



Work-Life-Balance in der Logistik

Neue Chancen für Arbeitssuchende und Beschäftigte
durch flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten

Beispiele aus der Praxis



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



Inhalt

Das Projekt „Work-Life-Balance in der Logistik – Neue Chancen für Arbeitssuchende und Beschäftigte durch flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten“ wird gefördert von



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



Die Partner:

Soziale Innovation GmbH (Projektträger)

Agentur für Arbeit Dortmund

Agentur für Arbeit Hamm

Deutscher Gewerkschaftsbund Region Dortmund-Hellweg

Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e. V.

ver.di Bezirk Dortmund

Die Pilotunternehmen:

EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH, Zentrallager Hamm

Lidl GmbH & Co. KG, Logistikzentrum Unna

Herausgeber: Soziale Innovation GmbH, Dortmund

Autorinnen: Anke Metzen, Cordula Sczesny

ISBN: 978-3-938765-39-5

Verlag: Soziale Innovation GmbH, Dortmund

Dortmund 2012

Layout und Gesamtherstellung: AVVM Werbung & Marketing GmbH, Schwerte

Vorwort Soziale Innovation GmbH

5

1. Arbeitszeiten in der Logistikbranche – flexibel und familienfreundlich?

6

2. Projektziele und Vorgehen

8

3. Arbeitszeitwünsche und Einsatzmöglichkeiten arbeitsloser und arbeitssuchender Frauen

10

4. Erfahrungsberichte der Pilotunternehmen

16

4.1. Edeka Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH, Zentrallager Hamm

16

- Teil 1: Arbeitszeitgestaltung im Trockenlager, Bereich DPS

16

- Teil 2: Mitarbeitergewinnung im Frischecenter, Bereich Arbeitsvorbereitung

21

4.2 Lidl GmbH & Co. KG, Logistikzentrum Unna

30

5. Erfahrungsberichte der Projektpartner

36

5.1 Agenturen für Arbeit Dortmund und Hamm

36

5.2 DGB-Region Dortmund-Hellweg

37

5.3 Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e.V.

38

5.4 ver.di Bezirk Dortmund

39

6. Zusammenfassung und Ausblick

40

Quellen und Verweise

42

Vorwort Soziale Innovation GmbH

Die Zeichen in der Logistikwirtschaft in der Region Westfälisches Ruhrgebiet stehen weiterhin auf Wachstum. Damit wird die Personalgewinnung und -bindung zu einem wichtigen Thema für viele Unternehmen.

Ein zentrales Kennzeichen der Arbeit in der Logistikwirtschaft ist Flexibilität und zwar insbesondere bei der Gestaltung der Arbeitszeit – keine leichte Aufgabe für Frauen und Männer, die Kinder betreuen oder Angehörige pflegen. Nicht selten wird daher bei Einstellungen Personen der Vorzug gegeben, die solchen Verpflichtungen nicht nachkommen müssen. Aber erstens können sich die Lebensumstände schnell ändern und zweitens will man wirklich auf motivierte und qualifizierte Kräfte verzichten, nur weil sie nicht rund um die Uhr flexibel einsetzbar sind? Heißt es da nicht besser, einen kritischen Blick auf die eigenen Arbeitszeitmodelle werfen und nach Lösungen suchen, die sowohl den betrieblichen Anforderungen nach Flexibilität als auch den Anforderungen der Mitarbeiter/innen nach einer besseren Vereinbarung von Beruf und Familie Rechnung tragen?

Gemeinsam mit der EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH und der Lidl GmbH & Co. KG haben wir dies im Rahmen des Projekts „Work-Life-Balance in der Logistik – Neue Chancen für Arbeitssuchende und Beschäftigte durch

flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten“ getan. Die Ergebnisse haben wir in der vorliegenden Broschüre zusammengefasst.

Wir freuen uns sehr, dass sich beide Unternehmen mit ihren Logistikzentren in Hamm und Unna für neue Ideen geöffnet und diese umgesetzt haben. Die ersten praktischen Erfahrungen zeigen, der eingeschlagene Weg ist richtig. Wir wünschen uns sehr, dass möglichst viele weitere Unternehmen den Beispielen folgen.

Wir möchten uns ganz herzlich bei beiden Unternehmen für die sehr gute Zusammenarbeit und die interessanten Einblicke in eine spannende Branche bedanken. Bedanken möchten wir uns auch bei unseren Projektpartnern, den Agenturen für Arbeit Dortmund und Hamm, dem Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e. V., der DGB-Region Dortmund-Hellweg und nicht zuletzt ver.di Bezirk Dortmund. Und natürlich gilt unser Dank dem Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW, das mit Mitteln der EU und des Landes NRW die Durchführung des Projektes erst möglich gemacht hat.

*Anke Metzen
Dr. Cordula Sczesny*

1. Arbeitszeiten in der Logistikbranche – flexibel und familienfreundlich?

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kundenanforderungen gibt es in Logistikunternehmen heute eine breite Palette unterschiedlicher Arbeitszeitmodellen und -regelungen. Einige Unternehmen arbeiten einschichtig, andere mehrschichtig, angefangen vom 2-Schichtbetrieb mit und ohne Wochenendarbeit bis hin zum 3-Schichtbetrieb an sieben Tagen in der Woche. Gemeinsames Kennzeichen ist eine mehr oder minder im Modell angelegte Flexibilität in Abhängigkeit von jahreszeitlichen Auftragsschwankungen, unvorhersehbaren Ereignissen oder der Gewinnung neuer Kunden. Von den Beschäftigten wird demzufolge ein hohes Maß an Flexibilität gefordert. Bei Bedarf stehen kurzfristig Schichtverlängerungen, Zusatzschichten, Schichtverkürzungen oder der Wegfall von Schichten auf dem Programm.

Die konkrete Personaleinsatzstrategie, die Ausgestaltung der Arbeitszeit und damit auch die Arbeitszeitkultur variieren von Betrieb zu Betrieb. Einige Unternehmen setzen auf Mitarbeiter/innen in Vollzeit mit einer hohen zeitlichen Verfügbarkeit. Andere Unternehmen arbeiten vorwiegend mit Teilzeitkräften, um die „Kopfzahl“ bei Auftragsspitzen und -tälern möglichst reibungslos anpassen zu können.

Familienfreundliche Arbeitszeiten sind bislang kaum ein Thema in der Logistik. Auch wenn vielfach Teilzeitstellen angeboten werden, so sind diese keineswegs automatisch

familienfreundlich. Denn Lage und Verteilung der Arbeitszeit orientieren sich oftmals ausschließlich an den betrieblichen Anforderungen. Und: Zum Teil handelt es sich um eine „erzwungene Teilzeit“, d. h. die Beschäftigten würden gerne mehr arbeiten.

Gleichwohl lassen sich in den Unternehmen positive zeitliche Regelungen für einzelne Mitarbeiter/innen finden, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie in besonderen Lebenssituationen ermöglichen. Für langjährig bewährte Mitarbeiter/innen wird schon einmal eine Ausnahme gemacht, ohne aber die Lösungen der gesamten Belegschaft zugänglich zu machen. Dabei stehen viele Arbeitnehmer/innen mit familiären Betreuungspflichten vor dem organisatorischen Problem, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Beschäftigte in hoch flexiblen Branchen wie der Logistik sind besonders gefordert, da sich die üblichen Betreuungseinrichtungen (z. B. Kita) noch immer an den traditionellen Normalarbeitszeiten orientieren.

Wie müssen die Arbeitszeiten für Frauen und Männer aussehen, die familiäre und berufliche Anforderungen zu bewältigen haben?

Die Praxis zeigt: Die eine Antwort gibt es nicht. Für die einen ist eine Teilzeitbeschäftigung von 08:00 bis 12:00 Uhr familienfreundlich. Andere wünschen sich eine Be-

schäftigung in den Abendstunden oder am Wochenende, wenn der/die Partner/in die Betreuungspflichten übernehmen kann. Ob letzteres familienfreundlich ist, daran scheiden sich die Geister: Auf der einen Seite geht in der Familie gemeinsam verbrachte Zeit verloren. Auf der anderen Seite ermöglichen gerade solche Arbeitszeiten die Fortsetzung einer Erwerbstätigkeit, wenn die Möglichkeiten einer institutionellen Betreuung begrenzt sind.

Dies zeigt, dass weniger pauschale Regelungen als vielmehr eine bunte Palette unterschiedlicher zeitlicher Regelungen der Schlüssel zum Erfolg für die Beschäftigten und Unternehmen sind. Ansatzpunkte hierfür können z. B. sein:

- Teilzeitangebote mit unterschiedlichen Stundenvolumina
- Verteilung der Arbeitszeit auf bestimmte Arbeitstage
- Einsatz in ganzen oder geteilten Schichten
- variable Gestaltung der Schichtanfangszeiten
- temporärer Ausstieg aus betrieblichen Flexibilitätsmaßnahmen

Die Ausgestaltung der Lösungen ist facettenreich und unterscheidet sich von Betrieb zu Betrieb. Dies erfordert im Vorfeld eine Analyse der betrieblichen Anforderungen und der Anforderungen der Mitarbeiter/innen, damit passgenaue Lösungen gefunden werden können.

Nicht selten muss noch vor der Analyse der Anforderungen eine Sensibilisierung der beteiligten Akteur/innen sowohl auf der Unternehmensseite als auch auf der Seite der betrieblichen Interessenvertretung erfolgen. Sie müssen die Vorteile einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung im Hinblick auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter/innen erkennen und aktiv vorantreiben wollen.

Befragungen von arbeitssuchenden Frauen¹ haben gezeigt, dass die Möglichkeit und die Bereitschaft, auch zu vermeintlich unattraktiven Zeiten zu arbeiten, größer sind als vermutet. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Arbeitgeber bereit ist, individuelle Grenzen der Einsatzflexibilität zu akzeptieren und bei der beruflichen Integration sowie der Weiterentwicklung Unterstützungsangebote bereitstellt.

Befragungen² haben aber auch gezeigt, dass Familienfreundlichkeit zunehmend zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen wird: Über 60 % der 25- bis 49-Jährigen sind bereit, für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie den Arbeitsplatz zu wechseln. Für 90 % der Arbeitnehmer/innen zwischen 25 und 39 Jahren ist Familienfreundlichkeit bei der Arbeitsplatzwahl ebenso wichtig wie das Gehalt. Unternehmen sollten diese Hinweise aufgreifen, wenn sie auch in Zukunft für motivierte und zuverlässige Mitarbeiter/innen ein attraktiver Arbeitgeber sein möchten.

2. Projektziele und Vorgehen

Die Logistikwirtschaft zählt zu einer der Zukunftsbranchen in der Region westfälisches Ruhrgebiet, die perspektivisch Beschäftigung aufbaut. Nicht nur Fachkräfte werden gesucht. Auch für Un- und Angelernte bietet die Logistik gute Einstiegs- und dauerhafte Beschäftigungsmöglichkeiten. Für eine Region im Strukturwandel ist das eine gute Nachricht.

Gleichwohl berichten die Unternehmen von unbesetzten Stellen, weil nicht der/die richtige Bewerber/in gefunden werden kann oder Beschäftigte das Unternehmen verlassen. Die Gründe sind vielfältig und sicher von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Gleichwohl ist ein roter Faden erkennbar: Viele Unternehmen in der Logistikwirtschaft tun sich bei der Gestaltung der Arbeitszeit schwer, weniger im Hinblick auf die Organisation betrieblicher Flexibilität als vielmehr auf die Berücksichtigung zeitlicher Anforderungen von Beschäftigten, die aufgrund außerberuflicher Anforderungen nicht zu 100 % flexibel sein können. Damit bleibt eine Arbeitsmarktgruppe, nämlich Personen - meist Frauen - mit Betreuungspflichten, oftmals unberücksichtigt.

Ziel: Verbesserung der Work-Life-Balance in der Logistik

Das Ziel des Projektes ist, mit flexiblen, familienfreundlichen Arbeits(zeit)angeboten und zusätzlichen flankierenden

Maßnahmen Beschäftigungshürden abzubauen und somit für Unternehmen und Beschäftigte eine Win-Win-Situation zu schaffen.

