das zählt zur Dienstleistungsorientierung, aber auch zur Kundenbindung, denn die Konkurrenz in der Branche ist groß.

In den Kundenunternehmen werden die Zeitarbeiternehmer/innen aus ganz unterschiedlichen Gründen eingesetzt. Dazu zählen Urlaubs- und Krankheitsvertretungen, die Abdeckung von Auftragsschwankungen, die Personalsuche, aber auch die Substitution von Stammkräften.¹⁰ Je nach Einsatzstrategie variieren die zeitlichen Anforderungen in den Unternehmen. Und selbst wenn in den Einsatzunternehmen familienfreundliche Arbeitszeiten bereits etabliert sind, so ist es durchaus keine Selbstverständlichkeit, dass auch die Zeitarbeitnehmer/innen davon profitieren. Oftmals haben die Personalverantwortlichen in den Einsatzunternehmen gar nicht im Blick, auch für Zeitarbeitnehmer/innen flexible, familienfreundliche Arbeitszeiten gelten zu lassen. Dahinter steckt manchmal die Idee, die Stammkräfte von bestimmten Zeiten zu entlasten, häufig aber auch einfach Unkenntnis und Unachtsamkeit.¹¹



Vor der Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeiten für Zeitarbeitnehmer/innen muss somit die Sensibilisierung der handelnden Akteur/innen stehen. Sie müssen die Vorteile einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung verstehen und aktiv vorantreiben wollen. Aufgrund der Dreieckskonstruktion in der Zeitarbeit kann dies nur gemeinsam von Zeitarbeits- und Kundenunternehmen geschehen. Und natürlich dürfen auch diejenigen, die nach den Arbeitszeitregelungen arbeiten sollen – die Zeitarbeitnehmer/innen – nicht vergessen werden. Wichtig ist es, allen Mitarbeiter/innen familienfreundliche Arbeitszeiten anzubieten und keine Unterschiede zwischen Stammkräften und Zeitarbeitnehmer/innen zu machen. Kommen entsprechende Anstöße aus der Zeitarbeit, so können die Stammkräfte in vielen Unternehmen sicherlich auch davon profitieren. Denn längst nicht in allen Unternehmen gehören familienfreundliche Arbeitszeiten zum Standard.

Es gibt also viele Faktoren, die bei der Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeiten in der Branche Zeitarbeit zu berücksichtigen sind. Das ist sicherlich nicht einfach. Perspektivisch wird aber kein Weg daran vorbei führen. Alle Prognosen sehen in der Zeitarbeit eine weiter expandierende Branche. Sollen sich Erwerbspersonen in Zeiten des Fachkräftemangels und der Konkurrenz um motivierte Mitarbeiter/innen für die Zeitarbeit entscheiden, dann brauchen die Unternehmen gute Angebote: Familienfreundliche Arbeitszeiten als ein Baustein guter Arbeitsbedingungen.



4. Beispiele aus der Praxis



Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse und die praktischen Erfahrungen der vier Zeitarbeitsunternehmen avitea GmbH work & more, ZAK Zeitarbeit Luzia Kilius e. Kfr., START Zeitarbeit NRW GmbH sowie GAD Gesellschaft für Arbeit und soziale Dienstleistungen mbH und ihrer Kundenunternehmen vorgestellt.

Die Entwicklung der familienfreundlichen Arbeitszeitmodelle für Zeitarbeitnehmer/innen wurde unterstützt von der Sozialen Innovation GmbH. In den Beratungsprozessen sind ganz unterschiedliche Arbeitszeitmodelle entstanden. Dabei wurden die jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen der Zeitarbeitsunternehmen, der Typ ihrer Zusammenarbeit mit Kundenunternehmen sowie die Anforderungen der Zeitarbeitnehmer/innen so weit es geht berücksichtigt.



4.1 avitea GmbH work & more

Trainingsreihe: Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit

Die avitea GmbH work & more (avitea) ist Ansprechpartnerin in Sachen strategisches und operatives Personalmanagement sowohl für mittelständische und als auch große Unternehmen. Der Gesellschafter, die Hella KGaA Hueck & Co. steht für das notwendige Know-how in der Industrie sowie auf dem Gebiet der Human Resources. Zu den angebotenen Personaldienstleistungen gehören die Geschäftsfelder strategische Arbeitnehmerüberlassung, Service – Nacharbeit – Qualität und Ingenieurdienstleistungen. Recruiting, Administration und Personalentwicklung sind die Geschäftsfelder im HR-Kompetenzzentrum.

Insgesamt beschäftigt avitea ca. 2.300 interne und externe Mitarbeiter/innen an mehreren Standorten. Die Zentrale ist in Lippstadt.

■ Ausgangslage

Als Personaldienstleister, der sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich agiert, beschäftigt sich die avitea-Geschäftsführung seit längerem mit den aktuellen und prognostizierten Entwicklungen auf den nationalen und regionalen Arbeitsmärkten. Klar ist: Infolge des demografi-

schen Wandels wird die Bevölkerung in den nächsten Jahren sinken. Das gilt für Deutschland, für NRW und insbesondere auch für den Kreis Soest, in dem avitea u. a. tätig ist.

2010 leben im Kreis Soest 305.696 Personen. 2030 werden es laut Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik voraussichtlich nur noch 288.252 sein. Das hat Auswirkungen auf das Erwerbspersonenpotenzial: In der Zeitspanne 2010 bis 2030 wird sich die erwerbsfähige Bevölkerung (20- bis 65-Jährige) laut Prognose um 26.047 (14,4%) auf 154.259 Personen reduzieren. Darüber hinaus wird sich ihre Altersstruktur stark verändern. Es wird immer weniger Jüngere und immer mehr Ältere auf dem Arbeitsmarkt geben.

Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Fragen: Was kann avitea tun, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber weiter zu steigern? Wie kann der zukünftige Personalbedarf in den Kundenunternehmen gedeckt werden? Mit welchen Angeboten können Arbeitsmarktgruppen gewonnen werden, die bisher wenig bzw. gar nicht in den Blick genommen werden?





Einen Lösungsansatz sieht die Geschäftsführung in familienfreundlichen Arbeitszeiten, die es insbesondere Frauen mit Betreuungspflichten ermöglichen, (wieder) erwerbstätig zu sein. Dies stellt jedoch neue Anforderungen an die Personalreferent/innen von avitea. Sie verantworten heute den gesamten Personalprozess eines zugeordneten Mitarbeiterkreises von der Personalauswahl bis zur Vorbereitung von Arbeitszeugnissen. Darüber hinaus sollen sie Führungskräfte in den Kundenunternehmen in personalrelevanten Fragen beraten. Um zum Thema Arbeitszeit bzw. familienfreundliche Arbeitszeiten beraten zu können, müssen sie zunächst selbst über entsprechende Beratungskompetenzen verfügen.

Hier setzt das Projekt bei avitea an.

■ Ziele

Ziel war, den Personalreferent/innen das notwendige Rüstzeug zu vermitteln, damit sie auch zum Thema Arbeitszeitgestaltung im Kundengespräch beratend tätig werden können. Dabei sollten folgende drei Punkte im Vordergrund stehen:

- Grundlagenwissen in den Themenfeldern familienfreundliche Arbeitszeiten und Work-Life-Balance unter besonderer Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in der Zeitarbeit,
- Kennenlernen konkreter Ansatzpunkte für eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung in der Zeitarbeit sowie
- Hilfen bei der Ansprache von Kunden und der Auswahl von Bewerber/innen unter dem Focus einer Arbeitszeitgestaltung, die eine win-win-Situation für den Einsatzbetrieb und die / den Bewerber/in darstellt.

■ Trainingsreihe: Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit

Es wurde eine Trainingsreihe entwickelt, die aus drei, jeweils 4-stündigen Trainingseinheiten besteht:

■ Trainingseinheit 1

In der ersten Trainingseinheit wurden die Auswirkungen des demografischen Wandels dargestellt. Die daraus resultierenden neuen Herausforderungen für das Personalmanagement bei avitea wurden gemeinsam abgeleitet. Es wurde herausgearbeitet, welche Beschäftigungspotenziale



durch eine Arbeitszeitgestaltung unter dem Vorzeichen Work-Life-Balance gehoben werden können.

In einem weiteren Schritt wurden die Grundmodelle einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung vorgestellt. Und natürlich wurde diskutiert, ob und wie unter den Rahmenbedingungen der Zeitarbeit eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeit überhaupt möglich ist.

■ Trainingseinheit 2

In der zweiten Trainingseinheit wurden konkrete Ansatzpunkte für eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung unter den Rahmenbedingungen der Zeitarbeit vorgestellt und diskutiert. Insbesondere wurden Gestaltungsmöglichkeiten in Schichtbetrieben bearbeitet, da die Personalreferent/innen sehr häufig Mitarbeiter/innen in Schichtbetriebe vermitteln. Ergänzend wurden anhand der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit Hinweise gegeben, wie Belastungen im Schichtbetrieb reduziert werden können.

■ Trainingseinheit 3

Im Mittelpunkt der dritten Trainingseinheit stand die Umsetzung. Es wurden Vor- und Nachteile familienfreundlicher Arbeitszeiten aus Sicht der Kundenunternehmen besprochen. Es wurden Argumente für eine positive Platzierung des Themas beim Kunden herausgearbeitet. Und es wurde ein Blick auf die Bewerber/innenansprache und -auswahl geworfen. Die Ergebnisse können in Handlungshilfen überführt werden.

■ Trainingsmethoden

Für die Trainingseinheiten wurde ein Methodenmix gewählt. Fachliche Impulsvorträge wurden mit interaktiven Übungssequenzen kombiniert. Ausreichend Raum für einen Erfahrungsaustausch sowie eine Reflexion der Inhalte wurde zwischenzeitlich immer wieder gegeben. Viel Wert wurde darauf gelegt, in den einzelnen inhaltlichen Bausteinen an Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag der Personalreferent/innen anzuknüpfen.





■ Ergebnisse und Erfahrungen

Insgesamt wurden 16 Referent/Innen, aufgeteilt auf zwei Gruppen, geschult. Die Trainingseinheiten fanden im 2-wöchigen Rhythmus jeweils dienstagnachmittags während der Arbeitszeit statt.

Für die meisten Referent/Innen war das Thema familienfreundliche Arbeitszeiten insgesamt Neuland – für die eigene Person und erst Recht für die Zeitarbeitnehmer/Innen. Einige hatten sich mit dem Thema noch gar nicht beschäftigt. Dementsprechend musste viel Sensibilisierungsarbeit geleistet werden.

Darüber hinaus erleben viele Personalreferent/Innen die zeitlichen Anforderungen der Kundenbetriebe in ihrem Arbeitsalltag als absolut dominant. Wenn sie in das Vermittlungsgespräch die möglichen Einsatzzeiten der Bewerber/Innen einbringen sollen, dann heißt das für sie, zunächst einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Das fällt nicht immer leicht. Und es heißt auch, die Perspektive der Personalverantwortlichen in den Kundenunternehmen zu verändern. Das ist keine leichte Aufgabe.

In den Feedback-Runden berichteten die Teilnehmer/Innen auch, dass sich ihr Blick auf die Arbeitszeiten in den Kundenbetrieben erweitert hat. Sie erkennen Ansatzpunkte für Verbesserungen, sowohl für die Zeitarbeitnehmer/Innen als auch für die Kundenunternehmen. Gleichzeitig besteht nach wie vor Skepsis, inwiefern sie in den Kundenunternehmen die notwendige Resonanz für Veränderungen bei der Gestaltung der Arbeitszeit finden werden.

Resümierend kann festgestellt werden, dass mit der Trainingsreihe der erste Schritt getan wurde, die Arbeitszeiten der Zeitarbeitnehmer/Innen nicht nur aus der Sicht betrieblicher Anforderungen, sondern auch aus der Perspektive der Beschäftigten zu beleuchten. Insofern waren die Sensibilisierung der Personalreferent/Innen und die Vermittlung entsprechender Grundlagenkenntnisse wichtige Schritte. Wie gut die Umsetzung in die betriebliche Praxis gelingt, wird sich in den nächsten Wochen und Monaten zeigen. Bedarf scheint es in absehbarer Zeit zu geben. Denn bei der Suche neuer Bewerber/Innen ist der Fachkräftemangel schon deutlich zu spüren.



4.2 ZAK Zeitarbeit Luzia Kiliass e. Kfr. Das Tandemmodell

Das Familienunternehmen ZAK Zeitarbeit Luzia Kiliass e. Kfr. (ZAK) wurde 1992 von Luzia Kiliass in Pulheim gegründet. Seit 1998 ist ZAK auch in Köln vertreten, dem heutigen Firmensitz. Verleihschwerpunkt ist der gewerbliche sowie der kaufmännische Bereich. Verliehen werden sowohl Fachkräfte als auch ungelernte Kräfte.

Handeln auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit gehören zur Firmenphilosophie von ZAK. Dementsprechend steht die Qualität und nicht kurzfristiges Gewinnstreben im Vordergrund der Arbeit.

■ Ausgangslage

Im gewerblichen Bereich der Überlassung fragen die Kundenunternehmen häufig Helfer/innen nach. Eine fachspezifische Ausbildung ist nicht notwendig. Die Helfer/innen arbeiten im Versand (im Bereich Vorpacken) i. d. R. in Tagsschichten ohne Wochenendeinsätze. Die Länge der Einsätze beim Kunden variiert von mehreren Tagen bis zu mehreren Wochen bzw. Monaten. Die Kundenunternehmen fordern die Helfer/innen i. d. R. als Vollzeitkräfte an. Das hat mehrere Gründe:

- das Denken und Handeln in Vollzeitäquivalenten ist weit verbreitet,
- die Organisation der Schichten ist auf Vollzeitkräfte ausgelegt,
- die Einarbeitungszeit und der administrative Aufwand sollen möglichst gering gehalten werden.

Die Stellen werden als Vollzeittätigkeit ausgeschrieben und mit Personen besetzt, die Vollzeit berufstätig sein können bzw. müssen. So ist zu vermuten, dass die Personen, die nicht Vollzeit arbeiten können oder wollen, keine Möglichkeit zum Einstieg in eine entsprechende Erwerbstätigkeit haben. Diese Personen verbleiben in der Arbeitslosigkeit. Beschäftigungspotenziale werden verschwendet.

■ Ziele

Ziel war es, Einsatzformen für Zeitarbeitnehmer/innen jenseits einer Vollzeitbeschäftigung zu finden. Die neuen Einsatzformen sollen dann in mehreren Betrieben praktikabel sein, so dass über einen einmaligen Einsatz hinaus eine längerfristige Beschäftigung möglich ist.





Zielgruppe sind Frauen und Männer mit Familienpflichten, die im Helferbereich zur Abfederung von Auftragsspitzen sowie krankheits- und urlaubsbedingten Ausfällen eingesetzt werden. Ziel ist, für diese besondere Arbeitsmarktgruppe eine Brücke in den Arbeitsmarkt zu bauen und den Personalbedarf in den Kundenunternehmen zu decken.

■ Zum Vorgehen

Gemeinsam mit der Geschäftsleitung wurden Ideen für familienfreundliche Ansatzpunkte bei Schichtarbeit gesammelt. Als Ansatzpunkte wurden herausgearbeitet, die Dienstanfangszeiten zu verschieben, nur in bestimmten Schichten bzw. an bestimmten Wochentagen zu arbeiten usw. Letztendlich kommt es auf die betrieblichen Anforderungen an. Und: Wie viel Spielraum bzw. Einsatzvariabilität lassen die Kundenunternehmen zu?

Um dies beantworten zu können, wurden die Personalverantwortlichen in Kundenunternehmen befragt. Dabei wurden insbesondere diejenigen angesprochen, zu denen bereits eine langjährige, gute Kooperation besteht. Die

Kundenansprache wurde gleichzeitig dazu genutzt, um Partner für die spätere Umsetzung zu gewinnen.