Für arbeitslose und arbeitssuchende Frauen und Männer mit Familienpflichten sollen auf diesem Weg neue Erwerbsperspektiven und -möglichkeiten entstehen. Für bereits beschäftigte Mitarbeiter/innen in der Logistik sollen die zeitlichen Arbeitsbedingungen verbessert werden, so dass auch sie in unterschiedlichen Lebensphasen ihre Beschäftigung und berufliche Entwicklung im Unternehmen fortführen können.

Die Maßnahmen sollen dazu beitragen, eine Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung einer Work-Life-Balance anzustoßen und somit die Attraktivität der Unternehmen zu steigern.

Zielgruppe

Zielgruppe sind arbeitslose und arbeitssuchende Frauen und Männer sowie Beschäftigte in Logistikunternehmen. Die konkrete, modellhafte Entwicklung und Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten und der flankierenden Maßnahmen erfolgte in Zusammenarbeit mit mehreren Logistikunternehmen.

Um die Ziele zu erreichen, wurde im Projekt folgendermaßen vorgegangen:

1. Befragung von arbeitslosen/-suchenden Frauen

In einem ersten Schritt wurden 10.000 arbeitslose und arbeitssuchende Frauen in den Agenturbezirken Dortmund und Hamm befragt. Ziel war, auf Seiten der Befragten zeitliche Ansatzpunkte und Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren, anhand derer eine Weiterentwicklung der Arbeits(zeit)angebote und Rahmenbedingungen in Unternehmen der Logistikwirtschaft erfolgen kann.

2. Entwicklung und Erprobung von familienfreundlichen Arbeitszeiten

In den teilnehmenden Logistikunternehmen wurden in mehreren Abteilungen familienfreundliche Arbeitszeiten entwickelt und umgesetzt. Der beteiligungsorientierte Beratungsprozess gliederte sich in folgende Schritte: Ist-Analyse, Zieldefinition, Entwicklung von Modellen/Regelungen, Umsetzung und Erprobung, Überführung in den Dauerbetrieb. Der Beratungsprozess war individuell auf die Rahmenbedingungen vor Ort abgestimmt, so dass am Ende ein maßgeschneidertes Arbeitszeitmodell für das Unternehmen stand.

3. Besetzung von Stellen/Maßnahmen der Qualifizierung

Im Rahmen eines mehrstufigen Bewerbungsverfahrens wurden offene Stellen mit vormals arbeitslosen Frauen und Männern besetzt. Das Verfahren gliederte sich in eine Informationsveranstaltung, einen Schnupperbesuch und ein Schnupperarbeiten und hatte zur Folge, dass sich beide Seiten bereits vor der Einstellung gut kennenlernten. Flankierend wurden sowohl die Führungskräfte in den Unternehmen als auch die (neuen) Mitarbeiter/innen in Fragen der zeitlichen Koordination von Beruf und Familie unterstützt.

4. Arbeitszeit-Check

Anhand der Befragungsergebnisse und der Erfassung der zentralen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen in Logistikunternehmen wurde ein Arbeitszeit-Check „Familienfreundlichkeit“ entwickelt. Mit dem Check können Unternehmen mit hoch flexiblen Schichtmodellen ihre Arbeitszeitregelungen in Hinblick auf das Kriterium Familienfreundlichkeit überprüfen.

3. Arbeitszeitwünsche und Einsatzmöglichkeiten arbeitsloser und arbeitssuchender Frauen

Ergebnisse einer Befragung in den Agenturbezirken Dortmund und Hamm

Wie sehen die Arbeitszeitwünsche und Einsatzmöglichkeiten arbeitsloser und arbeitssuchender Frauen aus? Haben sie Interesse an einer Tätigkeit in der Logistikwirtschaft? Wenn ja, welche Rahmenbedingungen müssen für eine dauerhafte Beschäftigung geschaffen werden? Diese Fragen standen im Mittelpunkt einer Befragung, die im Januar 2011 in enger Kooperation mit den Agenturen für Arbeit Dortmund und Hamm durchgeführt wurde³.

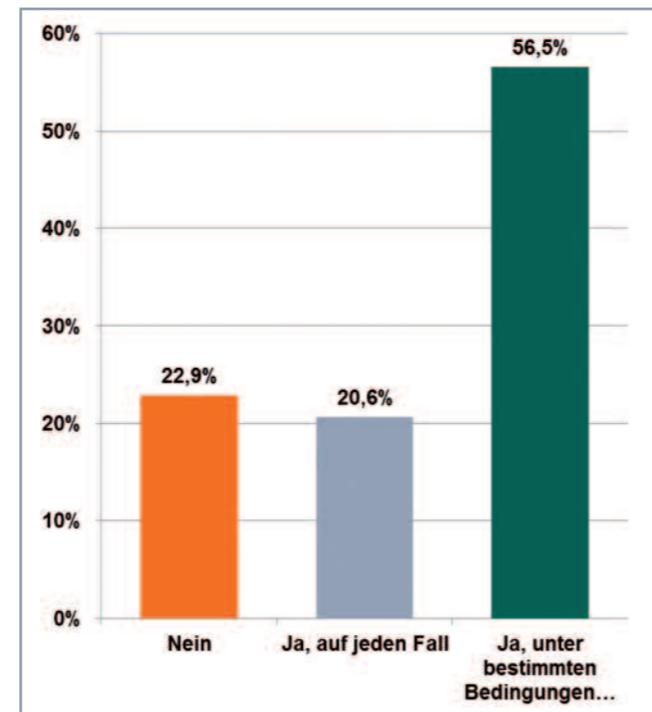
Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik?

Das Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik ist bei den Frauen ausgesprochen hoch! Mehr als drei Viertel (77,1 %) können sich eine Beschäftigung in der Branche vorstellen, angefangen im kaufmännischen Bereich bis hin zur Warenverteilung. Für 20,6 % der Frauen käme ein Arbeitsplatz in der Logistik „auf jeden Fall“ in Frage, mehr als die Hälfte wäre „unter bestimmten Bedingungen“ dazu bereit. Das zeigt: Ein sehr großer Teil der Frauen steht der Logistikbranche aufgeschlossen gegenüber.

Als Voraussetzung für einen Einstieg in die Logistikbranche wird nicht nur ein gutes Gehalt genannt. Der Arbeitsplatz soll vor allem eines sein: sicher. Eine Branche, die in den Regionen Dortmund und Hamm stark wächst und Beschäftigung aufbaut, sollte diesem Anspruch gerecht werden

können. Außerdem legen die Frauen Wert darauf, sich im Betrieb wohl zu fühlen und interessante Tätigkeiten ausführen zu können.

Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik

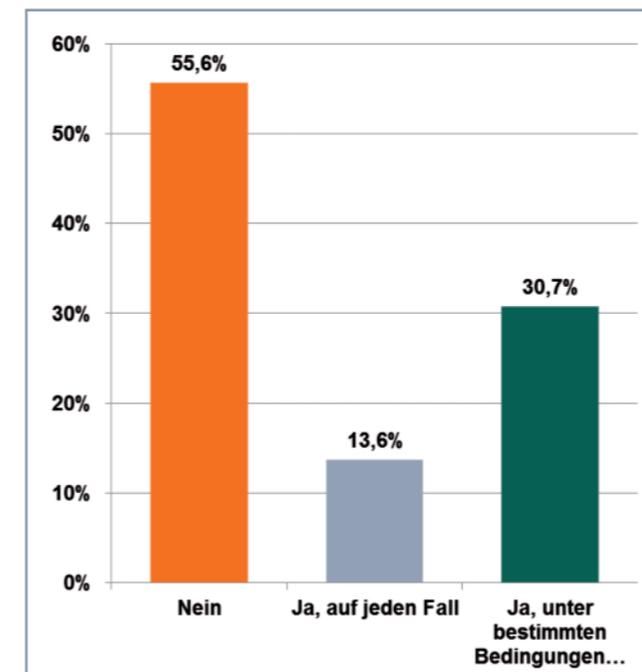


Alle Befragten, N = 2.097

Bereitschaft zu Schichtarbeit

Von den befragten Frauen mit und ohne Berufsausbildung ist ein großer Teil bereit, Schichtarbeit zu leisten: 13,6 % würden „auf jeden Fall“ einen Arbeitsplatz mit Schichtarbeit annehmen, weitere 30,7 % „unter bestimmten Bedingungen“.

Bereitschaft zu Schichtarbeit



Ohne Akademikerinnen, N = 1.784

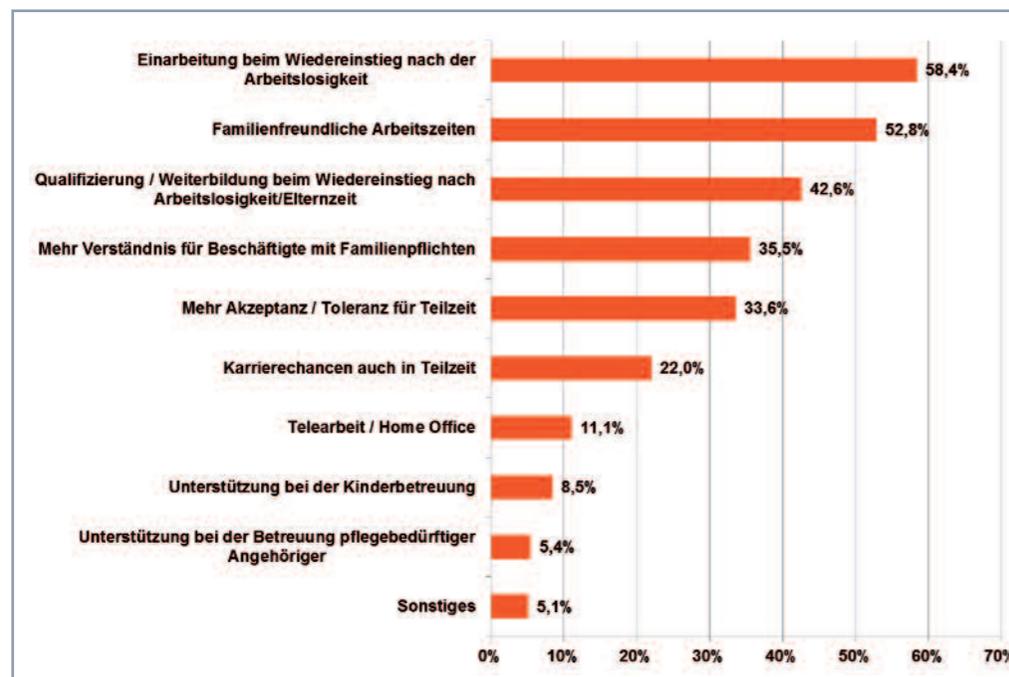
Die Bereitschaft zu Schichtarbeit ist stark vom Alter und dem Familienstand der Befragten abhängig. Besonders hoch ist sie bei den unter 25-Jährigen (65,4 %) und Singles (56,0 %). Trotzdem wären auch Frauen mit Kindern und ältere Befragte zu Schichtarbeit bereit: 37,2 % der Alleinerziehenden und 38,7 % der Frauen mit Partner und Kindern im Haushalt können sich vorstellen, einen Schichtarbeitsplatz anzunehmen. Bei den Beschäftigten ab 55 Jahren sind es immerhin noch 30,6 %.

Als Voraussetzungen für die Schichtarbeit werden in erster Linie Schicht- bzw. zeitliche Rahmenbedingungen genannt, die die Lage, Länge oder den Rhythmus der Schichten betreffen. Wünsche nach Planbarkeit und Flexibilität/Mitsprache werden geäußert, allerdings deutlich seltener. Ein weiteres Ergebnis der Befragung ist, dass bereits gemachte Erfahrungen mit Schichtarbeit die Bereitschaft zu weiterer Schichtarbeit sehr deutlich erhöhen. Frauen, die bereits Schichtarbeitserfahrung haben, sind fast doppelt so häufig bereit, wieder in Schichten zu arbeiten, wie Frauen ohne diese Erfahrung (63,7 gegenüber 33,1 %).

Gewünschte Unterstützung vom neuen Arbeitgeber

Welche Unterstützung wünschen sich arbeitslose und arbeitssuchende Frauen, die Interesse an einer Beschäftigung in der Logistik haben, von ihrem neuen Arbeitgeber, damit sie Beruf und Familie besser vereinbaren können?

Gewünschte Unterstützung vom potenziellen Arbeitgeber



Nur Frauen mit Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik, ohne Akademikerinnen, N = 1.313

Genannt werden von den Frauen vor allem eine gute Einarbeitung beim Wiedereinstieg nach Arbeitslosigkeit oder Elternzeit (58,4 %) sowie familienfreundliche Arbeitszeiten (52,8 %). Wichtig sind den Frauen außerdem Punkte, die ein familienfreundliches Klima beschreiben. 35,5 % nennen mehr Verständnis für Beschäftigte mit Familienpflichten, 33,6 % mehr Akzeptanz/Toleranz für Teilzeit. Eine untergeordnete Rolle spielt die Unterstützung des Arbeitgebers bei der Kinderbetreuung (8,5 %). Allerdings: Von den Müttern mit unter dreijährigen Kindern wünscht sich fast jede Dritte (29,8 %) hier Unterstützung – ein deutlicher Hinweis auf die Bedarfe bei der Betreuung unter Dreijähriger.

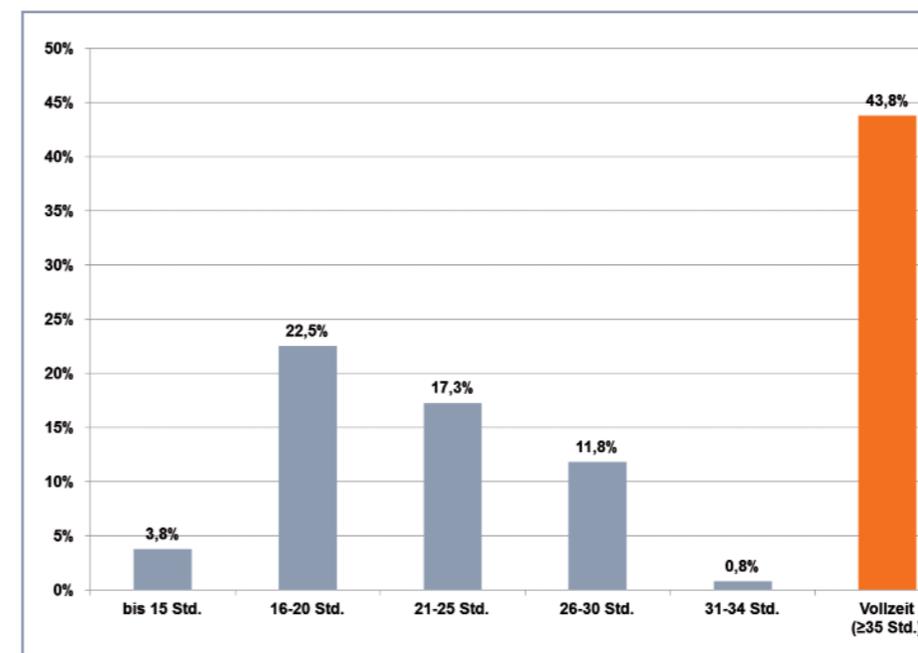
ten, 33,6 % mehr Akzeptanz/Toleranz für Teilzeit. Eine untergeordnete Rolle spielt die Unterstützung des Arbeitgebers bei der Kinderbetreuung (8,5 %). Allerdings: Von den Müttern mit unter dreijährigen Kindern wünscht sich fast jede Dritte (29,8 %) hier Unterstützung – ein deutlicher Hinweis auf die Bedarfe bei der Betreuung unter Dreijähriger.

Absolute Priorität haben bei Müttern familienfreundliche Arbeitszeiten: Sie werden von 88,5 % der Mütter mit unter sechsjährigen Kindern und von 70,9 % der Mütter mit Kindern unter 18 Jahren genannt.

Vollzeit oder Teilzeit?

43,8 % der befragten Frauen mit Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik möchten in Vollzeit arbeiten. Die Mehrheit (56,2 %) präferiert eine Teilzeitbeschäftigung, um mehr Zeit für die Kinder zu haben oder den Haushalt besser erledigen zu können. Die Teilzeitpräferenz resultiert also insbesondere aus dem Wunsch, berufliche und familiäre Anforderungen miteinander verbinden zu können. Am häufigsten werden Wochenarbeitszeiten von 16 bis 20 Stunden (22,5 %) und 21 bis 25 Stunden (17,3 %) genannt. Mehr als jede Zehnte möchte zwischen 26 und 30 Stunden pro Woche arbeiten, viele davon 30 Stunden. Der Wunsch der Frauen geht damit eindeutig in Richtung einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Interesse an einem Beschäftigungsvolumen von bis zu 15 Stunden pro Woche haben gerade einmal 3,8 % der Befragten.

Präferiertes wöchentliches Stundenvolumen



Nur Frauen mit Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik, ohne Akademikerinnen, N = 1.364

Interesse an einem Beschäftigungsvolumen von bis zu 15 Stunden pro Woche haben gerade einmal 3,8 % der Befragten.

Arbeitszeitwünsche und Einsatzmöglichkeiten – Arbeitszeitmuster

Für eine hochflexible Branche wie die Logistik ist nicht nur das Stundenvolumen, sondern auch die mögliche Vertei-

lung der Arbeitszeit auf Wochentage und Tageszeiten von hoher Bedeutung. Was geben die befragten Frauen mit Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik dazu an?

Arbeitszeitmuster

Arbeitszeit- muster	Lage der Arbeitszeit				Verteilung der Arbeitszeit							Anteil der Befragten	
	Vormittag	Nachmittag	Abend	Nacht	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So		
Muster 1	■												7,5%
Muster 2	■	■											28,2%
Muster 3	■	■	■										11,1%
Muster 4	■	■	■	■									2,4%
Muster 5	■	■								■			8,7%
Muster 6	■	■	■							■			15,1%
Muster 7	■	■	■	■						■			2,8%
Muster 8	■	■								■	■		1,6%
Muster 9	■	■	■										4,2%
Muster 10	■	■	■	■								■	4,1%
Muster 11 (sonstige)													14,2%

Nur Frauen mit Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik, ohne Akademikerinnen, N = 1.403

Lage der Arbeitszeit

Eine Einsatzmöglichkeit „nur vormittags von Montag bis Freitag“ trifft gerade einmal auf 7,5 % der Frauen mit Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik zu (Muster 1). Arbeitszeitwünsche von Montag bis Freitag am Vor- und Nachmittag (Muster 2) werden von 28,2 % der Frauen geäußert.

Die Einsatzmöglichkeiten der Frauen in den Mustern 3 bis 10 sind deutlich flexibler. Für knapp jede Dritte (30,4 %) kommen beispielsweise Arbeitszeiten von vormittags bis abends in Frage (Muster 3, 6 und 9). Fast jede Zehnte (9,3 %) gibt an, „rund um die Uhr“ einsetzbar zu sein (Muster 4, 7 und 10). Dementsprechend bieten fast 40 % der Frauen in Bezug auf die Lage der Arbeitszeit sehr flexible Einsatzmöglichkeiten.

Verteilung der Arbeitszeit

Rund die Hälfte der befragten Frauen kann ihre Arbeitszeit ausschließlich auf die Wochentage Montag bis Freitag verteilen (Muster 1 – 4). Für mehr als ein Drittel mit Interesse an einer Tätigkeit in der Logistik sind Einsatzzeiten auch am Wochenende realisierbar (36,6 %; Muster 5 – 10). Dabei geben 26,6 % einen möglichen Einsatz am Samstag

(Muster 5 – 7) und 9,9 % einen Einsatz am Sonntag an (Muster 8 – 10).

Betrachtet man die genannten Einsatzmöglichkeiten in Kombination von Tageszeit und Wochentag, dann zeigt sich das gesamte Spektrum unterschiedlicher Einsatzmöglichkeiten.

Ergebnisse in der Praxis nutzen

Unternehmen der Logistikwirtschaft und darüber hinaus liefern die Befragungsergebnisse Ansatzpunkte, um ihre Arbeitszeitmodelle neu aufzustellen. So können ggf. vorhandene zeitliche Hürden zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit beseitigt werden. Dass dies sinnvoll ist, daran gibt es keinen Zweifel. Viele Unternehmen suchen neue Mitarbeiter/innen und klagen bereits heute darüber, wie schwierig es ist, motivierte und qualifizierte Kräfte zu finden. Wie wichtig Frauen familienfreundliche Arbeitszeiten und eine gute Einarbeitung sind, das hat die Befragung gezeigt. Wenn Unternehmen das weibliche Erwerbspersonenpotenzial nutzen möchten, dann liegt also nichts näher, als genau dort anzusetzen. Damit werden sie ihr Image verbessern und sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten⁴.

4. Erfahrungsberichte der Pilotunternehmen

4.1 Edeka Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH, Zentrallager Hamm

Das Zentrallager der EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH in Hamm-Rhynern beliefert über 300 Einzelhändler mit Vollsortiment und 500 Einzelhändler mit Teilsortiment in Nordrhein-Westfalen und den angrenzenden Bundesländern. Das Sortiment umfasst bis zu 20.000 Artikel. Diese werden von den Produzenten angeliefert, im Lager entsprechend der Kundenaufträge kommissioniert und anschließend an die Einzelhändler ausgeliefert. Das Sortiment teilt sich in drei Bereiche: Frischwaren (Obst, Gemüse, Molkereiprodukte), Tiefkühlkost und das Trockensortiment (Artikel, für die keine Kühlung notwendig ist). An dem Projekt „Work-Life-Balance in der Logistik“ haben sich die Bereiche Trockensortiment (Teilbereich DPS) und Frischwaren (Teilbereich Molkereiprodukte) beteiligt.



Silke Röhr (stellv. Betriebsleitung): *„Durch die Teilnahme am Projekt erwarteten wir uns neue Ansätze für die Mitarbeitergewinnung. Ferner sprach uns die Thematik familienfreundliche Arbeitszeiten in hochflexiblen Schichtmodellen an, damit wir auch in Zukunft unseren Arbeitskräftebedarf decken können.“*

Teil 1: Arbeitszeitgestaltung im Trockenlager, Bereich DPS

Ausgangssituation

Im Trockenlager werden 60 % der Artikel maschinell, d. h. vollautomatisch, und 10 % manuell kommissioniert. Die verbleibenden 30 % des Trockensortiments (hauptsächlich Klein- und Wertartikel, z. B. Drogerieartikel oder Tabak) werden mit Pick-by-Light-Technologie im Bereich DPS (Dynamic Picking System) kommissioniert. D. h., den Beschäftigten werden die zu kommissionierenden Artikel durch das Aufleuchten einer gut sichtbaren Leuchte und einer digitalen Mengenanzeige direkt am Entnahmefach angezeigt. Wurde der Artikel in entsprechender Anzahl entnommen, quittiert der Beschäftigte den erledigten Arbeitsschritt per Knopfdruck ebenfalls am Entnahmefach.

Im DPS arbeiten über 50 Beschäftigte, in der Mehrzahl Frauen aller Altersgruppen. Viele von ihnen haben familiäre Verpflichtungen. Knapp ein Drittel der Mitarbeiter/innen ist in Teilzeit angestellt mit einem Volumen von 80 bis 129 Stunden pro Monat. Die Übrigen arbeiten Vollzeit.

Die Auftragslage im DPS variiert im Jahresverlauf. Aufgrund von Feiertagen steigt das Auftragsvolumen durch die Kundenbestellungen um bis zu 25 % an. Hierauf reagiert das Unternehmen mit einer Erweiterung der Betriebsnutzungszeit, d. h. einer betrieblich vorgegebenen Verlängerung der Anlagenlaufzeit: In den Normalarbeitswochen (ca. 30 Wochen/Jahr) müssen sechs Frühschichten und vier Spätschichten, also 63 Stunden pro Woche, geleistet werden. In den Feiertagswochen (ca. 22 Wochen/Jahr) steigt die Betriebsnutzungszeit auf sechs Frühschichten, fünf Spätschichten und sechs Nachtschichten, also 136 Stunden pro Woche, an.

Das bisherige Schichtmodell

Aufgrund der unterschiedlichen Betriebsnutzungszeiten wird zwischen zwei Schichtmodellen gewechselt: In den Normalarbeitswochen läuft das Lager bislang im 2-Schichtbetrieb, d. h. zwei Schichtgruppen wechseln im zweiwöchigen Rhythmus zwischen sechs Früh- und vier Spätschichten. In den Feiertagswochen wechselt der Betrieb auf ein 3-Schichtsystem, wobei jeweils ein Drittel der Beschäftigten aus den beiden bestehenden Gruppen die dritte Schichtgruppe ausbildet. Die Gruppen wechseln dann im dreiwöchigen Rhythmus von sechs Früh- auf fünf Spät- und sechs Nachtschichten, d. h. im Modell ist bereits Mehrarbeit angelegt. Die Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter/innen bleibt gleich.