Zwei Kundenunternehmen konnten für das Projekt gewonnen werden. Sie sind bereit, neue Einsatzformen in ihren Schichtbetrieben zu erproben. Als zentrale Anforderung wurde jedoch formuliert: Es muss sichergestellt werden, dass der Arbeitsplatz immer besetzt ist.

Vor diesem Hintergrund wurde folgendes Modell entwickelt.

■ Das Tandemmodell

Grundidee ist, dass sich zwei Personen eine Vollzeitstelle teilen. Die Teilung erfolgt im Rahmen eines Job-Splittings, wobei die Teilung nicht unbedingt in zwei 50%-Stellen erfolgen muss. Auch andere Teilungsvarianten sind grundsätzlich denkbar (z. B. 40-60%; 30-70%).



Die beiden Tandempartner/innen werden zeitlich so eingesetzt, dass aus Sicht des Einsatzunternehmens der Arbeitsplatz in Vollzeit besetzt ist. Einsatzlücken entstehen also nicht.

Wer wird wann eingesetzt? Dies soll in Abstimmung mit den Bewerber/innen geregelt werden. Für einen 2-Schichtbetrieb wurden folgende Einsatzvarianten erarbeitet (■ = Mitarbeiter/in 1; ■ = Mitarbeiter/in 2):

- Ein/e Tandempartner/in übernimmt nur die Frühschicht, die / der andere nur die Spätschicht. Beide arbeiten also alle zwei Wochen fünf Tage, und zwar ganze Schichten.

		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1. Woche	06.00 - 14.00 Uhr	■	■	■	■	■	😊	😊
2. Woche	14.00 - 22.00 Uhr	■	■	■	■	■	😊	😊

- Die Tandempartner/innen arbeiten an festen Wochentagen. Die / der eine arbeitet von Montag bis Mittwoch, die / der andere von Donnerstag bis Freitag. Beide wechseln laut Schichtplan an ihren Arbeitstagen zwischen

Früh- und Spätschicht. Generell werden ganze Schichten gearbeitet.

		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1. Woche	06.00 - 14.00 Uhr	■	■	■	■	■	😊	😊
2. Woche	14.00 - 22.00 Uhr	■	■	■	■	■	😊	😊

- Der Einsatz erfolgt in geteilten Schichten. Ein/e Tandempartner/in arbeitet in der Frühschicht von 6.00 bis 10.00 Uhr (1. Woche) und in der Spätschicht von 14.00 bis 18.00 Uhr (2. Woche). Die / der andere Tandempartner/in komplettiert die Schichten und arbeitet in der Frühschicht von 10.00 bis 14.00 Uhr (1. Woche) und in der Spätschicht von 18.00 bis 22.00 Uhr (2. Woche).

		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1. Woche	06.00 - 10.00 Uhr	■	■	■	■	■	😊	😊
	10.00 - 14.00 Uhr	■	■	■	■	■	😊	😊
2. Woche	14.00 - 18.00 Uhr	■	■	■	■	■	😊	😊
	18.00 - 22.00 Uhr	■	■	■	■	■	😊	😊

Darüber hinaus sind weitere Varianten denkbar.





■ Anforderungen an die Tandempartner/innen

Die Tandempartner/innen arbeiten nicht direkt zusammen. Sie treten jedoch nach außen als „eine Einheit“ auf. Damit sind besondere Anforderungen verbunden, die die Partner/innen erfüllen müssen. Dazu wurde von ZAK ein Kriterienkatalog erstellt, dessen Fragen ergänzend in die Bewerbungsgespräche aufgenommen wurden. Darin sind u. a. Fragen zu folgenden Themenfeldern enthalten:

- Fachliche Kompetenzen in Form eines Grundverständnisses der Tätigkeiten: Bereits gesammelte Arbeitserfahrungen und eine gewisse berufliche Sozialisation können helfen, einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.
- Soziale Kompetenzen: Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Teamgeist und eine gewisse Konfliktfähigkeit haben positiven Einfluss auf das Miteinander im Tandem / Betrieb.
- Arbeitszeit- und arbeitsorganisatorische Anforderungen: Dazu gehören u. a. eine gute Erreichbarkeit – ggf. auch außerhalb der Arbeitszeiten – sowie eine gesicherte Betreuungsstruktur, die es auch mal erlaubt, im Bedarfsfall kurzfristig einzuspringen.

■ Vorbereitung der Tandems

Über die Abstimmung der konkreten Einsatzzeiten mit den Tandempartner/innen hinaus sind zahlreiche vorbereitende Arbeiten zu erledigen. Je besser der Einsatz vorbereitet ist, desto besser kann das Modell in der Praxis funktionieren. Hier ist eine Auswahl zentraler Punkte, die geregelt werden sollten:

■ Arbeitsvertrag

Jede/r Tandempartner/in erhält zunächst einen befristeten Arbeitsvertrag auf Basis des Teilzeit- und Befristungsgesetzes. Wenn ein/e Tandempartner/in kündigt, besteht der Vertrag der Partnerin / des Partners fort. ZAK verpflichtet sich, eine/n neue/n Tandempartner/in zu suchen. Gelingt dies nachdrücklich nicht, wird der / dem Partner/in über den Weg der Änderungskündigung eine Vollzeitstelle angeboten.

■ Vorbereitung der Tandempartner/innen

Die Tandempartner/innen stehen in einer besonderen Verantwortung gegenüber ZAK als Arbeitgeber, gegenüber dem Kundenunternehmen und nicht zuletzt gegenüber der / dem Tandempartner/in. Ein zuverlässiges und pünkt-



liches Erscheinen zur Schichtübergabe ist wichtig. Ebenfalls hilfreich für die Schichtplanung ist die möglichst frühzeitige Information, dass die Schicht z. B. aus Krankheitsgründen nicht aufgenommen werden kann. Positiv für eine kontinuierliche Besetzung des Arbeitsplatzes ist, wenn die Tandempartner/innen sich gegenseitig vertreten können. Mit den Partner/innen können einfache (Kommunikations-)Regeln vereinbart werden.

■ **Einarbeitung der Tandempartner/innen**

Besetzen zwei Mitarbeiter/innen einen Arbeitsplatz, so müssen auch zwei Mitarbeiter/innen eingearbeitet werden. Sinnvoll ist es, die Mitarbeiter/innen parallel einzuarbeiten, so dass der Aufwand vor Ort minimiert wird. Die „zusätzlichen“ Gehaltskosten übernimmt in diesem Fall ZAK.

■ **Suche nach Bewerber/innen**

Nachdem das Tandemkonzept fertig war und zwei Kundenunternehmen für das Vorhaben gewonnen werden konnten, galt es geeignete Bewerber/innen zu finden:

- Zunächst suchte ZAK Bewerber/innen über die Agentur für Arbeit. Außerdem wurden die Stellen auf den Jobbörsen vorgestellt, die die Agentur für Arbeit organisiert.
- Dann wurden die vakanten Stellen auf der ZAK-Homepage veröffentlicht.
- Es wurden Anzeigen in der regionalen Presse geschaltet.
- Außerdem wurde eine Info-Veranstaltung in Kooperation mit der JobBörse ProVeedel in Köln organisiert und durchgeführt. Eingeladen wurden arbeitslose Frauen, die Kinder betreuen. Dort wurde das Tandemkonzept ausführlich inklusive der Verdienstmöglichkeiten vorgestellt. Interessierte konnten sich gleich für ein Bewerbungsgespräch anmelden. Eine spätere Kontaktaufnahme ist ebenso möglich.

■ **Ergebnisse und Erfahrungen**

Es war nicht leicht, Partner/innen für so ein ambitioniertes Modell zu finden – sowohl auf Seiten der Kundenunternehmen als auch auf Seiten der Bewerber/innen. Aber es ist gelungen.





Auf Kundenseite kann für die unterschiedlichen Einsatz- / Teilungsvarianten als förderlich angesehen werden, dass es sich bei der Arbeit überwiegend um so genannte einfache Arbeit handelt. Die Mitarbeiter/innen erlangen relativ schnell eine gewisse Routine im Arbeitsablauf. So wird die Befürchtung von qualitativen und quantitativen Qualitätseinbußen bei einer Teilzeitbeschäftigung nach langen Diskussionen hinten angestellt. Nun wird eher davon ausgegangen, dass die Fehlerquote in kurzen Schichten (geteilten Schichten) aufgrund der geringeren Ermüdung sogar niedriger ist. Erfahrungen in der Praxis müssen dies noch bestätigen.

Auf Bewerber/innenseite war die Reaktion anfangs ebenfalls verhalten. Dazu trägt sicherlich die Komplexität des Konzepts inklusive seiner Voraussetzungen und Rahmenbedingungen bei. Es bedarf Zeit, das Modell und seine Vorteile zu erläutern. Dementsprechend positiv war die Resonanz auf die Info-Veranstaltung in Kooperation mit der JobBörse ProVeedel. Hier haben sich sofort insgesamt zwölf Interessent/innen gemeldet. Mit acht wurden bereits

erste Bewerbungsgespräche geführt. Die ersten Tandems werden vorbereitet.

Ein Stolperstein auf Seiten der Bewerber/innen ist sicherlich die finanzielle Seite. Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 20 Stunden verdienen die Mitarbeiter/innen 658,16 Euro brutto, d. h. netto 537,05 Euro bei Steuerklasse I mit einem Kind. Damit werden sie – trotz Erwerbstätigkeit – nicht aus dem ergänzenden Bezug von Transferleistungen herauskommen. Gleichwohl bietet das Tandem eine Chance, wieder in den Beruf zurückzukehren. Und zu einem späteren Zeitpunkt kann die Stundenzahl ja durchaus erhöht werden.

Die ersten praktischen Erfahrungen über das entwickelte Tandemmodell werden in den nächsten Monaten vorliegen. Ohne das fortwährende Engagement der Geschäftsleitung wäre es sicherlich nicht gelungen, das Tandemmodell in die Praxis zu überführen. Das Engagement trägt dazu bei, gute Zeitarbeit noch mehr sichtbar zu machen.



4.3 START Zeitarbeit NRW GmbH Familienfreundliche Arbeitszeiten

START Zeitarbeit NRW GmbH (START) wurde 1995 gegründet. Gesellschafter sind u. a. das Land NRW, die Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege und der DBG NRW. START hat einen besonderen arbeitsmarktpolitischen Anspruch: Ein besonderes Augenmerk gilt den schwer vermittelbaren Zielgruppen des Arbeitsmarktes. Ziel ist, dass die Zeitarbeitnehmer/innen mit einem Arbeitsvertrag im Entleihbetrieb übernommen werden. START hat aktuell 27 Niederlassungen in NRW.



■ Ausgangssituation

Bei START waren im Februar 2009 über 82% der insgesamt 1.900 Zeitarbeitnehmer/innen männlich. Nur knapp 18% waren weiblich. Damit unterscheidet sich der Anteil weiblicher Beschäftigter bei START erheblich von dem auf Landesebene (45,1% Frauen)¹². Ein Grund ist sicherlich in dem Verleihschwerpunkt zu sehen: 95% der Zeitarbeitnehmer/innen bei START wurden im gewerblich-technischen Bereich eingesetzt. Kaufmännische und medizinische Einsatzbereiche, in denen traditionell eher Frauen zum Einsatz kommen, spielten bisher nur eine untergeordnete Rolle.

Die meisten Zeitarbeitnehmer/innen arbeiteten bei START in Vollzeit. Nur 4,3% hatten einen Arbeitsvertrag, in dem eine Teilzeitbeschäftigung, d. h. eine Beschäftigung mit weniger als 35 Stunden, fixiert war. 70% der Teilzeitbeschäftigten waren Frauen. Über zwei Drittel hatten eine wöchentliche Arbeitszeit zwischen 20 und 29 Stunden vereinbart.

An dieser Belegschafts- und Beschäftigungsstruktur sollte etwas verändert werden.





■ Ziele

Folgende Ziele wurden von START mit der Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeiten für Zeitarbeitnehmer/innen verfolgt:

- Vermittlung von insbesondere arbeitslosen, motivierten Frauen über die Zeitarbeit in den ersten Arbeitsmarkt,
- Erschließung der Arbeitsmarktgruppe „Frauen mit aktiven Familienpflichten“ und Berufsrückkehrer/innen und damit
- Steigerung des Frauenanteils unter den Zeitarbeitnehmer/innen bei START.

Zunächst sollte die Umsetzung vornehmlich in dem neuen Geschäftsbereich „Gesundheitswesen / Pflege“ erfolgen.

■ Zum Vorgehen

Zu Beginn wurde eine Projektgruppe gebildet, die sich aus Vertreter/innen der START-Zentrale sowie vier Niederlassungen zusammensetzt. Folgende Arbeitspakete wurden durchgeführt:

- Befragung von Disponent/innen und Niederlassungsleitungen,

- Entwicklung von Handlungshilfen für Disponent/innen,
- Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeitangebote in Kooperation mit Einsatzbetrieben in der Pflege,
- Bewerber/innensuche.

Im Folgenden werden die Arbeitspakete und ihre Ergebnisse näher beschrieben:

■ Befragung von Disponent/innen und Niederlassungsleitungen

Gleich zu Beginn sollten die Erfahrungen derjenigen eingebunden werden, die ständig in Kontakt mit Kundenunternehmen und Bewerber/innen stehen. Also wurden Niederlassungsleitungen, Disponent/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen, die Bewerbungsgespräche führen, befragt. Im Mittelpunkt der Befragung stand die Teilzeitbeschäftigung. Zentrale Ergebnisse sind:

- Nur 30% Befragten sind der Meinung, dass Zeitarbeitnehmer/innen (sehr) gut berufliche und private Anforderungen vereinbaren können.



- 67% der Befragten berichten von Schwierigkeiten bei der Erfüllung von Kundenanforderungen im medizinischen Bereich.
- 15% sind der Meinung, dass sie mit mehr Teilzeitbeschäftigten dazu beitragen können, die Personal- und Fachkräftebedarfe zu decken.
- Organisatorischer Aufwand und hohe Flexibilitätsanforderungen werden als die zentralen Hürden für mehr Teilzeitbeschäftigungen genannt.

Es besteht also Handlungsbedarf, die Arbeitszeiten der Zeitarbeitnehmer/innen familienfreundlicher zu gestalten. Allerdings muss noch viel Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit geleistet werden – auf allen Seiten.

■ Entwicklung von Handlungshilfen für Disponent/innen

In einem Workshop mit der Projektgruppe und weiteren Vertreter/innen aus den Niederlassungen wurden die Grundlagen für zwei Handlungshilfen erarbeitet. Zum einen wurden Argumente für familienfreundliche Arbeits-

zeiten gesammelt, die Disponent/innen in der Kundensprache vorbringen können. Die Argumente sollen helfen, in Kundenbetrieben mehr Verständnis für die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten zu wecken – damit bisher vakante Stellen besetzt werden können.

Zum anderen wurden Fragen gesammelt, mit denen die tatsächlichen zeitlichen Einsatzmöglichkeiten von Bewerber/innen ausgelotet werden können. Der daraus entwickelte Leitfaden kann in Bewerbungsgesprächen hilfreich sein.



Projektgruppe START Zeitarbeit NRW GmbH





■ Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeiten mit einem Einsatzunternehmen

Zur Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeiten konnte die START-Niederlassung in Düsseldorf zwei Pflegeeinrichtungen gewinnen. Beide suchen motivierte, examinierte, aber auch nicht examinierte Pflegekräfte mit Übernahmeoptionen. Gemeinsam mit START möchten sie ein neues, attraktives Angebot für Pflegekräfte entwickeln. Damit soll insbesondere arbeitslosen Frauen der Weg zurück in eine Erwerbstätigkeit ermöglicht werden. Angesprochen werden sollen insbesondere diejenigen, die gerne in der Pflege arbeiten möchten, aber aufgrund ihrer familiären Pflichten nicht Vollzeit oder nicht rund um die Uhr arbeiten können oder wollen. Im Folgenden werden Vorgehen und Ergebnisse in einer Einrichtung vorgestellt:

Es wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich aus der START-Disponentin, der Heimleitung, der Pflegedienstleitung sowie mehreren Wohnbereichsleitungen zusammensetzte.