Bisheriges Schichtmodell

Normalarbeitswoche

Woche/Gruppe	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
1		F	F	F	F	F	F
2		S	S	S	S		

Feiertagswoche

Woche/Gruppe	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
1		F	F	F	F	F	F
2		S	S	S	S	S	
3	N	N	N	N	N	N	

Bewertung des bisherigen Schichtmodells hinsichtlich Familienfreundlichkeit

Der lange Spätschichtblock in den Feiertagswochen (fünf Spätschichten in Folge von 14:00 bis 22:00 Uhr) ist besonders familienunfreundlich, da den Beschäftigten keine Teilnahme am abendlichen Familienleben möglich ist.

Des Weiteren führen die sechs Nachtschichten in Folge zu einer hohen Belastung der Beschäftigten. Sie müssen dann schlafen, wenn die übrige Familie wach und aktiv ist. D. h., dass sie oft nicht die Ruhe für einen erholsamen Schlaf finden. Oder aber sie reduzieren die Schlafzeit zu Gunsten der

mit der Familie zu verbringenden Zeit. Damit würde sich das mit der Schichtarbeit verbundene „Aneinander-vorbei-Leben“ verringern.



Petra Laurisch (Betriebsrätin):
"Viele Mitarbeiter/innen kommen zum Betriebsrat und sagen, dass die sechs Nachtschichten in Folge zu viel sind. Nach den Feiertagswochen fühlen sich viele müde und ausgelaugt."

Diese Probleme verschärfen sich bei jedem Wechsel von Normalarbeitswoche auf Feiertagswoche bei einem Teil der Beschäftigten: Sie wechseln aus der Frühschicht in der letzten Normalarbeitswoche in die Nachtschicht in der ersten Feiertagsarbeitswoche. Sie leisten also sechs Frühschichten bis einschließlich Samstagabend und beginnen am Sonntagabend mit der sechstägigen Nachtschichtfolge. Effektiv leisten diese Beschäftigten also zwölf Schichten in Folge, davon sechs in der Nacht.

Darüber hinaus bedeuten die Feiertagswochen durch die im Modell angelegte Mehrarbeit eine höhere Belastung, auch für das Familienleben.

Erweiterung der Betriebsnutzungszeit

Durch einen kontinuierlichen Anstieg des Auftragsvolumens in den vergangenen Jahren wurde eine Erweiterung der Betriebsnutzungszeit in den Normalarbeitswochen notwendig, und zwar:

- freitags eine Spätschicht,
- sonntags bis mittwochs jeweils eine Nachtschicht.

Diese hätte bei einer Anpassung auf Basis des bisherigen Schichtmodells zu einem weiteren Belastungsanstieg bei den Beschäftigten geführt.

Die anstehenden Änderungen wurden zum Anlass genommen, die Entwicklung eines neuen Schichtmodells anzugehen, in dem auch familienfreundliche Aspekte berücksichtigt werden.

Vorgehen im Projekt

Zu Beginn wurde eine Arbeitsgruppe aus Betriebsleitung und Betriebsrat sowie den Leitern der Lagerbereiche DPS und Frischecenter gebildet. Die Arbeitsschritte und Ergebnisse wurden in dem Gremium abgestimmt und diskutiert.



Matthias Zschaage (Leitung DPS): "Ich möchte durch die Auswirkungen der Betriebsnutzungszeit keine meiner bewährten Kommissionierer verlieren. Daher brauchen wir ein Modell, das die betrieblich benötigte Flexibilität und die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen unter einen Hut bringt."

Ziele im Projekt

Im Rahmen des Projektes sollte ein neues Schichtmodell entwickelt werden, das

- zum einen die betrieblich benötigte Flexibilität gewährleistet, d. h. die Schwankungen in der Auftragslage abbildet,
- zum anderen die Auswirkungen der Betriebsnutzungszeit abfedert und
- insgesamt familienfreundlicher sowie weniger belastend für die Beschäftigten ist.

Anforderungen an ein neues Schichtmodell

Um die betrieblichen Anforderungen an das Schichtmodell zu konkretisieren, wurden die Auftragslage sowie der Mitarbeiterinsatz aus dem Vorjahr ausgewertet. Aus den Ergebnissen entstanden folgende Anforderungen, um mehr Familienfreundlichkeit und eine Belastungsreduzierung zu erreichen:

- Auflösung der langen Spätschichtblöcke
- Auflösung der langen Nachtschichtblöcke: Zukünftig sollten maximal drei bis vier Nachtschichten in Folge geleistet werden.
- Vermeidung von extrem langen Schichtfolgen
- Vermeidung von Mehrarbeit im Schichtmodell

Das neue Schichtmodell

Die Unterscheidung zwischen Normal- und Feiertagswochen wird beibehalten. Die Mitarbeiter/innen werden vier festen Schichtgruppen zugeteilt. Zusätzlich zu den bisherigen Schichten (Früh, Spät, Nacht) wird eine Wahl-Flexi-Schicht eingeführt. Die Beschäftigten der Wahl-Flexi-Schicht werden vorab unter Berücksichtigung ihrer Wünsche der Früh- und Spätschicht zugeteilt, es handelt sich also nicht um Arbeit auf Abruf!

In den Normalarbeitswochen werden von den Schichtgruppen nun sechs Frühschichten geleistet, darauf folgen fünf Spät-, fünf Wahl-Flexi- und vier Nachtschichten. Dann be-

ginnt der vierwöchige Rhythmus wieder mit den Fröhschichten.

Der Feiertagsrhythmus beginnt ebenfalls mit sechs Fröhschichten, hierauf folgen dann drei Spät- und zwei Nachtschichten. Im Anschluss daran geht die jeweilige Schichtgruppe drei Tage in die Wahl-Flexi- (bestehend aus Fröhschicht und Spätschichten) und dann zwei Tage in die Spätschicht. Der Rhythmus schließt mit vier Nachtschichten und startet dann wieder mit dem Fröhschichtblock.

Vorteile des neuen Schichtmodells

In den Feiertagswochen entfallen durch die kurzen Wechsel die langen, familienunfreundlichen Spätschichtfolgen. Die Beschäftigten leisten zukünftig maximal vier Nachtschichten in Folge. Nach jedem viertägigen Nachtschichtblock fol-

Neues Schichtmodell

Normalarbeitswoche

Woche/ Gruppe	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
1		F	F	F	F	F	F
2		S	S	S	S	S	
3		WF	WF	WF	WF	WF	
4	N	N	N	N			

gen vier freie Tage, in denen die Beschäftigten sich erholen und zurück in den normalen Schlaf-Wach-Rhythmus finden können. Darüber hinaus fallen die viertägigen Nachtschichtfolgen nur in jeder vierten Woche an.

Matthias Zschaage (Leitung DPS): "Wir haben ein Modell entwickelt, durch das wir mit einem anderen, familienfreundlicheren Mitarbeiterinsatz das gleiche Arbeitsergebnis erzielen. Außerdem bietet das neue Schichtmodell mehr Planungssicherheit für beide Seiten."

Die festen Schichtgruppen und die aufeinander abgestimmten Schichtmodelle verhindern zukünftig überlange Schichtfolgen bei einem Wechsel zwischen Normal- und

Feiertagswoche

Woche/ Gruppe	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
1		F	F	F	F	F	F
2		S	S	S	N	N	
3		WF	WF	WF	S	S	
4	N	N	N	N			

Feiertagswochen. Darüber hinaus ist für die Feiertagswochen keine Mehrarbeit im Modell angelegt.

Die Wahl-Flexi-Schicht hat den Zweck, die betrieblich benötigte Flexibilität mit den individuellen Flexibilitätsanforderungen der Mitarbeiter/innen zu vereinbaren: Die Beschäftigten können ihre persönlichen Arbeitszeitwünsche in den Schichtplan einbringen und bei Bedarf mit Kollegen/innen aus der gleichen Schichtgruppe zwischen Fröhschicht und Spätschicht tauschen. Somit steht ihnen ein gewisses Maß an Flexibilität zur Verfügung, um z. B. auf familiäre Anforderungen zu reagieren, ohne dabei auf Planungssicherheit verzichten zu müssen. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, personelle Engpässe die z. B. durch Urlaub entstehen, im Vorfeld auszugleichen, indem die Beschäftigten aus der Wahl-Flexi-Schicht frühzeitig der unterbesetzten Schicht zugeteilt werden.

Petra Laurisch (Betriebsrätin): "Unser wichtigstes Ziel wurde erreicht: keine sechs Nachtschichten in Folge mehr. Wir haben ein gutes Modell für die Mitarbeiter/innen entwickelt und nach der Testphase kann ich mir auch eine Übertragung auf andere Bereiche vorstellen. Solche Änderungen brauchen allerdings Zeit."

Teil 2: Mitarbeitergewinnung im Frischecenter, Bereich Arbeitsvorbereitung

Im Frischecenter sind 3.500 Sortimentsartikel zu finden, die kühl gelagert werden müssen (Obst, Gemüse, Milch, Molkereiprodukte). Die Artikel werden mit Hilfe von Flurförderzeugen konventionell kommissioniert. Neben den Kommissionierer/innen sind hier Arbeitsvorbereiter/innen tätig. Sie stellen die angelieferten Paletten für die Kommissionierung bereit.

Im Bereich Arbeitsvorbereitung arbeiten über 20 Beschäftigte, in der Mehrzahl Männer. Knapp ein Drittel von ihnen arbeitet in Teilzeit mit einem Volumen von 80 bis 120 Stunden pro Monat. Die Übrigen arbeiten in Vollzeit.

Der Bereich arbeitet von Montag bis Freitag zweischichtig: Die Fröhschicht arbeitet von 5:00 Uhr bis 13:30 Uhr (Montag bis Dienstag) bzw. bis 14:30 Uhr (Mittwoch bis Freitag) und lagert die angelieferten Paletten ein. Die Spätschicht beginnt um 9:30 Uhr und endet je nach Wochentag zwischen 17:30 Uhr und 18:30 Uhr. Sie versorgt die Kommissionierer/innen mit Nachschub. Samstags fällt von 8:30 Uhr bis 18:00 Uhr eine weitere Schicht für den Nachschub an.

Anforderungen an die Beschäftigten

Das Auftragsvolumen verläuft nicht parallel, sondern steigt planbar während der Woche von Tag zu Tag an: Freitags und samstags werden bis zu 40 % mehr Arbeitsstunden benötigt als montags. Diese Schwankungen werden zum Teil durch den Schichtplan aufgefangen: Zum einen sind an den "starken" Tagen die Schichten geplant länger. Zum anderen werden zum Ende der Woche hin die Schichten durch Teilzeitkräfte personell verstärkt.

Nicht planbar sind Auftragsspitzen durch „äußere Einflüsse“. Sommerliches Wetter lässt z. B. die Nachfrage nach bestimmten Artikeln explodieren. Das Unternehmen reagiert hierauf mit kurzfristig angesetzten Schichtverlängerungen.

Zur Tätigkeit

Die Arbeitsvorbereiter/innen stellen die palettierte Ware mit Hilfe von Elektro-Hubwagen für die Kommissionierung bereit, sowohl auf dem Boden als auch im Regal. In den Kommissioniergassen erfordert dies einiges Geschick bei den Arbeitsvorbereiter/innen.

Das Klima im Frischecenter ist ganzjährig feucht-kalt: Damit die Artikel frisch bleiben, steigt die Temperatur nie über 8°C. Trotz entsprechender Kleidung können diese klimatischen Bedingungen von vielen Beschäftigten als unangenehm wahrgenommen werden.

Ausgangssituation und Ziele im Projekt

Es wird auch für etablierte Arbeitgeber wie Edeka zunehmend schwieriger, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen zu finden.

Hinzu kommt, dass beim üblichen Bewerbungsverfahren (Bewerbung, Vorstellungsgespräch, Einstellung) häufig auf beiden Seiten die notwendige Sicherheit fehlt: Eingestellte Mitarbeiter/innen verlassen das Unternehmen, weil die Tätigkeit nicht ihren Vorstellungen entspricht oder weil sie die betrieblichen Leistungsanforderungen nicht erfüllen.

Um die richtigen Mitarbeiter/innen für eine dauerhafte Zusammenarbeit zu finden, wurde mit Unterstützung des Projektträgers Soziale Innovation GmbH ein neuer Weg der Mitarbeitergewinnung gewählt. Bislang wurden haupt-

sächlich zeitlich sehr flexible Bewerber/innen mit Vorkenntnissen in der Logistik eingestellt. Um neue Bewerberpotenziale zu erschließen, wurden im Rahmen des Projektes gezielt arbeitslose/-suchende Frauen und Männer mit familiären Verpflichtungen angesprochen – auch ohne Vorkenntnisse in der Logistik. Ziel war es, ihnen Arbeitszeitmodelle anzubieten, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen, und so neue Mitarbeiter/innen für den Bereich Frische zu finden.

Ablauf der Mitarbeitergewinnung

Schritt 1: Infoveranstaltung

Edeka stellte bei einer Veranstaltung, zu der die Agentur für Arbeit Hamm arbeitslose/-suchende Personen eingeladen hatte, die konkreten Stellenangebote vor. Hierzu gehörte auch die Beschreibung der Aufgaben/Anforderungen und der Rahmenbedingungen wie Arbeitszeiten, Entgelt und Anfahrtsmöglichkeiten mit ÖPNV. Die Teilnehmer/innen hatten die Möglichkeit zu direkten Nachfragen an den Betrieb.

Dieser Start in das Bewerbungsverfahren hatte das Ziel, potenzielle Bewerber/innen – auch ohne Vorerfahrung in der

Logistik – zu erreichen und ihnen erste Informationen über die zu besetzenden Stellen mit auf den Weg zu geben. So wurden die Hürden abgebaut, sich in einer neuen Branche zu bewerben. Es wurden auch Personen erreicht, die bislang nicht über eine Tätigkeit in der Logistik nachgedacht hatten oder sich diese nicht zutrauten.

Am Ende der Veranstaltung stand das Angebot, sich für einen Schnupperbesuch im Unternehmen anzumelden. Von den 35 Teilnehmer/innen der Veranstaltung meldeten sich zehn zum Schnupperbesuch im Unternehmen an.

Schritt 2: Durchführung Schnupperbesuch

Ziel des Schnupperbesuchs war ein Kennenlernen zwischen Unternehmen und Interessenten/innen vor Ort. Der Schnupperbesuch startete mit einem Rundgang durch den Bereich, in dem Stellen zu besetzen waren. Dabei wurden die Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe erklärt und die damit verbundenen Anforderungen an die Beschäftigten beschrieben.

Im Anschluss setzten sich Unternehmensvertreter/innen, Betriebsrat und Besucher/innen zusammen, um individuelle Rückfragen bezüglich Tätigkeit, Arbeitsbedingungen und zeitlichen Einsatzmöglichkeiten zu klären. Am Ende stand die Aufforderung, sich unter Angabe der individuellen Wunscharbeitszeiten (Dauer, Lage und Verteilung) auf die offenen Stellen zu bewerben. Bewerben sollte sich nur, wer sich auch nach dem Schnupperbesuch eine dauerhafte Tätigkeit in der Logistik vorstellen konnte.

Am Schnupperbesuch nahmen zehn Interessenten/innen teil. Neun von ihnen hatten keine beruflichen Vorerfahrungen in der Logistik. Sie nutzten den Schnupperbesuch, um sich ein Bild von den Anforderungen zu machen. Alle zehn Teilnehmer/innen entschieden sich, eine Bewerbung an das Unternehmen zu senden. Falls notwendig, z. B. aufgrund sprachlicher Probleme, erhielten sie hierbei Unterstützung durch die Agentur für Arbeit/das Jobcenter Hamm oder die Arbeiterwohlfahrt Hamm-Warendorf.

In den folgenden zwei Wochen sichtete das Unternehmen die eingegangenen Bewerbungen und wählte jene Bewerber/innen aus, die zum Schnupperarbeiten eingeladen werden sollten. Bei einem solchen Verfahren trifft für jene

Bewerber/innen, die sich im Leistungsbezug befinden, die Agentur für Arbeit⁵/das Jobcenter⁶ Einzelfallentscheidungen über die Teilnahme am Schnupperarbeiten und die entsprechende Dauer.

Insgesamt wurden neun Teilnehmer/innen des Schnupperbesuchs zum Schnupperarbeiten eingeladen. Im Folgenden wird das weitere Auswahlverfahren am Beispiel der Arbeitsvorbereitung geschildert.

Schritt 3: Schnupperarbeiten

Zum Schnupperarbeiten in der Arbeitsvorbereitung wurden drei Bewerber/innen für jeweils fünf Tage eingeladen. Alle Bewerber/innen folgten der Einladung. Beim Schnupperarbeiten wurde bereits versucht, die Wunscharbeitszeiten zu berücksichtigen, da die meisten der eingeladenen Bewerber/innen familiären Betreuungspflichten nachkommen.

Dies war nicht in allen Fällen möglich, da den Bewerber/innen beim Schnupperarbeiten ein/e Tandempartner/in (erfahrene/r Mitarbeiter/in) zur Seite gestellt wurde. Hier wurden Einzelfallregelungen gefunden, um die Arbeitszeiten der Bewerber/innen auf die der Tandempartner/innen abstimmen zu können. Im Falle einer Bewerberin wurde das

Schnupperarbeiten z. B. in die Urlaubszeit ihres Ehemanns gelegt, der dann die Kinderbetreuung übernahm. Auch bei weiteren Hemmnissen und Rückfragen wie der Anfahrt mit ÖPNV, warmer Kleidung oder Vorgehen im Krankheitsfall erhielten die Bewerber/innen Unterstützung.

Während des Schnupperarbeitens hatten die Bewerber/innen die Gelegenheit, die Arbeitsplätze (konkrete Stellenangebote) kennenzulernen und zu erleben. Sie wurden durch ihre/n Tandempartner/in am Arbeitsplatz eingewiesen. Hierzu gehörte auch die Beschreibung der geeigneten Arbeitsweise sowie der Leistungsziele im Unternehmen. Im Laufe des Schnupperarbeitens erhielten die Bewerber/innen die Gelegenheit, die Tätigkeit im Wechsel mit dem/der Tandempartnern/in selbst auszuüben.

Das Unternehmen konnte einen Eindruck davon gewinnen, ob die Bewerber/innen den betrieblichen Leistungsanforderungen entsprechen. Ein wichtiges Kriterium in der Arbeitsvorbereitung ist der Umgang mit dem Elektro-Hubwagen: Wie bewegt sich der/die Bewerber/in mit dem Gerät in den Kommissioniergassen? Wie viel Geschick zeigt sie/er bei der Einlagerung von Paletten in die Regale? Durch die Beobachtung des Lernfortschritts in den fünf Tagen, auch was das Arbeitstempo angeht, konnten die Führungs-

kräfte vor Ort einschätzen, ob sich ein/e Bewerber/in für die Tätigkeit eignet.

Silke Röhr (stellv. Betriebsleitung): *“Durch das Schnupperarbeiten haben wir mehr Sicherheit bei den Einstellungen. Es zeigt sich bereits innerhalb der ersten Tage, welche Bewerber/innen sich mit den Tätigkeiten in der Logistik identifizieren können. Da fällt die Entscheidung, Bewerber/innen ohne einschlägige Vorerfahrungen in der Logistik oder nach längeren Berufspausen einzustellen wesentlich leichter.”*

Zusätzlich wurde im Laufe des Schnupperarbeitens ein persönliches Gespräch zwischen Unternehmen und Bewerber/in geführt. Dabei hatten beide Seiten noch einmal die Gelegenheit, sich besser kennenzulernen und festzustellen, ob sie sich eine zukünftige Zusammenarbeit vorstellen können. Wichtiges Thema hierbei waren noch einmal die Wunscharbeitszeiten: Es wurde detailliert besprochen, wie sich die Wünsche der Bewerber/innen mit den betrieblich benötigten Einsatzzeiten vereinbaren lassen.



Gerold Janotta (Leitung Frische-center): *“Die Bewerber/innen haben Arbeitszeiten angeboten, die ich mir vorher gar nicht hätte vorstellen können, z. B. von ca. 16:00 bis 21:00 Uhr, weil dann der Partner die Kinderbetreuung übernimmt. Wir haben festgestellt, dass wir Teilzeitkräfte gar nicht in die vorhandenen Schichtmodelle integrieren müssen, weil sie mit ihren individuellen Arbeitszeiten einen Zugewinn an Flexibilität bedeuten.“*

Schritt 4: Einstellung neuer Mitarbeiter/innen

Nach Ende des Schnupperarbeitens wurden in der Arbeitsvorbereitung zwei der drei Teilnehmer/innen unter Berücksichtigung ihrer Wunscharbeitszeiten eingestellt. Sie erhielten jeweils einen Teilzeitvertrag über 100 bzw. 120 Stunden/Monat. Ihre Arbeitszeiten liegen außerhalb der üblichen Schichtzeiten, stellen aber eine sinnvolle Ergänzung zu den Standardarbeitszeiten dar:

Mitarbeiterin A arbeitet von 08:00 Uhr bis 14:45 Uhr. 08:00 Uhr ist der Zeitpunkt, zu dem große Lieferanten ihre Waren bringen, d. h. das Arbeitsvolumen sprunghaft ansteigt. Daher ist hier die Verstärkung des Teams durch eine weitere Mitarbeiterin zweckmäßig.

Mitarbeiterin B arbeitet von 16:15 Uhr bis 21:00 Uhr, d. h. über die reguläre Schichtzeit der Arbeitsvorbereitung hinaus. Sie sorgt so dafür, dass liegengebliebene Arbeiten noch am gleichen Tag erledigt werden, um die Frühschicht am folgenden Tag zu entlasten.

Nach der Einstellung erfolgte die vertiefte Einarbeitung der neuen Mitarbeiterinnen in Abstimmung mit den im Unternehmen bereits vorhandenen Einarbeitungsroutinen. Dies wurde ergänzt um ein Hilfsangebot bei „Stolpersteinen“ hinsichtlich der Organisation von Beruf und Familie, damit keine der neuen Mitarbeiterinnen das Unternehmen wegen lösbarer Probleme verlässt.

Einstellung mit Perspektive

Insgesamt wurden innerhalb von zwölf Monaten in verschiedenen Unternehmensbereichen sechs vormals arbeitslose Frauen eingestellt. Sie haben 2-Jahres-Verträge mit der Aussicht auf eine anschließende Festeinstellung erhalten.

Arbeitszeiten der eingestellten Bewerberinnen (Beispiele)

Bewerberin	Arbeitsbereich	Stundenvolumen	Arbeitszeit Bewerberin	Standardarbeitszeit in der Arbeitsvorbereitung
Mitarbeiterin A	Arbeitsvorbereitung Frischelager	Teilzeit (120 h/Monat)	Montag bis Freitag von 08:00 bis 14:45 Uhr, Samstag alle 2 Wochen	Montag bis Freitag von 05:00 bis 13:45 Uhr und 09:30 bis 18:15 Uhr,
Mitarbeiterin B	Arbeitsvorbereitung Frischelager	Teilzeit (100 h/Monat)	Montag bis Freitag von 16:15 bis 21:00 Uhr	Samstag von 08:30 bis 17:00 Uhr



Sabine Phillips (Mitarbeiterin Frischecenter): *“Als alleinerziehende Mutter von drei Kindern fiel es mir schwer, den Wiedereinstieg ins Berufsleben zeitlich zu organisieren. Über eine Tätigkeit in der Logistik hatte ich eigentlich noch nie nachgedacht – als ich mit dem Schnupperarbeiten anfang, wusste ich nicht einmal, was eine „Handameise“ ist. Ich hätte vorher nie gedacht, dass ich so gut mit den Lagertätigkeiten klar kommen würde.“*

Einige der eingestellten Bewerber/innen haben aufgrund ihrer guten Arbeitsleistungen von Edeka das Angebot erhalten, ihr Stundenvolumen auf Vollzeit zu erhöhen. Zwei der Beschäftigten haben das Angebot angenommen. Die Übrigen mussten den Vorschlag vorerst ablehnen, da sie eine Vollzeitbeschäftigung aktuell nicht mit ihren familiären Verpflichtungen vereinbaren können.