Zu Beginn wurden die Struktur des Hauses, der Bewohner/innen sowie des Personals betrachtet. Anforderungen an den Personaleinsatz wurden herausgearbeitet. Im Rahmen eines Workshops wurden die aktuellen Arbeitszeiten unter die Lupe genommen.

Die meisten Pflegekräfte arbeiten im wöchentlichen Wechsel im Früh- und Spätdienst. Der Nachtdienst wird i. d. R. von Dauernachtwachen abgedeckt. Die Arbeitszeiten wurden im Hinblick auf ihre Familienfreundlichkeit bewertet. Kritische Punkte sind:

- häufiges, kurzfristiges Einspringen z. B. bei Krankheit von Kolleg/innen,
- häufige Überstunden,
- wenig flexible Dienstzeiten, um auf familiäre Anforderungen zu reagieren,
- selten die Möglichkeit, nur in bestimmten Diensten (z. B. nur im Frühdienst) zu arbeiten sowie
- keine Möglichkeit, sich von bestimmten Diensten (z. B. am Wochenende) befreien zu lassen.



Im Prinzip ist der aktuelle Einsatz darauf ausgelegt, dass möglichst alle Mitarbeiter/innen in einem einheitlichen Rhythmus eingesetzt werden. Im Bedarfsfall versuchen die Wohnbereichsleitungen, z. B. durch einen Tausch von Diensten, individuelle Anforderungen der Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen.

Ansatzpunkte für eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeiten sieht die Arbeitsgruppe insbesondere in:

- Teilzeitangeboten,
- attraktiveren Dienstanfangs- und -endzeiten sowie
- Einsätzen nur zu bestimmten Tageszeiten bzw. an bestimmten Wochentagen.

Folgende neue Arbeitszeiten wurden entwickelt:

■ **Vormittagsdienste**

Der Einsatz erfolgt von Montag bis Freitag. Die Dienstanfangszeit soll zwischen 8.00 und 9.00 Uhr liegen, das Dienstende zwischen 12.00 und 13.00 Uhr. Die jeweils konkrete Anfangs- und Endzeit wird mit der / dem Bewerber/in

abgestimmt und fest vereinbart. Die Dienstzeit pro Tag soll rund vier Stunden betragen, so dass eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von ca. 20 Stunden erreicht wird.

■ **Nachmittagsdienste**

Der Einsatz erfolgt ebenfalls von Montag bis Freitag im Rahmen einer Teilzeitstelle von durchschnittlich 15 Stunden in der Woche. Dienstbeginn ist um 13.00 Uhr, Dienstende um 16.00 Uhr, wobei das Dienstende auf Wunsch der Bewerberin / des Bewerbers auch vorgezogen werden kann.

■ **Abenddienste**

Im Rahmen einer 5-Tage-Woche kann der Einsatz von Montag bis Sonntag erfolgen. Frühester Dienstbeginn ist 17.00 Uhr, spätestens Dienstende ist 22.00 Uhr. In Abstimmung mit der / dem Bewerber/in werden die genauen Dienstzeiten sowie der Einsatzrhythmus festgelegt, so dass die Einsätze für alle Seiten verlässlich und transparent sind. Angestrebt ist ein wöchentliches Stundenvolumen, das zwischen einer 50%- und einer 75%-Stelle liegt.





■ Wochenenddienste

Der Einsatz erfolgt ausschließlich am Samstag und Sonntag im Früh- und Spätdienst. In Abstimmung mit der / dem Bewerber/in wird ein Einsatzrhythmus festgelegt. Mögliche Rhythmen sind z. B.: alle zwei Wochenenden zwei Dienste oder jedes Wochenende ein Dienst. Der Einsatz kann fest in einem Wohnbereich oder auch wochenweise wechselnd in verschiedenen Wohnbereichen erfolgen.

Die Angebote der Vormittags-, Nachmittags- und Abenddienste richten sich vornehmlich an Pflegekräfte, die nicht examiniert sind. Das Angebot der Wochenenddienste zielt insbesondere auf examinierte Pflegekräfte.

Darüber hinaus wurde festgelegt, dass die Pflegedienstleitung mit jeder / jedem examinierten Bewerber/in ein Gespräch führt. Wenn die fachliche Eignung gegeben ist, soll auf jeden Fall geprüft werden, ob die Arbeitszeiten, die die/der Bewerber/in realisieren kann, im Haus umsetzbar sind. Es soll keine vorschnelle Ablehnung erfolgen, nur weil Bewerber/innen den im Haus üblichen Dienststrhythmus nicht mitgehen können.

Die entwickelten Arbeitszeiten werden als Einstieg in eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung gesehen. Im nächsten Schritt gilt es, Dienststrhythmus und -zeiten insgesamt auf den Prüfstand zu stellen und weitergehende Verbesserungen für alle Beschäftigten zu entwickeln. Dabei sollte dann auch nach Alternativen für die heutige Dauernachtwachenregelung gesucht werden.

■ Personalsuche

Für die Suche nach geeigneten Bewerber/innen wurden mehrere Wege eingeschlagen:

- Freie Stellen wurden den Betriebsbetreuer/innen der Agentur für Arbeit und dem Job-Center gemeldet. Mit Hilfe der Beauftragten für Chancengleichheit der Agentur für Arbeit wird das Angebot in regionalen Netzwerken bekannt gemacht.
- Bei der Agentur für Arbeit wurden Vermittlungsvorschläge mit allen Einschränkungen nachgefragt.
- Es wurde eine Anzeige in der Libelle, einer regionalen Zeitung, geschaltet, die sich an Familien richtet.



- Es wurde ein Flyer erstellt, in dem das Angebot familienfreundlicher Arbeitszeiten beschrieben ist. Zielgruppe sind insbesondere Frauen mit Familienpflichten, die in der Pflege arbeiten möchten. Der Flyer wurde an Kinderbetreuungseinrichtungen, Schulen, Kirchen, Kinderärzt/innen usw. verteilt.
- Gemeinsam mit den Pflegeeinrichtungen sollen über die lokale Presse potenzielle Interessent/innen angesprochen werden.

■ **Ergebnisse und Erfahrungen**

Zu Beginn war es wichtig, auf allen Seiten die notwendige Sensibilität für familienfreundliche Arbeitszeiten für Zeitarbeitnehmer/innen zu schaffen. Die Disponent/innen in den Pilot-Niederlassungen haben gelernt, die Arbeitszeit nicht nur als Anforderung des Kunden, sondern auch als Angebot der Bewerberin / des Bewerbers zu sehen. Sie haben sich mehr als vorher getraut, Zeitarbeitnehmer/innen mit

zeitlichen Einschränkungen vorzustellen. Erzielte Vermittlungserfolge in einer Branche, in der der Fachkräftemangel allgegenwärtig ist, sprechen für diesen Ansatz.

Auf Seiten der Kunden war es nicht immer einfach, die notwendige Gesprächsbereitschaft zu finden. Gelungen ist es sowohl bei Kunden, zu denen bereits gefestigte Kooperationserfahrungen vorliegen, in einigen Fällen aber auch zu Neukunden. Hier ist noch viel Eis zu brechen.

Voraussetzung für die gemeinsame Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeitangebote ist eine sehr gute vertrauensvolle Kooperation von Zeitarbeits- und Kundenunternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass auch für Zeitarbeitnehmer/innen familienfreundliche Arbeitszeiten umgesetzt werden können. Allerdings sind auch für sehr gute Arbeitszeitangebote Bewerber/innen nicht immer leicht zu finden. Hier mussten neue Wege der Ansprache gefunden werden.





start
ZEITARBEIT NRW

**Wer Beruf und Familie vereinbaren will,
braucht familienfreundliche Arbeitszeiten!**

Gemeinsam mit unseren Kunden im Gesundheitswesen haben wir neue, familienfreundliche Arbeitszeiten entwickelt. Lassen Sie sich von unserem Angebot überraschen.