Birgit Tuffert (Mitarbeiterin DPS): *“Als ausgebildete Verkäuferin war ich lange im kaufmännischen Bereich tätig. Als ich dann arbeitslos wurde, hatte ich – vermutlich aufgrund meines Alters – Schwierigkeiten wieder eine feste Stelle zu finden. Ich hatte keine Vorerfahrungen in der Logistik, aber beim Schnupperarbeiten konnte ich meine Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. Zwei Monate nach meiner Einstellung konnte ich meine Arbeitszeit auf Vollzeit erhöhen.”*

Bewertung des Bewerberverfahrens

Das Verfahren zur Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen hat sich bewährt. Alle Teilnehmer/innen haben ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Engagement gezeigt. Alle eingestellten Bewerber/innen haben sich nach ihrer Einstellung in der Praxis bewährt.

Im Laufe des Verfahrens haben sich Bewerber/innen als leistungsstark herausgestellt, die auf den ersten Blick keine

Chance gehabt hätten. Es hat sich gezeigt, dass die Möglichkeit, sich in der Praxis zu beweisen – statt nur im Vorstellungsgespräch – vielen Bewerber/innen entgegenkommt.

Wichtig für diese Art des Bewerbungsverfahrens ist der Aspekt der Freiwilligkeit. Auch Bewerber/innen im Leistungsbezug hatten nach jedem Schritt die Option aus dem Bewerbungsverfahren auszusteigen, wenn sie den Eindruck hatten, den Anforderungen am Arbeitsplatz nicht gewachsen zu sein.

Es hat sich aber auch gezeigt, wie wichtig eine gute Vorbereitung und Organisation, insbesondere des Schnupperarbeitens, für eine erfolgreiche Umsetzung ist. Neben der Bereitstellung standardisierter Einarbeitungsunterlagen ist es wichtig, die Tandempartner/innen auf ihre Aufgabe vorzubereiten. Vor allem aber ist eine realistische zeitliche Planung des Bewerbereinsatzes an den verschiedenen Arbeitsplätzen notwendig. Die Tandempartner/innen müssen ausreichend zeitliche Ressourcen für die Einarbeitung zur Verfügung stellen können. Außerdem benötigen die entsprechenden Führungskräfte ausreichend Gelegenheit, das Verhalten der Bewerber/innen am Arbeitsplatz zu beobachten und im Anschluss zu bewerten.

Gerold Janotta (Leitung Frischecenter): *“Im Vorfeld hatten wir den organisatorischen Aufwand des Bewerbungsverfahrens unterschätzt. Aber nachdem sich das eingespielt hatte, war das Vorgehen ein Gewinn für uns: Viele der Bewerber/innen hatten wir auf dem Papier unterschätzt, und beim Schnupperarbeiten konnten sie dann ihre Fähigkeiten zeigen. Jede Einstellung war ein Volltreffer.”*

Bei der Arbeitszeitgestaltung sind Bewerber/innen und Unternehmen für beide Seiten vertretbare Kompromisse eingegangen und haben letztendlich davon profitiert: Den Bewerber/innen ist der Wiedereinstieg in eine sozialversicherungspflichtige Tätigkeit gelungen und das Unternehmen hat zuverlässige, motivierte Mitarbeiter/innen hinzugewonnen.

Petra Laurisch (Betriebsrätin): *“Durch die Erfahrungen im Projekt hat ein Umdenkprozess im Unternehmen begonnen. Familienfreundliche Arbeitszeiten sind jetzt ein Thema, und es wird gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen nach Lösungen gesucht.”*

Ausblick

Die Projektaktivitäten bei EDEKA waren mit den hier geschilderten Maßnahmen nicht abgeschlossen. Die Projekterfahrungen wurden zum Anlass genommen, im Frischecenter weitere familienfreundliche Ausgestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit zu finden. Das Warensortiment (frisch und somit leicht verderblich) in diesem Bereich muss schnell umgeschlagen werden. Daher besteht hier eine hohe wechselseitige Abhängigkeit zwischen Lieferanten, Zentrallager und Kunden. Ziel ist, unter Berücksichtigung dieser Abhängigkeiten sowie der betrieblichen Anforderungen und der Wünsche der Beschäftigten ein passgenaues Schichtmodell zu entwickeln.

4.2 Lidl GmbH & Co. KG, Logistikzentrum Unna

Zum Unternehmen – Logistikzentrum Unna

Lidl zählt mit seinen bundesweit 3.200 Filialen, in denen über 1.600 Produkte des täglichen Bedarfs vertrieben werden, zu den führenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel. Über das mehr als 21.000 qm große Logistikzentrum in Unna werden täglich 86 Filialen beliefert. Der reine Logistikbereich in Unna umfasst die Abteilungen Wareneingang, -bereitstellung und -ausgang mit fast 200 Beschäftigten. Zu ihren Aufgaben gehören die Warenannahme und Einlagerung, die Kommissionierung und die Verladung der Waren. Lidl hat flächendeckend einen Mindestlohn von 10 Euro in Deutschland. Die Interessen der Beschäftigten werden seit vielen Jahren durch einen Betriebsrat vertreten.

Zur Ausgangssituation

An dem Projekt „Work-Life-Balance in der Logistik“ haben sich die Abteilungen Wareneingang und -bereitstellung beteiligt. In beiden Abteilungen arbeiten zusammen 114 Beschäftigte, davon sind über 70 % weiblich. Ein Blick auf die Altersstruktur zeigt, dass rund 40 % der Beschäftigten das 40. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Die meisten stehen vor der Herausforderung, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Vollzeit arbeiten insgesamt 13 Mitarbeiter/innen. Somit ist das Gros der Mitarbeiter/innen teilzeitbeschäftigt, wobei

die monatlichen Stundenvolumina zwischen 65 und 122 Stunden schwanken.



In einer Betriebsvereinbarung ist für den Wareneingang ein Zeitfenster von 5.30 Uhr bis 17.00 Uhr (Montag bis Samstag) geregelt. In der Warenbereitstellung reicht das Zeitfenster von 5.30 Uhr bis 18.00 Uhr. Die individuelle Arbeitszeit der Mitarbeiter/innen wird gleichmäßig auf fünf Arbeitstage verteilt. Bei einem 122-Stunden-Vertrag bedeutet das: Pro Woche werden 28 Stunden gearbeitet. Bei einer 5-Tage-Woche beträgt die tägliche Arbeitszeit 5,6 Stunden. Auf Basis individueller Absprachen können einzelne Beschäftigte ihre Arbeitszeit gleichmäßig auf vier Arbeitstage in der Woche verteilen. Wird an einem Samstag gearbeitet, erhält der/die Mitarbeiter/in zum Ausgleich in derselben

Woche einen freien Tag (Rolltag). Gearbeitet wird in versetzten Diensten, so dass die Zeitfenster nahezu ausgeschöpft sind.

André Derichs (Betriebsleiter): „Für uns war es wichtig, gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten unser Arbeitszeitmodell weiterzuentwickeln und zu optimieren. Von dem Modell sollen sowohl die Beschäftigten als auch der Betrieb profitieren – eine Win-Win-Situation für beide Seiten.“

Ziele

Gemeinsames Ziel der Betriebsleitung und des Betriebsrates war gleichgewichtig, den betrieblichen Flexibilitätsanforderungen und den Wünschen der Beschäftigten nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie stärker Rechnung zu tragen.

Projektgruppe

Zunächst wurde eine Projektgruppe, bestehend aus Betriebsleitung und Betriebsrat sowie den Leitern der beiden Abteilungen Wareneingang und -bereitstellung, gebildet. Alle Arbeitsschritte und Ergebnisse wurden in dem Gremium abgestimmt und diskutiert. Die Beschäftigten wur-

den zum Teil auch direkt einbezogen. Ergebnisse wurden im Prozess rückgekoppelt.

Anforderungen an die Arbeitszeit auf Seiten der Beschäftigten

In Interviews mit den Beschäftigten wurden Anforderungen an eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung erhoben. Zur Sprache kamen sowohl die Lage und Verteilung der Arbeitszeit als auch die Arbeitszeitdauer.

Einige Mitarbeiter/innen präferieren eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit mit gleichen Anfangs- und Endzeiten. Mit verlässlichen, festen Arbeitszeiten können sie am besten die familiären Anforderungen bewältigen. Andere Mitarbeiter/innen können sich auch eine ungleichmäßige Verteilung ihrer Arbeitszeit auf die Wochentage vorstellen. Die Anzahl der Arbeitsstunden und somit auch die Anfangs- und Endzeiten wären damit variabel.

Bezüglich der Arbeitszeitdauer sieht das Ergebnis folgendermaßen aus: Ein Teil der Beschäftigten ist mit dem vertraglich vereinbarten Arbeitszeitvolumen zufrieden. Sie möchten nicht mehr und nicht weniger arbeiten. Ein anderer Teil wünscht sich eine Stundenerhöhung, insbesondere um das monatliche Einkommen zu erhöhen.

Betriebliche Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung

Die betrieblichen Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung resultieren aus den unterschiedlichen Arbeitsaufkommen je nach Wochentag und jahreszeitlichen Anforderungen. Vor Feiertagen, egal ob einzelne Feiertage wie z. B. dem Tag der Arbeit oder den hohen christlichen Feiertagen zu Ostern und Weihnachten, steigt die Arbeitsmenge, die verarbeitet werden muss, deutlich an. Während die Arbeitsanforderungen aus diesen Ereignissen noch relativ gut planbar sind, ergeben andere Anforderungen eher kurzfristige bzw. spontane Arbeitsspitzen. Dazu gehören z. B. das schöne Wetter am Wochenende, das die Nachfrage nach Grillgut und Getränken in die Höhe schnellen lässt. Ohne die Verarbeitung der Waren im Logistikzentrum gelangen sie nicht in Läden für die Endverbraucher/innen. Aus betrieblicher Sicht sollten sich die Arbeitszeiten stärker an den Arbeitsanforderungen orientieren – gewünscht wird also mehr Flexibilität.

Analyse der eingesetzten Arbeitszeiten und anfallenden Arbeitsmengen

Um die Anforderungen an ein Arbeitszeitmodell, das sowohl flexibler als auch familienfreundlich ist, zu konkretisieren, wurden die tatsächlichen Arbeitszeiten der Mitarbeiter/innen und die angelieferten Paletten bzw. verarbei-

teten Kollis analysiert. Um alle Auf's und Ab's zu berücksichtigen, wurden Daten von insgesamt einem Jahr ausgewertet.

Ein Blick auf die Ergebnisse für die Warenbereitstellung: Deutlich wurde, dass die Anzahl der verarbeiteten Kollis über die Woche schwankt. Montag und Dienstag sind relativ „schwache“ Tage. Mittwoch, Donnerstag, Freitag und Samstag sind „starke“ Tage.

Der unterschiedliche Arbeitsanfall an den Wochentagen wurde mit einer relativ gleichen Anzahl von eingesetzten Arbeitsstunden bewältigt. Anders ausgedrückt: Die Kollileistung pro Stunde war an den „starken“ Wochentagen höher als an den „schwachen“ Wochentagen. Und somit war auch die Arbeitsbelastung an den „starken“ Tagen höher als an den „schwachen“ Tagen. Hier sollte mit einer anderen Verteilung der Arbeitszeit angesetzt werden.

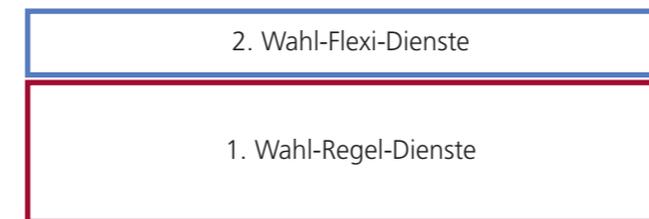
Sabine Michalik (Betriebsrätin): „Waren einlagern oder kommissionieren sind keine Schreibtischarbeiten. Durch die Erhöhung der Soll-Stundenkontingente an den starken Tagen können die individuellen Arbeitsbelastungen reduziert werden.“

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass sich die geleistete Mehrarbeit unterschiedlich auf die einzelnen Mitarbeiter/innen verteilt. Sicherlich steht bei einigen Teilzeitkräften hinter einer hohen Anzahl von Mehrarbeitsstunden der Wunsch, das Einkommen zu erhöhen. Gleichzeitig wurde jedoch auch deutlich, dass die damit verbundenen Flexibilitätsanforderungen nicht von allen Beschäftigten realisiert werden können. Auch dies sollte bei einem neuen Arbeitszeitmodell berücksichtigt werden.

Das neue Arbeitszeitmodell für den Wareneingang und die Warenbereitstellung – das Konzept

Das neue Arbeitszeitmodell besteht aus zwei Bausteinen: den Wahl-Regel-Diensten und den Wahl-Flexi-Diensten.

Bausteine neues Arbeitszeitmodell



Wahl-Regel-Dienste

Die Wahl-Regel-Dienste sind die täglichen Arbeitszeiten der Beschäftigten. „Wahl“ heißt: In Abstimmung zwischen Abteilungsleitung und Mitarbeiter/In wird vereinbart, auf wie

viele Wochentage sich die vertragliche Arbeitszeit verteilt, wie viele Stunden an den Tagen gearbeitet wird und wie die Anfangs- und Endzeiten aussehen. Somit ist es möglich, die individuelle Arbeitszeit gleich oder ungleich auf z. B. fünf, vier oder drei Tage zu verteilen. Auf diese Weise kann den privaten/familiären Anforderungen Rechnung getragen werden.

Sabine Michalik (Betriebsrätin): „Mitarbeiter/innen haben unterschiedliche familiäre Anforderungen: Einige haben Kinder zu betreuen, andere pflegen ihre Angehörigen. Bei den individuell abgestimmten Wahl-Regel-Diensten kann dies berücksichtigt werden.“

Um den betrieblichen Anforderungen nach mehr Flexibilität nachzukommen, wurden für die einzelnen Wochentage Soll-Stundenkontingente festgelegt. Diese liegen für die „starken“ Wochentage Mittwoch und Samstag und insbesondere Donnerstag und Freitag deutlich höher als für die „schwachen“ Wochentage Montag und Dienstag. Ziel ist es also, mit den Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit ungleich verteilen können, längere Dienstzeiten von Mittwoch bis Samstag zu vereinbaren bzw. die Arbeitszeit nur auf diese Wochentage zu verteilen.

Bezüglich der möglichen Länge der täglichen Arbeitszeit wurde vereinbart, dass ein Wahl-Regel-Dienst mindestens vier Stunden und maximal acht Stunden lang sein darf.

Und wofür steht die „Regel“ bei den Wahl-Regel-Diensten? Die einmal vereinbarte Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage soll die Regel sein. So werden die Mitarbeiter/innen Woche für Woche eingeplant, so dass sie eine feste Größe in der Abstimmung mit ihren außerbetrieblichen Anforderungen haben.

Wahl-Flexi-Dienste

Wahl-Flexi-Dienste sind Zusatzdienste oder Verlängerungen der Wahl-Regel-Dienste. Teilzeit-Mitarbeiter/innen, die den Wunsch haben, ihre Arbeitszeit zu erhöhen, können sich für die Wahl-Flexi-Dienste melden. Die Dienste werden also auf freiwilliger Basis geleistet.

Für die Wahl-Flexi-Dienste gibt es ein jährliches Budget, das sich aus dem vorherigen „Mehrarbeitstopf“ speist. Mit den Mitarbeiter/innen, die sich an den Diensten beteiligen möchten, wird ein bestimmtes Stundenvolumen für das kommende Jahr vereinbart, z. B. 200 Stunden. Die Vereinbarung gilt jeweils für ein Jahr. Danach kann eine neue Vereinbarung abgeschlossen werden. Die vereinbarten Stunden werden rechnerisch auf die zwölf Monate verteilt. Das monatliche Arbeitsentgelt erhöht sich verlässlich um diese mehr geleisteten Stunden.

Ein Beispiel: Ein/e Mitarbeiter/in hat bisher eine vertragliche Arbeitszeit von 122 Stunden pro Monat und vereinbart Wahl-Flexi-Dienste in Höhe von 200 Stunden für ein Jahr, also umgerechnet 16,7 Stunden pro Monat. Das monatliche Entgelt wird nun auf Basis der bisherigen vertraglichen Arbeitszeit von 122 Stunden pro Monat plus der 16,7 Stunden Wahl-Flexi-Dienste pro Monat, also in Summe 138,7 Stunden berechnet. Die Bezahlung erfolgt gleichmäßig über die zwölf Monate. Die tatsächliche Inanspruchnahme der Dienste kann davon abweichen.

Sabine Michalik (Betriebsrätin): „Immer wieder tragen Mitarbeiter/innen den Wunsch an den Betriebsrat heran, dass sie ihre Arbeitszeit erhöhen möchten. Teilzeit ist nicht für jede/n das Mittel der Wahl. Mit dem Angebot der Wahl-Flexi-Dienste können wir dem Wunsch entsprechen.“

Im Gegenzug bietet der/die Mitarbeiter/in dem Betrieb die gewünschte Flexibilität. Ist das Arbeitsaufkommen z. B. vor Feiertagen besonders hoch, dann kann der Betrieb mit einer Ankündigungszeit von mindestens vier Tagen auf die Mitarbeiter/innen mit Wahl-Flexi-Diensten zurückgreifen. In Abstimmung leisten sie dann Zusatzdienste oder verlängern ihre ursprüngliche Dienstzeit.

Auf diese Weise kann dem Wunsch einiger Beschäftigter nach einer Erhöhung ihrer Arbeitszeit und den betrieblichen Flexibilitätsanforderungen entsprochen werden. Eine Win-Win-Situation für beide Seiten.

André Derichs (Betriebsleiter): „Flexibilität ist das A und O in einem guten Logistikzentrum. Das Kundenverhalten ist stark abhängig von den Jahreszeiten und bestimmten Ereignissen. Mit dem neuen Arbeitszeitmodell sind wir auf einem guten Weg, gemeinsam mit unseren Mitarbeitern/innen diese Flexibilität zu gewährleisten.“

Zur Umsetzung

Aktuell befindet sich der 1. Baustein des Arbeitszeitmodells – die Wahl-Regel-Dienste – in der Umsetzung. Sukzessive werden mit allen Beschäftigten Gespräche bezüglich ihrer individuellen Arbeitszeitverteilung geführt. Einige Mitarbeiter/innen entscheiden sich für eine Beibehaltung ihrer bisherigen Arbeitszeiten. Andere greifen die Möglichkeit zur flexiblen Verteilung gerne auf und stimmen unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Anforderungen neue Zeiten ab. So hat sich z. B. eine Mitarbeiterin für folgendes Modell entschieden: Montags frei, dienstags vier Stunden, mitt-

wochs fünf Stunden sowie Donnerstag und Freitag jeweils acht Stunden Arbeitszeit.



Mit der Umsetzung der Wahl-Flexi-Dienste wurde noch nicht begonnen. Die Umsetzung wird nach dem Umzug in das neue Logistikzentrum in Bönen starten, mit dem ein Aufbau von Personalkapazitäten verbunden sein wird.

5. Erfahrungsberichte der Projektpartner

5.1 Agenturen für Arbeit Dortmund und Hamm



Wie passen Frauen in die Arbeitswelt und wie gut passt sich die Arbeitswelt Frauen an? Diese Frage stellt sich in Zeiten wachsenden Fachkräftebedarfs immer dringlicher. Denn schon jetzt gibt es in einigen Branchen deutliche Engpässe. Die Logistikbranche als eine der Schlüsselbranchen der Region zählt dazu. Die Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden dauert länger, nicht jede offene Stelle kann zum gewünschten Zeitpunkt besetzt werden. Neben der Investition in die Ausbildung künftiger Fachkräfte und der Weiterbildung von Beschäftigten bietet vor allem die stärkere Einbindung von Frauen ins Erwerbsleben Potenziale, um die nötigen Fachkräfte zu sichern.

Damit diese Herausforderung gelingen kann, müssen Unternehmen, neben anderen Rahmenbedingungen, durch flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten dazu beitragen, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und dauerhaft an sich zu binden. Für passgenaue Lösungen ist eine fundierte Ursachenforschung unerlässlich. Dies

hat die Befragung zu Arbeitszeitwünschen von arbeitslosen und arbeitssuchenden Frauen im Rahmen des Projektes „Work-Life-Balance in der Logistik“ geleistet. Die ermittelten Arbeitszeitwünsche gaben wichtige Hinweise darauf, wie sich die Vorstellungen von Beschäftigten mit der betrieblich benötigten Flexibilität vereinbaren lassen. Der Transfer dieser Erkenntnisse in die Praxis war folgerichtig der nächste Schritt. Durch die Erprobung in ausgewählten Pilotunternehmen der Logistik konnten zum einen arbeitssuchende Frauen wieder in der Arbeitswelt Fuß fassen. Daneben wurden durch die Implementierung neuer Schichtmodelle und die Umsetzung der Projektergebnisse im Alltag weitere wichtige Erkenntnisse gewonnen. Diese Ergebnisse sind beispielhaft – nicht nur für die Logistikbranche, sondern weit darüber hinaus – und geben interessierten Arbeitgebern wichtige Hinweise für eine moderne Arbeitszeitgestaltung.

Wir haben dieses Projekt gerne unterstützt und sind überzeugt, dass erprobte und gelebte Modelle zu einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhebliches Potenzial zur Deckung des Fachkräftebedarfs in vielen Bereichen bergen.

*Astrid Neese, Vorsitzende der Geschäftsführung
Agentur für Arbeit Dortmund
Harald Küst, Vorsitzender der Geschäftsführung
Agentur für Arbeit Hamm*

5.2 DGB-Region Dortmund-Hellweg



Mit Projekten Wirklichkeit verändern

Gute Projekte liegen dem DGB und seinen Gewerkschaften in der Region Dortmund-Hellweg am Herzen, besonders wenn sie uns mehr als nur grundlegende Erkenntnisse bringen. Wenn solche Projekte aber darüber hinaus

die reale Situation der Beschäftigten verbessern und Prozesse anstoßen, die sonst bei einzelnen Unternehmen so nicht in Gang gekommen wären, dann ist ein Projekt für die Gewerkschaften ein voller Erfolg. Für das Projekt „Work-Life-Balance in der Logistik“ kann dies ohne Einschränkung festgestellt werden.

Viele Vorurteile halten sich lange und häufig unbegründet. Gerade bezüglich der Arbeitszeitwünsche von Frauen muss dies festgestellt werden. Vorherrschend ist noch das Bild von der Frau, die von 9:00 bis 12:00 Uhr beschäftigt werden will. Gerade diese Vorurteile schränken aber in einem hohen Ausmaß nicht nur die Beschäftigungschancen für Frauen ein, vielmehr beschneiden sich Unternehmen in ihrer Flexibilität und ihr Potenzial an geeigneten Bewerber/innen.

Im ersten Schritt des Projektes wurde mit diesen Vorurteilen kräftig aufgeräumt. Ein breites Spektrum von Akteuren/innen in der gesamten Region wurde mit den realen Arbeitszeitwünschen von arbeitslosen und arbeitssuchenden Frauen vertraut gemacht. Die Arbeitszeitwünsche der Frauen gehen in erstaunlicher Weise über das klassisch zu erwartende Arbeitszeitspektrum hinaus und machen die notwendigen Spielräume auch zur Gestaltung des Fachkräftemangels und von familienfreundlichen Arbeitszeiten sichtbar. Auch wenn z. T. erst über die Gewinnung motivierter und leistungsstarker Frauen mit Familienpflichten der betriebliche Blick für eine grundsätzliche Neubetrachtung der Arbeitszeitmodelle geöffnet werden konnte, so wurde schnell deutlich, dass über die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen Fachkräfte gewonnen und demografischer Wandel bewältigt werden kann. Dieses Projekt hatte nicht nur Auswirkungen auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen in Unternehmen, sondern verbesserte prinzipiell auch die Rahmenbedingungen für die bereits beschäftigten Arbeitnehmer/innen. Denn gleichwohl muss es Beschäftigten möglich sein, Verantwortlichkeiten für Pflege und Erziehung nachzukommen. Von daher kann ein solches Modellprojekt von Seiten der Gewerkschaften nur als Erfolg gewertet werden, verbunden mit dem Wunsch, dass die Projektbeispiele möglichst viele Nachahmer finden werden. Denn über Projekte lässt sich Wirklichkeit verändern.