Wir finden individuelle Lösungen für Sie:

- **examierte Altenpfleger (m/w)**
- **examierte Gesundheits- und Krankenpfleger (m/w)**
- **staatlich anerkannte Altenpflegehelfer (m/w)**
- **staatlich anerkannte Krankenpflegehelfer (m/w)**
- **erfahrene Pflegehilfskräfte (m/w)**

Wir suchen für Sie die Einrichtung, die Ihre Arbeitszeiwünsche berücksichtigt, in der Sie Ihre Qualifikationen erweitern können und die Ihnen eine dauerhafte Beschäftigung bietet. Wir unterstützen eine gezielte Qualifizierung und eine systematische Einarbeitung. Unser Ziel ist Ihre spätere Übernahme.

Bei uns gilt in der Pflege: **„Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“**

Haben Sie Interesse? Wir freuen uns, Sie kennenzulernen!

START Zeitarbeit NRW GmbH
Frau Silke Fuchs
Adlerstraße 74, 40211 Düsseldorf, Tel. 0211 178595-15
duesseldorf@start-nrw.de, www.start-nrw.de

START Zeitarbeit NRW GmbH wurde 1995 auf Initiative des Landes NRW gegründet. Gesellschafter sind neben dem Land NRW u. a. Arbeitgeberverbände, der DGB Bezirk NRW, Wohlfahrtsverbände und die Evangelische Kirche. Gemeinsam mit Kunden im Gesundheitswesen befolgen wir unser Projekt „Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit“ gefördert von der IuL und dem Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW.

Für eine Bilanz der konkreten Umsetzungserfahrungen in den Pflegeeinrichtungen ist es noch zu früh. Erste Erfolge, mehr insbesondere weiblichen Beschäftigten mit Familienpflichten den Weg in die Erwerbstätigkeit zu ebnen, sind erkennbar.



4.4 GAD Gesellschaft für Arbeit und soziale Dienstleistungen mbH Wunscharbeitszeiten in der Pflege

Die Gesellschaft für Arbeit und soziale Dienstleistungen mbH (GAD) ist ein Unternehmen der Arbeiterwohlfahrt (AWO) im Bezirk Westliches Westfalen. Die Arbeit ist auf die Bereiche berufliche Bildung und Personaldienstleistungen verteilt. Standorte des Bereichs Personaldienstleistungen sind Dortmund und Hamm.

Die GAD hat sich spezialisiert auf die Vermittlung von Fach- und Hilfskräften in sozialen Einrichtungen. Dazu gehören u. a. Alten-, Gesundheits- und Krankenpfleger/innen. Rund 90 bis 100 Zeitarbeitnehmer/innen sind bei der GAD beschäftigt. Zu den Kunden der GAD zählen Einrichtungen der Arbeiterwohlfahrt sowie kommunale, kirchliche und private Einrichtungen der Gesundheits- und Wohlfahrtspflege. Über die Hälfte der eingesetzten Zeitarbeitnehmer/innen konnte bisher in feste Stellen bei Kundenunternehmen vermittelt werden.

■ Ausgangssituation

Allein in Dortmund sind kontinuierlich weit über 100 freie Stellen für qualifizierte Kräfte in der Pflege bei der Agentur für Arbeit gemeldet. Die Pflegeeinrichtungen suchen hän-

deringend insbesondere examinierte Fachkräfte. Der Vorstand des AWO-Unterbezirks Dortmund spricht sich dafür aus, unter den gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Zeitarbeitnehmer/innen zur Abdeckung von Auftragspitzen, für Krankheits- und Abwesenheitsvertretungen sowie für zeitlich begrenzte Einsätze von Spezialist/innen einzusetzen.

GAD-Disponent/innen berichten, dass immer wieder Vermittlungen qualifizierter Fachkräfte daran scheitern, dass die Bewerber/innen die Arbeitszeiten mit ihren familiären Verpflichtungen nicht vereinbaren können. Regelmäßiger Wechseldienst, die Bereitschaft zu Mehrarbeit und Überstunden sowie die hohen Flexibilitätsanforderungen, die die Kunden wünschen, lassen sich nur schwer mit der Kinderbetreuung unter einen Hut bringen.

■ Ziele

Ziel war die Entwicklung eines gemeinsamen Angebots von familienfreundlichen Arbeitszeiten von GAD und ihren Partnereinrichtungen in der Pflege. Das Angebot sollte zunächst pilothaft für Dortmund entwickelt und später auf





den anderen GAD-Standort Hamm übertragen werden. Damit sollen die bisherigen zeitlichen Hürden der Vermittlung abgebaut werden. Mehr Personen soll der Wiedereinstieg in den Beruf gelingen, Kundenanfragen sollen bedient werden können.

■ Zum Vorgehen

Zu Projektbeginn wurden alle Pflegeeinrichtungen in Dortmund, mit denen die GAD zusammenarbeitet, über das Vorhaben informiert. Es wurde eine Arbeitsgruppe mit Vertreter/innen der Pflegeeinrichtungen sowie der GAD gebildet. Folgende zentrale Arbeitspakete wurden in der Arbeitsgruppe bearbeitet:

- Analyse der aktuellen Einsatzzeiten der Zeitarbeitnehmer/innen,
- Entwicklung eines Konzepts für familienfreundliche Arbeitszeiten als gemeinsames Angebot von GAD und ihren Partnereinrichtungen,
- Erarbeitung eines Marketingkonzepts sowie
- Umsetzung des Konzepts.

■ Analyse der aktuellen Einsatzzeiten der Zeitarbeitnehmer/innen

Wie sehen die aktuellen Arbeitszeiten der Zeitarbeitnehmer/innen in den Pflegeeinrichtungen aus? Um das herauszufinden, wurden die tatsächlichen Einsatzzeiten von insgesamt 39 Zeitarbeitnehmer/innen ausgewertet, die im März 2010 im Einsatz waren. Die zentralen Ergebnisse sind:

- 36 der 39 Mitarbeiter/innen arbeiteten in Teilzeit (<35 Std./Wo),
- bei der Hälfte der Mitarbeiter/innen lag die tatsächliche Arbeitszeit über der vertraglichen (Flexibilitätspuffer),
- bei nahezu allen Mitarbeiter/innen waren die Arbeitstage flexibel, sowohl hinsichtlich der Wochentage als auch der Anzahl der Arbeitstage in Folge,
- rund die Hälfte der Mitarbeiter/innen wechselte zwischen Früh- und Spätdienst; häufig fand auch eine Verstärkung im Frühdienst statt,
- alle Mitarbeiter/innen wurden am Wochenende eingesetzt; häufig an drei von vier Wochenenden.



Die Ergebnisse wurden ausführlich in der Projektgruppe diskutiert. Dabei standen folgende Fragen im Mittelpunkt, um Ansatzpunkte für familienfreundliche Arbeitszeiten zu finden: Was sind die „harten“, unbedingt zu erfüllenden zeitlichen Anforderungen der Einrichtungen? Wo gibt es Handlungsspielräume? Was ist bei den Arbeitszeiten auf Seiten der Bewerber/innen wichtig? Wo ist Verlässlichkeit, wo ist Flexibilität gefordert?

Folgende Kernpunkte wurden herausgearbeitet:

- Die Personalengpässe sind am Wochenende besonders groß. Die Einrichtungen benötigen die Zeitarbeitnehmer/innen an Samstagen und Sonntagen im Früh- und Spätdienst, damit für Stammkräfte laut Dienstplan alle zwei Wochen ein freies Wochenende realisiert werden kann. Handlungsspielräume, d. h. verschiedene Einsatzmöglichkeiten, gibt es in der Woche.
- Für die Bewerber/innen sind insbesondere die Dienstzeiten (z. B. Dienstbeginn 6.00 Uhr) sowie die Dienstwechsel

(Wechsel Früh- / Spätdienst) problematisch. Die Kinderbetreuung ist oftmals zu Randzeiten nicht gewährleistet. Wünschenswert sind verlässliche Dienstzeiten.

Vor diesem Hintergrund wurde ein neues Arbeitszeitangebot entwickelt.

WIE FÜR MICH GEMACHT:

WUNSCH-ARBEITSZEITEN IN DER PFLEGE

Haben Sie auch die Erfahrung gemacht? Wünschen Sie sich eine angepasste Arbeitszeit, die Sie mit Ihren familiären Verpflichtungen vereinbaren können?

Dabei haben wir ein maßgeschneidertes Angebot für:

- **Älterengruppen:**
- **Gesundheitspflege/Verkauf**
- **Krankheitspflege/Seels.**

die gerne in der Pflege arbeiten möchten.

Das Angebot richtet sich auch an Eltern und Mütter, die keine Zeit mit nur in ihrem Beruf gefunden haben, auch Berufseinsteiger und andere Interessierten sind aus beruflich-selbstverwirklichter Sicht eine geeignete Einsatz- und Lebensform.

Genießen Sie diese Chance zum Wochen- oder Neuzustieg in den Beruf! Finden Sie die Dienstzeitung, die zu Ihnen passt für eine dauerhafte Beschäftigung.

2 **abobijevic**

» Ich finde es super, dass ich meine Arbeit so machen kann, wie ich möchte.

MO





■ **Das Konzept: Wunscharbeitszeiten in der Pflege**

Der Leitgedanke des Konzepts ist: Die Pflegeeinrichtungen ermöglichen den Zeitarbeitnehmer/innen in der Woche ihre Wunscharbeitszeiten – im Gegenzug verpflichten sich die Pflegekräfte, am Wochenende zu arbeiten.

Das Angebot richtet sich an Altenpfleger/innen, Gesundheits- und Krankenpfleger/innen, also ausschließlich examinierte Kräfte. Angesprochen werden sollen Frauen und Männer, die längere Zeit nicht mehr in ihrem Beruf gearbeitet haben, ebenso wie Berufseinsteiger/innen.

Und so funktioniert es:

Im Rahmen eines Gesprächs mit den Disponent/innen der GAD können die Bewerber/innen ihre Wünsche hinsichtlich der Arbeitszeit von Montag bis Freitag angeben, und zwar bezüglich:

- der Arbeitstage,
- der Lage der Arbeitszeit am Tag (vormittags, nachmittags, abends) sowie
- der Dienstanfangs- und -endzeiten.

Der Einsatz am Wochenende ist obligatorisch. Hier können die Bewerber/innen angeben, ob sie

- im Früh- und / oder Spätdienst arbeiten und
- in welchem Rhythmus sie am Wochenende eingesetzt werden möchten.

Und: Sie können natürlich angeben, wie viele Stunden sie in der Woche arbeiten möchten. Grundsätzlich ist das Konzept für eine Teilzeitbeschäftigung ausgelegt.

Auf Basis des so entwickelten Arbeitszeitmusters suchen die GAD-Disponent/innen nun unter den Partnereinrichtungen die Einrichtung, in der diese Arbeitszeitwünsche realisiert werden können. Gelingt eine Umsetzung nicht sofort 1:1, dann werden die möglichen Handlungsspielräume sowohl auf Seiten der Bewerberin / des Bewerbers als auch der Pflegeeinrichtung ausgelotet. Ziel ist es, einen für beide Seiten tragfähigen Kompromiss zu finden.

Aktuell sind acht Einrichtungen an dem Projekt beteiligt. Weitere sollen zur Teilnahme an dem Angebot gewonnen werden. Die Pflegedienstleitungen haben eine Vielzahl



möglicher Einsatzzeiten in ihren Einrichtungen benannt: Die Dienste sind unterschiedlich lang (zwischen vier und acht Stunden), fangen zu unterschiedlichen Zeiten an (z. B. zwischen 7.00 und 10.00 Uhr), und auch die Anzahl der Arbeitstage in der Woche kann variieren.

■ Marketingkonzept

Viele Pflegekräfte kennen die Arbeitszeiten in den Einrichtungen unter ganz anderen Vorzeichen. Deshalb beschloss die Projektgruppe ein Marketingkonzept zu erarbeiten. Über verschiedene Kanäle sollte das Angebot an potenzielle Bewerber/innen kommuniziert werden:

- Es wurde ein Flyer erstellt, in dem das Angebot ausführlich beschrieben ist. Ganz bewusst wurde auf ein Layout gesetzt, das sich von anderen Angeboten abhebt. Die Flyer wurden an Schulen, in Kinderbetreuungs- und Weiterbildungseinrichtungen usw. verteilt. Darüber hinaus wurde ein Plakat erstellt, das in öffentlichen Einrichtungen im gesamten Dortmunder Stadtgebiet aufgehängt wurde.

- Im Zuge der Plakataktion wurde auf eine Infoveranstaltung hingewiesen. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen die Wunscharbeitszeiten. Vertreter/innen der GAD sowie der teilnehmenden Pflegeeinrichtungen haben das Konzept und ihre Unternehmen vorgestellt. Und natürlich standen sie mit Rat und Tat zur Verfügung.





- Außerdem wurde die örtliche Presse eingeladen. Im Rahmen eines Pressegesprächs wurden die Vorteile des Konzepts für die Mitarbeiter/innen und die Einrichtungen erläutert. Das Ergebnis waren recht große Artikel in den Lokalteilen.

■ Ergebnisse und Erfahrungen

Mit dem Konzept der Wunscharbeitszeiten betritt die GAD gemeinsam mit ihren Partnereinrichtungen Neuland. Das lässt sich nicht zuletzt an den Reaktionen potenzieller Bewerber/innen festmachen. Viele können sich anfangs nicht vorstellen, dass die Einrichtungen versuchen, so auf ihre Arbeitszeitwünsche einzugehen.

Auf Seiten der Arbeitssuchenden ist die Resonanz auf die Marketingaktion sehr positiv. Es gab 15 Interessent/innen, und es wurden zahlreiche Bewerbungsgespräche geführt. Bisher konnten drei neue Mitarbeiter/innen gewonnen werden, die die fachlichen Voraussetzungen erfüllen. Die Vermittlung in die Einrichtung auf Basis ihrer Arbeitszeitwünsche ist erfolgt. Weitere Bewerber/innen erfüllten zwar die fachlichen Anforderungen, es konnte aber im Rahmen

des Projektes noch keine geeignete Einsatzstelle gefunden werden.

Erste Rückmeldungen aus den Einrichtungen sind ebenfalls positiv. Zu einer – anfänglich noch befürchteten – Konkurrenz zwischen Stammkräften und Zeitarbeiter/innen ist es bisher nicht gekommen. Die Zeitarbeiter/innen werden als willkommene, qualifizierte Unterstützung anerkannt. Denn: Ihr Einsatz trägt auch dazu bei, dass die Dienstpläne und insbesondere die freien Tage besser eingehalten werden können.

Das Thema familienfreundliche Arbeitszeiten ist nun in den Einrichtungen platziert. Zur weiteren Gewinnung und Bindung von (Fach-)Kräften sollte daran weitergearbeitet werden.

Aktuell wird der Kreis der Partnereinrichtungen stetig vergrößert. Ebenso werden die Marketingaktivitäten in Richtung Bewerber/innen weiter fortgeführt.



5. Ausblick

Die dargestellten Praxisbeispiele zeigen, dass es sehr wohl möglich ist, auch für Zeitarbeiter/innen familienfreundliche Arbeitszeiten zu gestalten. Sie können nicht 1:1 auf andere Unternehmen übertragen werden, da sie auf die jeweiligen Rahmenbedingungen zugeschnitten sind. Sie können aber konkrete Anregungen für Personalverantwortliche in Zeitarbeits- und Einsatzunternehmen geben, die die Arbeitszeiten für Zeitarbeiter/innen verbessern möchten.

Darüber hinaus zeigen die Beispiele, dass die Unternehmen dies nicht zum Selbstzweck tun (müssen). Kurzfristig wird sich sicherlich nicht immer ein wirtschaftlicher Erfolg messen lassen. Dort, wo der Fachkräftemangel schon spürbar ist, führen die neuen Arbeitszeitangebote jedoch auch direkt zu neuen Vermittlungen. Mittel- bis langfristig sind in jedem Fall wirtschaftliche Effekte zu erwarten. Bei einem perspektivisch schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial aufgrund des demografischen Wandels werden sie im Wettbewerb um qualifizierte Kräfte die Nase vorn haben. Sie arbeiten schon heute an dem notwendigen Rüstzeug, damit sich potenzielle Bewerber/innen für sie entscheiden.

Was zeigen die Praxisbeispiele noch? Sie zeigen auch, wie schwierig es ist, die Modelle zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen. Woran liegt das?

Zeitarbeits- und Kundenunternehmen müssen einen neuen Blick auf die Arbeits- und Einsatzzeiten der Zeitarbeiter/innen werfen. Die zeitlichen Anforderungen der Kundenunternehmen, oft verbunden mit sehr hohen Flexibilitätserwartungen, sind nicht mehr allein ausschlaggebend. Es geht um Arbeitszeiten, die den bestmöglichen Kompromiss zwischen den Anforderungen der Unternehmen und den Einsatzmöglichkeiten der dort einzusetzenden Mitarbeiter/innen darstellen. Auf diesen Prozess müssen sich alle einlassen, gedanklich und in ihrem praktischen Tun.

Es lohnt sich, denn so können Mitarbeiter/innen gewonnen werden, die aufgrund ihrer familiären Pflichten zwar nicht 100%ig flexibel sind, aber aufgrund ihrer hohen Motivation und Qualifikation sehr gute Arbeit in den Kundenunternehmen leisten. Das belegen die Praxisbeispiele. Dies als Vorteil zu erkennen, bedarf einer Sensibilisierung sowohl auf Seiten der handelnden Personen in den Zeitarbeits- als auch in den Kundenunternehmen.





Diese Sensibilität musste zunächst geschaffen werden, trotz aller Offenheit der Projektpartner. Unter diesem Aspekt ist eine zweijährige Projektlaufzeit nicht lang. Denn es darf nicht vergessen werden, dass für die Branche Zeitarbeit das Thema „Familienfreundliche Arbeitszeiten“ völlig neu ist. Während in vielen anderen Branchen mittlerweile gute Praxisbeispiele beobachtet werden können, so stehen die Unternehmen in der Zeitarbeitsbranche noch ganz am Anfang des Entwicklungsprozesses. So bedarf es einer intensiven weiteren Arbeit, um die Sensibilität in Zeitarbeits- und Einsatzunternehmen zu erhöhen. Und gleichzeitig muss die qualifikatorische Basis der Personalverantwortlichen auf beiden Seiten gelegt werden, um gemeinsam familienfreundliche Arbeitszeitmodelle entwickeln und umsetzen zu können.

Auf diesem Weg haben die Zeitarbeitsunternehmen sicherlich einen wertvollen ersten Schritt getan. Dafür sprechen die ersten Umsetzungserfolge: Mehr Frauen und Männern mit Familienpflichten konnte durch die Vermittlung in ein Kundenunternehmen der Einstieg in eine Erwerbstätigkeit geebnet werden. Wünschenswert ist, dass dies in noch

weit größerem Umfang geschieht und ihnen damit der Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt gelingt.

Dazu müssen die entwickelten Arbeitszeitmodelle in den Pilotunternehmen weiter ausgebaut und verankert werden. Und es bedarf neuer Wege der Ansprache, um potenzielle Bewerber/innen zu erreichen. Personen, die der stillen Reserve zuzurechnen sind, sind eben nicht bei der Agentur für Arbeit gemeldet. Oder ihre Arbeitszeitprofile sind dort nicht spezifisch genug hinterlegt.

Darüber hinaus bedarf es aber auch einer größeren Anzahl von familienfreundlichen Arbeitszeitangeboten. In den Pilotunternehmen konnte bisher nur eine sehr begrenzte Anzahl von für die Zeitarbeit typischen Einsatzstrategien und betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Weitere müssen folgen. Es gibt also viel zu tun.

So lautet unser Fazit: Die ersten, guten Schritte sind getan. Es bedarf jedoch noch vieler weiterer, damit möglichst viele Zeitarbeitnehmer/innen in den Genuss von guten, familienfreundlichen Arbeitszeiten kommen können.



Lesen Sie mehr zum Thema in der Broschüre:



zu bestellen bei:

Soziale Innovation GmbH

Deutsche Str. 10

44339 Dortmund

Tel. 0231-88 08 64-0

oder als Download unter:

www.soziale-innovation.de





Projektpartner:



sowie einzelne Kundenunternehmen

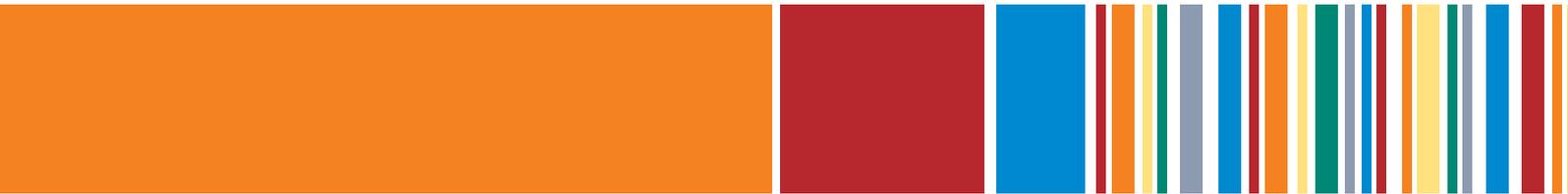


Quellenangaben:

- 1) Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung, Angaben jeweils zum Stichtag 30.06., Verleihbetriebe mit dem Betriebszweck der ausschließlichen oder überwiegenden Arbeitnehmerüberlassung
- 2) Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung, Angaben jeweils zum Stichtag 30.06., Verleihbetriebe mit dem Betriebszweck der ausschließlichen oder überwiegenden Arbeitnehmerüberlassung
- 3) GfK Nürnberg (2010): Personalmarketingstudie, Nürnberg
- 4) GfK Nürnberg (2010): Personalmarketingstudie, Nürnberg
- 5) Institut der deutschen Wirtschaft (2010): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, Köln
- 6) Institut der deutschen Wirtschaft (2010): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, Köln
- 7) Bertram, H. / Spieß C. K. (2010): Elterliches Wohlbefinden, öffentliche Unterstützung und die Zukunft der Kinder – der Ravensburger Elternsurvey, Ravensburg
- 8) Schmidt, S. u. a. (2009): Arbeitszeitwünsche arbeitsloser und arbeitssuchender Frauen in Bremen, Themenheft Nr. 6, PortWork 05/15, Dortmund
- 9) http://www.it.nrw.de/statistik/b/daten/eckdaten/r314mz_erwerb1.html vom 03.01.2011
- 10) Sczesny, C. u. a. (2008): Studie zur Zeitarbeit in NRW, Düsseldorf
- 11) Sczesny, C. / Moeller, N. / Zeitschel, A. (2010): Familienfreundliche Arbeitszeiten in der Zeitarbeit – Ergebnisse der Interviews in Einsatzunternehmen, Präsentation, Dortmund
- 12) http://www.it.nrw.de/statistik/b/daten/eckdaten/r314mz_erwerb2.html vom 03.01.2011

Bildnachweis:

Seite 5, Seite 19 - 23, Seite 24, Seite 26: START Zeitarbeit NRW GmbH
restliche Fotos: fotolia Bildarchiv



Soziale Innovation GmbH

Deutsche Str. 10 • 44339 Dortmund

Tel. 0231-88 08 64-0 • Fax: 0231-88 08 64-29

info@soziale-innovation.de • www.soziale-innovation.de