Im ersten Schritt des Projektes wurde mit diesen Vorurteilen kräftig aufgeräumt. Ein breites Spektrum von Akteuren/innen in der gesamten Region wurde mit den realen Arbeitszeitwünschen von arbeitslosen und arbeitssuchenden Frauen vertraut gemacht. Die Arbeitszeitwünsche der Frauen gehen in erstaunlicher Weise über das klassisch zu erwartende Arbeitszeitspektrum hinaus und machen die notwendigen Spielräume auch zur Gestaltung des Fachkräftemangels und von familienfreundlichen Arbeitszeiten sichtbar. Auch wenn z. T. erst über die Gewinnung motivierter und leistungsstarker Frauen mit Familienpflichten der betriebliche Blick für eine grundsätzliche Neubetrachtung der Arbeitszeitmodelle geöffnet werden konnte, so wurde schnell deutlich, dass über die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen Fachkräfte gewonnen und demografischer Wandel bewältigt werden kann. Dieses Projekt hatte nicht nur Auswirkungen auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen in Unternehmen, sondern verbesserte prinzipiell auch die Rahmenbedingungen für die bereits beschäftigten Arbeitnehmer/innen. Denn gleichwohl muss es Beschäftigten möglich sein, Verantwortlichkeiten für Pflege und Erziehung nachzukommen. Von daher kann ein solches Modellprojekt von Seiten der Gewerkschaften nur als Erfolg gewertet werden, verbunden mit dem Wunsch, dass die Projektbeispiele möglichst viele Nachahmer finden werden. Denn über Projekte lässt sich Wirklichkeit verändern.

Jutta Reiter, Vorsitzende DGB-Region Dortmund-Hellweg

5.3 Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e.V.



Das Projekt "Work-Life-Balance in der Logistik" bot dem Handel viele erstaunliche Erkenntnisse für den Einsatz und die Beschäftigung von Mitarbeitern/innen. Schon die Befragung arbeitsloser und arbeitssuchender Frauen zu Beginn des Projektes erbrachte unerwartete Antworten zu Arbeitszeitwünschen und Einsatzmöglichkeiten.

So ist die Flexibilität auch bei alleinerziehenden Frauen erheblich größer als gedacht, zeigte sich doch, dass bei Anwendung des richtigen Arbeitszeitmodells nahezu jede denkbare Arbeitszeitgestaltung (Vollzeit, Teilzeit, Schichtdienst, Wochentags- und Wochenenddienst, Vormittags-, Nachmittags- und Abenddienst ...) auf eine hohe Akzeptanz bei den Befragten traf.

Warum ist Work-Life-Balance in der Logistik auch für den Einzelhandel ein Thema? Zum einen fällt es schon jetzt vielen Händlern schwer, vorhandene Arbeitsplätze zu besetzen und geeignetes Personal zu finden. Zum anderen erfordern Öffnungszeiten und Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft, dass möglichst viele Menschen flexibel einsetzbar sind und gleich behandelt werden. Zudem erwartet der Kunde, dass während der Öffnungszeiten alle Waren vorrätig sind und kompetentes Personal zur Verfügung steht.

Für den Handel ist es also wichtig, engagiertes Personal zu finden und versiertes Personal zu halten. Hier muss sich der Händler auf geänderte Lebensgewohnheiten der Menschen einstellen, die nicht immer bereit sind, ihre privaten Belange den betrieblichen Belangen unterzuordnen. Daher müssen weniger starre und mehr individuelle Arbeitszeitmodelle angeboten werden.

Ferner muss der Handel sein Warenangebot ständig aktuell präsentieren. Die Logistik spielt daher auch im Einzelhandel eine entscheidende Rolle für Kundenbindung und -zufriedenheit sowohl im stationären Betrieb als auch und gerade im Versandhandel, denn immer mehr Händler, die auch im e-commerce tätig sind, sind auf eine gut funktionierende Warenbeschaffung und -lieferung angewiesen. Der Handel benötigt also verlässliche Lieferanten, die wiederum auf flexibles und engagiertes Fahr-, Kommissionier- und anderes Lager- oder Büropersonal angewiesen sind.

Dass und wie die unterschiedlichen Interessen von Unternehmen und Mitarbeiter/innen in Einklang zu bringen sind, hat dieses Projekt, an dem sich der Einzelhandelsverband gerne beteiligt hat, beispielhaft gezeigt.

RA Thomas Schäfer, Hauptgeschäftsführer Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e.V.

5.4 ver.di Bezirk Dortmund



Chancen und Gefahren von Arbeitszeitvereinbarungen mit flexiblen Bestandteilen

Aus gewerkschaftlicher Sicht sind Arbeitszeitfragen, besonders in Betrieben mit hohen Flexibilitätsanforderungen, ein umfassendes Betätigungsfeld und eine Herausforderung.



Einfache Antworten gibt es nicht. Beteiligte bewegen sich in einem Spannungsfeld aus starren Regelungen und flexiblen Modellen. Starre Regelungen sind leicht zu kontrollieren, Verstöße sind sofort sichtbar. Flexible Modelle werden aus gewerkschaftlicher

Sicht häufig zu Lasten der Arbeitnehmer/innen ausgenutzt. Auch Gewerkschaften erleben, dass es wegen individueller Interessen häufig keine Arbeitszeitregelung gibt, die für eine gesamte Belegschaft passend ist. Daher sind Arbeitszeitprojekte für Gewerkschaften auch immer eine Herausforderung, die eigenen Prinzipien zu überdenken.

Um die Projektidee an die Unternehmen im ver.di Bezirk Dortmund heranzutragen, haben wir betriebliche Akteure/innen zu einer gewerkschaftlichen Gremiensitzung eingeladen.

In diesen Betrieben wird in Arbeitsschichten gearbeitet und es dominiert noch das Bild des männlichen Vollzeitarbeiters. Es ist jedoch festzustellen, dass zunehmend durch die Beschäftigung z. B. von Frauen in Teilzeit, studentischen Aushilfen und Leiharbeitskräften eine veränderte Form von Flexibilität erzielt wird. Die Arbeitszeitthematik ist ein tägliches Handlungsfeld aller Teilnehmer/innen. Nach der Vorstellung der Projektergebnisse „Arbeitszeitwünsche und -möglichkeiten arbeitssuchender Frauen“ entwickelte sich eine nachdenkliche Diskussion, weil hier bisher noch nicht gedachte Lösungswege aufgezeigt wurden. Neue Chancen und Möglichkeiten wurden wahrgenommen.

Viele der Verantwortlichen können sich aber die konkrete Ausgestaltung von flexiblen und gleichzeitig familienfreundlichen Arbeitszeiten noch nicht vorstellen.

Wir hoffen, dass die Umsetzungsbeispiele aus dem Projekt weitere Unternehmen ermutigen, eine familienfreundlichere Gestaltung ihrer Arbeitszeiten anzugehen.

Birgit Haverkemper, stellv. Bezirksgeschäftsführerin ver.di Bezirk Dortmund

Norbert Hüwel, Gewerkschaftssekretär ver.di Bezirk Dortmund

6. Zusammenfassung und Ausblick

Mit dem Projekt „Work-Life-Balance in der Logistik“ haben wir uns gemeinsam mit den Projektpartnern/innen und Pilotunternehmen an ein schwieriges, aber wichtiges Thema gewagt. Aufgrund der hohen Flexibilitätsanforderungen in der Branche ist die Gestaltung familienfreundlicher Arbeitszeiten eine große Herausforderung. Die dargestellten Praxisbeispiele zeigen jedoch, dass es sehr wohl möglich ist, in der Logistikbranche familienfreundliche Arbeitszeiten umzusetzen, ohne auf Flexibilität zu verzichten. Damit sind sie eine Anregung und Vorbild für andere Unternehmen der Branche.

Die Umsetzungsbeispiele können nicht 1:1 auf andere Unternehmen übertragen werden. In den Pilotunternehmen wurden die Ausgangssituationen genau analysiert, die betrieblichen Anforderungen sowie die Anforderungen der Beschäftigten ermittelt und dann passgenaue Lösungen für den jeweiligen Betrieb gefunden. Für eine erfolgreiche Umsetzung muss also für jeden Betrieb ein – sein eigenes – passgenaues Modell entwickelt werden. Selbst innerhalb

eines Unternehmens können die Anforderungen von einer Abteilung zur anderen so unterschiedlich sein, dass für jede Abteilung ein eigenes Arbeitszeitmodell entwickelt werden muss. Das haben die Betriebsberatungen im Rahmen des Projektes gezeigt.

Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass es sich lohnt, sehr genau auf die individuellen Arbeitszeitwünsche und Einsatzmöglichkeiten von Bewerber/innen und Beschäftigten zu schauen. Das Spektrum der Einsatzmöglichkeiten ist sehr breit und geht weit über die – nach wie vor gängige – Meinung hinaus, dass Frauen und Männer mit Familienpflichten nur von 8.00 bis 12.00 Uhr arbeiten möchten. Und gerade darin liegt die Chance auf Seiten der Unternehmen. Wenn es gelingt, die Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten mit den betrieblichen Flexibilitätsanforderungen zu kombinieren, dann haben beide Seiten gewonnen: das Unternehmen motivierte und zuverlässige Mitarbeiter/innen und die Frauen/Männer die Chance, wieder erwerbstätig zu sein oder zu bleiben.

Im Laufe des Projektes haben zahlreiche Unternehmen der Logistikbranche aber auch darüber hinaus großes Interesse an unseren Ergebnissen gezeigt. Wie ein zartes Pflänzchen wächst die Erkenntnis, dass die Ausgestaltung der Arbeitszeit Einfluss auf die Personalgewinnung und -bindung hat. Gleichwohl tun sich viele Unternehmen noch schwer mit dem ersten Schritt, die bisherigen Arbeitszeiten und Einsatzlogiken in Frage zu stellen. Kein Wunder: Schließlich haben die Modelle lange funktioniert. Aber die Anforderungen der Kunden haben sich verändert. Und auch der Arbeitsmarkt hat sich verändert und wird sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels noch weiter verändern. Wir wünschen uns, dass sich die Unternehmen von den positiven Projekterfahrungen überzeugen lassen und das Thema Arbeitszeiten aktiv im eigenen Betrieb angehen.

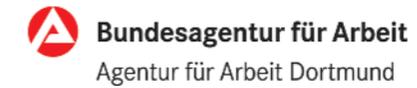
Um dies zu erreichen, muss bei den betrieblichen Akteuren/innen die Erkenntnis reifen, dass auch Frauen und Männer mit Betreuungspflichten in einem geregelten Rahmen flexibel einsetzbar und damit eine Beschäftigungsgruppe sind, die es lohnt in den Blick zu nehmen. Es muss der Blick für die Vielzahl unterschiedlicher Ausgestaltungsvarianten von Arbeitszeitmodellen geöffnet werden, die familienfreundlich sind ohne auf die notwendige Flexibilität zu verzichten. Aber auch auf Seiten der Arbeitssuchenden und Beschäftigten muss weiter dafür sensibilisiert werden, dass der Betrieb eine gewisse Flexibilität benötigt, um im Wettbewerb bestehen zu können. Damit ist es nicht möglich, jede Wunscharbeitszeit zu realisieren.

Es sind also kreative Lösungen gefragt. Diese sind möglich, wenn sich alle Seiten für neue Ideen öffnen.

Quellen und Verweise

- ¹ Schmidt, S. u. a. (2009): Arbeitszeitwünsche arbeitsloser und arbeitssuchender Frauen in Bremen, Themenheft Nr. 6, PortWork 05/15, Dortmund. Siehe auch Kapitel 3 in dieser Broschüre.
- ² BMFSFJ (Hrsg.): Personalmarketingstudie 2010, Rostock.
- ³ Dabei wurden 9.281 Fragebögen an arbeitslose und arbeitssuchende Frauen in den beiden Agenturbezirken verschickt. 2.131 Frauen haben sich an der Befragung beteiligt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 23,0%.
- ⁴ Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse findet sich in: Sczesny, C. u. a. 2011: Arbeitszeitwünsche von arbeitslosen und arbeitssuchenden Frauen – Eine Befragung von Frauen in den Bezirken der Agenturen für Arbeit Dortmund und Hamm im Rahmen des Projekts Work-Life-Balance in der Logistik, Dortmund.
- ⁵ Bezeichnung des „Schnupperarbeitens“ bei der Agentur für Arbeit: Maßnahme zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung nach § 46 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 Sozialgesetzbuch Drittes Buch (SGB III).
- ⁶ Bezeichnung des „Schnupperarbeitens“ beim Jobcenter: Betriebliche Trainingsmaßnahme zur Eignungsfeststellung/Probearbeiten.

Projektpartner:



Pilotunternehmen:

