



Chancengleichheit und Personalentwicklung in der bremischen Hafenwirtschaft und hafennahen Logistik

FAKTEN BEISPIELE AUSBLICK



Das Projekt „Chancengleichheit und Personalentwicklung in der bremischen Hafenwirtschaft und hafennahen Logistik“ wurde im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Impressum

Herausgeber:

Unternehmensverband Bremische Häfen e. V., Tilsiter Straße 8 - 10, 28217 Bremen

Redaktion:

Dr. Uwe Jürgehake, Lilli Marquardt, Fabian Pal,
mit einem Beitrag von Dr. Wilfried Kruse

Design und Layout:

AVVM Werbung & Marketing GmbH, Schwerte

Fotografie:

s. Bildnachweis auf Seite 142

Verlag:

Soziale Innovation GmbH, Dortmund 2019

ISBN-Nummer:

978-3-938765-49-4

Das Projekt „Chancengleichheit und Personalentwicklung in der bremischen Hafenwirtschaft und hafennahen Logistik“ wurde im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Chancengleichheit und Personalentwicklung in der bremischen Hafenwirtschaft und hafennahen Logistik

FAKTEN BEISPIELE AUSBLICK

Inhaltsverzeichnis

EINFÜHRUNG – GRUSSWORT – DAS PROJEKT	6	CHANCEN GEBEN – CHANCEN NUTZEN	76
Einführung	8	BLG LOGISTICS – Einstiegs- und Entwicklungschancen für Menschen mit bunten Biografien	78
Grußwort: Hubertus Heil, Bundesminister für Arbeit und Soziales	10	ma-co – Die Zusatzqualifikation FALOGplus – Führungschancen auch ohne Duales Studium	88
Die Sozialpartner U·B·H und ver.di im Gespräch	12	Der ma-co-Hanselogistiker – die Eintrittskarte für den Einstieg in die Logistik	96
Das Projekt „ChancenVielfalt Bremische Häfen“: Ansatz - Inhalte - Fazit	18	BLG LOGISTICS – Top in Führung – BLG Ladies & Logistics	104
Bremische Hafенbetriebe halten Kurs auf Vielfalt	26	KULTUREN IM BETRIEB	110
GRUNDLAGEN SCHAFFEN	30	Diversity Management bei BLG LOGISTICS	112
Heuer Port Logistics GmbH & Co. KG – Seehafenlogistik nach hanseatischer Auffassung	32	Wilfried Kruse: Menschen von überall her – in der bremischen Hafенwirtschaft	120
Hermann Runge GmbH – Leitbilder und Strukturen für eine chancengleiche Personalpolitik	38	Bildnachweis	142
Gesamthafенbetriebsverein im Lande Bremen e. V. – Von der Beschäftigtenbefragung zum betrieblichen Personalmanagement	42	Am Projekt beteiligte Unternehmen	143
protectis GmbH – Wege zur Nachwuchsgewinnung in einem Kleinbetrieb	52		
Zitate zum Projekt	57		
BERUF UND PRIVATES VEREINBAREN	58		
BLG LOGISTICS – Vom Bremer Lagerhaus zum weltweiten Logistikdienstleister	60		
BLG LOGISTICS – Die Arbeitgeberattraktivität stärken – die Arbeitszufriedenheit erhöhen: Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	64		
Unternehmensverband Bremische Häfen e. V. – Gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort	70		

“ Über das Projekt konnten viele Beschäftigte nachhaltig qualifiziert werden – Aufstiegschancen wurden verbessert und Arbeitsplatzrisiken reduziert. Neue Schulungsthemen konnten im Kontext „ChancenVielfalt“ angeboten und verstetigt werden.

Gerrit Küther

Geschäftsführer ma-co ”

“ Solch ein Projekt ist immer wieder eine große Herausforderung und auch ein gewisses Risiko: inhaltlich, organisatorisch und finanziell. Das geht nur mit Partnern, auf die man sich total verlassen kann, so wie hier in Bremen.

Uwe Jürgenhake

Geschäftsführer Soziale Innovation GmbH ”

“ Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Unternehmen dabei zu helfen, Vielfalt als Chance zu sehen, das war unser Anliegen. Fortbildung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Konzeption und Durchführung von Diversity Management waren Kernthemen des Projekts. Diversity Management steht für eine Unternehmenspolitik der Vielfalt und für ein weltoffenes und anerkennendes Miteinander. Vielfalt leben ist insoweit das Ziel. Ich bin fest davon überzeugt, dass es uns mit unserem Projekt gelungen ist, dieses Ziel vielen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern, Führungskräften und Mitgliedsunternehmen näher zu bringen.

Peter Marx

Geschäftsführer U•B•H ”



EINFÜHRUNG – GRUSSWORT – DAS PROJEKT



Einführung

Die vorliegende Broschüre erscheint zum Ende des dreijährigen Projektes „ChancenVielfalt Bremische Häfen“. Ergebnisse dieses Projektes werden hiermit einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt. Die Broschüre soll nicht nur über Ziele, Ablauf, Inhalte und Ergebnisse des Projektes informieren, sondern vor allem betriebliche Praxisbeispiele präsentieren, die ChancenVielfalt praktisch erlebbar machen. Möglichst konkret und plastisch. Dabei werden die Perspektiven der verschiedenen Akteure eingenommen: der Personalmanagerin bzw. des Personalmanagers, die bzw. der eine betriebliche Herausforderung lösen wollen bzw. ein strategisches Ziel verfolgen. Oder die der Akteure in den Gestaltungsbeispielen selbst, die um eine berufliche Einstiegs- oder Entwicklungschance kämpfen. Oder die des Weiterbildungsanbieters, der um neue Wege sucht, wie dem Arbeitskräftebedarf erfolgreich begegnet werden kann und dabei Menschen eine Chance gibt, die sie vorher nicht hatten.

Dies führt zu der folgenden Struktur der Broschüre:

Nach einem Grußwort des Bundesministers für Arbeit und Soziales, Herrn Hubertus Heil, resümieren die Sozialpartner der Branche im Lande Bremen das Projekt und ihre Zusammenarbeit. Danach haben die Projektpartner Informationen zum Ansatz, zur Vorgehensweise und den wesentlichen Ergebnissen des Projektes zusammengestellt. Diese werden durch einige Zahlen zum Projektgeschehen ergänzt. Abschließend für diesen ersten Teil werden die Ergebnisse der Branchenbefragung zum Stand und Status des Themas ChancenVielfalt präsentiert.

Im zweiten Teil, der mit „Grundlagen schaffen“ betitelt ist, berichten wir über Unternehmen, die genau dieses getan haben: Grundlagen geschaffen für eine auf ChancenVielfalt beruhende Personalpolitik.

Der dritte Teil „Beruf und Privates vereinbaren“ stellt Unternehmensbeispiele dar, wie Arbeitsbedingungen geschaffen werden können, die Beruf und private Verpflichtungen in Einklang bringen – um genau dieses zu realisieren.

Mit „Chancen geben – Chancen nutzen“ ist der vierte Teil überschrieben. Hier geht es um Ansätze und Beispiele, wie man Menschen Chancen geben kann – in Arbeit, in Ausbildung, in eine berufliche Karriere – wenn sie denn wollen.

Im abschließenden fünften Teil, der mit „Kulturen im Betrieb“ betitelt ist, stellen wir einen umfassenden Ansatz für ein betriebliches Diversity Management vor. Darüber hinaus haben wir unter dem Titel „Arbeitsmigration und die Bremischen Häfen“ das Thema in einen historischen wie aktuellen Kontext gestellt.

Unser Dank geht an alle, die zum Gelingen des Projektes beigetragen haben, allen voran diejenigen, welche in unseren Häusern keine Mühen gescheut haben,

die Dinge zu ordnen, in die richtigen Bahnen zu lenken und das Projektschwungrad in Bewegung zu halten.

Ohne unseren engen Kooperationspartner BLG LOGISTICS wären wichtige Impulse und Seminare nicht zustande gekommen. Dafür unseren herzlichen Dank! Danken möchten wir auch Herrn Dieter Schumacher, Arbeitsdirektor der BLG, der dieses Projekt konzeptionell mit ersonnen hat und stets mit Rat und Tat zur Verfügung stand, Neues zu erproben und das Projekt am Laufen zu halten.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre und hoffen darauf, dass das eine oder andere Beispiel zur betrieblichen Nachahmung anregt.

Bremen, im Juni 2019

Für die Projektpartner:
Peter Marx (U·B·H)
Uwe Jürgehake (SI)
Gerrit Küther (ma-co)

Grußwort

Hubertus Heil, MdB

Bundesminister für Arbeit und Soziales



Die Bremischen Häfen waren stets ein Tor zur Welt und sind es noch heute. Das liegt an ihrer herausragenden Stellung im Export und Import von Waren und Produkten. Es liegt vor allem aber auch an ihrer Belegschaft. Traditionell ist die Hafenvirtschaft weltoffen: Seeleute aus allen Ländern fanden hier schon lange vor den aktuellen Migrationsbewegungen Arbeit und Perspektiven.

Die Integrationskraft des zweitgrößten deutschen Seehafens soll auch in Zukunft groß bleiben. Diesem Ziel hat sich das Projekt „ChancenVielfalt Bremische Häfen“ verschrieben. Zentrales Anliegen war es, Unternehmen der Hafenvirtschaft dabei zu unterstützen, ihren Fachkräftebedarf zu sichern, indem Chancengleich-

heit und Vielfalt gefördert – und die Personalentwicklungsstrukturen entsprechend modifiziert werden.

In Bremen ist dies gelungen. Fast 2.000 Beschäftigte haben in den drei Jahren der Projektlaufzeit die Chance ergriffen, sich beruflich weiterzubilden oder in Führungs- bzw. Personalverantwortung chancengleiche Personalpolitik umzusetzen. Mehr als 30 Unternehmen haben sich aktiv daran beteiligt.

Das ist ein schöner Erfolg, der zugleich zeigt: Das Bundesprogramm „Fachkräfte sichern; weiter bilden und Gleichstellung fördern“ kommt in der Fläche an – ist doch das Bremer Projekt auch in diesem Rahmen gefördert worden. Insgesamt 160

Millionen Euro stehen zur Verfügung, um Sozialpartner und betriebliche Akteure bei der Fachkräftesicherung und der Anpassung an den demografischen Wandel zu unterstützen. Voraussichtlich 30.000 Beschäftigte sollen bis zum Programmende 2022 davon profitieren.

Denn nicht nur in der bremischen Hafenvirtschaft, sondern bundesweit ist klar: Nur, wenn es uns gelingt, mehr Fachkräfte zu finden, zu formen und zu binden, werden wir auch künftig den Wohlstand in unserem Lande sichern können.

Hubertus Heil

Die Sozialpartner U·B·H und ver.di im Gespräch

Zur Beantragung des Projektes „Chancen-Vielfalt Bremische Häfen“ schlossen der Unternehmensverband Bremische Häfen e.V. (U·B·H) und der Landesbezirk Bremen-Niedersachsen der Gewerkschaft ver.di (ver.di) eine Sozialpartnereinbarung ab mit dem Titel „Chancengleichheit und Berufsentwicklung in der bremischen Hafen- und hafennahen Logistik“.

Über die Zusammenarbeit im Projekt und dessen Bewertung trafen sich Herr Marx, U·B·H-Geschäftsführer, und Herr Schubert, ver.di Landesfachbereichsleiter Verkehr, zum Interview.

Wie kam es zu der gemeinsamen Sozialpartnereinbarung?

Marx:

Die Sozialpartner haben immer gemeinsam versucht, die Zukunft zu gestalten und entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu bietet die Sozialpartnerrichtlinie zusätzliche Möglichkeiten. Es gab daher keinen Grund, diesen Ball nicht aufzunehmen.

Schubert:

Gemeinsam erreicht man einfach mehr. Und es ist ein starkes gemeinsames Zeichen dafür, dass das Thema Vielfalt und Chancengleichheit uns alle angeht. Die Frage ist zentral für ein friedliches soziales Miteinander und entsprechend zentral für die Sozialpartner. Da sind sich beide Seiten auch einig.

Schaut man in andere Branchen und Regionen, so scheint es nicht selbstverständlich zu sein, dass sich Sozialpartner parallel zu durchaus harten Konflikten darauf verständigen, sich an derartigen Programmen zu beteiligen.

Schubert:

In unserer Branche ist dies schon so, aber das gilt ja nicht nur für Bremen. Eine funktionierende Sozialpartnerschaft ist für alle das Beste. Ohne die gäbe es bspw. auch den GHB nicht, weder in Bremen noch in Hamburg.

Marx:

Für die Bremischen Häfen gesprochen, war es immer so, dass die Akteure der Hafenwirtschaft miteinander gesprochen haben und versucht haben, Lösungen zu finden. Dies zeigt sich auch daran, wenn man sieht, wie selten in den letzten Jahrzehnten gestreikt wurde. Der Dialog hat da doch meist zu tragfähigen Kompromissen geführt. Bei unserem Projektthema ist es aber auch nicht schwer, weil die Ziele gemeinsame sind. Insofern ist es auch nicht außergewöhnlich, dass wir uns auf eine Sozialpartnereinbarung verständigt haben.

Ist unser Thema eher ein ethisch-gesellschaftspolitisches Anliegen oder hat es handfest mit der Zukunft der Personalpolitik der Betriebe zu tun?

Schubert:

Es ist wohl beides. Vielfalt der Kulturen und betriebliche Diversität sind Stärken und keine Schwächen und damit müssen wir aktiv in die Förderung dessen hineingehen. Das ist dann eng verknüpft mit der Gestaltung der Zukunft. Es geht um Weiterbildung und Berufsentwicklung und zwar für alle Beschäftigtengruppen, das sind die Herausforderungen, die im Hafen anstehen. Bei der Digitalisierung und Automatisierung sieht es so aus, dass diese zu den größten Veränderungen führen werden seit Einführung des Standardcontainers vor über 50 Jahren. Wie können

wir Beschäftigung sichern und da spielt das Thema Qualifizierung eine wichtige Rolle, womit wir bei einer der Säulen dieses Projektes sind.

Marx:

In der Tat ist die Sicherung qualifizierten Nachwuchses eine gemeinsame Aufgabe. Das fällt nicht vom Himmel, bedarf der Begleitung, nicht nur über Tarifverträge sondern auch über die Gestaltung der Inhalte und Themen. Unternehmen fragen meist: „Was nützt mir das?“ Das war das Spannende an dem Projekt. Es konnte direkt auf die Bedarfe der Unternehmen eingehen, in Bezug auf Schulungen, Gestaltung von Leitlinien und Personalentwicklung, bis hin zu rechtlichen Aspekten der Gestaltung von ChancenVielfalt gerade auch für operative Führungskräfte. Das Thema hatten wir zu Beginn nicht so erwartet. Hinzu kam das Thema Personalgewinnung und Image von Unternehmen der Branche. Immer mehr Bewerber*innen schauen, wo sie sich eigentlich bewerben, welchen Ruf hat das Unternehmen, wie gehen sie dort miteinander um und wie gehen sie mit mir um?

Schubert:

Genau, das sind die Kernthemen, auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung und Automatisierung. Wir wollen das tarifvertraglich begleiten und dabei den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Und da sind wir mitten im Thema Qualifizierung.

Angesichts der voraussichtlich auf die Branche zukommenden Entwicklung: Stellt sich das Thema Nachwuchsmangel für die Branche wirklich?

Schubert:

Wir müssen da differenzieren: In der eigentlichen Hafenvirtschaft kann es zu Nachwuchsmangel führen, das hängt davon ab, ob und wie schnell Digitalisierung und Automatisierung greifen und damit Auswirkungen auf den Personalbestand haben. Das ist eine Unwägbarkeit, wir können das schwer abschätzen. In der hafennahen Logistik haben wir allerdings schon jetzt Probleme, die Stellen zu besetzen. Es entstehen in den Logistikzentren durch Neuansiedlungen und Wachstum zusätzliche Arbeitsplätze, die zu einem Verdrängungswettbewerb am Arbeitsmarkt führen. Da heißt es für die Unternehmen, auch wettbewerbsfähig in der Konkurrenz um Arbeitskräfte zu sein.

Marx:

Hier kommt unser Projekt ins Spiel. Das ist zwar auch ein Entgeltthema, aber nicht nur. Auch die Unternehmenskultur, Leitlinien, Führung, all das macht zunehmend Arbeitgeberattraktivität aus.

Schubert:

Entgelte sind zentral, aber nicht allein ausschlaggebend. Welche Chancen zur Entwicklung, zum Aufstieg, habe ich in

einem Betrieb? Wie sind die Arbeitsbedingungen? Auch das sind wichtige Fragen für die Menschen.

Marx:

Noch einmal zur Digitalisierung: Noch ist unklar, wie schnell diese erfolgt. Und wir wissen auch noch nicht, welche Auswirkungen sie auf die Arbeit hat. Beim „autonomen Fahren“ kann man das antizipieren, aber das ist nur ein Teil der Digitalisierung. Die logistischen Prozessketten werden sich verändern, es werden neue Berufe entstehen, aber das Gesamtbild ist noch unscharf.

Schubert:

Bezogen auf die hafennahe Logistik sind die Auswirkungen der Digitalisierung und Automatisierung schwer abzuschätzen. Vielleicht ist die Technik hier schon weiter als im Hafen, aber es kommen weitere Parameter hinzu. Der Investitionsaufwand steigt bei eher kurzen Vertragslaufzeiten. Lohnt sich da ein hohes Investment überhaupt? Das ist im Hafen anders.

Marx:

Und auch die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung ist schwer abschätzbar. Aber natürlich wird die technische Entwicklung Auswirkungen auf die Arbeit, die Arbeitsanforderungen und das Arbeitsvolumen haben.

Werden diese „neuen“ Tätigkeiten geeignet sein, den Arbeitsmarkt so wie bisher in den geringer qualifizierten Segmenten zu entlasten?

Marx:

Bisher konnten wir gerade in der Logistik vielen Menschen ohne spezielle Ausbildung eine Chance geben. Das wird schwieriger werden, denn die Anforderungen werden steigen. Sowohl in der Logistik als auch im Hafen. Aktuell haben wir auch im Hafen Arbeitsplätze, die zwar anspruchsvoll sind, aber keine Berufsausbildung voraussetzen. Das wird bei den neuen Tätigkeiten anders sein.

Wie sähe ein Projektfazit aus Ihrer Sicht aus?

Marx:

Ein Blick auf die Zahlen zeigt, dass die Beteiligung gut war. Allerdings bedurfte es doch eines hohen Begleitaufwandes seitens des Projektes, um die Nachfrage immer wieder zu stimulieren. Aber es wurden wichtige Themen bewegt. Insgesamt war die Beteiligung der Unternehmen sehr unterschiedlich und ich hätte mir gewünscht, dass mehr Betriebe sich so engagiert hätten, wie einige wenige. Hinzu kamen manche Hindernisse aus den Förderbedingungen, bis hin zur schleppenden finanziellen Abwicklung. Beide Themen wurden auch schon im

BDA diskutiert und beim BMAS konstruktiv eingebracht.

Insgesamt aber war das Projekt nicht nur in Bezug auf die Beteiligung, sondern auch angesichts der Vielfalt der Themen und Angebote – inklusive Themenfrühtstücke und Betriebsbesuche – eine sehr positive Erfahrung. Alles in allem hat sich das Projekt gelohnt für unsere Mitgliedsunternehmen und auch für uns. Somit hat sich der höher als geplante persönliche Zeitaufwand ausgezahlt.

Schubert:

Positiv ist sicher auch, dass das Thema Vielfalt und Chancengleichheit in den Fokus gerückt worden ist, gerade auch bei den beteiligten Unternehmen. Das Projekt war eher ein Auftakt, der gelungen ist. Es gilt, den eingeschlagenen Weg der Chancengleichheit weiter zu beschreiten, damit aus dieser zarten Pflanze ein starker Baum wird. Dafür war es in der Tat ein guter Auftakt. Die weitere Arbeit ist dann Aufgabe der Sozialpartner und der betriebsverfassungsrechtlichen Gremien vor Ort. Das bedeutet Dialog, Dialog, Dialog. Anders kommen wir hier nicht vom Fleck.

Marx:

Als Verband werden wir dieses Thema auch weiter bewegen, etwa über Veranstaltungen, Seminare etc. im Rahmen der

finanziellen Möglichkeiten. Dazu gehört auch die individuelle Betreuung und Beratung unserer Unternehmen zu diesen Themen. Interessant war, vor allem zu Beginn des Projektes, dass das Wort „Chancengleichheit“ vielfach gleichgesetzt wurde mit „Gleichbehandlung“. Da galt es zunächst einmal aufzuklären, dass es nicht darum ging, alle gleich zu behandeln sondern gleiche Chancen zu eröffnen.

Etwas schwergängig war das Thema „Frauen im Hafen“. Ist die Branche hier noch zu sehr in alten Klischees verhaftet?

Schubert:

In der Logistik ist das weniger ein Problem. Hier ist der Frauenanteil hoch und auch in den Fach- und Führungsfunktionen langsam zunehmend. Im Hafen kann es gut sein, dass hier noch Frauen weniger zugetraut wird, v.a. in den gewerblichen Bereichen. Allerdings gibt es auch hier positive Entwicklungen, nicht nur bei den Fahrer*innen, sondern z.B. bei den Containerbrücken.

Marx:

Mag sein, dass die Rahmenbedingungen des Hafens mit Arbeit rund um die Uhr und hoher Flexibilität auch abschrecken. Dies ist vielleicht auch ein gesellschaftliches Problem. Es bewerben sich allerdings auch nicht genügend Frauen.

Schubert:

Wir sehen auch eher die gesellschaftliche Gemengelage, dass Frauen aufgrund ihrer Sozialisation es sich nicht zutrauen, sich für diese Arbeit zu bewerben und weniger, dass die Unternehmen ihnen keine Chance gegeben hätten. Was nicht bedeutet, dass die Betriebe sich deutlich mehr bemühen könnten.

Ein Schlusswort bitte!

Marx:

Die Erwartungen haben sich erfüllt. Thematik und Inhalte waren und sind hoch relevant. Wir müssen und werden daran weiter arbeiten. Beendet ist das Thema nicht.

Schubert:

Wie gesagt, der eingeschlagene Weg muss fortgesetzt werden, jeder in seinem Wirkungsbereich und gemeinsam als Sozialpartner. Dies kann wieder über ein größeres Projekt wie dieses erfolgen oder über viele kleine Maßnahmen. Das wird man sehen. Der Sprössling muss weiter wachsen.

Peter Marx

Geschäftsführer

Unternehmensverband Bremische Häfen e. V.
Tilsiter Str. 8-10, 28217 Bremen

E-Mail: peter.marx@ubh-online.de

Tel.: 0421 38 51 54

Stefan Schubert

Landesfachbereichsleiter

Fachbereich 11 - Verkehr

ver.di Landesbezirk Niedersachsen-Bremen
Bahnhofplatz 22-28, 28195 Bremen

E-Mail: stefan.schubert@verdi.de

Tel.: 0421 33 01 320

U·B·H Unternehmensverband
Bremische Häfen e.V.



Das Projekt „ChancenVielfalt Bremische Häfen“

Ansatz – Inhalte – Fazit



Die Bremischen Häfen waren und sind immer ein Tor zur Welt. Um diese Position zu festigen bedarf es moderner, innovativer Unternehmen mit motivierten und qualifizierten Beschäftigten. Bunte Belegschaften sind in der Hafenwirtschaft kein Fremdwort, und die Integrationskraft ist hoch. Diese Erfahrungen und Tradition aufzugreifen und als Arbeitgeber offen zu sein für die Erwerbsbevölkerung in all ihrer Vielfalt war Anliegen des Projektes „ChancenVielfalt Bremische Häfen“. Unterschiedlichen Menschen gleiche berufliche Entwicklungschancen zu geben und dieses im betrieblichen Personalmanagement zu verankern, war das zentrale Anliegen.

Das Projekt „ChancenVielfalt Bremische Häfen“ war unter mancherlei Aspekten ein Novum. Zum einen dadurch, dass mit dem Unternehmensverband Bremische Häfen e. V. einer der beiden Sozialpartner der Branche selbst als Konsortialführer und Antragsteller auftrat. Damit war der direkte Draht zu den Unternehmen sichergestellt und die besondere Bedeu-

tung des Themas verdeutlicht. Mit den beiden anderen Projektpartnern, ma-co und SI, verbindet der U-B-H eine langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit, unerlässliche Basis für ein gutes Gelingen. Die BLG Logistics Group und der Gesamthafenbetriebsverein, beide mit eigenen Projekterfahrungen, beteiligten sich aktiv und mit eigenen Projektlotsen am Vorhaben. Sie waren mit Treiber des Projektes und insbesondere die BLG sorgte für eine Basisauslastung vieler Seminare, die sonst nicht hätten stattfinden können. Davon profitierten die kleineren Hafeneinzelbetriebe, die allein die notwendige Anzahl an Teilnehmer*innen nicht zusammenbekommen hätten.

Das Projekt war thematisch breit angelegt und sollte Beschäftigten aller Belegschaftsgruppen – vor allem aber solchen, die eher weiterbildungsfern sind – die Chance zur beruflichen Entwicklung geben. Berufliche Entwicklungschancen für möglichst viele Beschäftigtengruppen zu eröffnen, war ein wichtiges Ziel des Projektes. Ein weiteres Ziel lag darin, Un-

ternehmen für eine chancengleiche Personalpolitik zu gewinnen und dies auch – wo noch nicht geschehen – in ihren Systemen und Strukturen zu verankern.

Die notwendige Aufmerksamkeit erhielt das Anliegen durch eine öffentliche Auftaktveranstaltung im September 2016. Über 100 Vertreter*innen der Branche und der interessierten Öffentlichkeit des Landes Bremen erlebten einschlägige Vorträge und die Vorstellung des Projektes. Höhepunkt war die öffentliche Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ durch 17 Unternehmen und Organisationen.

Danach erfolgte in über 20 Unternehmen eine Bestandsaufnahme zur betrieblichen Verankerung von ChancenVielfalt (siehe hierzu Seite 26 ff.) und daraus ableitbarem Handlungsbedarf. Die betriebliche Intervention durch das Projekt erfolgte auf zwei Ebenen: einerseits durch konkrete Unterstützung betrieblicher Veränderungsprozesse und Schaffung von Systemen und Strukturen sowie betrieblicher und überbetrieblicher Schulungs-

angebote zum Thema „ChancenVielfalt im Betrieb in den Strukturen umsetzen“. Andererseits durch ein breites Spektrum an Schulungsangeboten für Führungskräfte und Personalfachkräfte als Träger eines chancengleichen Personalmanagements sowie Beschäftigte aller Kompetenzniveaus, insbesondere solcher, die sonst eher weiterbildungsfern sind. Der Zugang zu den Seminaren erfolgte dabei auf zweierlei Weise: zum einen – gestützt auf die gemeinsam mit den Unternehmen durchgeführten Bedarfserhebungen – auf Vorschlag der jeweiligen Führungskräfte, zum anderen auf individuellen Wunsch der Beschäftigten. Das halbjährlich aktualisierte Schulungsangebot wurde analog und digital entsprechend breit verteilt, über die Unternehmen und Interessenvertretungen als auch direkt an Beschäftigte. Über einen zweiwöchentlichen Newsletter wurden aktuelle Angebote und freie Plätze über einen breiten Verteiler beworben.

Vielfalt im Betrieb verankern - Schulungen für ein chancengleiches Personalmanagement

Unter diesem Motto wurden vor allem Schulungen durchgeführt, welche sowohl theoretisches Rüstzeug als auch praktische Gestaltungsbeispiele für Chancen-Vielfalt im Personalmanagement beinhalteten. Dabei wurden alle betrieblichen personalpolitischen Gestaltungsfelder berücksichtigt. Zu diesem Themenkomplex gehörten insbesondere folgende Seminarangebote:

- Das Thema Diversity nahm hierbei eine besondere Rolle ein. Dies beinhaltete zum einen grundlegende Seminare zur Implementation von Diversity Management. Zum anderen waren aufgrund der Strukturen in der bremischen Hafengewirtschaft mit ihren multikulturellen

Belegschaften vor allem Seminare zur Schulung von operativen Führungskräften und Personalfachleuten im Umgang mit interkulturellen Teams stark gefragt. Insgesamt nahmen über 500 Beschäftigte an diesen Trainings teil. Diese vermittelten Wissen über kulturelle Besonderheiten – auch der eigenen Kultur – sowie praktisches Handwerkszeug für die tägliche Führungspraxis.

- Zu diesem Themenkomplex gehörten auch Seminare, die Grundlagen für einen chancengleichen Umgang im Unternehmen schaffen, seien es Leitbilder für die gemeinsamen Ziele oder die Zusammenarbeit im Betrieb. Dies beinhaltete auch die Betriebe zu befähigen, ihre eigenen Potenziale zu entwickeln und Chancen zu eröffnen.
- Ein besonderer Stellenwert wurde zudem dem Thema Vielfalt in Bezug auf

unterschiedliche Werte und Lebenswelten gewidmet. Die Unterschiedlichkeit von Menschen auch innerhalb einer Generation nicht nur zu akzeptieren, sondern auch für das Unternehmen nutzbar zu machen, wurde in mehreren Seminaren thematisiert und praktische Vorgehensweisen wurden geschult.

- Veranstaltungen und Schulungen zum Transfer von Beispielen Guter Praxis aus anderen Branchen und Betrieben rundeten dieses Angebot ab. Diese fanden zum Teil auch vor Ort in den Unternehmen statt und vermittelten neben dem fachlichen Input auch direkte Anschauungsmöglichkeit.

Führung chancengleich gestalten: Schulungen für Führungskräfte und solche, die es werden wollen

Die Befähigung von Führungskräften zu einem Vielfalt fördernden und Unterschiedlichkeit akzeptierenden Führungsverhalten bildete einen weiteren Schwerpunkt des Projektes. Dabei wurden sowohl Beschäftigte angesprochen, die bereits in Führungsfunktionen waren als auch solche, die es werden möchten. Die dazu aufgelegte Schulungsreihe umfasste insgesamt 10 Tage und wurde in fünf je zweitägigen Modulen über einen längeren Zeitraum verteilt durchgeführt. Komplementär angebotene Trainings zur Stärkung der Moderations- und Präsentationsfähigkeiten ergänzten dieses Angebot.

Chancen geben: Schulungen zur beruflichen Entwicklung für gewerblich Beschäftigte ohne Berufsabschluss

Menschen eine Chance zur beruflichen Weiterbildung zu ermöglichen, die eher weiterbildungsungewohnt sind, war eines der zentralen Anliegen des Projektes. Von den Unternehmen wurde dies in großem Umfang wahrgenommen. In keinem anderen Bereich nahmen so viele Mitgliedsunternehmen des U·B·H teil.

Nach wie vor können in der Hafengewirtschaft und hafennahen Logistik viele Tätigkeiten auch ohne einen einschlägigen Berufsabschluss ausgeübt werden. Damit bietet die Branche Einstiegs- und Entwicklungschancen für Menschen jeden Alters und bunter Berufsbiografien. Die Sicherung des Arbeitsplatzes und weitere berufliche Entwicklungsschritte sind jedoch ohne logistisches Grundlagenwissen und fachliche Vertiefungen oder Spezialisierungen nicht möglich. Und auch für die Besetzung unterer operativer Führungsfunktionen sehen die Unternehmen zunehmend einen Berufsabschluss als Voraussetzung.

Schulungsangebote, die diese Möglichkeiten boten, wurden entsprechend gut wahrgenommen, zum Teil als überbetriebliche Seminare, zum Teil aber auch als betriebsinterne Seminare, in denen ganze Belegschaftsgruppen geschult wurden. Die Unternehmen nutzten so das





Projekt, um auch über den unmittelbaren Bedarf hinaus Beschäftigten diese Chance zur Erweiterung ihrer beruflichen Kompetenz zu eröffnen. Diese Seminare leisteten jedes für sich einen Beitrag zur schrittweisen Entwicklung von Beschäftigten ohne formale fachliche Qualifikation hin zu Fachkraft.

Wer mehr wollte hatte die Möglichkeit, eine Seminarreihe zur Vorbereitung auf die Externenprüfung bei der Handelskammer zur Fachkraft für Lagerlogistik zu besuchen. Dieser über 9 Monate laufende Kurse mit über 400 Unterrichtsstunden wurde in der zweiten Projekthälfte angeboten. Mit 10 Teilnehmer*innen gestartet bleiben immerhin neun kontinuierlich dabei. Darunter waren auch ältere Beschäftigte, die diese Chance ergriffen, um ihrem Erwerbsleben eine neue Wende zu geben.

Anschluss halten - Schulungen für kaufmännische und gewerbliche Fachkräfte

Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt zu veränderten Anforderungen an die Arbeit. Insbesondere der souveräne Umgang mit IT-Programmen wird zum Standard und zunehmend von den Unternehmen bei Einstellungen vorausgesetzt, vor allem bei den Tools für die Arbeit im Büro sowohl in den Verwaltungen als auch in den Büros der operativen Unternehmensbereiche. Entsprechende Schulungsangebote wurden daher gut gebucht. Insbesondere langjährige Beschäftigte nutzten die Chance, über learning by doing eher beiläufig erworbenen Kompetenzen auf eine solide Grundlagen zu stellen und die Möglichkeiten der verschiedenen EDV - Programme kompletter nutzen zu können.

Auch der Arbeitsstil in den Unternehmen ändert sich. Interne Projekte und bereichsübergreifende Arbeitsgruppen gehören zum Betriebsalltag. Dabei mangelt es teilweise am Handwerkszeug, um solche heterogenen Gruppen zum gewünschten Erfolg zu führen. Moderations- und Präsentationskurse wurden entsprechend besucht.

Die quantitative Dimension

Bis zu Ende des Projektes haben über 260 Seminare im Umfang fast 40.000 Unterrichtsstunden stattgefunden. Das ist deutlich mehr als vorher kalkuliert worden ist. Dabei haben in 30 Monaten Schulungen stattgefunden. Über 2.600 Teilnehmer*innen konnten in den Kursen verzeichnet werden, die sich auf 1.200 verschiedene Beschäftigte der Bremischen Hafenwirtschaft verteilen. Im Durchschnitt haben die Teilnehmer*innen also an etwas mehr als zwei Seminaren teilgenommen. Jede*r Teilnehmer*in hat dabei im Durchschnitt mehr als 33 Unterrichtsstunden verbucht und damit mehr als vier Tage für Weiterbildung allein im Rahmen des Projektes investiert. Weitere betriebliche Weiterbildungsaktivitäten sind hier nicht berücksichtigt. Die Teilnehmerzahl wurde deutlich übertroffen, die durchschnittliche Stundenzahl nicht. Dies liegt daran, die Freistellung für kürzere – 1-2 tägige Seminare - deutlich besser von den Unternehmen gewährleistet werden konnte als längere Seminare. Gleichwohl sind wir

mit dem Ergebnis sehr zufrieden. Dabei ist die Varianz der Schulungsdauer recht hoch: das Spektrum reicht von der eintägigen Intervention bis hin zur über 400-stündigen Seminarreihe, wobei letzteres die Ausnahme bildet.

Mehr als 30 Unternehmen der Bremischen Hafenwirtschaft haben Mitarbeiter*innen für betriebliche oder überbetriebliche Schulungen freigestellt. Wen auch das Gros der Teilnehmer*innen bei den großen Unternehmen der Branche beschäftigt ist, so ist doch erfreulich, wie viele kleine und mittlere Unternehmen ihren Beschäftigten die Teilnahme ermöglicht haben.

Das Thema Management von Diversity und ChancenVielfalt hat bezogen auf den Anteil der Teilnehmende mit über 43 Prozent den Spitzplatz und liegt auch bei dem Anteil der Kursstunden weit vorne. Hierin finden wir vor allem Führungskräfte – darunter viele operative Führungskräfte – als auch Fachkräfte aus dem Bereich des betrieblichen Personalmanagements.

Mit fast 30 Prozent der Teilnehmenden und über 44 Prozent den Kursstunden nehmen auch die gewerblichen Schulungen einen vorderen Platz ein. Hierin ist allerdings der Kurs zur Externenprüfung FALOG enthalten, der die Kursstunden dieses Themenblockes in die Höhe treibt. Viele Beschäftigte ohne einschlägigen



Berufsabschluss hatten hier die Gelegenheit ihre beruflichen Kompetenzen zu erweitern und zu vertiefen, bis hin zum Berufsabschluss.

Bei den Schulungen zu Kommunikation und Führung liegen Teilnehmendenanteil und Kursstundenanteil mit um die 13 Prozent gleichauf, wohingegen EDV – Schulungen und Sprachkurse in beiden Kategorien einen Anteil von 10 Prozent und weniger einnehmen und insgesamt nicht so ins Gewicht fallen.

Ein Fazit

Drei Jahre lang hat das Projektteam von U-B-H, ma-co und SI versucht, dieses Projekt zum Erfolg zu bringen, durchaus mit hohem persönlichen Einsatz und Engagement. Neben vielen Erfolgen und Highlights war die Arbeit dennoch insgesamt nicht einfach: die Branche versteht sich sehr als traditionell weltoffen und multi-

kulturell. Daraus entsteht ein Selbstbewusstsein, die Dinge schon im Griff zu haben und weniger auf Strukturen und Systeme zu setzen als auf langgelebte Tradition und Erfahrung. Da fällt es nicht so leicht, sich zu hinterfragen und die Dinge systematisch zu betreiben. Je größer der Betrieb desto eher bestehen Strukturen und Routinen auch für Diversity Managements, und mit der BLG Logistics wurde ein Unternehmen, welches ist stark im Projekt engagierte während der Projektlaufzeit mit dem Bremer Diversity Preis ausgezeichnet.

Darüber hinaus sind Schulungen in der Branche nach wie vor schwer exakt planbar, insbesondere im gewerblichen Bereich. Denn die Kundenanforderungen sind immer kurzfristiger und Schiffsankünfte verschieben sich nach wie vor. Weiterbildung, die vor allem auf Präsenzveranstaltungen beruht, steht damit

immer unter dem Vorzeichen der Kurzfristigkeit. Dies führte häufig zu Absagen von Seminaren oder zu Kursgrößen, die deutlich unter eine Mindestzahl lagen sowie zu eher kurzen, eintägigen Seminaren, weil längere betriebliche Abwesenheit nicht möglich war. Und: viele kleine Unternehmen können eher einzelne Beschäftigte abstellen und haben auch kaum Chancen Ersatz zu stellen. In vielen Seminaren waren wir daher darauf angewiesen, dass die wenigen beteiligten Großbetriebe eine „Grundlast“ stellten, wofür wir der BLG LOGISTICS und LESCHACO sehr dankbar sind.

Allein die Zahlen gebieten es, das Projekt als Erfolg zu werten. Es wurden deutlich mehr Beschäftigte erreicht als gedacht und geplant und auch mehr Mitgliedsbetriebe des U-B-H. Auch das durchgeführte Stundenvolumen sprengte alle Planungen und war nur durch den hohen Einsatz der ma-co Dozenten*inne realisierbar. Gerade in der Projektendphase stieg die Nachfrage noch einmal an und Fragen nach einer Fortführung wurden laut.

Initiativen wie diese sind es, welche sowohl den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern als auch den Arbeits- und Fachkräftebedarf unserer Wirtschaft zu decken helfen. Verschiedenheit als Mehrwert und Stärke zu verstehen, Chancen für Alt und Jung, für alle Kulturen und Qualifikationsniveaus zu eröffnen, für

alle Geschlechter, das waren die Kernelemente dieses Projektes. Integration in die Sozialstruktur eines Betriebes und dessen Kultur sowie berufliche Perspektiven und Entwicklungschancen sind elementare Voraussetzungen auch für eine gesellschaftliche Integration.



Nun dieses Projekt ist zu Ende, aber in einem neuen Projekt wollen ma-co, SI und die Sozialpartner der Branche Weiterbildung für die gesamte deutsche Seehafenwirtschaft ab Herbst 2019 in möglichst digitalisierter Form anbieten.

Kontakt:

Dr. Uwe Jürgehake (Geschäftsführer Soziale Innovation GmbH)
E-Mail: juergenhake@soziale-innovation.de
Telefon: 0231 88 08 64 11

Bremische Hafenbetriebe halten Kurs auf Vielfalt

Ergebnisse der Befragung von Mitgliedern des UBH zeigen viele Stärken, aber auch nicht ausgeschöpfte Potenziale in Bezug auf Chancengleichheit und Vielfalt im Unternehmen

Im Folgenden werden in Kurzform die Ergebnisse der im Rahmen des Projektes in 21 Mitgliedsunternehmen des UBH durchgeführten Befragung präsentiert. Die Langfassung steht unter www.soziale-innovation.de als Download zur Verfügung.

Mit der Befragung wurden vor allem drei Fragestellungen verfolgt:

- Welchen Stellenwert hat das Thema ChancenVielfalt in den Unternehmen jetzt und in Zukunft?
- In welchen Gestaltungsfeldern des betrieblichen Personalmanagements sind die Unternehmen vor diesem Hintergrund aktiv?
- Wo sehen sie Handlungsbedarf?

Die Ergebnisse zeigen, dass Chancengleichheit und Vielfalt in den Betrieben als Themen präsent sind und auf der Agenda betrieblichen Personalmanagements stehen. Es zeichnet sich das Bild ab, dass die Betriebe grundsätzlich für eine bunt gemischte Belegschaft offen sind, auch weil sie diese bereits haben.

Denn die Beschäftigtenstruktur weist in den meisten Betrieben eine große Vielfalt auf. Dabei haben viele Mitarbeiter*innen in den befragten Unternehmen ihre Wurzeln im arabisch-persischen Raum oder in den osteuropäischen Staaten. Dies steht in der Tradition der Hafenwirtschaft, Menschen unterschiedlicher Herkunft, Berufsbiografie und Qualifikation Arbeit und Berufsperspektive zu bieten. Die Aspekte Chancengleichheit und Vielfalt sind allerdings in unterschiedlichem Umfang in den Strukturen und Routinen des betrieblichen Personalmanagements der Unternehmen verankert.

Weitgehend einig sind sich die Unternehmen darin, dass das Thema Führung eine zentrale Rolle bei der Realisierung von ChancenVielfalt spielt. Führungsleitlinien werden von nahezu allen Betrieben – insbesondere im Hinblick auf Thematisierung von Chancengleichheit und Vielfalt – für (sehr) wichtig befunden. Dies gilt erst recht für das konkrete Führungsverhalten. Die Führungsgrundsätze und das Führungsverhalten sind für viele Un-

ternehmen der Schlüssel zur Umsetzung von ChancenVielfalt. Umso klarer sehen sie hier auch noch Handlungsbedarf. Dies beginnt bei der Platzierung des Themas in den Führungsprinzipien und mündet in den mangelnden Führungskompetenzen hinsichtlich der Fähigkeit, verschiedene Personengruppen mit unterschiedlichen Hintergründen gut zu führen.

Im Prozess der Personalgewinnung stellen die Aspekte Chancengleichheit und Vielfalt in nur wenigen Betrieben einen festen Bestandteil dar. Immerhin öffnet sich etwa die Hälfte der Betriebe gezielt und strategisch für Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt, die bisher nicht im Fokus standen, weil es mehr Aufwand bedarf, sie fachlich, sozial und kulturell zu integrieren und der Arbeitsmarkt „attraktiver“ Bewerber*innen hergab. Die andere Hälfte der Unternehmen scheut diesen Schritt noch. Es scheint, dass dort (noch) keine akuten Probleme bei der Gewinnung neuer Arbeitskräfte bestehen. Sie setzen in ihrer Selbstdarstellung auch auf die klassischen Attraktivitätsmerkmale wie Sicherheit, gute Bezahlung und Sozialleistungen. Es ist zu erwarten, dass sich im Zuge des zunehmenden Arbeitskräftemangels immer mehr Unternehmen bisher weniger beachteten Arbeitsmarktgruppen zuwenden werden.

Nach erfolgreicher Gewinnung neuen Personals konzentrieren sich die meisten Betriebe auf die fachliche Einarbeitung der neuen Mitarbeiter*innen. Dort sehen sie sich auch gut aufgestellt. Doch weil die Integration weit über das Fachliche hinausgeht, haben die Betriebe auch die soziale und (betriebs-) kulturelle Integration als wichtiges Thema im Blick. Es fehlt hier allerdings mitunter noch an entsprechenden Instrumenten, wie beispielsweise Mentoren-, Patensystemen sowie an Kenntnissen über die sozialen und kulturellen Spezifika der unterschiedlichen Zielgruppen. Demzufolge wird in vielen Betrieben Handlungsbedarf gesehen. Mit interkulturellen Trainings sowie speziellen Seminaren gerade für operative Führungskräfte konnte hier im Rahmen des Projektes Abhilfe geschaffen werden.

Neben den Führungsgrundsätzen und dem Führungsverhalten stufen die Betriebe auch die beruflichen Entwicklungschancen als (sehr) wichtig für die Umsetzung von Chancengleichheit und Vielfalt ein. Zugleich sehen sie sich in dieser Hinsicht bereits gut aufgestellt. Die Nutzung geeigneter Instrumente zur systematischen Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen variiert: Zum Teil werden Bedarfe individuell ermittelt, teils Bedarfe mit den Unternehmen abgeglichen, teils Qualifizierungspläne aufgestellt und

die persönlichen wie auch betrieblichen Anforderungen bei den Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigt. Der größte Handlungsbedarf wird von den Betrieben im Hintergrundwissen der für die Personalentwicklung zuständigen Personen zu sozialen und kulturellen Spezifika der unterschiedlichen Beschäftigten gesehen.

Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird insbesondere der Arbeitszeitflexibilisierung eine große Bedeutung für die Umsetzung von Chancenvielfalt zugesprochen. Die meisten Unternehmen bieten Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit an. Obwohl die flexible Wahl des Arbeitsortes für viele Tätigkeiten nicht oder nur schwer zu realisieren ist, hat immerhin ein Drittel der Unternehmen hier Regelungen getroffen. Es ist nicht verwunderlich, dass im Rahmen gesetzlicher Vorgaben der Berücksichtigung gesundheitlicher Veränderungen von Mitarbeiter*innen eine große Bedeutung beigemessen wird. Darüber hinaus nehmen viele Betriebe auch freiwillig auf familiäre Anforderungen ihrer Beschäftigten Rücksicht. Deutlich schwerer tun sich die Unternehmen mit sonstigen privaten Anforderungen, wie z. B. Hobbys. Immerhin gibt es diesbezüglich Handlungsansätze, auch wenn der Handlungsbedarf eher gering eingeschätzt wird.

Dem Unternehmensleitbild und der Unternehmenskultur wird im Vergleich zu den anderen Bereichen des betrieblichen Personalmanagements eine etwas geringere Relevanz für die Umsetzung von Chancenvielfalt zugeschrieben. Dies wird auch daran liegen, dass gerade die kleineren Unternehmen häufig kein schriftlich niedergelegtes Leitbild haben. Hier zählt eher das konkrete Tun als das geschriebene Wort. Die geringere Anonymität und weniger Führungsebenen machen es leichter als in größeren Unternehmen, eine einheitliche Unternehmenskultur zu entwickeln und zu leben.

Damit einhergehend sehen relativ wenige Unternehmen selbst einen Bedarf, die Aspekte Chancengleichheit und Vielfalt im Leitbild des Unternehmens zu verankern. Dies mag auch daran liegen, dass der Wirkung von Leitbildern von einer größeren Gruppe an Unternehmen nur begrenztes Gewicht beigemessen wird.

Die Bestandsaufnahme zeigt zudem, dass vergleichsweise wenige Betriebe einen Zusammenhang zwischen der Mitbestimmung von Mitarbeiter*innen und der Umsetzung von Chancengleichheit und Vielfalt wahrnehmen. So waren auch keine Betriebsvereinbarungen bekannt, in denen Aspekte von Vielfalt und Chancengleichheit integriert sind. Hier wird

auch von kaum einem Betrieb Handlungsbedarf gesehen.

Schlussendlich lässt sich festhalten, dass sich die befragten Betriebe der Bedeutung von Chancenvielfalt für ihr Unternehmen und auch dessen Erfolg durchaus bewusst sind. Den Betrieben ist in diesem Zusammenhang auch klar, dass die Aspekte Chancengleichheit und Vielfalt in der Zukunft an Wichtigkeit gewinnen werden. In vielen Betrieben sind Gestaltungsansätze zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt zu finden, gleichwohl diese nicht ausdrücklich als Maßnahme oder Konzept des Diversity Managements betitelt werden, also nicht systematisch erfolgen. Die Betriebe stellen jedoch fest,

dass es durchaus Kompetenzlücken bei für bestimmte Bereiche zuständigen Personen gibt, wie beispielsweise bei den Führungskräften, um unterschiedliche Beschäftigtengruppen gut zu führen und zu fördern. Auf Grundlage dessen wurde im Rahmen des Projektes ein Schulungsangebot für Führungskräfte, zum Beispiel in Form von Trainings zu interkultureller Kompetenz, bereitgestellt. Außerdem wurden Betriebe bei der Gestaltung ihrer Leit- und Grundsätze unterstützt.

Kontakt:

Dr. Uwe Jürgehake (Geschäftsführer
Soziale Innovation GmbH)
E-Mail: juergenhake@soziale-innovation.de
Telefon: 0231 88 08 64 11

“ Durch das Seminar „Fit für Verantwortung“ habe ich hilfreiche Werkzeuge zum Thema Führung an die Hand bekommen. Gerade das Modul „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“ war ein sehr passendes Thema und ich habe professionelle Inputs erhalten.

Philipp Kuhn

Sachgebietsleiter Finanzbuchhaltung GHBV ”



“ Durch die ganzheitliche Unterstützung des Projektteams konnten wir eine gute Basis für den Start einer Ausbildung in unserem Unternehmen schaffen. Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir durch diesen Weg eine Nachwuchsgewinnung sicherstellen können.

Michael Aßmann

Niederlassungsleiter protectis ”

“ Bei der Erarbeitung des Unternehmensleitbildes und der Führungsgrundsätze hatte ich die Möglichkeit, mich als Geschäftsführer selbst zu reflektieren. Das habe ich sehr gern genutzt, um auch andere Perspektiven zu beleuchten.

Jan-Dirk Brüggemann

Geschäftsführer Hermann Runge GmbH ”



GRUNDLAGEN SCHAFFEN

Heuer Port Logistics GmbH & Co. KG Bremerhaven

Heuer Port Logistics – Seehafenlogistik nach hanseatischer Auffassung



Ort: Hauptsitz Bremerhaven

Beschäftigte: 105

Gründung: 1902

Der Betrieb

Bis ins Jahr 1902 reicht die Firmengeschichte des Unternehmens zurück. Die Anfänge lagen im Fruchtschlag und Früchte blieben lange das Kerngeschäft des Unternehmens. Doch die Zeiten ändern sich und damit auch die Märkte und Kundenanforderungen. So ist das Fruchtschlag heute nur ein Teil des Unternehmensportfolios, wenn auch ein stabil wichtiger. Gleichwohl ist Heuer nunmehr durch Diversifizierung in verschiedene logistische Nischenmärkte deutlich breiter aufgestellt: ein multimodales Reefer-/

Seeterminal am Hauptsitz in Bremerhaven bildet das heutige „Flaggschiff“. Neben der Frucht- und Lebensmittellogistik ist die mittelständische Heuer-Gruppe spezialisiert auf Logistik für diverse Stückgüter und seeseitige Projektverladungen. Speditionsbetriebe, angesiedelt in Deutschlands größten Seehäfen Bremerhaven, Hamburg und am Standort Bremen, runden das Portfolio ab. An den Standorten werden zudem eine Vielzahl von Dienstleistungen angeboten, individuell zugeschnitten auf die Anforderungen der Kunden im Import- und Exportgeschäft.

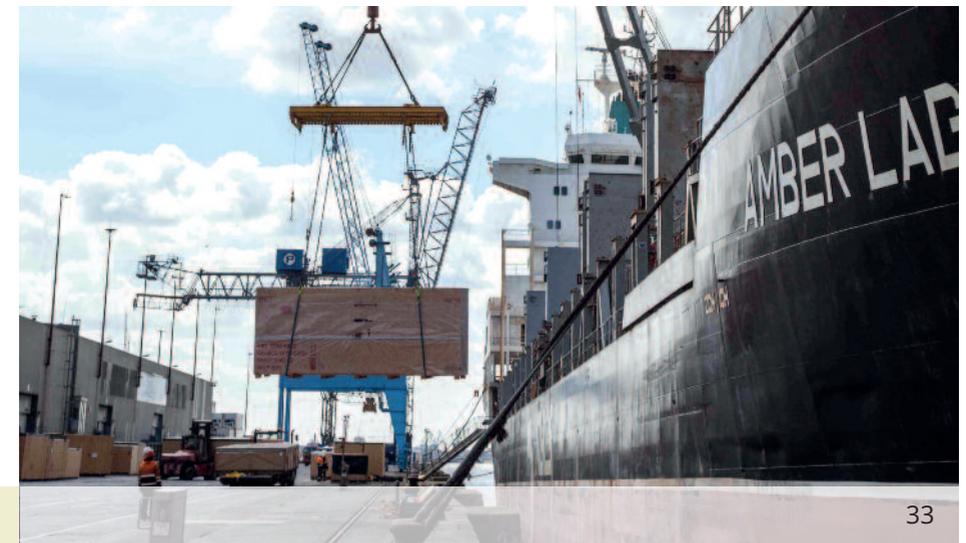
Heuer ist regional verwurzelt und hat eine klare nachhaltige Geschäftsauffassung, die sich an den hanseatischen Grundsätzen ausrichtet: Werte wie Fairness, Zuverlässigkeit und Weltoffenheit sind auch heute noch gefragte Qualitätsindikatoren für die Dienstleistungen der Heuer-Gruppe.

Herausforderung

Der Anspruch des Unternehmens ist damit klar umschrieben. Wie aber in betriebliches Handeln umsetzen? Genügt es, wenn allein die Führungsspitze eine Vorstellung davon hat, wie die Unternehmensphilosophie in praktisches Tun und Handeln umgesetzt werden kann? Und wie kann eine Grundüberzeugung im kollektiven Bewusstsein einer Belegschaft verankert werden?

Offensichtlich muss man darüber sprechen, muss diskutieren, konkretisieren und letztlich definieren, was das Selbstverständnis des Unternehmens, der Anspruch an die Führung und das Miteinander im Unternehmen sind. Und auch welchen Stellenwert der Mensch im Betrieb hat und was das für das Personalmanagement bedeutet.

Hierfür gab sich Heuer in einen offenen Gestaltungsprozess. In einer Reihe von Seminaren wurden über einen längeren Zeitraum all diese Themen durchaus kontrovers diskutiert, einvernehmlich fest- und letztlich schriftlich niedergelegt. Beschäftigte aller Bereiche, Führungsebenen und Mitarbeiter*innen waren hieran beteiligt: auf Augenhöhe, ohne Tabus und Zwänge, was von den Teilnehmern*innen durchaus positiv bewertet wurde: Fred Grabbert, operativer Mitarbeiter, führt dazu aus: „Die Mitwirkung bei der Erarbeitung der Leitlinien fand ich besonders spannend. Ich bin sehr dankbar, dass sich die Geschäftsleitung einen bunten, repräsentativen Kreis der Mitarbeiter ausgesucht hat und ich auch dabei sein konnte. Es war eine sehr schöne Erfahrung. In anderen Firmen wird so etwas nur unter Verschluss auf der Chefebene ausgeführt.“





Im Ergebnis entstand zunächst ein Leitbild für das Unternehmen, welches den Anspruch an sich selbst, an den Umgang mit Kunden und an ethische Werte konkretisiert und festlegt. Es ist auf der neuen Homepage des Unternehmens veröffentlicht und an zentralen Orten im Unternehmen öffentlich ausgehängt. Darauf aufbauend wurde der Anspruch an den internen Umgang miteinander gemeinsam erarbeitet. Folgende vier Leitfragen bildeten die Basis für die gemeinsame Entwicklung:

- Wie wollen wir führen bei Heuer?
- Wie wollen wir geführt werden?
- Wie wollen wir grundsätzlich miteinander umgehen?
- Welches Bild vom Menschen legen wir dabei zugrunde?

In mehreren Seminaren wurden diese Fragen bearbeitet und in gemeinsam getragenen Grundsätzen für Führung und

Zusammenarbeit niedergelegt. Dazu wurde das Bekenntnis zu Vielfalt im Unternehmen und Chancengleichheit ausdrücklich betont. „Unter Chancengleichheit verstehen wir auch, jedem Neueinsteiger bzw. jeder Neueinsteigerin eine Chance zu geben, wenn gewisse Voraussetzungen erfüllt sind und Motivation vorherrscht. Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger sind bei uns herzlich willkommen“, betont Matthias Hasselder, Mitglied der Geschäftsleitung.

Damit waren die Grundlagen gelegt: Wie aber dieses gemeinsame Verständnis in die Belegschaft tragen? Bedarf es Umsetzungs- und Verstetigungsinstrumente, gibt es Standards und Routinen, die notwendig sind? Hierzu wurden in weiteren Seminaren alle Führungskräfte des Unternehmens miteinbezogen. Dabei ging es vor allem darum, ein gemeinsames Verständnis für die neuen Leitlinien und

Grundsätze zu schaffen und darum, offene Fragen zu klären. Und darum, wie hoch diese Messlatte, der Anspruch an das eigene Handeln, eigentlich liegt? Wie groß werden die Unterschiede zwischen der Realität und dem postulierten Anspruch subjektiv empfunden.

Es zeigte sich, dass die Führungskräfte eine schriftliche Fixierung an das eigene Handeln durchaus begrüßten und in vielen Punkten bereits einen hohen Realisierungsgrad empfanden. Zwischen Anspruch und Realität – so die allgemeine Wahrnehmung – ist kein so großer Abstand.



Gleichwohl, es gab Punkte, in denen die Wahrnehmung auseinander ging und solche, an denen ein höherer Realisierungsgrad wünschenswert war. Der daraus erwachsene Handlungsbedarf wurde priorisiert und wird kontinuierlich bearbeitet. Deutlich wurde auch, dass die Ansprüche der Führungsgrundsätze eines Systems

von systematischen Personal- und Feedbackgesprächen bedürfen. Das gab es bisher im Unternehmen nicht. Solche Gespräche gab es bislang nur aus konkretem Anlass heraus, auf Initiative der Führungskraft oder auch der Beschäftigten. Ein solches leicht zu handhabendes System wurde im Sommer 2019 eingeführt. Mindestens jährlich werden nun Personalgespräche zwischen Mitarbeiter*in und direkter Führungskraft stattfinden. Anlassbezogene Feedbackgespräche wird es weiterhin geben, je nach Bedarf.

Die Firma Heuer hat sich auf einen Weg begeben, gelebte Unternehmenskultur nachhaltig im Betrieb zu verankern, aus einem Gefühl Klarheit zu machen und verlässliche Leitplanken für alle zu schaffen. Mit den neu eingeführten Führungsinstrumenten und den bestehenden Gesprächsroutinen, ergänzt durch Trainings und einem insgesamt höheren Stellenwert des Personalmanagements, stehen die Zeichen auf Nachhaltigkeit. Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber wird so weiter steigen und die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtert werden. Auch, weil die Firma die Angebote des Projektes genutzt hat, wie Kerstin Borchert, Assistentin der Geschäftsführung, erläuterte: „Durch die Teilnahme am Seminar „Personalgewinnung und Chancenvielfalt“ wurde mir bewusst, wie vielfältig die Er-

werbsbevölkerung in Deutschland zu unterteilen ist. Für meine Tätigkeit ist das eine interessante Erkenntnis. So können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel besser „verstanden“ werden. Ich bin sehr

froh, dass ich über das Projekt auf solche eine Schulung aufmerksam gemacht wurde. So konnte ich wieder etwas dazu lernen.“



Exkurs: Einstiegs- und Entwicklungschancen bei Heuer Port Logistics

Der Automatisierung und Digitalisierung zum Trotz: im Lager muss weiterhin angepackt werden. Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, sich ins Team einbringen, keine Mühen scheuen, das sind die Basisanforderungen an die Arbeit im Lager. Einschlägige berufliche Abschlüsse sind nicht nötig. Dies bietet auch Chancen für Menschen mit geringen formalen Qualifikationen und Brüchen in ihrer Berufsbiografie. Wie aber diejenigen aus den Bewerbungen herausfinden, die zum Unternehmen passen und motiviert sind? „Die Bewerbungsunterlagen helfen uns hier nicht weiter, sie sind nicht aussagekräftig in Bezug auf unsere Anforderungen und wir können auch nicht mit allen Gespräche füh-

ren“, erläutert Matthias Hasselder, Mitglied der Geschäftsleitung. Heuer ist damit in Gesellschaft vieler Mittelständler, die Einstiegschancen über einfache Arbeit geben können, aber sich schwer tun, die Richtigen herauszufischen. „Standardtests helfen uns hier nicht weiter, wir brauchen die klassischen Arbeitstugenden und den Willen, sich über Arbeit eine berufliche Existenz aufzubauen. Denjenigen können wir dauerhafte Beschäftigung bieten und Entwicklungschancen eröffnen“, so Hasselder weiter. Die Firma Heuer geht seit einiger Zeit den Weg über Personaldienstleister, weil diese mehr Erfahrung darin haben, ihren Kunden passgenaue Kandidatinnen und Kandidaten vorzuschlagen. Die Treffsicherheit wird damit deutlich größer und es müssen weniger Vorstellungsgespräche vom Unter-

nehmen selbst geführt werden. „Wir haben mit dem Verfahren gute Erfahrungen gemacht. Der Dienstleister nimmt uns ab, was wir nicht so gut können und meistens gibt er den Leuten noch einen Staplerschein mit auf den Weg. Das bringt uns rechtliche Sicherheit beim Einsatz. Die Sicherheit beim Fahren unserer Güter bekommen wir dann schon hin, das können wir besser.“ Nach wenigen Wochen entscheidet sich dann, ob eine Bewährung im täglichen Arbeitseinsatz erfolgt. In diesem Fall ist die Firma Heuer an einer raschen Übernahme interessiert. „Zeitarbeit ist für uns Instrument zur besseren Personalgewinnung für einfache Arbeit“, ergänzt Rolf Benedix, ebenfalls Mitglied der Geschäftsführung. Die Frist bis zur Übernahme hängt vom Geschäftsmodell des Personaldienstleisters ab, einige haben die schnelle Vermittlung als Geschäftsmodell, andere müssen erst ihren Aufwand wieder zurückbekommen. Spätestens ein Jahr nach Übernahme erfolgt die Entfristung des Arbeitsvertrages. „Mit dem Lohn bei uns hat man durchaus ein existenzsicherndes Einkommen“, betont Rolf Benedix. „Mit Nacht- und Wo-

chenendschichten können zudem weitere finanzielle Spielräume erschlossen werden.“

Und es gibt Entwicklungschancen: Ein Aufstieg zum Vorarbeiter oder Schichtleiter ist nicht nur auf dem Papier möglich. „Hierfür gibt es eine Reihe von guten Beispielen. Wir unterstützen das natürlich und fördern diejenigen, die Potenzial haben, ergänzt Jan Zobel, der Dritte im Kreis der Geschäftsleitung. „Insofern sind wir trotz aller Technik auch weiterhin ein klassischer Hafenbetrieb, der Chancen bietet für diejenigen, die eine Chance suchen und wollen.“

Auch bei Heuer steigen natürlich die Anforderungen an die Arbeit und an die Führungskräfte, durch die Entwicklung der Märkte, durch Digitalisierung und technische Investitionen. Der Weiterbildungsaufwand wird daher weiter steigen. Wie dem auch berufsbegleitend begegnet werden kann, dafür liefert diese Broschüre schöne Praxisbeispiele.



Kontakt:

Assistentin der Geschäftsführung
Kerstin Borchert
E-Mail: borchert@heuerlogistics.de
Telefon: 0471 48 73 43

Hermann Runge GmbH

Leitbilder und Strukturen für eine chancengleiche Personalpolitik



HERMANN RUNGE
HANSE-TALLY-KONTOR

Ort: Hauptsitz Bremen
Beschäftigte: 20
Gründung: 1644

Historie

Unabhängig, neutral, zuverlässig, unbestechlich – mit diesen Werten ist die Hermann Runge GmbH seit nunmehr 375 Jahren mit großem Erfolg im Bereich der Seeschifffahrt tätig. Das 1644 erstmals unter dem Namen „Höker und Packer“ erwähnte und von dem Kaufmann Hermann Runge gegründete Unternehmen, hat sich vor allem auf die Gütermessung und Ladungskontrollen spezialisiert und kann dabei auf jahrhundertelange Erfahrungswerte zurückblicken.

Bereits im Jahr 1797 wurden erste Gütermessungen durchgeführt, welche 1854 laut Obrigkeitlicher Verordnung zur Beeidigung von Hermann Runge und seiner Söhne führten. Hermann Runge V. selbst wurde 1838 aufgrund seines hohen Ansehens in der Stadt und der engen Verbundenheit zur Seeschifffahrt zum ersten gewählten Präsidenten der Bremer Eiswette – ein Brauch, der bis heute jeweils am sechsten Januar in der Hansestadt stattfindet. 1896 erfolgte der erste Eintrag ins Handelsregister und im anschließenden 20. Jahrhundert gewann die Hermann Runge GmbH als Tallyunternehmen immer mehr an Bedeutung.

Nach dem 2. Weltkrieg wurde das Unternehmen aus Trümmern von Ludwig H.W. Brüggemann wieder aufgebaut und verfügt heute über 20 Beschäftigte. Darüber hinaus besitzt man eine Zweigniederlassung in Bremerhaven und Außenstellen in Brake, Cuxhaven, Nordenham und Wilhelmshaven. Der Hauptsitz ist jedoch bis heute in Bremen geblieben.

Neben den Schwerpunkten im Bereich der beeidigten Gütermessung und Ladungskontrollen, welche unabhängig von Tally-Experten durchgeführt werden, bietet das Unternehmen auch zunehmend Auftragsabwicklungen im sensiblen Bereich Warenumsatz und Bestandsführung an, die zum Teil auch außerhalb der Hafenwirtschaft stattfinden. Eine professionelle Dokumentation der Ladung durch entsprechende Berichte ist für die Hermann Runge GmbH selbstverständlich und rundet den umfangreichen Service ab.

Ganz gleich in welchem Bereich - die erfahrenen Beschäftigten leisten einen unverzichtbaren Beitrag für die reibungslose, ordnungsgemäße und effiziente Abfertigung der Schiffe und damit für optimale Produktivität.

Herausforderungen

Tallybetriebe sind in das Geflecht der Hafenabläufe fest verwoben. Gezählt und

kontrolliert wird dann, wenn die Reeder dies verlangen. Der Rhythmus des Hafens, die Ankünfte und Abfahrten der Schiffe geben den Takt vor für die Arbeit der Tallyleute. Gearbeitet wird dann, wenn der Bedarf da ist. Genau wie die übrige Hafearbeit sind die Tallys fast ausschließlich Männer, obwohl es hierfür keinen Grund (mehr) gibt. Aber: Frauen tun sich schwer, in diese klassische Männerdomäne einzudringen.

Gleichwohl, die gesellschaftlichen Veränderungen machen auch vor den Türen der Hermann Runge GmbH nicht halt. „Das klassische Betreuungsthema der Kinder haben wir noch nicht, aber die Familien unserer Männer verlangen mehr als früher ihr Recht. Auch die jungen Väter nehmen vermehrt Elternzeit für sich in Anspruch. Und: Die Fälle, dass Eltern der Betreuung bedürfen, nehmen zu“, resümiert der Geschäftsführer Jan-Dirk Brüggemann. „Darauf müssen wir als Unternehmen reagieren.“



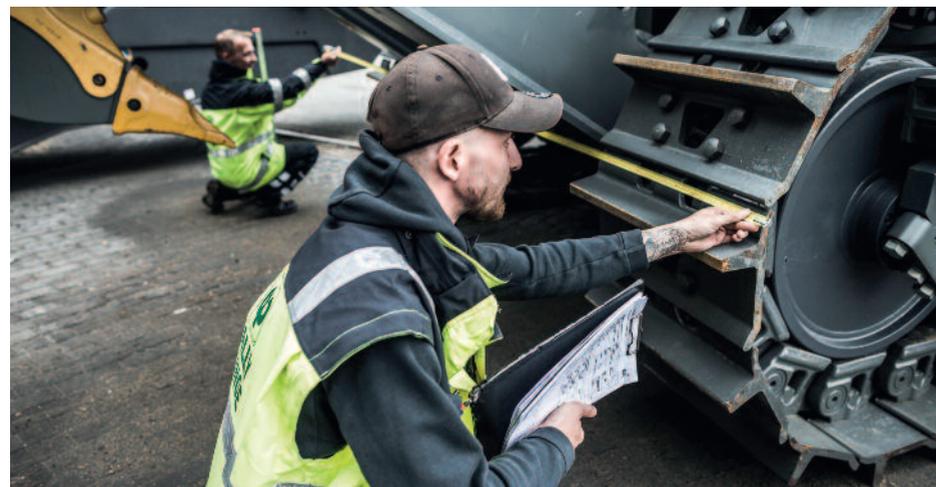
Für einen 20-köpfigen Betrieb ein umfassendes Regelwerk aufzustellen, das alle möglichen Fälle und die betrieblichen Angebote abdeckt, schien wenig sinnvoll. „Dafür sind wir zu klein. Wir benötigen individuelle Einzelfallregelungen, die bedarfsgerecht sind und den Möglichkeiten des Betriebes entsprechen.“

Die Lösung: Leitbilder und Grundsätze der Zusammenarbeit

Damit diese Einzelfalllösungen nicht als willkürlich erscheinen, wurde beschlossen, eine ausformulierte Grundlage zu schaffen: Wofür steht das Unternehmen, was sind seine Ziele und Werte, und wie soll im Unternehmen zusammengearbeitet werden, als Anspruch an alle im Unternehmen, die Führungskräfte ebenso wie die übrigen Beschäftigten. Dies gab es bisher nur als gelebte Kultur in den Köpfen.

In monatelanger Kleinstarbeit wurden diese Grundsätze erarbeitet, mit der Belegschaft diskutiert und verabschiedet. Sie bilden einen klaren Rahmen und Leitplanken für das tägliche Miteinander.

Während der Arbeit an diesen Leitlinien wurde deutlich, dass es auch einer verbesserten Feedbackkultur im Unternehmen bedarf. „Bislang habe ich als Geschäftsführer Gespräche mit allen Beschäftigten geführt. Aber die Abstände waren groß und es ist auch besser, wenn diejenigen die Gespräche führen, die direkt mit den Kollegen vor Ort zusammenarbeiten. Es wäre besser, wenn die Obertallys als operative Führungskräfte hierfür verantwortlich wären“, so Jan-Dirk Brüggemann weiter.



So wurde ein einfaches System für regelmäßige, halbjährliche Mitarbeitergespräche entwickelt und die Obertallys hierin eingeführt. Diese führen die Gespräche mit ihren Mitarbeitern, während der Geschäftsführer zukünftig Personalgespräche mit seinen Führungskräften führt.

Es dient der beruflichen Fortentwicklung, aber vor allem auch der gemeinsamen Reflektion der Zusammenarbeit im Team und zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und ist damit auch Seismograph für das Klima im Betrieb. Das ad-hoc-Gespräch wird dadurch nicht abgelöst, es bleibt fester Bestandteil des eher familiären Miteinanders bei der Hermann Runge GmbH. „Wenn etwas ist, sprechen wir sofort, da warten wir nicht auf das nächste Regelgespräch.“ Gleichwohl ist nun sichergestellt, dass es eine regelmäßige,

durch einen Leitfaden strukturierte Kommunikation zur Zusammenarbeit gibt und die Ergebnisse auch dokumentiert werden.

„Wir wollen so dafür sorgen, dass alle mit der Arbeit zufrieden sind, aber auch frühzeitig erfahren, wenn private Veränderungen Einfluss auf die betrieblichen Arrangements haben.“ Unsere qualifizierten Fachkräfte sollen keinen Grund haben, sich anderswo umzusehen. Vielleicht schaffen wir es ja so auch, mehr Frauen für unsere interessante Arbeit zu begeistern“, hofft Brüggemann.

Kontakt

Geschäftsführer Jan Brüggemann
E-Mail: Jan.Brueggemann@tallyservice.de
Telefon: 0421 38 10 31

Gesamthafenbetriebsverein im Lande Bremen e. V.

Von der Beschäftigtenbefragung zum betrieblichen Personalmanagement



Ort: Bremerhaven
Beschäftigte: 55
Gründung: 1914

Der Gesamthafenbetriebsverein im Lande Bremen e. V. (GHBV) ist der Personaldienstleister der Bremischen Häfen, der bereits seit mehr als 100 Jahren einen maßgeblichen Teil zum reibungslosen Ablauf der Hafenwirtschaft und der hafennahen Logistik beiträgt und dabei für Kunden und Mitgliedsunternehmen gleichermaßen als verlässlicher Partner auftritt.

Gegründet wurde der GHBV im Jahr 1914, als sich unter anderem Reeder, Spediteure und Schiffsmakler zusammenschlossen und den Hafenbetriebs-Verein in Bremen e. V. (HBV) ins Leben riefen. Damit wurden erstmals die zahlreichen und ständig wechselnden Tagelöhner zu einer Stammbegleichschaft zusammengefasst, um die Leistungsfähigkeit des Hafens zu steigern und den Arbeitern, die zuvor nicht sozial abgesichert waren, durch einen festen Lohn eine ökonomische Basis zu geben – Motto: „Kannste Karre schieben, kannst Arbeit kriegen.“

Im Jahr 1950 folgten schließlich die Einführung des GHB-Gesetzes, das bis heute gültig ist, und die Gründung des nicht

rechtsfähigen Gesamthafenbetriebs (GHB). Dieser ist eine gemeinsame Einrichtung des Unternehmensverbands Bremische Häfen (UBH) und der Gewerkschaft ver.di, wobei der aus Vertreter*innen von Gewerkschaft und Unternehmen besetzte Ausschuss für Personal und Arbeit (APA) gemeinsam die Rahmenbedingungen der Personaleinsätze in den Häfen festlegt und damit zentrales politisches Steuerungsgremium ist.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des GHB (Gesamthafenarbeiter*innen) sind in allen gewerblichen Funktionen des klassischen und modernen Hafenumschlags tätig und sichern mit ihrer Flexibilität und Qualität den Erfolg der Hafenwirtschaft in Bremen und Bremerhaven. Bremerhaven ist dabei nicht nur der größte europäische Umschlagplatz für Automobile, sondern auch der zweitgrößte deutsche Containerhafen, weshalb die größte Nachfrage aus diesen beiden Bereichen stammt.

Bei all seinen Aufgaben stehen die Unternehmensphilosophie des GHBV und die klar definierten Leitsätze im Mittelpunkt. Als Garant der Funktionsfähigkeit der Hafenwirtschaft und der hafennahen Logistik in Bremen und Bremerhaven ist es das Ziel, allen Mitglieds- und Kundenunternehmen qualifiziertes Personal in der benötigten Anzahl zur Verfügung zu stellen, wobei die Größe und die wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmen dabei keine Rolle spielen. Der GHB orientiert sich an den stetig wandelnden Anforderungen der Märkte und Kunden. Nach wie vor sind der faire Umgang aller Beteiligten und der konstruktive Dialog essentiell.

Der GHBV mit seinen etwa 50 Angestellten ist interner Dienstleister für den GHB und seine Beschäftigten. Rund 1.250 Menschen sind es, die über den GHB Arbeit in den Bremischen Häfen finden. Der GHBV leistet das gesamte personalwirtschaftliche „Programm“ sowie die Administration (Finanz- und Lohnbuchhaltung, IT, Einkauf, Prozessmanagement)

für die Beschäftigten des GHB: Von der Einstellung über den Arbeitseinsatz, die Betreuung in allen Lebenslagen, die Personalentwicklung bis zur Verrentung oder zum sonst wie bedingten Ausscheiden. Auch die Lohnabrechnung – ein durchaus kompliziertes Unterfangen angesichts des umfangreichen Tarifwerks – gehört zum Dienstleistungsspektrum des GHBV. Hinzu kommen die Kunden, die Hafeneinzelbetriebe, denen der GHBV als ständiger Ansprechpartner für eine optimale quantitative und qualitative Personalgestaltung zur Verfügung steht.

Der GHBV hat sich dabei zu den Werten der Charta der Vielfalt bekannt: Kulturelle Vielfalt wird als Bereicherung angesehen und Chancengleichheit aller Beschäftigten im Unternehmen gelebt.

Personalmanagement beim GHBV: Für den GHB top – und für sich selbst?

Als Dienstleister der Hafeneinzelbetriebe und als Manager des Gesamthafenbetriebs mit seinen zahlreichen gewerblichen Beschäftigten waren und sind die Beschäftigten des GHBV außerordentlich engagiert, eine hohe Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Neben der Distribution der Gesamthafenarbeiter*innen nach den Bedarfen seiner Mitgliedsunternehmen lag das Augenmerk der Arbeit vor allem auf der Akquise geeigneten Personals sowie der Betreuung der Gesamthafenarbeiter*innen in allen Personal-



angelegenheiten inkl. der Personalentwicklung zwecks Sicherstellung aktueller und zukünftiger qualifikatorischer Bedarfe. „Der GHB sichert die Zukunft des Hafens“, so ein bekannter Slogan und „der GHBV stellt sicher, dass dies auch gelingt“, könnte man ergänzen. Neben all diesem Tun für den GHB gerieten die Angestellten des GHBV etwas in Vergessenheit, vermutete die Geschäftsführung im Jahre 2014. So gab es keine Funktion im Unternehmen, die für das Personalmanagement beim GHBV ausdrücklich zuständig war. „Wir hatten das Gefühl, hier etwas nachlegen zu müssen. Die vielen veränderten Rahmenbedingungen in der Hafenwirtschaft hatten uns doch stark fokussiert, den GHB auf hohem Niveau leistungsfähig zu erhalten“, erinnert sich

Peter Marx, der damalige Geschäftsführer des GHBV.

Eine schriftliche und anonyme Befragung der Belegschaft sollte „Licht ins Dunkel“ bringen. Und in der Tat bestätigten die Ergebnisse dieses Bauchgefühl. So könnte man jedenfalls die Ergebnisse dieser schriftlichen Befragung aller GHBV-Beschäftigten interpretieren. Bei gesteigerter Identifikation mit den Zielen des Unternehmens und einem hohen Maß an Loyalität gegenüber dem GHBV selbst, wurden auch deutliche Verbesserungspotenziale im eigenen Unternehmen geäußert. Defizite in der Führungs- und Feedbackkultur, geringe Möglichkeiten sich einzubringen und mangelnde Weiterbildungschancen sowie Aktivitäten für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie waren die zumeist genannten Themen. Kurzum: Was fehlte, war ein Personalmanagement für die Beschäftigten des GHBV selbst.

In zum Teil mehrtägigen bereichsbezogenen Workshops mit den Beschäftigten wurden die IST-Situation und Ansätze zur Verbesserung im Detail herausgearbeitet und mit den Führungskräften diskutiert. Resultat waren konkrete Handlungspläne für die einzelnen Bereiche sowie bereichsübergreifend für den gesamten GHBV.

Auf dem Weg zum GHBV-Personalmanagement

Die aus der Belegschaft des GHBV entwickelten Ansätze für eine Verbesserung der Zusammenarbeit wurden aufgegriffen und in verschiedenen Schritten umgesetzt. Dazu gehörte auch die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes für den GHBV und von Führungsgrundsätzen. Dies entsprach dem Bedürfnis der Belegschaft, die hohe Loyalität zum Unternehmen über ein Leitbild auch in Worte gekleidet zu sehen sowie nach Leitplänen für die Zusammenarbeit.





Geschäftsführung und Führungskräfte entwickelten Leitbild und Führungsgrundsätze in gemeinsamen Workshops. Das Ergebnis wurde einvernehmlich verabschiedet. Das Leitbild bietet Orientierung für die Ziele und Werte des Unternehmens. Die Führungsgrundsätze verdeutlichen die Ansprüche an die Zusammenarbeit im Unternehmen für Führungskräfte wie für Beschäftigte. Durchaus selbstkritisch reklamierten die Führungskräfte für sich in einigen Punkten Schulungsbedarf. Eine erfahrene Traineeerin und Coachin machte sich daran, das Führungsteam zu stärken und bei der Weiterentwicklung zu unterstützen.

Die Geschäftsführung selbst stellte der Belegschaft Unternehmensleitbild wie Führungsgrundsätze in einer Betriebsversammlung ausführlich vor und bot Raum zur Diskussion, wohl wissend, dass

zwischen Realität und Anspruch noch eine Lücke zu schließen war.

Mit „nice place to work“ wurde eine ad-hoc-Aktion ins Leben gerufen, die schnell abzustellende Missstände vor allem in Bezug auf die Ausstattung der Büros und Arbeitsplätze beseitigen sollte. Alle Beschäftigten des GHBV waren aufgerufen, Wünsche bzw. Vorschläge einzubringen. Das zur Umsetzung von der Geschäftsführung zur Verfügung gestellte Budget wurde von einer paritätisch besetzten Kommission (Belegschaft/Betriebsrat) autonom verwaltet, die auch über die Wünsche und Vorschläge entschied. Nur bei größeren Beträgen musste die Geschäftsführung einbezogen werden. Arbeitsgruppen zu Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen durchleuchteten die Prozessabläufe. Sie dokumentierten Prozess für Prozess in professionellen

Prozessbeschreibungen gemäß DIN ISO und machten Vorschläge für eine verbesserte Prozesseffizienz und eine Reduzierung der Schnittstellen.

Leider kamen die guten Vorsätze nach und nach weitgehend zum Erliegen und Mitte des Jahres 2016 waren sie beinahe eingeschlafen. Grund waren die großen strukturellen Veränderungen, denen der GHB und damit der GHBV unterworfen war. Dies war mit einer Schrumpfung der Belegschaft, dem Umzug großer Belegschaftsteile nach Bremerhaven, interner Reorganisation und wiederholter Fluktuation auf den beiden oberen Leitungsebenen verbunden. Gleichwohl: Der Anspruch an ein eigenes Personalmanagement beim GHBV ging nicht verloren und so engagierte sich der GHBV aktiv bei der Akquise des UBH-Projekts „ChancenVielfalt Bremische Häfen“ als strategi-

scher Partner und auch durch das Einbringen einer Projektlotsin.

Neustart 2017 – und erste Erfolge

Mit Unterstützung des Projekts ChancenVielfalt kam neuer Schwung in das Thema. So wurde ein zweiköpfiges Team eingerichtet, um schrittweise ein Personalmanagement für den GHBV aufzubauen. In Abstimmung mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat und basierend auf den vorliegenden Erkenntnissen wurden vier Themengebiete priorisiert:

- Systematische Erhebung und Umsetzung der Weiterbildungsbedarfe in allen Funktionsbereichen und -ebenen
- Verbesserung der Feedbackkultur und Laufbahngestaltung durch regelmäßige strukturierte Personalgespräche
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität durch Aktivitäten zur besseren Verein-

barkeit von Beruf und Familie

- Verbesserung der formalen Standards und Abläufe rund um das Personalmanagement

Jörg Colberg, seit Herbst 2017 Geschäftsführer beim GHBV, erinnert sich: „Das Projekt hatte mir mein Vorgänger quasi in den Schoß gelegt und ich musste mich zunächst genauer mit dem Thema befassen. Waren doch die Rahmenbedingungen viel zu turbulent, um den Kopf frei zu bekommen für solche Themen. Doch unsere Projektlotsin war mit Eifer bei der Sache und letztlich drängten ja die Mitarbeiter*innen nach Signalen für die Zukunft: Systematische Personalentwicklung, Führungskultur und Laufbahngestaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gut, dass wir im Boot geblieben sind. Über 60 Personen aus unserer Beleg-

schaft haben an den Schulungen teilgenommen, mit durchschnittlich mehr als 40 Unterrichtsstunden. Die normalen Schulungen außerhalb des Projekts kommen noch hinzu.“

Dabei wurde der Schulungsbedarf sowohl von den Führungskräften auf der Basis von Qualifikationsmatrizen als auch von den Beschäftigten selbst artikuliert und letztlich von den Führungskräften entschieden. Eine Analyse der gebuchten Schulungsthemen zeigt, dass es sich besonders um die Themen ChancenVielfalt und -gleichheit sowie klassische Themen des Personalmanagements handelt. Vor allem folgende Themen wurden nachgefragt:

- Rechtsseminare rund um das Thema ChancenVielfalt



- Grundlagenseminare zum Thema Diversity und Chancengleichheit
- Seminarreihen zum Thema Führung inkl. Gesprächsführungsschulungen
- Seminare zur Gestaltung von Teambuilding-Prozessen

Andere Themen und Angebote des Projekts spielten demgegenüber eine untergeordnete Rolle, wie z. B. EDV-Schulungen.

Timo Schumacher, Betriebsratsvorsitzender des GHBV und im Jahre 2019 auch Projektlotsin, zieht ein Fazit: „Das Projekt hat uns Möglichkeiten eröffnet, die wir sonst nicht gehabt hätten. Ein Schulungsvolumen in diesem Umfang hätte das Unternehmen nicht finanzieren können. Gerade das Training für Führungskräfte und solche, die es werden wollen, sowie die Verknüpfung von Teambuilding und Chancengleichheit in speziellen Seminaren haben uns sehr geholfen.“

Daneben wurde an den Grundlagen für ein systematisches Personalmanagement

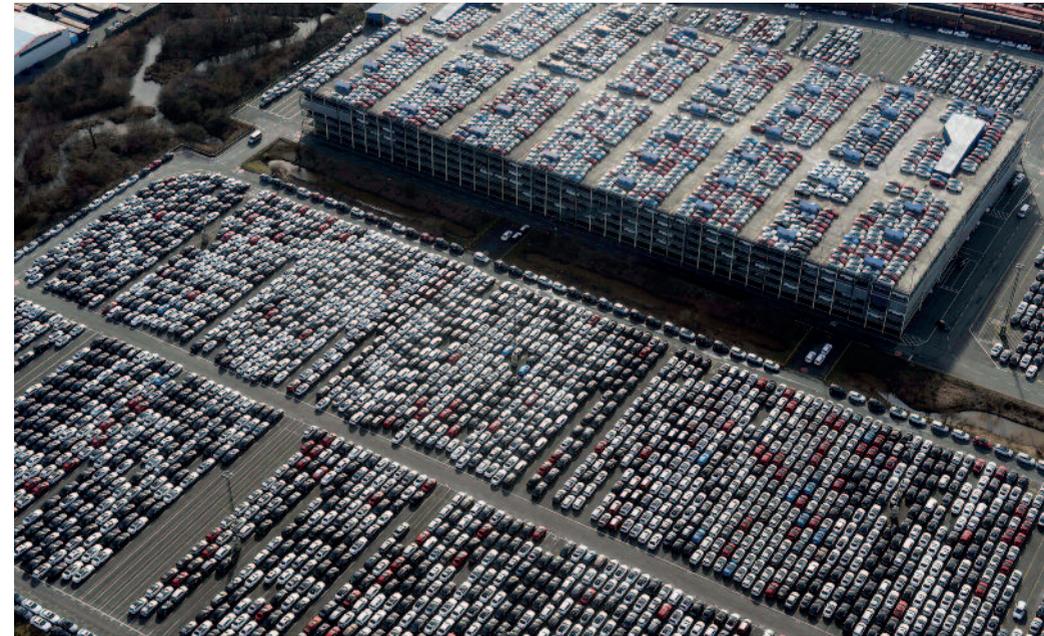
gearbeitet. Neben der Standardisierung von Verfahrensabläufen und damit verbundenen Dokumenten, war die Schaffung eines Systems von Personalentwicklungsgesprächen ein wichtiges Thema. Hierzu wurde ein umfangreiches Set an Standards und Routinen entwickelt und mit der Schulung der Führungskräfte im Frühjahr 2019 konnte es in allen Teams in Kraft treten. Die Themen Weiterbildung und berufliche Entwicklung sind hier fest verankert. Zusammen mit der Matrix für die Weiterbildung stehen die Chancen gut, dass systematische Personalentwicklung ein permanentes Thema beim GHBV bleibt.

Auch an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde gearbeitet. „Angesichts unserer Altersstruktur und einer kleineren Belegschaftsgröße mussten wir uns hier bewegen“, konstatiert Jan Hibbeler (Leiter Operation/Disposition und Personal). „Unsere Belegschaft ist jung und vor allem das Nachwuchsthema ist ein permanentes. Da müssen auch wir neue Wege gehen, um die Arbeitsfähigkeit zu

erhalten und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.“ Allerdings sind die Anforderungen an die Arbeitsplätze sehr unterschiedlich. Von reinen administrativen Arbeitsplätzen reicht das Spektrum bis zur persönlichen Betreuung von GHB-Beschäftigten und Hafeneinzelbetrieben in den Büros des GHBV, aber auch vor Ort in den Betrieben.

„Für ein Standardregelwerk ist es noch zu früh“, so Hibbeler, „aber wir arbeiten an flexiblen Arbeitszeitmodellen und Homeoffice-Lösungen überall dort, wo es geht, auf der Basis von Einzelfalllösungen.“ Dazu gehört auch der persönliche Kontakt zu (werdenden) Müttern und Vätern während der Elternzeit. „Von uns als Unternehmen aus kann die Elternzeit so kurz wie möglich sein. Wir legen da keine

Steine in den Weg und unterstützen, wo es geht.“ Erst jüngst konnten zwei Erfolgsfälle dieser neuen Unternehmenskultur vereinbart werden. Zwei junge Mitarbeiterinnen mit Betreuungspflichten teilen sich eine Stelle als Personalreferentin. Die Arbeitszeit wird als Präsenzzeit in Bremerhaven und im Homeoffice erbracht. Dabei sind die Fälle nicht ganz vergleichbar. Bei einer Mitarbeiterin wäre die Wegzeit zur Arbeit so lang geworden, dass sie sich nach einer anderen Stelle hätte umsehen müssen. Die andere konnte ein Jahr eher als geplant aus der Elternzeit zurückkehren. Dabei teilen sie sich die Stelle nicht hälftig, sondern im Verhältnis 1,5:1. Für die notwendigen Abstimmungsprozesse wurde ein Zeitfenster mit gemeinsamer Anwesenheit vereinbart. Schließlich sind es nicht zwei



Teilzeitstellen mit abgegrenztem Aufgabenbereich, sondern eine gemeinsame Stelle, die bearbeitet werden muss. „Mit dieser Lösung betreten wir als Unternehmen Neuland. Wir werden sehen, ob die Betriebsabläufe weiter funktionieren und ob das Team auch sozial zusammenhält. Führungskraft und Team haben die Chance, neue Standards für den GHBV zu setzen“, resümiert Geschäftsführer Colberg. Und Timo Schumacher, der dieses Team fachlich führt, ergänzt: „Die beiden Kolleginnen bringen hohe fachliche Qualität, sind super engagiert und loyal zum Unternehmen. Ich bin jedenfalls froh über diese Lösung und den Weg, den wir damit einschreiten. Als Betriebsrat haben wir

auch lange dafür gekämpft, dass sich etwas ändert.“

Der GHBV hat sich in turbulenten Zeiten auf den Weg gemacht und das Projekt ChancenVielfalt hat dabei geholfen.

Kontakt

Geschäftsführer Jörg Colberg
E-Mail: j.colberg@ghbv.de
Telefon: 0421 39 00 317

protectis GmbH

Wege zur Nachwuchsgewinnung in einem Kleinbetrieb



Gesellschaft für Schädlingsbekämpfung,
Hygiene- und Umweltmanagement mbH

Ort: Bremen

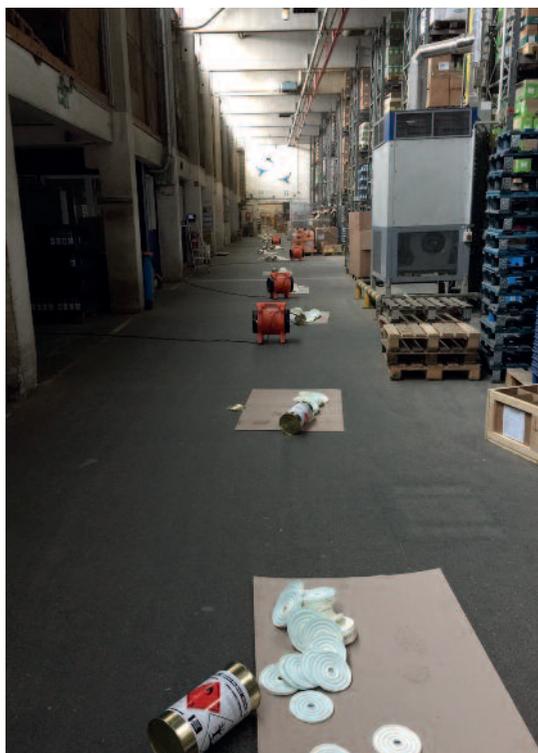
Beschäftigte: 30

Gründung: 1999

protectis – Gesellschaft für Schädlingsbekämpfung, Hygiene und Umweltmanagement mbH lautet der komplette Name des Unternehmens, womit der Unternehmenszweck auch bereits grob skizziert ist.

Die protectis GmbH hat sich dem umfassenden Schutz der Vorratsgüter und Vermögenswerte ihrer Kunden verschrieben. Dieser Schutz wird durch ein umfassendes Dienstleistungsangebot in den Bereichen Schädlingsbekämpfung, Hygiene- und Umweltmanagement einschließlich Vorratsschutz sowie Holz- und Bautenschutz und Vogelvergrämung sichergestellt. Damit ist protectis ein innovativer und serviceorientierter Dienstleistungs-

partner für diverse Industrie- und Handelsbranchen wie z.B. die Agrarbranche, Pet-Food-Hersteller, Nahrungsmittelhersteller, Krankenhäuser, Gastronomie, Lagerbetriebe, Reedereien und Speditionen etc. Neben der operativen Umsetzung von



Schädlingsbekämpfungs- und Hygienemaßnahmen bietet das Unternehmen komplette Management- und Consulting-Dienstleistungen an wie den Aufbau von Qualitäts-, Umwelt- und Hygiene-Managementsystemen (inkl. HACCP) einschließlich Prozessablaufplanung und deren Dokumentation. Auch beim Einrichten von Begasungsplätzen unterstützt protectis beratend. Für Zertifizierungen nach diversen Standards wie IFS (International Food Standard) und GMP (Good Manufacturing Practice) sind wir kompetenter Partner.

protectis wurde im Jahre 1999 gegründet und betreibt mit insgesamt 30 Beschäftigten Niederlassungen in Bremen, Hamburg, Hannover und Lübeck. Über Kooperationspartner werden das gesamte Bundesgebiet sowie europäische Nachbarländer abgedeckt. Am Standort Bremen sind 6 Mitarbeitende beschäftigt.

Trotz des umfangreichen Dienstleistungsspektrums ist die öffentliche Wahrnehmung stark auf die Kammerjägerfunktion reduziert. „Das machen wir natürlich auch, aber dann ist das Kind ja schon in den Brunnen gefallen“, so Michael Aßmann, der die Niederlassung in Bremen leitet. „Präventive Maßnahmen, laufende Messung der Hygienewerte, Nachsorge und Beratung unserer Kunden bilden den Kern unserer Arbeit. Gerade in den Gastronomie- und Foodbe-

reichen ist die Vorsorge alles. Leider ist dies schwer nach außen zu kommunizieren.“ Die Branche hat Zukunft, wozu der Klimawandel und der weltweite Handel beitragen. Aus anderen Teilen der Welt werden vor allem mit den Schiff- und LKW-Transporten hier bisher nicht heimische Tiere eingeführt, die im wärmer werdenden Deutschland überleben können.

Stetes Wachstum führt auch zu steigendem Personalbedarf, was aufgrund des Images des Berufs eine echte Herausforderung ist. Die Suche nach geeignetem Personal gestaltet sich in der Branche daher eher schwierig. Mit dem Ausbildungsberuf „Schädlingsbekämpfer“ in steht eine attraktive und anspruchsvolle Möglichkeit zur Verfügung. Die Nachfrage ist allerdings äußerst gering. „Die Berufsbezeichnung ist nicht so sexy, da hätte



man auch einen attraktiveren Namen wählen können“, so Aßmann.

Da Fachkräfte kaum zu gewinnen sind, hat die protectis GmbH Nachwuchs insbesondere über motivierte Quereinsteiger*innen gewonnen und viel in deren Ausbildung investiert. Diese Strategie stößt aber an Grenzen. „Unsere Arbeit wird technisch immer anspruchsvoller und verlangt ständig steigendes Hintergrundwissen. Wir sind über jede Bewerbung froh, aber wir müssen den Anteil an Fachkräften perspektivisch erhöhen“, so Aßmann weiter.

Wenn Fachkräfte nicht zu gewinnen sind, muss man sie selber ausbilden. Auch bei protectis reifte daher der Gedanke, das schier Unmögliche zu versuchen. Dabei wurden neue Wege gegangen, um junge Menschen auf sich aufmerksam zu machen und zu gewinnen. Zunächst einmal mussten die formalen Voraussetzungen geschaffen werden und so unterzog sich Herr Aßmann der Ausbildereignungsprüfung. Parallel besuchte er auch die Seminarreihe „Fit für Verantwortung“ des Projektes.

Da protectis das gesamte Berufsbild abdeckt, war eine Ausbildung im Verbund nicht notwendig. Einer Anerkennung als Ausbildungsbetrieb stand daher nichts mehr im Wege.

Wie aber an Interessierte kommen? Im Rahmen eines systematischen Azubi-Gewinnungsprozesses wurden folgende Fragen gestellt und in ein in sich geschlossenes Konzept überführt:

- Welche Zielgruppen spreche ich an?
- Wie kann ich als Kleinbetrieb diese Zielgruppen auf mich aufmerksam machen?
- Wie finde ich den oder die Richtige*n?
- Was muss ich bieten, um attraktiv zu sein?

Schnell wurde klar, dass protectis nicht im Teich der besten Schulabsolventinnen und -absolventen würde fischen können.

„Wir müssen die ansprechen, die nicht so einfach einen Ausbildungsplatz bekommen, weil die Noten nicht so gut sind oder sie schon lange suchen oder nach der Schule erst mal eine Zeit lang nichts gemacht haben“, erläutern Lilli Marquardt und Uwe Jürgehake vom Projektteam.



Es galt, denen eine Chance zu geben, die woanders durchs Sieb fallen, aber gewillt sind, eine sich bietende Chance zu ergreifen.

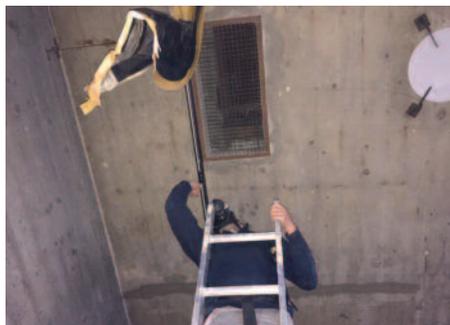
Vor diesem Hintergrund wurde eine aktive Suchstrategie entwickelt, die den Möglichkeiten eines Kleinbetriebes Rechnung trug. Dazu gehörte die Bewerbung des Ausbildungsangebotes in allen elektronischen Jobbörsen, insbesondere solchen, die sich an Ausbildungssuchende in Bremen richten. Zeitgleich wurden Werbematerialien insbesondere an Schulen mit Hauptschul- oder mittlerem Abschluss in der näheren Umgebung verteilt. Dabei wurde auf eine zielgruppenorientierte Sprache und auf die Ver-

deutlichung der Attraktivitätsmerkmale des Berufes Wert gelegt.

Wie aber aus den möglichen Bewerbungen herausfinden, wer zum Unternehmen passt und motiviert ist, sich eine berufliche Perspektive aufzubauen? Denn die klassischen Auswahlverfahren nach Schulnoten etc. würden kaum zu Erfolg führen und Bewerbungsgespräche sind zu kurz, um ein klares Bild zu gewinnen. „Ohne Praktika würde es nicht gehen. Wir müssen die Menschen näher kennenlernen und sie für uns gewinnen“, so Aßmann. „Mit unserem bisherigen Praktikumsablauf konnten wir da aber kein Land gewinnen.“

Es wurde dann ein neuer Praktikumsplan erstellt, der so aufgebaut ist, dass die Praktikant*innen das Unternehmen in seiner Vielfalt und das gesamte Team kennenlernen, zugleich aber auch erkennbar wird, ob hier wirklich der Wille und die Motivation ausreichen. Ansprechpartner*innen und die Betreuung sowie der inhaltliche Ablauf sind klar bestimmt, inklusive der Phasen für ein näheres persönliches Kennenlernen und gemeinsame Auswertungsgespräche sowohl mit dem/der Praktikant*in als auch im protectis- Team. „Der Aufwand für das Praktikum steigt natürlich“, so Aßmann, „aber wir müssen die jungen Menschen für uns gewinnen und zugleich wissen, wie sie ticken.“ Außerdem wurden die Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens herausgearbeitet: „Wir sind ein kleines familiäres Team. Alle kennen alle und arbeiten fest zusammen. Die Arbeit ist abwechslungsreich, verantwortungsvoll und sehr selbständig. Man lernt viele Betriebe und Menschen kennen“, schwärmt Aßmann von seinem Beruf. „Wer Interesse an Technik hat, dem bieten sich viele Entwicklungsmöglichkeiten.“

Für das Unternehmen war es ein großer Schritt, aus einer passiven und resignativen Rolle herauszukommen und die Entwicklung aktiv in die eigene Hand zu nehmen. Auch die Bereitschaft, sich auf etwas buntere Lebensbiografien einzulassen, war eine Herausforderung.



Mitte 2018 waren die Vorbereitungen dann abgeschlossen. Ein Ausbildungsstart im August 2018 kam leider zu früh. Die innerbetrieblichen Voraussetzungen waren noch nicht abgeschlossen und es sollte ja alles passen. Und auch der Lehrgang zur Ausbildereignungsberechtigung war erst kurz vorher erfolgreich beendet worden. Gleichwohl: Die neue Art auf sich aufmerksam zu machen, hatte bereits zu Resonanz geführt und erste Anfragen für betriebliche Praktika lagen schon vor. „Es gab auch Anfragen von Schülerinnen und sogar eine aus Griechenland“, erzählt Herr Aßmann. „Man merkt, dass sich junge Menschen für unseren Beruf interessieren, wenn man es richtig angeht. Wenn man neue Wege geht und nur auf die Motivation schaut, hat man auch Erfolg. Insofern bin ich zuversichtlich, bald mit der Ausbildung starten zu können.“

Kontakt

Niederlassungsleiter Michael Aßmann
E-Mail: massmann@protectis.de
Telefon: 0421 64 36 98 0

“ Die Möglichkeit, ein Inhouse-Seminar durchzuführen, kam bei den Teilnehmenden aus der Belegschaft sehr gut an. Der Vorteil dabei war, dass das Seminar in einem „geschützten Raum“ stattfand, der vertrauliche Informationen bewahrt und es ermöglicht, kontroverse Themen offen zu diskutieren. So entstand deutlich schneller eine intensive und effiziente Arbeitsatmosphäre als bei einem gemischten Teilnehmerfeld.

Stephan Franke

Personalleitung GTF Freese ”

“ Sehr positiv möchte ich das breite Schulungsangebot bewerten: für kaufmännische und gewerbliche Beschäftigte sowie spezielle Seminare für Azubis und junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies entsprach unseren Bedarfen.

Rajmund Smolski

Leiter Lohn-/Personalabteilung Vollers ”

“ Positiver Mehrwert aus den Seminaren im Projekt war es, dass man neben den Veranstaltungen die Möglichkeit hatte, sich mit Menschen aus verschiedenen Unternehmen und Funktionen auszutauschen.“

Timo Schumacher

Projektleiter und Koordinator Personal GHBV ”

“ Einblicke in bremische Unternehmen, die sich schon länger mit dem Thema „Diversity Management“ beschäftigen, konnten im Rahmen der „Best-Practice-Beispiele“ gewonnen werden. Dabei konnten die Besucher den Nutzen für die Beschäftigten hautnah erfahren. Die Betriebsbesichtigung war dann das Highlight der Veranstaltungen.

Michael Hellpap

Projektlotse und freigestelltes Betriebsratsmitglied BLG ”



“ Frauen (...) wünschen sich von ihrem Arbeitgeber eine individuelle Flexibilität von Arbeitszeit, täglichem Arbeitspensum und Arbeitsort. Das Ergebnis muss stimmen.

Wippermann 2016:

Was junge Frauen wollen, S. 14 ”

BERUF UND PRIVATES VEREINBAREN

“ „In der Betriebsarbeit zeigt sich immer wieder, wie wichtig es ist, dass der Arbeitgeber sich des Themas wirklich annimmt und man gemeinsam zu guten Lösungen findet. Dies wird insbesondere beim Thema Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen deutlich, welches ich im Rahmen des Projektes bewegt habe.

Ella Ulrich

Beraterin Soziale Innovation GmbH ”



BLG LOGISTICS

Vom Bremer Lagerhaus zum weltweiten Logistikdienstleister



Ort: Hauptsitz Bremen

Beschäftigte: 18.500

Gründung: 1877

Die BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG ist ein international tätiges Seehafen- und Logistikunternehmen mit Hauptsitz in der Hansestadt Bremen, welches auf eine über 140-jährige Firmengeschichte zurückblicken kann.

Gegründet wurde das Unternehmen von 65 Kaufleuten im Jahre 1877, mit dem Ziel, die in der ganzen Stadt verteilten Lager Räume am Wasser zu konzentrieren und den Güterumschlag zentral gemeinsam zu betreiben. Mit der Gründung der BLG erlebte die Stadt Bremen als Hafen-

und Handelsstadt einen starken Aufschwung und wurde ein Vorreiter in der Hafententwicklung. Schon im Jahre 1888 übernahm die BLG den Betrieb des neu gebauten Freihafens I. In den folgenden Jahrzehnten kamen immer mehr Häfen in und um Bremen hinzu, wie etwa die Freihäfen in Bremerhaven 1953 und der in den 1960er Jahren errichtete Neustädter Hafen in Bremen. Als in den 1960er-Jahren die ersten Container über den Atlantik nach Europa kamen und diese Spezialgeräte und freie Flächen benötigten, wurde ab 1968 an der Wesermündung der Container-Terminal Bremerhaven gebaut, welcher heute eine Länge von 5 Kilometern hat und damit zu den Top 20 der Weltcontainerhäfen gehört. Als Ende der 1970er Jahre die japanische Autoindustrie ihre Exportoffensive startete, war die BLG von Anfang an mit dabei und begann mit dem Bau des Autoterminals Bremerhaven. Heute gehört Bremerhaven mit rund 2,2 Millionen Fahrzeugen pro Jahr zu den größten Autodrehscheiben der Welt.



Als sich in den 1980er- und 1990er-Jahren zeigte, dass im Zuge der Globalisierung die Erlöse von reinen Transportleistungen zurückgehen und der einfache Hafenumschlag und die Lagerung nicht mehr ausreichen, erweiterte die BLG ihre Dienstleistungstiefe mit Gründung der ersten Logistikzentren in Bremen und Bremerhaven. Nach einer umfassenden Restrukturierung ab Mitte der 1990er-Jahre entwickelte sich die BLG zu einem international tätigen Logistikdienstleister. Heute ist die BLG-Gruppe mit mehr als 100 Standorten und Niederlassungen in Europa, Amerika, Afrika und Asien auf allen Wachstumsmärkten der Welt präsent. Die Geschäftsbereiche AUTOMOBILE und CONTAINER sind führend in Europa. Der Geschäftsbereich CONTRACT gehört zu den führenden deutschen Anbietern. Einschließlich aller Beteiligungen bietet BLG LOGISTICS gegenwärtig rund 18.500 Arbeitsplätze.

Der Geschäftsbereich AUTOMOBILE umfasst die komplette weltweite Logistik für Fertigfahrzeuge vom Hersteller bis zum Händler. Dazu gehören Umschlag, Lagerung, technische Bearbeitungen sowie Spedition- und Transportlogistik per Schiene, Straße und Binnenschiff. Pro Jahr werden rund 6,3 Millionen Fahrzeuge umgeschlagen, transportiert oder technisch bearbeitet – BLG LOGISTICS gehört damit zu den führenden Automobillogistikern in Europa. Einen weiteren Leistungsschwerpunkt bildet die Seehafenlogistik für konventionelle Güter.

Im Geschäftsbereich CONTRACT sind die Autoteile-, Industrie- und Produktionslogistik, Handels- und Distributionslogistik sowie speditionelle Dienstleistungen zusammengefasst. In der Kontraktlogistik ist BLG LOGISTICS in Logistikzentren und Spezialanlagen an über 40 Standorten in Europa sowie in Übersee für starke Marken wie BMW, Bosch, Daimler, Deut-

sche Bahn, engelbert strauss, Golf House, Griesson - de Beukelaer, Hansgrohe, Konica Minolta, OBI, PUMA, Siemens oder Tchibo tätig.

Der Geschäftsbereich CONTAINER wird durch das Joint Venture EUROGATE, führender Terminalbetreiber Europas, vertreten. Die Marktposition basiert auf dem kontinentalen Terminalkonzept und der Ergänzung mit Dienstleistungen rund um den Containerverkehr. Zum Netzwerk gehören Transporte per Schiene, Straße und Wasser sowie Logistikleistungen für containerisierte Güter. Das Terminalnetzwerk umfasst die Standorte Bremerhaven, Hamburg, Wilhelmshaven sowie La Spezia, Gioia Tauro, Cagliari, Ravenna und Salerno (alle Italien), Limassol (Zypern), Lissabon (Portugal) sowie Tanger (Marokko) und Ust-Luga (Russland).

Eine wesentliche Aufgabe der BLG-Gruppe ist es, sich immer wieder perfekt auf die sehr unterschiedlichen Anforderungen von Kunden aus Industrie und Handel einzustellen. Dabei setzt BLG LOGISTICS seit Jahren auf neue und lang-

lebige Lösungen durch digitale Technologien. Heute sind Logistikunternehmen noch mehr denn je gefordert, intelligente Lösungen für eine kundenorientierte Logistik zu bieten, denn die Digitalisierung verändert die Logistik und ihre Prozesse massiv. Im Fokus der Interpretation von Industrie 4.0 stehen bei BLG LOGISTICS die optimale Zusammenarbeit von Menschen mit logistischen Objekten und deren Vernetzung.

Der 2018 neu aufgestellte Zentralbereich „Nachhaltigkeit und Digitalisierung“ bringt verschiedene Aktivitäten zusammen, die alle den Erfolg des Unternehmens heute und in Zukunft beeinflussen: 100-Tage-Projekte, Logistik 4.0, Forschungsprojekte und Nachhaltigkeitsthemen. So steuert BLG LOGISTICS noch fokussierter und mit mehr Geschwindigkeit in die digitale Zukunft und kann Treiber von Innovationsthemen sein. In 100-Tage-Projekten versuchen interdisziplinäre BLG-Teams, neue Technologien möglichst schnell in den Testbetrieb zu bringen. Erprobt wurden hier unter anderem schon Drohnen, Exoskelette, Smart



Glasses, VR-Brillen, 3-D-Drucker, Blockchain-Technologien oder Sensorlösungen. Außerdem arbeiten aktuell verschiedene BLG-Fachbereiche in insgesamt sieben Forschungsprojekten aktiv mit. Darüber hinaus existieren verschiedene Digitalisierungsprojekte zusammen mit Kunden und Lieferanten. Eine wichtige Rolle spielt die Zusammenarbeit mit Start-ups. Die jungen Unternehmen punkten mit Offenheit, Neugierde und Unkonventionalität. Davon profitiert die BLG und bietet den Start-ups im Gegenzug an, ihre Ideen in der Unternehmenspraxis auszutesten.

Ein entscheidender Baustein aller BLG-Digitalisierungsaktivitäten ist die Befähigung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In einem sich verändernden Arbeitsumfeld, welches von komplexen Prozessen und technologisch anspruchsvollen Anlagen und Werkzeu-

gen bestimmt ist, wird es immer wichtiger, den Menschen einzubeziehen und seine Kompetenzen zu fördern. Nur so kann er als Entscheider und Gestalter die digitale Transformation aktiv beeinflussen. Dazu gehört bei der BLG, dass Beschäftigte im Unternehmen von Anfang an neue Technologien in ihrem Arbeitsalltag nutzen und die Digitalkompetenz gefördert wird. Neben innovativen Lernmethoden über Online-Plattformen gehört der praktische Umgang mit technischen Geräten ebenfalls dazu. Einen physischen Ort zum Austausch für neue Ideen bietet das BLG-DigiLab im Neustädter Hafen in Bremen.

Kontakt

Arbeitsdirektor / Mitglied des Vorstandes
Dieter Schumacher
E-Mail: dieter.schumacher@blg.de
Telefon: 0421 398 34 17



BLG LOGISTICS

Die Arbeitgeberattraktivität stärken – die Arbeitszufriedenheit erhöhen:
Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie



Ort: Hauptsitz Bremen

Beschäftigte: 18.500

Gründung: 1877

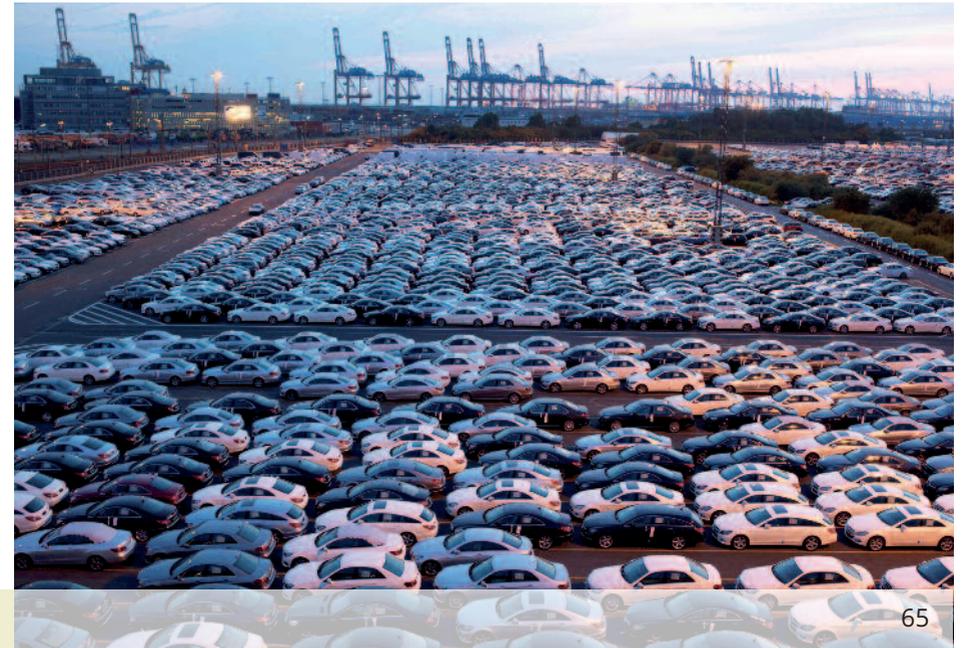
Im Rahmen des Personalmanagements der BLG hat das Thema „Beruf und Familie“ seit vielen Jahren einen besonderen Schwerpunkt. Das Image der BLG als attraktives Unternehmen am Arbeitsmarkt zu erhöhen, Mitarbeiter*innen zu finden und sie an das Unternehmen zu binden: das sind die Ziele der BLG Strategie. Mittlerweile blickt das Unternehmen auf eine mehr als 12-jährige Tradition als zertifizierter Betrieb im Rahmen des Audits „Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung zurück und hat das Zertifikat auf unbegrenzte Dauer erhalten. Weitere Aus-

zeichnungen, darunter vom FOCUS und Brand Eins, kamen hinzu und verdeutlichen das stete Bemühen des Unternehmens um eine Weiterentwicklung der erreichten Standards. Schwerpunkt der Aktivitäten sind Angebote und Vereinbarungen, um den Beruf und die Betreuung der Kinder miteinander in Einklang zu bringen. Dabei sind es längst nicht mehr nur die Frauen, die entsprechende Bedarfe haben: Bereits im Jahre 2005 gab es erste Vereinbarungen mit jungen Vätern, die sich die Kinderbetreuung mit ihren Frauen teilen wollten. „Das Thema hat in jüngster Zeit ein unglaubliches Gewicht bekommen“, betont Udo Klöpping, Personalleiter der BLG, „denn wir bemühen uns verstärkt, unsere traditionell geringe Frauenquote zu steigern.“ Zunehmend erwarten es auch die Menschen, dass ihnen ihr (potenzieller) Arbeitgeber hier entsprechende Angebote macht. Demnach ist das Spektrum der Möglichkeiten inzwischen groß.

Hier eine kleine Auswahl:

- Flexible Gestaltungsmöglichkeiten bei Umfang und Lage der Arbeitszeit
- Strukturierter Umgang mit Elternzeit, insbesondere Wiedereinstieg
- Teilzeit auch in Führungspositionen möglich
- Eltern-Kind-Büro, teilweise auch die Möglichkeit des Mitbringens ins eigene Büro
- Integration des Themas in Führungskräfteveranstaltungen
- Gute Informationsmöglichkeit rund um das Thema „Beruf und Familie“ (Intranet, Ansprechpartner im Personalbereich)
- Einbindung des Themas in ein laufendes Projekt zur Weiterentwicklung der Führungsorganisation

„Kern unseres Angebotes sind individuelle und flexible Arbeitsmodelle“, so Personalleiter Udo Klöpping. „Wir schauen immer auf den einzelnen Menschen und suchen nach einer individuellen Lösung, die der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und dem Unternehmen gerecht wird. Das ist ein hoher Aufwand, aber er lohnt sich sehr. Nur so können wir die Menschen an uns binden bzw. für uns gewinnen.“ Dabei ist Flexibilität nicht nur auf den aktuellen Zeitpunkt bezogen, sondern die Vereinbarungen werden an die sich ändernden Lebensumstände angepasst. „Jede Lebens- und Arbeitsphase hat ihre eigenen Rahmenbedingungen und Anforderungen. Dem tragen wir als Unternehmen Rechnung“, erläutert Klöpping weiter.





Dabei ist Stillstand Rückschritt und so werden die Ansätze zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie permanent weiterentwickelt. Zwei Themen sind es, die kurz vor der Umsetzung stehen: Da ist zum einen die Entwicklung passender Regelungen für die verschiedenen Formen des Arbeitens an anderen Orten (alternierende Telearbeit, Home Office, mobiles Arbeiten). „Wenn wir uns mit den Besten messen wollen, müssen wir in diesen Punkten weiterkommen“, betont Sabrina Michael, Referentin des Arbeitsdirektors. „Gerade die Möglichkeit des orts- und zeitungebundenen mobilen Arbeitens steht auf der Agenda unserer Beschäftigten weit oben. Die Digitalisierung öffnet neue Möglichkeiten des Arbeitens und da wollen wir nicht hinterherlaufen, sondern Maßstäbe setzen.“

Zum anderen werden die Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Unterstützung bei Kinderbetreuung (Engpässe, Ferienbetreuung, Regelbetreuung) geprüft. „Auch bei der Kinderbetreuung müssen wir etwas tun, damit unsere Mütter und Väter ihre Elternzeit nicht deshalb verlängern, weil sie keine andere Wahl haben“, so Frau Michael weiter. Denn die außerbetrieblichen Angebote reichen häufig nicht aus, so dass lange Elternzeiten eher fremdbestimmt als selbstgewählt sind. Dieter Schumacher, Arbeitsdirektor der BLG, ist davon überzeugt, dass dies gelingt: „Für immer mehr Beschäftigte und auch für Arbeitsuchende wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem Entscheidungskriterium für oder gegen ein Unternehmen. Wir werden auch in diesem Feld unseren Ruf als attraktiver

Arbeitgeber für Frauen wie für Männer festigen.“

Keimzelle dieser Angebote war der Zentralbereich der BLG. Hier wurden erste Angebote entwickelt und in der praktischen Umsetzung erprobt. Später wurden diese Angebote auch von anderen BLG-Gesellschaften aufgenommen und in die Praxis integriert. Dabei standen zunächst die Beschäftigten in der Administration und Verwaltung im Fokus, inklusive der Führungskräfte. Rasch aber nahmen auch Angestellte, die als Fachkräfte, Projektmanager*innen oder Führungskräfte in den operativen Gesellschaften tätig sind, die Angebote wahr. Mittlerweile ist so ein buntes und breites Spektrum von sehr unterschiedlichen Lösungen und Modellen entstanden. Und längst dreht es sich nicht mehr nur um die Kinderbetreuung. Die Gesellschaft altert und der Pflegebedarf der Eltern wird zunehmend zu einem Thema, das nach betrieblichen Lösungen

verlangt. Auch hier greifen die Angebote der BLG und erleichtern den Betroffenen diese, meist temporäre, Zusatzbelastung.

Zunehmend versucht die BLG auch für die gewerblichen Beschäftigten entsprechende Angebote zu entwickeln und zu etablieren. „Andere Unternehmen setzen familienfreundliche Arbeitsbedingungen nur im kaufmännischen Bereich um. Wir stellen uns der Herausforderung, solche Angebote auch im gewerblichen Bereich voranzutreiben“, führt Udo Klöpping aus. Aufgrund der Arbeitsinhalte und der Arbeitsbedingungen ist dies schwieriger als in den anderen Bereichen. Die Arbeit ist stark an feste Ausführungsorte gebunden und häufig auch technisch determiniert. Dies schränkt die Möglichkeiten ein und verlangt eher nach standardisierten Modellen, die für größere Gruppen gelten. „Wir müssen aber hier vorankommen. Hafendarbeit ist nicht mehr die Männerdomäne, auch wenn es mancher nicht



hören will. Die schwere körperliche Arbeit ist auf dem Rückzug.“ Und auch in den Logistikzentren der BLG und dem Autoterminal in Bremerhaven sind familienfreundliche Arbeitsangebote Grundlage für erfolgreiche Personalgewinnung und stabile Beschäftigung. Und die Nachfrage ist hoch, wie eine Befragung von arbeitssuchenden Frauen in Bremen vor einiger Zeit zum Thema Arbeitszeitwünsche ergeben hat. Es könnten so Erwerbsgruppen angesprochen werden, die bisher nicht so im Fokus standen. So wurde in Bremen ein Modell entwickelt, das unter „Wunscharbeitszeiten“ läuft und flexible Teilzeit auch auf der „Fläche“ in den Lager- und Kommissionierbereichen vorsieht. Die Teilung einer Schicht in zwei Teile á vier Stunden ist das gängigste Modell. Ein Arbeitsplatz wird dann geteilt und bleibt voll ausgelastet. Aber auch an-

dere Modelle sind denkbar, insbesondere dort, wo ein Arbeitsplatz nicht unbedingt über die komplette Schicht besetzt sein muss. Hier kann es zu versetzten Schichten mit unterschiedlicher Laufzeit kommen. Noch tun die Führungskräfte sich mit der Umsetzung etwas schwer, haben sie doch ihre „Schäfchen“ gerne über die gesamte Schicht beisammen. Außerdem ist in diesen Wunscharbeitszeiten die tarifliche Möglichkeit zur Schichtverlängerung nicht mehr so leicht umsetzbar, müssen sich die Beschäftigten an diesen Arbeitsplätzen doch auf ein pünktliches Arbeitsende verlassen können, warten die Kinder doch darauf, abgeholt zu werden. Dies reduziert die betrieblichen Möglichkeiten, rasch auf Kundenwünsche oder Verzögerungen im Ablauf reagieren zu können, eine echte Herausforderung für die operativ Verantwortlichen. Denn die



Spediteure erwarten die Ware noch am selben Tag. Klöpping ist jedoch auch hier optimistisch: „In unseren ostdeutschen Standorten ist die Akzeptanz für diese Modelle viel höher. Das ist auch ein gesamtgesellschaftlicher Umdenkungsprozess. Insgesamt – da bin ich mir sicher – werden flexible Arbeitsmodelle auch im gewerblichen Bereich an Bedeutung gewinnen.“ Hierfür gilt es auch einige tarifliche Besonderheiten gemeinsam mit dem Sozialpartner neu zu bedenken. In Bremerhaven hatte die BLG auf dem Autoterminal 6-Stunden Schichten angeboten, am Vormittag und am Nachmittag. Die Nachfrage nach diesen Angeboten war im strukturschwachen Bremerhaven hoch und die Beschäftigten mit den Modellen zufrieden, können doch Betreuungspflichten besser erfüllt werden und 30 Stunden Arbeit pro Woche liegen bereits im vollzeitnahen Bereich, so dass auch der Verdienst attraktiv war. Allerdings hat ver.di gegen das Modell geklagt, da es aus Sicht der Gewerkschaft nicht tarifkonform sein soll. Insbesondere sieht ver.di einen Verstoß gegen den tariflichen Grundsatz ‚Keine Schicht ohne Pause im Hafen‘ und wendet sich nicht gegen Teilzeitarbeit generell, die aus Sicht der Gewerkschaft einen wertvollen Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie darstellen kann. Das Verfahren ist noch nicht abgeschlossen, so dass die Zukunft dieses Modells noch ungewiss ist.

Um die Wünsche ihrer Beschäftigten in Bezug auf die Vereinbarkeit frühzeitig zu erkennen, ist das Thema auch in den Personalgesprächen verankert, die alle direkten Vorgesetzten regelmäßig mit ihren Mitarbeiter*innen führen. Auch bei Schwangerschaften wurden zusätzliche Gespräche eingeführt. Schon vor der Geburt werden zu festgelegten Terminen insgesamt drei Gespräche geführt. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass Mütter und Väter sich heute viel intensiver damit befassen, wie sie die Elternzeit gestalten wollen, wie lange sie aussetzen, wie die Arbeitsteilung ist, wann sie wiederkommen wollen. „Beide Seiten profitieren davon, innerhalb dieser strukturierten Interviews Vereinbarungen zu treffen und regelmäßig zu überprüfen, ob das Festgelegte noch aktuell ist“, erläutert Klöpping.

Man sieht, das Thema ist in Bewegung und neue Entwicklungen verlangen immer neue Ideen und Angebote. Und wenn aus der Belegschaft der Wunsch kommt, zu welcher Lebensphase auch immer, eine Auszeit zu nehmen, wird es auch hierauf eine attraktive Antwort geben.

Kontakt

Personalleiter Udo Klöpping
E-Mail: udo.kloeping@blg.de
Telefon: 0421 398 38 88

Unternehmensverband Bremische Häfen e. V.

Gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch mehr Flexibilität bei
Arbeitszeit und Arbeitsort

U·B·H Unternehmensverband
Bremische Häfen e.V.

Ort: Bremen
Beschäftigte: 6
Gründung: 1914

Der U·B·H vertritt die Interessen seiner über 40 Mitglieder u. a. in hafen- und wirtschaftspolitischen sowie seehafen-spezifischen Fragen auf der Ebene der Europäischen Union (EU), den gesetzgebenden Organen, Behörden und anderen Institutionen. Er ist Mitglied im Zentralverband der deutschen Seehafenbetriebe e.V. (ZDS) sowie in der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Dort nimmt er Einfluss auf politische und wirtschaftliche Entscheidungsprozesse zugunsten der Hafen- und Distributionswirtschaft.

Darüber hinaus ist der U·B·H Tarifvertragspartner gegenüber der Gewerkschaft ver.di für den Bereich der Bremischen

Häfen. An den Tarifverhandlungen der deutschen Seehäfen ist er ebenfalls beteiligt.

Der Verband ist „Dienstleister“ für seine Mitglieder in sämtlichen arbeits- und sozialrechtlichen Fragen auf individueller, betrieblicher und tariflicher Ebene. Zum Leistungsspektrum gehören sowohl die gerichtliche als auch die außergerichtliche Vertretung sowie die Beratung im Rahmen von Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen, Einigungsstellenverfahren sowie Haustarifvertragsverhandlungen.

Der U·B·H ist Träger des Projekts „Chancengleichheit und Personalentwicklung in der bremischen Hafenwirtschaft und hafennahen Logistik - Eine Initiative zur Deckung des Fach- und Arbeitskräftebedarfes“. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: Weiterbildung und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Für die Mitglieder präsent und ansprechbar sein

Die umfangreichen Aufgaben des Verbandes werden aktuell von sechs Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle in Bremen wahrgenommen. Gearbeitet wird sowohl in Vollzeit (Geschäftsführung und Rechtsberatung) als auch in Teilzeit. Im Sekretariat ergänzen sich Mitarbeiterinnen in Vollzeit und Teilzeit. In der Regel bedeutet Arbeitszeit (abgesehen von Ausernteterminen) Präsenz in der Geschäftsstelle.

Die „Servicezeiten“ der Geschäftsstelle ergeben sich mehr oder minder aus den Arbeitszeiten der Vollzeitkräfte. Sie arbei-

ten i. d. R. montags bis freitags von 8.00 bis 16.00/17.00 Uhr. Das praktizierte Modell hat sowohl aus Sicht der Geschäftsführung als auch der Mitarbeitenden über viele Jahre „gute Dienste“ geleistet. Es gab keinen Grund, die eingespielten Routinen in Frage zu stellen.

Neue Wege in der Arbeitszeitgestaltung

Dann wurde ein*e Projektmitarbeiter*in für das Projekt „Chancengleichheit und Personalentwicklung in der bremischen Hafenwirtschaft und hafennahen Logistik - Eine Initiative zur Deckung des Fach- und Arbeitskräftebedarfes“ gesucht.



Zu den Aufgaben der Stelle gehören:

- Ansprechpartner*in für Projektbetriebe sowie Schulungsinteressierte und -teilnehmende zu sein
- Betreuung der Projektbetriebe durch regelmäßige Projektinfos, u. a. in Form eines 14-tägigen Newsletters
- Organisatorische Planung der Schulungen inklusive einer Schnittstellenfunktion zu den Teilnehmenden
- Ansprache neuer Projektbetriebe, Durchführung von Erstgesprächen
- Vorbereitung von Veranstaltungen
- Begleitung von Partnertreffen

Die Projektmitarbeiterin bzw. der Projektmitarbeiter sollte idealerweise Hafenerbetriebe und Hafendarbeit kennen und sich in den Betrieben „sicher bewegen“ können. Auf der fachlichen Seite sollte das Thema Diversity kein Neuland sein. Organisatorisches Talent sowie ein gutes Zeitmanagement sollten ebenfalls vorhanden sein.

Bei der Suche nach einer geeigneten Mitarbeiterin bzw. einem geeigneten Mitarbeiter fiel eine Bewerberin auf, die die Anforderungen der Stelle erfüllte, die festen Arbeitszeitstrukturen in der Geschäftsstelle jedoch nicht mit ihren familiären Verpflichtungen vereinbaren konnte.

Muss die Projektmitarbeiterin zu festen Arbeitszeiten in der Geschäftsstelle arbeiten? Oder geht es nicht vielmehr um gute Erreichbarkeit, zuverlässige Bearbeitung von Anfragen in einem bestimmten Zeitkorridor und die Wahrnehmung zeitlich variabler Betriebstermine und Projekttreffen? Beim genaueren Hinsehen wurde deutlich: Ausgehend von der bisherigen Arbeitsorganisation im U·B·H nimmt die Projektmitarbeiterin eine „Sonderstellung“ ein.



Gemeinsam mit der Bewerberin wurde ein Arbeitszeitkonzept entwickelt, das sowohl den Projektanforderungen als auch den privaten Betreuungspflichten Rechnung trägt.

Und so sieht es aus:

Vereinbart wurde zunächst ein sukzessiver Einstieg: Gestartet wurde mit einer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von 20 Stunden. Nach einer Eingewöhnungszeit des Kindes in der Kindertagesstätte wurde die Arbeitszeit auf 25 Stunden pro Woche erhöht.

Die wöchentliche Arbeitszeit wird flexibel auf die Arbeitstage von Montag bis Freitag verteilt. In Abstimmung der Projektanforderungen und der privaten Betreuungspflichten steuert die Projektmitarbeiterin ihre tägliche Arbeitszeit selbst, d. h. Arbeitsbeginn und -ende sind variabel. An einem Tag in der Woche arbeitet sie in der Regel im Homeoffice. Ein Laptop und der Zugriff auf den U·B·H-Server über eine „sichere Leitung“ und unter Wahrung des Datenschutzes ermöglichen

dies ohne Qualitätseinbußen. Im Gegenteil: Homeoffice-Phasen an anderen Tagen erhöhen sogar die Servicequalität für die Projektbetriebe und -partner.

Projektsitzungen werden nach einem festen Rhythmus durchgeführt, Betriebstermine mit einem Vorlauf von mehreren Tagen geplant. Der Planungshorizont ist ausreichend, um die Betreuung des Kindes über den institutionellen Rahmen hinaus durch Partner, Familienangehörige sowie Personen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis zu gewährleisten.

Die Mitarbeiterin dokumentiert ihre Arbeitszeit, achtet auf die Einhaltung von Ruhezeiten und sorgt eigenverantwortlich dafür, dass längere Arbeitszeiten an einem Tag mit kürzeren an einem anderen Tag ausgeglichen werden.

Von den neuen Regelungen zu Arbeitszeit und -ort der Projektmitarbeiterin profitieren beide Seiten. Der U·B·H hat eine engagierte und qualifizierte Mitarbeiterin für das Projekt gefunden. Der Mitarbeite-

rin gelang nach der Elternzeit der Wiedereinstieg in den Beruf mit einer anspruchsvollen Tätigkeit. Bisher sind beide zufrieden, dieses Neuland betreten zu haben.

Spagat zwischen Beruf und Familie – so klappt!

Lilli Marquardt war vor der Geburt ihrer Tochter als Personalreferentin beim GHBV in Bremen tätig. Sie plante vorerst für ein Jahr in Elternzeit zu gehen. Im ständigen Austausch und Kontakt mit ihren Kolleginnen und Kollegen erfuhr sie viel über den Umbruch beim GHBV.

„Aufgrund unklarer Perspektiven entschied ich mich, ein weiteres Jahr Elternzeit ran zu hängen, in der Hoffnung, dass sich die Lage bis dahin wieder beruhigen würde“, erklärt Frau Marquardt ihren Entschluss, die Elternzeit auf zwei Jahre zu verlängern. Ein weiteres halbes Jahr verging. „Dann bekam ich

Ist das Modell auch auf andere Stellen übertragbar? Dies muss im Einzelfall geprüft werden. Für den U-B-H ist wichtig, dass die Servicequalität der Mitgliederbetreuung sichergestellt ist – und das mit zufriedenen Mitarbeitenden, die gerne und gut beim U-B-H arbeiten.

Anfang Februar 2017 einen Anruf verbunden mit einem Angebot vom UBH, in Teilzeit Mitarbeiterin im Projekt „Chancenvielfalt Bremische Häfen“ zu werden. Das hörte sich sehr interessant an und ich war sehr froh, dass man an mich dachte“, schildert Frau Marquardt.

Die Betreuungssituation konnte glücklicherweise schnell geklärt werden und die Großeltern überbrückten die Zeit bis zur Krippenbetreuung. So startete Frau Marquardt im März 2017 mit vorerst 20 Wochenstunden als Projektmitarbeiterin. Im September 2017, nach der Eingewöhnungszeit in der Krippe, wurden die Stunden auf 25 pro Woche erhöht. „Der UBH ermöglicht mir ein sehr flexibles Arbeiten. Ge-

nerell bin ich montags bis mittwochs am Vormittag im Büro. Donnerstags habe ich einen vollen Arbeitstag, um Termine am Nachmittag wahrnehmen zu können und freitags ist dann Homeoffice“, so Frau Marquardt. Wenn Termine oder Veranstaltungen am Nachmittag auch auf einen Freitag fallen, so macht Frau Marquardt das möglich. Die Familie übernimmt dann die Betreuung der Tochter, denn die Krippe macht zu. „Darauf kann ich mich verlassen. Auf der anderen Seite kommt der Arbeitgeber mir sehr entgegen, wenn ich mal ein privates Anliegen habe und meine Arbeitszeiten variieren möchte. Das lässt sich sehr gut vereinbaren. Hinzu kommt, dass mein Mann geschäftlich viel unterwegs ist und somit ist Organisation alles. Mit der Unterstützung seitens der Familie und des Arbeitgebers schafft man diesen Spagat aber sehr gut“, berichtet Frau Marquardt.

Nach fast 2,5 Jahren der Projektstätigkeit wird Frau Marquardt mit Ende des Projektes im August 2019 wieder zum GHBV zurückkehren. „Auch beim GHBV ist man mir sehr entgegengekommen. Eine Teilzeitstätigkeit ausschließlich am Standort Bremerhaven wäre für mich keine Option gewesen. Dann hätte ich mir wahrscheinlich etwas Neues suchen müssen. Doch man wollte an meiner Person festhalten, was mir eine sehr positive Rückmeldung gegeben hat und so haben wir uns auf ein flexibles Arbeitszeitmodell mit Homeoffice-Einheiten geeinigt. Nun freue ich mich auf die alten und neuen Kolleginnen und Kollegen und blicke auf über zwei Jahre spannende Projektarbeit, die mir sehr viel Spaß gemacht und viel Neues gebracht hat, zurück.“

Kontakt

Geschäftsführer Peter Marx

E-Mail: peter.marx@ubh-online.de

Telefon: 0421 38 51 54



„Im Seminar „Frauen in Führungspositionen“ habe ich viel über das Verhalten in Meetings und in Situationen mit männlichen Kollegen / Vorgesetzten gelernt. Dabei wurden die eigenen Stärken reflektiert und anhand von Praxisübungen aufgezeigt, wie ich diese besser nutzen kann. Das Selbstmarketing sowie ein professionelles Auftreten der Frau rundeten die Schulung ab.

Sabrina Lamprecht
HR-Managerin BLG

„In der Seminarreihe „Frauen in Führungspositionen“ wurde die Stellung der Frauen im betrieblichen Kontext gestärkt. Neben eigenen Karriereplanungen waren der Umgang mit frauenspezifischen Kommunikations- und Führungsthemen Schwerpunktbereiche. Einige Teilnehmerinnen konnten bereits den nächsten Karriereschritt vollziehen.

Anja von Schirach
Fachbereich Führung & Kommunikation ma-co

„Das ESF Projekt hat durch vielfältige Angebote und gute Information in den Betrieben auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten für Fortbildungen geboten, deren Zugang zu solchen Maßnahmen häufig schwieriger ist.

Timo Schumacher
Betriebsratsvorsitzender GHBV



CHANCEN GEBEN - CHANCEN NUTZEN



BLG LOGISTICS

Einstiegs- und Entwicklungschancen für Menschen mit bunten Biografien



Ort: Hauptsitz Bremen
Beschäftigte: 18.500
Gründung: 1877

Auch an BLG LOGISTICS gehen die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt nicht spurlos vorbei. Qualifizierter Nachwuchs ist immer schwerer zu bekommen. Dies gilt insbesondere für die gewerbliche Ausbildung in den Lager- und Distributionsbereichen, die Fachkraft für Lagerlogistik. Zu wenig Ansehen hat dieser Beruf in der öffentlichen Wahrnehmung, wird er doch häufig noch mit hoher körperlicher Arbeit verbunden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Anforderungen an die Arbeit auch in diesem Bereich ständig steigen: Die Verzahnung der Prozesse, Digitalisierung, die Notwendigkeit des fle-

xiblen Arbeitseinsatzes verlangen zunehmend theoretische logistische Grund- und Prozesskenntnisse. Dies führt dazu, dass der Bedarf an zusätzlichen, einschlägig qualifizierten, Fachkräften weiter steigt. Am Markt sind diese nur noch schwer zu gewinnen und Mitarbeiter*innen, die in der BLG „groß“ werden, sind erfahrungsgemäß besonders mit dem Unternehmen verbunden.

Die BLG hat daher grundsätzliche strategische Entscheidungen getroffen, um diesen Bedarf an Fach- und Führungskräften v.a. im gewerblichen Bereich decken zu können:

- Die Öffnung von Eintrittswegen zur Ausbildung im dualen System in der BLG vor allem für junge Menschen, die in bisherigen Bewerbungsprozessen keine Chance gehabt hätten.
- Die systematische Erschließung und Förderung des Potenzials der bestehenden Belegschaft auf allen Funktionsebenen. Interne Entwicklung vor externer Einstellung ist die Devise.



Die Öffnung von Ausbildungschancen erfolgt vor allem über das arbeitsmarktpolitische Instrument der Einstiegsqualifizierung EQ. Hier arbeitet die BLG eng mit dem Jobcenter Bremen zusammen. Die EQ ist ein sozialversicherungspflichtiges Praktikum von mindestens 6 und höchstens 12 Monaten. Praktikumsentgelt und ergänzende Leistungen des Jobcenters sind so bemessen, dass sich kein finanzieller Anreiz für die Bewerber*innen ergibt. Vielmehr soll die Möglichkeit einer Berufsausbildung den eigentlichen Anreiz darstellen.

„Wir wollen denjenigen jungen Menschen in der Regel bis zum 25. Lebensjahr eine Chance geben, die wirklich wollen“, sagt Kirsten Krüger, Senior Referentin für Personalentwicklung bei der BLG und zuständig für die Konzeption und Umsetzung der Strategie. „Wir schauen auf die Menschen, prüfen ob sie wirklich eine Chance wollen. Zeugnisse, Noten und die

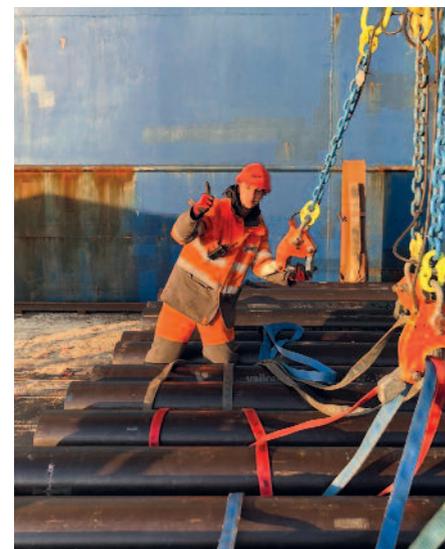
bisherige Lebensbiografie interessieren uns hier nicht. Sonst müssten wir die eine oder andere Bewerbung auch gleich aussortieren.“ Der Prozess ist mittlerweile gut eingespielt: Das Jobcenter macht eine Vorauswahl. Davon werden alle von der BLG zum Bewerbungsgespräch eingeladen. Bei denjenigen, die das Angebot zum Gespräch wahrnehmen, wird vor allem nach deren Motivation gefragt. Entsteht der Eindruck, dass ein ernster Wille vorhanden ist, kann das EQ-Praktikum beginnen. Die ersten Praktikantinnen und Praktikanten geben das Praktikum in der Regel bereits nach den ersten Schichten auf. „Auf der Fläche bei 6.00 Uhr Schichtbeginn kann man sich nicht verstecken, da merkt man, wer motiviert ist und wer nicht“, so Frau Krüger weiter. Diejenigen, die übrig bleiben, werden in die operativen Prozesse soweit wie möglich eingegliedert. Meistens wird bereits nach wenigen Wochen entschieden, ob die Maßnahme weitergeführt wird oder ein

Ausbildungsplatz in Aussicht gestellt werden kann. Dieser Wechsel in ein Ausbildungsverhältnis kann rasch erfolgen oder auch erst nach Ende der maximalen EQ-Laufzeit von 12 Monaten. Bei der Letztentscheidung spielen die Meister eine große Rolle: Stimmt die Chemie im Team, ist das Sozialverhalten in Ordnung, genügt das Potenzial? Die beteiligten Meister sind häufig auch Ausbilder, haben Spaß an der Sache und auch verstanden, dass es notwendig ist, in allen Erwerbsgruppen nach Kandidatinnen und Kandidaten für die BLG zu schauen. „Unser eigenes Schichtleiter-Nachwuchsprogramm trägt hier Früchte. Außerdem sind wir auch konsequenter geworden, wenn

wir sehen, dass die Führungsqualität nicht ausreicht“, resümiert Frau Krüger. „Die Schichtleiter*innen als Personalentwickler*innen, das ist heute zunehmend selbstverständlich.“ Jährlich werden ca. 4 Ausbildungsplätze auf diesem Wege besetzt, wenn nötig, wird auch noch ein zusätzlicher Platz eingerichtet. Ausbildungsberuf ist in der Regel die Fachkraft für Lagerlogistik – oder zunächst der Fachlagerist mit einer zweijährigen Ausbildung und Option zum Aufstocken bei gutem Verlauf. Aber auch in anderen Berufen konnte dieses zweistufige Verfahren schon erfolgreich angewendet werden. Nach erfolgreicher Ausbildung erfolgt eine unbefristete Übernahme.



Von der schiefen Laufbahn ganz hoch hinaus



bekam er über seine Sachbearbeiterin beim Jobcenter das Angebot der Einstiegsqualifizierung bei der BLG. „Ich hatte so gut wie keine Praxiserfahrung, wusste jedoch durch eine kurze Tätigkeit bei einer Leihfirma als Verpacker, dass mir körperliche Arbeit gefällt. Schließlich musste ich alleine wieder aus dem Sumpf“, beschreibt Herr Pal den Beginn seiner persönlichen Erfolgsgeschichte.

Im Februar 2016 startete er die EQ bei der BLG und konnte bereits im selben Jahr in die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik übergehen. Schließlich wollte er die verlorene Zeit, wie er sie beschreibt, nachholen. Bereits im Vorstellungsgespräch mit Kirsten Krüger (Senior Referentin für Personalentwicklung bei der BLG), die das Programm begleitet, bemerkte er, dass seine Vergangenheit, mit der er stets offen umging, unwichtig war und man sich für ihn als Person interessierte. „Man muss nur zeigen, dass man will, dann bekommt jeder die Chance“, schätzt Herr Pal die Einstiegsvoraussetzungen ein. Während der EQ und der Ausbildung ist eine engmaschige Betreuung durch die Ausbildungsleiter*innen sichergestellt. „Die ganze Ausbildungszeit und bis heute bekomme ich stetig die Bestätigung, dass Potenzial in mir steckt. Das ist ein großartiges Gefühl“, so Herr Pal.

Kevin Pal hat mit seinen 24 jungen Jahren schon einiges hinter sich: schlechte schulische Leistungen, Kriminalität, Drogen, von den Eltern verstoßen. „Mit 18 habe ich eine 2-jährige Therapie gemacht, den erweiterten Hauptschulabschluss nachgeholt und mich am Ende gefragt, was ich eigentlich im Leben will“, so Herr Pal. Während der Therapiezeit hat er erstmalig Unterstützung und Verständnis für seine Person erfahren. Das hat ihm Kraft gegeben und er fing an, an sich zu glauben, sich nicht aufzugeben. Voller Motivation begann er, Bewerbungen zu schreiben. Mit einem Job klappte es jedoch nicht sofort und so musste Kevin Pal erneut einen kleinen Rückschlag verkraften.

Auf sich alleine gestellt und fast im obdachlosen Zustand (er kam zeitweise bei einer Freundin unter),

Befragt man die Ausbildungsleiter*innen zu Herrn Pal, so beschreiben sie ihn als einen sehr motivierten, leistungsstarken jungen Mann, der stets gewillt ist, 110 Prozent zu geben. So konnte Herr Pal auch die Ausbildungszeit erfolgreich verkürzen und wurde Anfang

2019 von der BLG in ein festes Anstellungsverhältnis übernommen.

Aktuell ist er bei der BLG Cargo im Neustädter Hafen, Europas größtem Terminal für Stück- und Schwergut, tätig. „Es ist beeindruckend, wie so viele Tonnen von Stahl bewegt werden und über deinem Kopf schweben“, schwärmt Herr Pal von seinem neuen Einsatzbereich. „Hier kommt es auf jeden und jede an, man muss sich aufeinander verlassen können.“ Uwe Dannheim (Ausbildungsleiter bei der BLG) erklärt, dass bei

der Cargo nicht jeder Azubi, der ausgelernt hat, übernommen wird: „Wir empfehlen nur die Besten.“

Das nächste Ziel für Herrn Pal ist die Ausbildung zum Hafencararbeiter. „Denn mittlerweile weiß ich, was ich im Leben will. In der nahen Zukunft sehe ich mich als Brückenfahrer in großer Höhe. Denn ich liebe es, in der freien, frischen Luft zu arbeiten“, so Herr Pal auf die Frage, wo er sich in fünf Jahren sieht. Die Chancen dafür stehen gut.

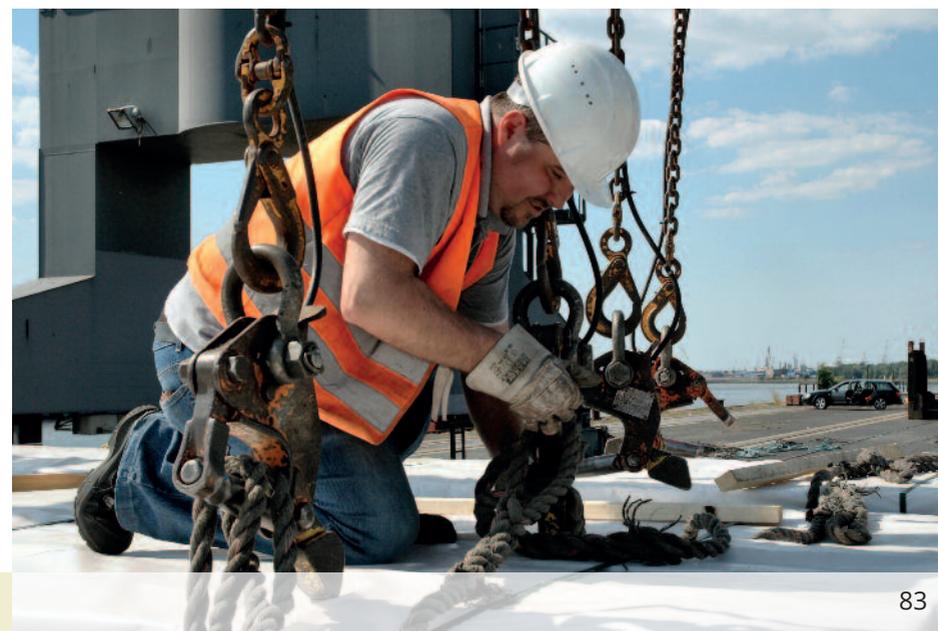


Die Förderung des in der Belegschaft vorhandenen Potenzials ist der zweite große Schwerpunkt der BLG-Strategie zur Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfes. „Vom Mitarbeiter zum DOP“ heißt das Programm, wobei DOP für Director Operation steht, die Führungsebene direkt unter der Geschäftsführung der einzelnen Gesellschaften. Das ausgeklügelte System zeigt die Berufsentwicklungswege detail-

liert auf und die hierfür notwendigen internen und externen Schulungen und Voraussetzungen. Besonders interessant sind die Entwicklungsmöglichkeiten für Menschen, die einfache Arbeit verrichten, also für Beschäftigte meistens ohne Berufsabschluss oder mit einem nicht anerkannten ausländischen Zertifikat und mit meist bunten Berufsbiografien.

Einfache Arbeit mit geringen internen Anlernzeiten ist vor allem in der Handels- und Industrielogistik der BLG vielfach vorzufinden. Da keine speziellen Vorkenntnisse notwendig sind, finden hier Menschen fast jeden Alters aus unterschiedlichen Kulturen und mit vielfältigsten Berufs- und Lebensbiografien dauerhafte Arbeit. Diejenigen zu finden, welche das Potenzial und den Willen haben, sich zu entwickeln, ist vor allem Aufgabe der jeweiligen Führungskräfte, in diesem Falle der Meister*innen und Schichtleiter*innen als erste Führungsebene mit disziplinarischen Befugnissen. Sie führen mit allen ihren Mitarbeiter*innen einmal im Jahr Potenzial- und Beurteilungsgespräche auch unter dem Aspekt einer möglichen (weiteren) Entwicklung innerhalb einer Fach- als

auch Führungskarriere. „Seitdem wir das machen, sind wir in der Potenzialerkennung deutlich besser geworden. Leider wollen nicht alle, bei denen wir Potenzial für eine Führungsaufgabe sehen, diesen Schritt auch machen“, führt Frau Krüger aus. Der erste Schritt aus der Einfacharbeit heraus ist der zur Übernahme von Koordinierungsaufgaben für ein kleines Team. Dies beinhaltet fachliche Anweisungsbefugnis und die Einbindung in Sonderprojekte. Voraussetzungen sind eine bestimmte Betriebszugehörigkeit und interne Schulungen. Diese Rolle ist noch mehr Kollegin oder Kollege als Vorgesetzte*r. Nach einer gewissen Bewährungszeit sind weitere Entwicklungsschritte möglich. Die Anforderungen sind dann höher, weil jetzt eine Berufsausbildung notwendig wird. Dann kommt





die Vorbereitung auf die Externenprüfung bei der Handelskammer ins Spiel. Eine klassische Ausbildung kommt für die meisten Teilnehmenden nicht mehr in Betracht, dazu sind häufig die finanziellen familiären Verpflichtungen zu groß. Mit diesem berufsbegleitenden Weg zum Berufsabschluss steigen auch die Kosten für den Betrieb. „Als BLG wollen wir niemandem diese Entwicklung aus Kostengründen verwehren, so dass die Teilnahme kostenfrei für die Kolleginnen und Kollegen ist. Deshalb bin ich ständig auf der Suche nach Fördermöglichkeiten, damit uns als Unternehmen die vielen

Angebote nicht finanziell über den Kopf wachsen“, führt Frau Krüger aus. Immerhin finden die Kurse zu hohen Teilen während der Arbeitszeit statt, so dass der betriebliche Aufwand erheblich ist. Da es keine Altersbeschränkung gibt, bekommen auch ältere Beschäftigte die Möglichkeit, noch einen Berufsabschluss zu machen. Dieser ist Voraussetzung dafür, einen weiteren Karriereschritt in Richtung einer disziplinarischen Leitungsaufgabe als Meister*in oder Schichtleiter*in in Form eines 18-monatigen Kurses zu machen. Während dieser Zeit steht den Teilnehmer*innen eine Mentorin oder ein

Mentor fest zur Seite. Sie lernen in diesem Zeitraum drei verschiedene Bereiche für jeweils sechs Monate kennen. In jedem Bereich laufen sie mit der/dem jeweiligen Meister*in mit, machen sich als Koordinator*in nützlich, packen auch auf der Fläche mit an und beteiligen sich an Projekten des Bereiches, machen also alles, um den jeweiligen Bereich von der Pieke bis zur Führung kennenzulernen. Schulungsblöcke mit internen und externen Dozentinnen und Dozenten zu fachlichen und soft-skill-Themen sind in regelmäßigen Abständen eingestreut. Nach erfolgreicher Prüfung erfolgt eine zwölfmonatige Bewährung als Schichtleitung auf Probe. Wer zeigt, dass er/sie führen kann, kommt für eine Planstelle in Frage. Der Weg ist also mühsam, aber begehbar, wie das Beispiel von Tanja Benouda-Bahlmann (s. u.) zeigt. Hinter all dem steckt Kirsten Krüger, die für die Organisation und einen reibungslosen Ablauf hinter den Kulissen sorgt, aber auch den direkten Draht zu den Führungskräften und Teilnehmer*innen hält. „Ich habe da vielleicht ein genetisches Erbe, ich komme aus einer Lehrerfamilie. Selber in den Lehrberuf in der Schule wollte ich nie, aber es macht mir Freude zu sehen, wie sich Menschen entwickeln und ihnen dabei zu helfen. Erst recht, wenn sie von der Gesellschaft schon abgeschrieben waren. Und das Feedback ist sehr positiv. Außerdem lässt mein Chef mir alle Frei-

räume. Ich kann mich im Dienste der Sache ziemlich austoben“, benennt Frau Krüger ihre eigenen Antriebskräfte.

Auch auf dem grundlegenden Fundament der beruflichen Entwicklung ist die BLG aktiv. Das Projekt „ChancenVielfalt bremsische Häfen“ ermöglichte die Durchführung von Logistik-Deutschkursen, die vor allem von Beschäftigten wahrgenommen werden, die Deutsch nicht als Muttersprache haben. Die Meister sprechen ihre Mitarbeiter*innen auf das Thema an und die Resonanz ist sehr hoch. „Gut, die Teilnahme ist bezahlte Zeit, aber die hohe Teilnahmequote an den einzelnen Kurseinheiten und die hohe Nachfrage sowie das Engagement von Meisterinnen und Meistern und Beschäftigten ist viel höher als früher bei vergleichbaren Angeboten“, fasst Frau Krüger zusammen. „Ein Teilnehmer hat sogar seine Arbeitszeit verkürzt, um keinen Kurs zu verpassen.“ Das zeigt, dass vielen bewusst ist, dass der Weg zu guten Arbeitsergebnissen und in eine weitere berufliche Entwicklung über die Sprache führt.

Von der Retourebearbeitung auf dem Weg zur Schichtleiterin



Tanja Benouda-Bahlmann, Jahrgang 1969, arbeitet seit 2007 für die BLG. Vorher verlief ihre berufliche Entwicklung eher schleppend und diskontinuierlich. Als junge Frau hat sie eine Lehre zur Bürokauffrau begonnen, diese aber abgebrochen, als das erste Kind kam. Schließlich wurden es drei Kinder und mit der Berufsausbildung war es erst mal vorbei. In den folgenden Jahren probierte Frau Benouda-Bahlmann so manches aus, war u.a. zweite Kraft in einer Tierarztpraxis und arbeitete auch als Pflegehilfskraft in einem Pflegeheim. „Ich brauche die Abwechslung, wollte immer wieder etwas Neues machen. Ohne Berufsabschluss ist es allerdings nicht so einfach in diesem ‚Land der Scheine‘ voranzukommen und das Richtige für mich war auch nicht dabei“, blickt sie heute auf diese Zeit zurück.

Zur BLG kam sie dann über eine Leihfirma. „Ich wusste gar nicht, was mich dort erwartet, aber von außen sah es aus wie Guantanamo, mit all den Zäunen und Sicherheitsmaßnahmen. Aber ich brauchte das Geld und dachte auch nicht, dass ich hier lange bleiben würde.“ Der Arbeitseinstieg erfolgte bei der Handelslogistik an der Tchibo-Retoure, dort wo beschädigte oder zurückgegebene Artikel aus den Tchibo-Filialen sortiert werden. Bereits im Jahre 2009 wurde sie dann mit ersten verantwortlicheren Aufgaben im Rahmen der Qualitätssicherung (QS) betraut. Auch eigene kleine Projekte waren dabei, z. B. für den Non-Food-Export. „Irgendwie war man wohl auf mich aufmerksam geworden. Der Meister schaute schon, wer sich einbringt und auch der Wechsel in die Industrielogistik im Jahre 2014 entsprach durchaus meinem Wunsch nach Veränderung.“

Mittlerweile war sie beim GHB beschäftigt, aber weiter bei der BLG im Einsatz. 2015, im Zuge einer größeren Einstellungswelle, wurde Tanja Benouda-Bahlmann dann feste BLG-Mitarbeiterin und als Koordinatorin, also als direkte fachliche Ansprechpartnerin für eine Gruppe, in der Luftfracht eingesetzt. Eigene Projekte und die Mitarbeit in Task Forces gehören auch zu ihren Aufgabenbereichen. 2017 erfolgte dann der Entschluss, in die eigene Berufsausbildung zu investieren. „Es wurde ein Kurs zur Vorbereitung auf die Handelskammerprüfung Fachkraft für Lagerlogistik (FALOG) angeboten. Darauf habe ich mich dann beworben. Ich hatte schon länger auch mit den Azubis zu tun und wollte gerne dasselbe wissen wie die.“ Die BLG unterstütze das

Vorhaben auf vielfältige Weise: „Wir wurden nur noch in der Frühschicht eingesetzt und für den Blockunterricht von der Arbeit freigestellt. Es standen Arbeitsräume zur Prüfungsvorbereitung zur Verfügung und Frau Krüger (die zuständige Personalerin der BLG) war immer für alles ansprechbar. Für den Kurs musste ich nichts bezahlen.“ Im Mai 2018 schloss sie die Prüfung mit Erfolg ab. „In dem ma-co-Kurs saßen auch Leute aus anderen Unternehmen, die hatten zum Teil viel schlechtere Bedingungen, weil die Unternehmen das nicht so unterstützten. Zum Teil wurden nicht mal die Prüfungsgebühren übernommen. Die BLG investiert schon viel für die Entwicklung ihrer Leute. Wenn das Unternehmen nicht mitmacht, wird es schwer.“

Schon vor der Handelskammerprüfung war sie von der BLG angesprochen worden, ob sie nicht an der 18-monatigen internen Nachwuchsschichtleiterausbildung teilnehmen wolle. „Ich hatte zwar zunächst Bedenken, weil der maco-Kurs zur FALOG-Prüfung ja noch lief und auch die Abschlussprüfung noch bevorstand, aber die BLG hat alles getan, dass die Doppelbelastung in den ersten Monaten nicht so groß wurde.“ Während der Schichtleiterausbildung sind die Teilnehmer*innen erfahrenen Schichtleiterinnen und Schichtleitern zugeordnet, haben einen eigenen Paten oder eine eigene Patin und lernen weitere Bereiche des Unternehmens kennen. Frau Benouda-

Bahlmann ist mit der Entwicklung sehr zufrieden. „Ich weiß jetzt, was ich will: Werte wie Wertschätzung und Förderung von Kolleginnen und Kollegen an andere weitergeben, eine gute Führungskraft sein! Das treibt mich an!“ Die BLG ist dabei der richtige Ort für sie: „Es hat sich hier viel verändert in den letzten Jahren. 2009 hatte ich Glück, bei einem Meister zu arbeiten, der mich gefördert hat - da gab es auch noch andere. Früher wurden Entscheidungen vielfach von oben getroffen, ohne andere zu fragen, weder die operativen Führungskräfte noch Koordinatoren, erst recht nicht die Leute auf der Fläche. Heute ist das anders: Es gibt viel mehr Transparenz, die operativen Führungskräfte werden bei den Veränderungen und Entscheidungen auf verschiedene Weise einbezogen, die Arbeitsteams haben eigene Ziele entwickelt. Und die Leute werden gefördert, wenn sie Willen und Potenzial erkennen lassen.“

Im Sommer 2019 wird Tanja Benouda-Bahlmann das Nachwuchsprogramm beendet haben. Sie wird dann 50 Jahre alt sein. Zunächst wird sie ein Jahr kommissarisch als Schichtleiterin arbeiten. „Man will sehen, ob ich wirklich als Führungskraft taugt, bevor man mich dauerhaft auf Menschen loslässt. Ich wäre dann ja disziplinarische Vorgesetzte. Eine feste Stelle als Schichtleiterin konnte man mir nicht sofort versprechen, aber in fünf Jahren will ich ein tolles eigenes Team entwickelt haben, das ist mein festes Ziel.“

Kontakt

Senior Personalreferentin Kirsten Krüger

E-Mail: kirsten.krueger@blg.de

Telefon: 0421 398 27 10

ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH

Die Zusatzqualifikation FALOGPlus – Führungschancen auch ohne
Duales Studium



Ort: Bremen, Bremerhaven,
Hamburg, Wilhelmshaven
Beschäftigte: 45
Gründung: 1975

Die Fachkraft für Lagerlogistik (FALOG) ist der gewerbliche Ausbildungsberuf für Unternehmen der Lager- und Distributionslogistik. Obwohl vielfach angeboten, ist er häufig nicht die erste Wahl für die ausbildungswilligen Schulabsolventinnen und Schulabsolventen. Gewerbliche Berufe in anderen Branchen werden als attraktiver eingeschätzt, fachlich wie finanziell. Und gute Schüler*innen gehen in der Logistik aus denselben Gründen eher in andere Ausbildungsberufe. Und: Sie suchen häufig Angebote mit Dualem Studium, um Berufsabschluss und Bache-

lorstudium zeiteffizient zu kombinieren. So ist der Beruf Fachkraft für Lagerlogistik bei den männlichen Auszubildenden im Land Bremen zwar der am stärksten besetzte Ausbildungsberuf, allerdings bleiben trotzdem Ausbildungsstellen unbesetzt und die Abbruchquote ist im Vergleich zu anderen Ausbildungsberufen in der Region recht hoch.

Für die Unternehmen ist das durchaus problematisch. Die Anzahl der Bewerbungen sinkt kontinuierlich, quantitativ, vor allem aber in Bezug auf deren Qualität. Hinzu kommen sinkende Schulabgangszahlen auf der einen Seite und die Verrentung starker Jahrgänge auf der anderen Seite, die zusätzliche Probleme bedeuten.

Dabei steigen die Anforderungen auch in diesem Segment: Der sich verschärfende globale Wettbewerb, die zunehmende Technisierung und Digitalisierung sowie steigende Kundenanforderungen machen die klassische Karriere vom angelernten Packer zur Führungskraft über viele Jahre

praktischen Tuns kaum noch möglich. Eine einschlägige Berufsausbildung wird zur Bedingung für den betrieblichen Aufstieg in verantwortungsvolle Fachkraftfunktionen sowie in Koordinations- und darüber hinausgehende Führungsaufgaben. Somit sind vor allem die Rekrutierung und Ausbildung von qualifiziertem Personal essentiell, um einem Mangel an Führungskräften vorzubeugen. Früher wurden diese aus dem Kreis der gewerblich Beschäftigten rekrutiert und übernahmen eher überwachende und koordinierende Aufgaben. Heute haben sich allerdings die Herausforderungen an eine operative Führungskraft grundlegend geändert. Die Führungskräfte werden dabei zu Gestaltern und Organisatoren von Prozessen, wozu sie neben fachlich-logistischen Kenntnissen auch zunehmend kaufmännisches Know-how und Kommunikationsgeschick mitbringen müssen.

Denn es gilt einerseits mit den Kunden interagieren zu können und andererseits interne Prozesse und Aufträge zu kalkulieren und zu planen. Wenn man die Ausbildungsinhalte FALOG und die Anforderungen an operative Führungskräfte vergleicht, findet man durchaus Inhalte, an denen angeknüpft werden kann. Deshalb rückt der Beruf der Fachkraft für Lagerlogistik zunehmend ins Blickfeld und Unternehmen werden ihre Führungskräfte zukünftig aus diesem Bereich gewinnen müssen.

Wie aber kann das Berufsbild der FALOG so aufgewertet werden, dass sich mehr und auch karriereorientierte Jugendliche für eine Ausbildung interessieren? Und welche Inhalte sind es, die es den Unternehmen ermöglichen, nach der Ausbildung rasch Anknüpfungspunkte für Fach- und Führungskarrieren zu finden? Die





Entwicklung neuer Angebote sowie deren Bewerbung, Erprobung und Etablierung am Markt ist durchaus kostenaufwändig und ein Erfolg nicht gewiss. Während maco und die kooperierenden Unternehmen sich noch mit diesen Fragen beschäftigten, wurde im Herbst 2015 die Ausschreibung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Jobstarter Plus“ des Bundesinstituts für Berufsbildung veröffentlicht. Ausgelobt wurde ein Wettbewerb, um neue Ideen für Zusatzqualifikationen, ergänzend zur Ausbildung im Dualen System, zu generieren. Mit der Idee einer Zusatzqualifikation „FALOGplus – operativer Logistikmanager im Lager und in der Distribution“ ging maco Bremen erfolgreich ins Rennen und startete im Mai 2016 das dreijährige Pro-

jekt gleichen Namens. In Zusammenarbeit mit der Handelskammer Bremen/Bremerhaven und den beteiligten Betrieben wurde dabei eine Zusatzqualifikation für den Ausbildungsberuf „Fachkraft für Lagerlogistik“ entwickelt, mit dem Ziel, die Attraktivität des Berufes zu erhöhen und den Auszubildenden eine klare Berufsperspektive als betriebliche Leistungsträger zu geben.

Die Zusatzqualifikation richtet sich an motivierte und leistungsstarke Azubis der Fachkraft für Lagerlogistik, die Spaß an ihrem Job haben und Karriere machen wollen. Nach erfolgreicher Etablierung sollen die Signale aber auch in die allgemeinbildenden Schulen strahlen und gute Schüler*innen motivieren, eine Ausbildung in der Logistik zu beginnen. Denn

die Zusatzqualifikation zeigt, dass eine abgeschlossene Ausbildung keineswegs das Ende der Karriereleiter darstellt, sondern vielmehr neue Berufswege im Unternehmen eröffnet und weitere Karriereschritte erleichtert. Durch den Input von neuem Fachwissen in verschiedenen Kompetenzfeldern werden die Azubis dazu befähigt, kurzfristig verantwortungsvolle Fachfunktionen zu übernehmen. Des Weiteren haben die Azubis nach erfolgreicher Teilnahme die Möglichkeit, erste Koordinierungs- und Führungsaufgaben zu übernehmen und langfristig in Führungspositionen hineinzuwachsen. Für Unternehmen ist die Zusatzqualifikation demnach gleichermaßen attraktiv, um auf Dauer den Bedarf an Fach- und Führungskräften zu decken und eigene Azubis an das Unternehmen zu binden sowie neue zu gewinnen.

FALOGplus enthält dabei Schulungsinhalte, die das Fachwissen der Auszubildenden um neue spannende Inhalte erweitert und bekannte Inhalte aus der Berufsschule vertieft. Auszubildende sollen dazu befähigt werden, das in der Berufsschule und im Rahmen von FALOGplus erworbene Wissen auf konkrete Aufgabenstellungen anzuwenden und selbstständige Lösungen zu entwerfen. Dabei werden insgesamt fünf Kompetenzfelder abgedeckt, die weit über den Beruf der Fachkraft für Lagerlogistik hinausgehen und neue Berufsfelder eröffnen:

- Führung und Kommunikation
- Gewerblich-technische Praxis
- Dokumentation und kaufmännische Administration
- Logistikplanung und Logistikcontrolling
- Sprachen und IT



Insgesamt hat die Zusatzqualifikation einen Umfang von 400 Stunden und war für die Teilnehmer*innen in der Projekt-/ Pilotphase komplett kostenfrei. Die Unternehmen stellten dabei ihre Auszubildenden für die Präsenzphasen frei und ermöglichten ihnen eine regelmäßige Teilnahme am Unterricht durchschnittlich zweimal pro Woche in den Abendstunden. Die Laufzeit beträgt in etwa ein Jahr und endet mit der Abschlussprüfung vor der Handelskammer Bremen. Nach Bestehen der Prüfung erhalten alle Teilnehmenden ein bundesweit anerkanntes Zertifikat mit dem Titel „operativer Logistikmanager (m/w) im Lager und in der Distribution.“



Das Projekt befindet sich momentan im 2. Durchgang und erfreut sich bei Azubis und Betrieben gleichermaßen großer Beliebtheit. Mit dem Ende des ersten Durchgangs im Juni 2018 haben 19 von 21 gestarteten Teilnehmer*innen die Abschlussprüfung vor der Handelskammer Bremen mit Erfolg beendet und wurden anschließend von der ma-co-Geschäftsführung mit dem Zertifikat ausgezeichnet. Der Start des 3. Durchgangs ist für Mai 2019 geplant.

Nach dem erfolgreichen Start in Bremen und Bremerhaven ist es nun ein mittel- bis langfristiges Ziel von ma-co, FALOGplus auch in angrenzenden Regionen nachhaltig zu etablieren. „Ziel war es u.a. die Attraktivität des Ausbildungsberufes „Fachkraft für Lagerlogistik“ zu erhöhen und eine anspruchsvolle Zusatzqualifikation für Auszubildende mit Handelskammerabschluss zu erproben. Dies ist nach den beiden durchgeführten Schulungsdurchläufen mit Erfolg gelungen. Aufgabe ist jetzt, dieses Programm zu verstetigen und weitere Unternehmen und Regionen zu begeistern. Dafür sehe ich sehr gute Chancen“, so Geschäftsführer Gerrit Küther.



Stefan Schwarz ist 21 Jahre alt. Nach erfolgreichem Abschluss der 10. Klasse an einer Gesamtschule absolvierte er mehrere Praktika in verschiedenen Bereichen. Er wusste nicht, wohin es beruflich mit ihm gehen sollte; die Praktika, u.a. im Lebensmittelbereich, haben zur Berufsfindung jedoch nicht beigetragen. Im Austausch mit seinen Kumpels machte ihn einer auf die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik aufmerksam. Stefan Schwarz dachte sich, so schlecht könne es nicht sein, wenn es seinem Kumpel auch gefiel und so ging er auf Ausbildungsstellensuche.

Nach einigen Bewerbungen und Vorstellungsgesprächen bekam er prompt die Zusage für eine Ausbildung bei der HANSA-FLEX AG in Bremen, Europas führendem Systemanbieter in der Fluidtechnik. „Ich war überglücklich, dass es hier auf Anhieb mit meiner

Wunsch-Ausbildungsstelle zur Fachkraft für Lagerlogistik geklappt hat. Meine anderen Kumpels sind nicht so erfolgreich gewesen. Wahrscheinlich habe ich mich schon im Vorstellungsgespräch gut verkauft und den Willen gezeigt“, so Herr Schwarz über seinen Einstieg und auf die Frage, was er meint, wie er es geschafft hat. „Da war es doch selbstverständlich, dass ich fortan 100% gebe“, erklärt Herr Schwarz weiter. Das wurde auch belohnt. Bereits im 1. Ausbildungsjahr vertraute man ihm erste verantwortungsvolle Aufgaben an, die er mit gutem Ergebnis erledigte. „Ab diesem Zeitpunkt bemerkte ich, dass mehr in mir steckt, als ich dachte und ich wollte weiter“, schildert Herr Schwarz seinen persönlichen Erfolgsmoment.

Eines Tages wurde in der Berufsschule die Maßnahme FALOGplus von der ma-co GmbH vorgestellt. „Das fand ich so interessant, dass ich es gleich meiner Ausbildungsleitung erzählt habe“, berichtet Herr Schwarz. Nach einem aufschlussreichen Gespräch und voller Unterstützung seitens des Betriebes HANSA-FLEX startete Herr Schwarz die Zusatzqualifikation bei ma-co. „Mir war die Doppelbelastung durch Ausbildung und Zusatzquali parallel bewusst. Schließlich musste ich nach Feierabend in den Abendstunden noch zu ma-co und mich auch am Wochenende zum Pauken hinsetzen. Aber ich bin sehr zielstrebig und möchte mein volles Potenzial entfalten“, beschreibt Herr Schwarz die Zeit in der Maßnahme. „Wir waren eine gute Gruppe, haben uns gegenseitig motiviert und so bin ich gerne zu den Kursen gegangen. Es ist eine vielfältige Zusatzquali und die Themen wie Kommunikation und Konflikt

sowie Führungsstile fand ich sehr spannend“, so Herr Schwarz weiter. Durch diese zusätzliche Qualifikation verspricht sich Herr Schwarz bessere Perspektiven für seinen beruflichen Lebensweg.

Im Jahre 2018 hat Herr Schwarz Ausbildung und Zusatzqualifikation erfolgreich absolviert und sich bereits neue Ziele gesteckt: „Ab April 2019 mache ich eine Weiterbildung zum Logistikmeister. Meine Firma unterstützt mich auch da voll und ganz“, schwärmt er. Aber auch nach der 1,5-jährigen Meisterausbildung soll es noch weitergehen. Das weiß Herr Schwarz bereits jetzt: „Wenn ich 50 bin, möchte ich im Büro arbeiten“, erklärt er. Dazu bedarf es einer Schulung zum technischen Betriebswirt, die er sich schon jetzt zum Ziel genommen hat. „Während der Zusatzqualifikation bei ma-co ist mir klar geworden, dass ich durch Willen und Fleiß vieles erreichen kann, warum also nicht weitermachen?“, stellt Herr Schwarz die rhetorische Frage. Ihm ist dabei auch sehr bewusst, dass es dazu einer völligen Unterstützung und Förderung seitens des Betriebes und der Ausbildungsleitung bedarf. „Ich bin sehr stolz und dankbar. Mit HANSA-FLEX habe ich einen super Betrieb erwischt. Meine Kumpel haben das nicht alle geschafft“, schildert Herr Schwarz seine Erfolgsgeschichte. Weitere Episoden werden folgen.

Kontakt

Projektleiterin Simone Havlicek
E-Mail: simone.havlicek@ma-co.de
Telefon: 040 75 60 82 640

Einschätzung von Renate Grimpe, Ausbildungsleiterin bei HANSA-FLEX

„Herr Schwarz gehört zum ersten Azubi-Jahrgang, den ich als Ausbildungsleiterin hier bei HANSA-FLEX komplett begleitet habe: Ich kann mich noch gut daran erinnern, als er mich im Anschluss des betrieblichen Unterrichts um ein Gespräch bat und seine Idee, bei FALOGplus mitzumachen, in Worte fasste. Selbstverständlich waren wir sofort damit einverstanden. Die schulischen Leistungen von Herrn Schwarz waren so gut, dass wir keine Zweifel hatten, dass er die Zusatzqualifikation schaffen würde. Natürlich hat das zusätzliche Lernen Herrn Schwarz auch viel Energie gekostet, unsererseits haben wir Herrn Schwarz „nur“ für den Zusatzunterricht freigestellt. Am Ende hat sich das für beide Seiten gelohnt. Herr Schwarz ist topqualifiziert und kann dementsprechend vielfältig eingesetzt werden.“

Generell scheint der Beruf der Fachkraft für Lagerlogistik zu Unrecht immer noch nicht wirklich attraktiv zu sein. Das ist sehr schade. Gerade in der boomenden Logistikbranche stehen guten Fachkräften für Lagerlogistik sehr viele Wege offen. Mit der Zusatzqualifikation während der Ausbildung wird die Attraktivität dieses Berufes hoffentlich weiter gerade gerückt. Es eröffnen sich nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung mit FALOGplus on top weitere Möglichkeiten der Beschäftigung, die bei einer „Nur-Ausbildung“ so nicht vorhanden sind.“

„Die Auszubildenden durch die Zusatzqualifikation FALOGplus zu begleiten, war für mich eine besondere Freude. Viele Höhen, aber auch Tiefen galt es zu bewältigen... zu sehen wie viele davon während der Zeit Selbstvertrauen schöpften und erkannten, welches Potenzial sie mitbringen, hat mich besonders begeistert. Ein absoluter Mehrwert für motivierte Azubis!“

Simone Havlicek, Projektleiterin, ma-co

„In meinem 1. Lehrjahr habe ich parallel die Zusatzqualifikation begonnen und Anfang 2019 meine Ausbildung Fachkraft für Lagerlogistik beendet. Für mich hat sich die Zusatzqualifikation sofort gelohnt. Nach erfolgreichem Abschluss beider Prüfungen bei der Handelskammer wurde ich von meinem Ausbildungsbetrieb übernommen und durfte direkt verantwortungsvolle Aufgaben in der Warenannahme übernehmen und bin zusätzlich erster Ansprechpartner für unsere Azubis. Ohne FALOGplus hätte ich dieses Angebot nicht bekommen.“

René Schreiber, FALOGplus-Teilnehmer, Firma Reishunger GmbH

„Mit FALOGplus erhalten die Auszubildenden wertvolle fachspezifische Kenntnisse. Sie qualifizieren sich somit für anspruchsvollere Aufgaben schon während der Ausbildung - dies ist ein echter

Gewinn nicht nur für die Teilnehmenden, sondern auch für ihre Ausbildungsbetriebe.“

Arnd Höljes, stellv. Schulleiter, Berufsschulen Bremerhaven

„Wir haben sehr gute Erfahrungen mit der Zusatzqualifikation FALOGplus gesammelt. Die teilnehmenden Auszubildenden sind hoch motiviert und gewinnen an Selbstvertrauen. Sie sind bereit und in der Lage, sich selbst, schon während der Ausbildung, verantwortungsvollere Aufgaben zuzumuten.“

Christel von Wieding, Ausbildungsleiterin, Fiege Logistik Stiftung & Co. KG

„Wir begrüßen das Projekt FALOGplus sehr. Mit dieser Zusatzqualifikation erhalten Auszubildende in der Logistik einen zusätzlich wertvollen fachlichen Input zu ihrer Berufsausbildung. Ergänzend wirkt sich die Maßnahme positiv auf die persönliche und soziale Kompetenz der Auszubildenden aus und kann für die nächsten Karriereschritte nützlich sein.“

Britta Vogl, Personalentwicklerin, Flughafen Bremen GmbH

ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH

Der ma-co-Hanselogistiker – die Eintrittskarte für den Einstieg in die Logistik



Ort: Bremen, Bremerhaven,
Hamburg, Wilhelmshaven
Beschäftigte: 45
Gründung: 1975

Das ma-co maritimes kompetenzzentrum ist der Bildungsträger für die deutschen Seehäfen und die hafennahe Logistik. Seinen Ursprung hat das ma-co in der Gründung der beiden Hafenschulen FZH in Hamburg und HFS in Bremen im Jahre 1975. 2008 entstand durch die Fusion der beiden Schulen schließlich das ma-co, welches heute neben Bremen und Hamburg auch mit Standorten in Bremerhaven und in Wilhelmshaven vertreten ist.

Seit jeher hat es sich ma-co zur Aufgabe gemacht, Mitarbeiter*innen der Hafenlogistik und der hafennahen Logistik zu

schulen und sie auf die entsprechenden Aufgaben vorzubereiten. Schließlich erfolgt ein Großteil des internationalen Handels über den Seeweg, so dass für die reibungslose Abwicklung in allen Bereichen der Logistikkette gutes und qualifiziertes Personal unverzichtbar ist. Zu den Kernbranchen zählen Hafen & Umschlag, Logistik, Offshore und Seeschifffahrt. Darüber hinaus bietet ma-co jedoch auch Schulungen in den Bereichen Gefahrgut, Führung & Kommunikation, Safety & Security sowie EDV/IT an.

Insgesamt besteht das ma-co-Team aus 45 fest Beschäftigten, welche von 60 freien Trainerinnen und Trainern unterstützt werden und dabei jährlich etwa 6.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den verschiedensten Bereichen für neue Aufgaben qualifizieren. Die Ausbilder*innen und Trainer*innen sind dabei erfahrene Fachleute aus der Praxis, welche durch eine enge Zusammenarbeit mit Betrieben der Transport- und Logistikwirtschaft und anderen wichtigen Behörden ständig Neuerungen und praktische

Erkenntnisse in ihre Schulungen integrieren. An all seinen Standorten unterhält ma-co moderne Schulungs- und Sozialräume, die einen reibungslosen Ablauf der Schulungen in einer wohlfeulenden Umgebung garantieren. Für die praktische Kompetenzerlangung stehen außerdem Frei- und Hallenflächen mit dem entsprechendem Equipment zur Verfügung, nach dem Motto: „Aus der Praxis für die Praxis.“ In Hamburg kann sogar auf einem Übungsschiff trainiert werden. Neben den Schulungen an den ma-co-Standorten, sind darüber hinaus auch In-house-Schulungen in den Betrieben selbst möglich, welche bundesweit angeboten werden.

Eine weitere Kernaufgabe von ma-co neben der Qualifizierung von Beschäftigten stellt die Integration von Arbeitssuchenden in den Arbeitsmarkt dar. Im Rahmen diverser Qualifikationskurse

werden dabei Arbeitssuchende unter Berücksichtigung der Bedarfssituation in den Betrieben qualifiziert und für den Arbeitsmarkt fit gemacht. Bei allen Trainings und Schulungen ist es das Ziel von ma-co, die Teilnehmenden so gut zu qualifizieren, dass sie das Erlernte sicher anwenden können und somit fit im Umgang mit dem Gerät und motiviert für den Arbeitsalltag sind. Ein breites Netz von Unternehmen, die zu diesem Zwecke mit ma-co kooperieren, sichert entsprechende Plätze für die fachliche Qualifikation im Betrieb und bietet gleichzeitig die Chancen auf eine Übernahme in die Anstellung.

Die modulare und passgenau Zusammensetzung von Trainingsbausteinen und jahrzehntelange Erfahrungen bei der Durchführung von Schulungen und Trainings machen ma-co zu einem verlässlichen Partner für große und mittel-



ständige Unternehmen aus allen Bereichen der Logistikkette. Die enge Abstimmung mit den Betrieben, Kommunikation auf Augenhöhe in alle Richtungen und die hohe Flexibilität sorgen für langjährige partnerschaftliche Kundenbeziehungen, die das Kerngeschäft von ma-co bestimmen.

Hanselogistiker

Der „ma-co-Hanselogistiker“ ist eine Qualifizierungsmaßnahme, welche die Voraussetzungen für einen Einstieg in die Lager- und Distributionslogistik schafft. Sie wendet sich an Menschen, die eine neue berufliche Chance suchen und hilft, den Bedarf an Arbeitskräften in der Logistikbranche zu decken. Neben der Motivation, einer gewissen körperlichen Fitness und Deutschkenntnissen, in etwa auf B1 Niveau, gibt es keine Zugangsvorausset-

zungen. Auch Bewerber*innen ohne Berufsabschluss, ohne einschlägige Berufserfahrung und mit längerer Arbeitslosigkeit haben eine Chance auf eine Beschäftigung im Anschluss an die Qualifizierung. Die Vermittlung erfolgt über die Jobcenter und die Agentur für Arbeit.

Im Mittelpunkt steht das Erfolgskonzept der „dualen Qualifizierung“ in Ableitung von der dualen Ausbildung. Theoretischer und praxisorientierter Unterricht sowie betriebspraktische Phasen wechseln einander ab. Beide Phasen haben in diesem Konzept den gleichen Stellenwert und auch das gleiche zeitliche Volumen. Insgesamt dauert der Kurs 20 Wochen (ca. 5 Monate) und endet mit einer Zertifikatsprüfung im ma-co. Die fünfmonatige Qualifikation hat einen Umfang von 800 Stunden.



ma-co verantwortet dabei die inhaltliche Vermittlung der Themen und vermittelt einerseits branchenrelevante Schlüsselkompetenzen wie die Grundlagen des gewerblichen Arbeitens, Vorschriften und die relevanten logistischen Inhalte, aber auch Soft-Skills in den Bereichen Gesprächsführung, Kundenorientierung und Kommunikation.

Theoretische Schulungsinhalte:

- Vorschriften und BGVen
- die logistische Kette
- Logistische Prozesse & Lagersysteme
- Dokumentation und EDV
- Theoretische Grundlagen für die praktischen Kompetenzen
- Kommunikation und Kundenorientierung

Praktische Schulungsinhalte:

- Kommissionieren
- Warenannahme & Warenausgang
- Vom Wareneingang bis zum Warenausgang
- Innerbetriebliche Transporte (mit Gabelstaplertraining und -führerschein)
- Ladungssicherung (nach CPU-Packrichtlinien /VDI 2700a)
- Umgang mit Gefahrgut (mit ADR-Schein)
- EDV (bezogen auf die Tätigkeit)

Die Unternehmen mit Einstellungsbedarf werden von ma-co zur Teilnahme gewonnen. Die Teilnehmenden werden dort in die Arbeitsprozesse integriert und lernen so die Arbeit in der Logistik durch eigenes Tun kennen. Mit der Vorberei-



tung aus dem Unterricht im ma-co können sie das erworbene Wissen und die Kompetenzen in der Praxis anwenden lernen. Dazu stellt das Unternehmen ihnen einen erfahrenen Coach als Klassenlehrer*in in der Qualifikation zur Seite. Dabei kann auch getestet werden, ob die „Chemie“ zwischen Unternehmen und Teilnehmer*in passt, also die Integration in die sozialen Strukturen und in die Betriebskultur gelingt. „Die duale Kombination von „Lernen und Praxis“ ist das Erfolgskonzept unseres Angebotes“, so Gerrit Küther, ma-co-Geschäftsführer. „Durch unsere vielfältigen Betriebskontakte wis-

sen wir, wer Personal sucht und können auch abschätzen, welche unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu welchem Unternehmen passen.“

Vor Beginn der Maßnahme veranstaltet ma-co einen Wettbewerbtag, der sich an die zuvor vom Jobcenter vermittelten Interessierten richtet. Neben dem klassischen Bewerbungsgespräch, stehen auch ein Eignungs- und Konzentrationstest sowie praktische Übungen zum Kommissionieren im Lager und Gabelstaplerfahren auf der Agenda. Es geht vor allem um die Motivation und die praktische Eignung der

Teilnehmer*innen. Schulnoten und die bisherige Berufsbiografie spielen eine untergeordnete Rolle. Aus den Ergebnissen wird ein Bewerberprofil erstellt, welches mit den Anforderungen der Betriebe verglichen werden kann und schnelles Feedback für die Bewerber*innen ermöglicht. „Unser Eignungstest ist sehr praxisorientiert. Wir testen die intellektuellen Potenziale und die Geschicklichkeit im Handeln. Unser Anspruch ist es, ein Niveau zu erreichen, das über eine Helfertätigkeit hinaus geht und Grundlage für eine betriebliche Entwicklung sein kann. Daher sind erste wichtige Zertifikate wie Staplerschein und Ladungssicherungsschein Bestandteil des Hanselogistikers“, so Herr Küther weiter.

Der Hanselogistiker ist für Jobsuchende und die Betriebe gleichermaßen attraktiv. Bewerber*innen erlernen während der fünfmonatigen Maßnahme wichtige Schlüsselkompetenzen des Berufsbildes kennen und werden dabei durchgehend von ma-co-Trainern betreut. Die Finanzierung erfolgt über Bildungsgutscheine und die Arbeitssuchenden erhalten während der Zeit der Qualifikation weiterhin Arbeitslosengeld. Außerdem zahlen die Betriebe 100 Euro monatlich pro Teilnehmer*in, wenn es vorher eine Einstellungs zugesagt gab. Für die Betriebe ist vor allem attraktiv, dass die Teilnehmenden nach der Qualifikation einschlägige Kompetenzen mitbringen und mit Abschluss der Qualifikation bereits als





neue Mitarbeiter*innen eingearbeitet sind. Die Unternehmen decken damit ihren Personalbedarf, geben aber auch Arbeitsuchenden eine große Chance, sich im Arbeitsmarkt zu etablieren. Sie sorgen durch die Jobgarantie bei erfolgreicher Maßnahme für eine Extramotivation der Teilnehmenden. Entsprechend hoch ist mit durchschnittlich 80% die Vermittlungsquote.

Aufgrund dieser Konstruktion ist der Hanselogistiker auch gut geeignet, Menschen, die aus anderen Ländern und Kulturen zu uns gekommen sind, den Berufseinstieg zu ermöglichen. In diesen Fällen nutzt ma-co die vorhandenen Kompetenzen und sattelt darauf auf. Ein Sprachniveau in Deutsch etwa auf B1-Level ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration in die Unternehmen, die von allen Seiten gewünscht ist.



Neue Kultur – neue Heimat – eine neue Chance

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Geschichte von Efram Gebremeskel Tesfason, welcher 2014 aus Eritrea nach Deutschland kam. Er fand nach anfänglichen Schwierigkeiten und zunächst ungeklärter Statusfrage nach über zwei Jahren eine neue Unterkunft und Heimat in Bremen. Zunächst war er bei einer Zeitarbeitsfirma im Lager beschäftigt, wo er allerdings aus wirtschaftlichen Gründen nach drei Monaten gekündigt wurde. In Eritrea hatte Herr Gebremeskel Tesfason seine Familie unterstützt, die in der Hauptstadt Asmara ein kleines Geschäft betrieb, vergleichbar mit unserem Kiosk. Über eine Berufsausbildung verfügt Efram Gebremeskel Tesfason nicht und fachliche Kompetenzen konnte er sich nur

bedingt aneignen. Die Angst vor einem lebenslangen Militärdienst ließ ihn schließlich nach Europa flüchten. Nach den ersten eher enttäuschenden beruflichen Erfahrungen reifte in ihm die Erkenntnis, dass es ohne berufliche Kenntnisse schwer werden würde in Deutschland. So wandte er sich an das Jobcenter Bremen, in der Hoffnung, auf diesem Wege etwas beruflich Verwertbares erlernen zu können.

Das Jobcenter vermittelte ihm daraufhin den Kontakt zu ma-co und der Eingangstest dort ließ Hoffnung aufkommen, dass die Arbeit in der Logistik für Herrn Gebremeskel Tesfason das Richtige ist. Mit dem ma-co-Kurs Hanselogistiker startete er Anfang 2017 die erste berufliche Bildung seines Lebens und erhielt mit Hilfe der umfangreichen Kontakte von ma-co bei reimer logistics GmbH & Co. KG eine Chance für einen fachpraktischen Einsatz im Rahmen der Qualifikation. Die Ausbildung bei ma-co verlief sehr erfolgreich, von der fachlichen Seite wie dem Engagement und dem Sozialverhalten. „Herr Gebremeskel Tesfason überzeugte durch Fleiß und Sympathie. Seine positive Ausstrahlung motivierte auch mich“,

Efram Gebremeskel Tesfasons Beispiel zeigt, dass der ma-co-Hanselogistiker eine sehr erfolgreiche Qualifizierungsmaßnahme ist und mit ihm die nachhaltige Integration von arbeitswilligen und motivierten Menschen auf dem Arbeitsmarkt gelingen kann. Unabhängig von der Herkunft und dem Bildungsstand haben alle Teilnehmenden dabei die gleichen

erinnert sich Steffen Klemke, der ma-co-Ausbilder. Dies setzte sich in der betriebspraktischen Phase fort. Da der Meister sehr zufrieden mit den Fortschritten und dem Arbeitsverhalten war, erhielt er nach erfolgreichem Abschluss und frisch erworbenem Zertifikat ein zunächst befristetes Übernahmeangebot, welches Ende 2018 in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis umgewandelt wurde.

Heute ist Herr Gebremeskel Tesfason für das Be- und Entladen der LKW zuständig und bereits eigenverantwortlich für die vorschriftsgemäße Durchführung. „Ohne den ma-co-Kurs hätte ich diesen Sprung nicht geschafft. Im Betrieb hat man einen Vertrauensvorsprung und die Kursinhalte sind genau das, was das Unternehmen braucht“, resümiert er. „Ladungssicherung, Anschlag von Lasten, Packen von Containern und Staplerfahren, das kann ich alles einsetzen.“ Konkrete Pläne für die berufliche Zukunft hat Efram Gebremeskel Tesfason noch nicht. Er ist erst einmal sehr glücklich darüber, in Deutschland eine neue Heimat zum Leben und einen beruflichen Einstieg gefunden zu haben.

Chancen, eine dauerhafte Beschäftigung in der hafennahen Logistikbranche zu finden.

Kontakt

Projektleiterin Svenja Steffens
E-Mail: svenja.steffens@ma-co.de
Telefon: 040 75 60 82 654

BLG LOGISTICS

Top in Führung – BLG Ladies & Logistics



Ort: Hauptsitz Bremen

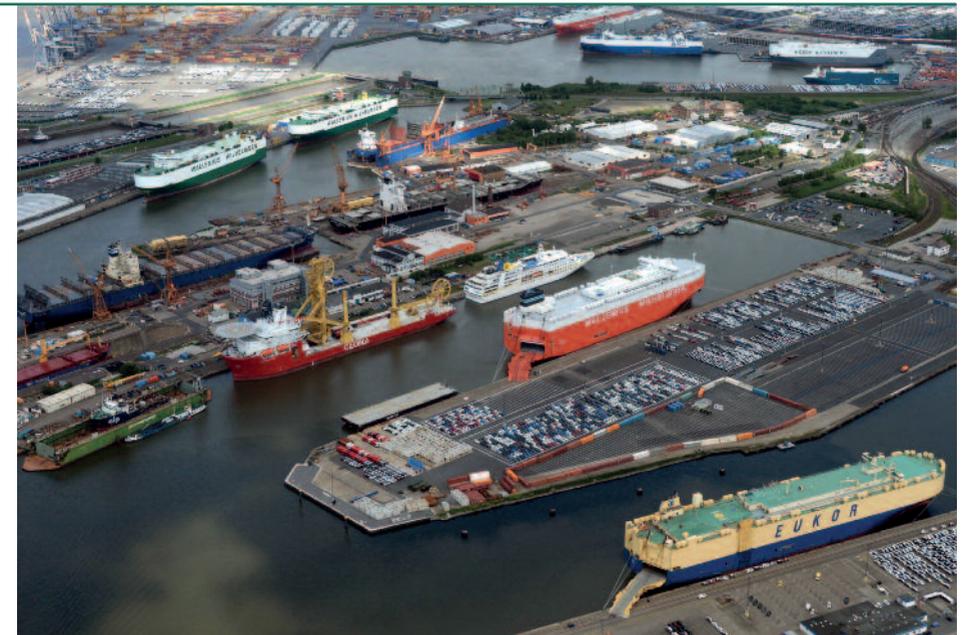
Beschäftigte: 18.500

Gründung: 1877

Traditionell ist die Logistik in Deutschland eher männlich dominiert. Dies gilt insbesondere für die Hafenvirtschaft, war diese doch, ähnlich wie in anderen Branchen auch, jahrzehntelang durch schwere körperliche Arbeit bestimmt. Hinzu kam, dass die Arbeit rund um die Uhr das gesamte Jahr lang anfiel und vor allem kurzfristig, wenn gerade Schiffe anlegten und zu bedienen waren. Mehrarbeit und Zusatzschichten waren daher an der Tagesordnung. Dies zementierte in der familiären Arbeitsteilung traditionelle Rollenverteilungen. Frauen hatte es schwer, in

dieser Branche Fuß zu fassen, auch in Führungsfunktionen.

Doch die Zeiten haben sich deutlich verändert. Die BLG ist heute viel mehr als ein Hafenumschlagsbetrieb und die Arbeit ist in den allermeisten Bereichen frei von körperlicher Schwerarbeit. „Die Automatisierung und Digitalisierung haben dazu geführt, dass sich die Arbeitsanforderungen grundlegend geändert haben“, erläutert BLG-Personalleiter Udo Klöpping. „Theoretisches Wissen, Prozess- und EDV-Kenntnisse haben an Bedeutung gewonnen.“ Der Siegeszug des Containers tat sein Übriges, weil viele Güter nicht mehr von Hand bewegt werden mussten. Trotz dieser veränderten Arbeitsanforderungen lag der Frauenanteil bei der BLG im Jahre 2018 bei knapp über 25 Prozent. In den kaufmännischen Berufsbildern der Logistik sind Frauen jedoch auf dem Vormarsch. „In den skandinavischen Ländern ist die Logistik deutlich weiblicher, das sollte auch bei uns zu schaffen sein“, ist Udo Klöpping optimistisch, zumal Frauen



in den letzten Jahrzehnten im Hinblick auf die qualifikatorischen Voraussetzungen für einen Karrierestart deutlich aufgeholt haben: Ihr Anteil an den Abiturjahrgängen ist höher als der der Männer und bei den Hochschulabschlüssen liegt er nahezu bei der Hälfte. Doch je höher es in den Hierarchieebenen der Unternehmen geht, desto niedriger fällt der Anteil an Frauen aus. „Dies wollen wir ändern“, betont Arbeitsdirektor Dieter Schumacher. „Die gesamtgesellschaftliche Debatte über die Geschlechtergerechtigkeit können wir kaum beeinflussen, aber die Erhöhung des Frauenanteils in unserer Belegschaft sowie in unseren Führungsebenen liegt durchaus in unseren Händen.“ Instrumente zur Vereinbar-

keit von Beruf und Familie sind dabei ein wichtiger Hebel, der insbesondere Frauen hilft, ihre berufliche Karriere weiter verfolgen zu können (siehe hierzu Seite 70 ff. in dieser Broschüre).

Zur besonderen Förderung von Frauen in Führungspositionen hat die BLG ein eigenes Programm aufgelegt. Wie in vielen anderen Unternehmen ist der Frauenanteil in Führungspositionen bei der BLG gering. So lag der Anteil der Frauen in den Führungsebenen 1 und 2 im Jahre 2017 bei gerade einmal etwa 8 Prozent. „Wir wollen den Anteil der weiblichen Führungskräfte in den Führungsebenen 1 bis 3 bis zum Jahre 2020 auf 20 Prozent erhöhen“, definiert Udo Klöpping ein ambi-

tioniertes wie realistisches Zwischenziel. In einem ersten internen Auswahlprozess wurden 15 Mitarbeiterinnen als Potenzialträgerinnen identifiziert und zur Teilnahme an dem Programm eingeladen. Das Programm hat den von den Teilnehmerinnen selbst gewählten Titel „Top in Führung – BLG Ladies & Logistics“ und besteht aus drei Komponenten:

- eine eintägige Verhaltens- und Motivatorenanalyse zu Beginn des Programms
- eine Seminarreihe, bestehend aus vier zweitägigen Seminarmodulen
- ein begleitendes innerbetriebliches Mentoringprogramm

Zu Beginn des Programms wurden in einem ersten Schritt die Persönlichkeit und das Verhalten der Teilnehmer*innen

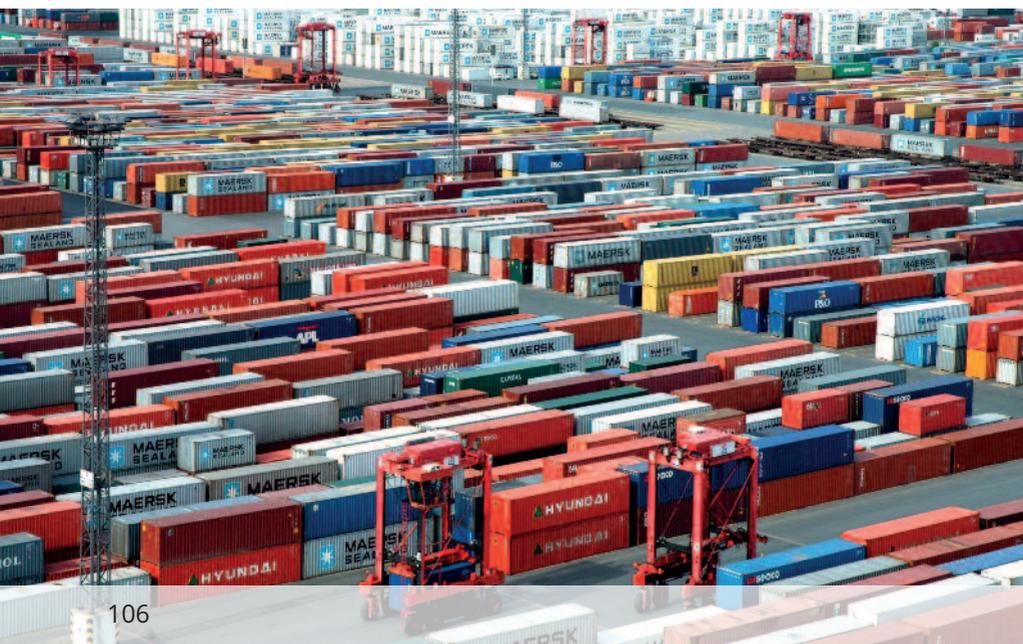
analysiert. Ziel war es, Verhaltensmuster zu identifizieren, die Rückschlüsse darauf zulassen, wie sich eine Person im beruflichen Alltag verhält. Um dieses Verhalten zu begründen, wurden verschiedene Motivatoren ermittelt, die Antworten auf das „Warum“ hinter dem Handeln einer Person liefern. Diese Selbsteinstufung aller Teilnehmerinnen war Basis und Startgrundlage der folgenden Bausteine, die sich über einen Zeitraum von insgesamt 15 Monaten erstrecken.

Ein speziell auf weibliche Teilnehmerinnen zugeschnittenes Führungstraining, welches aus vier zweitägigen Modulen bestand, bildete den zweiten Baustein des Programms. Ein Modul „Vermittlung aufgabenbezogener und aufstiegsförderli-



cher Führungsinstrumente“ beschäftigte sich mit den Bereichen kommunikative Fachlichkeit, Konfliktverhalten professionalisieren sowie Motivation und Teamkompetenz. Interessant war für die Teilnehmerinnen insbesondere das Modul, welches geschlechterspezifische Kommunikation zum Gegenstand hatte: „Das Seminar, in dem es um typisch weibliche und typisch männliche Kommunikation ging, war das absolute Highlight“, so eine der Teilnehmerinnen. Im Modul „Ausbau des systematischen Selbstmarketings weiblicher Führungskräfte“ lernten die Teilnehmerinnen unter anderem Möglichkeiten des Zeit- und Selbstmanagements sowie des Ausbaus der Selbstkompetenz, beispielsweise im Rahmen einer Persönlichkeitsanalyse, kennen. Weitere Themen waren geschlechterspe-

zifische Spannungsfelder und der Umgang mit Vorurteilen, welche immer wieder im Alltag auftreten. Dabei wurden mögliche Umgangsformen mit Vorurteilen und Widerständen erläutert und für die Zukunft ein Erfahrungsaustausch mit anderen betroffenen Führungskräften angeregt. Das letzte Modul „Reflektion und Einsatz der weiblichen Stärken als Erfolgsfaktor“ beinhaltete das professionelle Auftreten, die Moderation von Besprechungen sowie die Präsentation von Ergebnissen. Dazu sagte eine Teilnehmerin: „Das Seminar ‚Professionelles Arbeiten‘, in dem man gelernt hat, sich selbst als Marke zu verkaufen und sich mit den eigenen Stärken auseinanderzusetzen, war sehr gut. Wann macht man das im Alltag schon?“





Den dritten Baustein des Programms bildete das Mentoringprogramm. Den Teilnehmerinnen wurde während der gesamten Laufzeit des Programms eine Führungskraft als Mentorin bzw. Mentor von der BLG zur Seite gestellt. Durch das Mentoring hatten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, vom Wissen „erfahrener Führungskräfte“ zu profitieren, individuell gefördert und bei Karrierefragen beraten zu werden. Die Gesprächsinhalte waren dabei sehr vielfältig und orientierten sich stets an den Wünschen und Fragen der Teilnehmerinnen. Durch den ständigen Austausch profitierten sowohl die Mentees als auch das Unternehmen, indem Möglichkeiten zur Weiterbildung und Förderung der Mitarbeiterinnen frühzeitig erkannt und individuelle Maßnahmen eingeleitet werden konnten. Ihre

Mentorinnen und Mentoren konnten sich die Teilnehmerinnen selber aussuchen, wobei eigene direkte Führungskräfte ausgeschlossen blieben. Die Bereitschaft, sich als Mentorin bzw. Mentor zur Verfügung zu stellen, war dabei groß. Auch aus dem sechsköpfigen Vorstand der BLG standen vier Personen für diese Aufgabe zur Verfügung, ein Beleg dafür, wie wichtig das Programm bis in die Unternehmensspitze genommen wird.

Das Mentoring-Angebot wurde dabei überwiegend positiv betrachtet. So meinte eine Teilnehmerin: „Der Bestandteil des Mentorings ist sehr gut. Dort können individuelle Themen bearbeitet werden. Das ist sehr wertvoll.“ Die möglichen Mentorinnen und Mentoren wurden vorab darüber informiert, dass ggf.

Teilnehmerinnen auf sie zukommen könnten. Eine spezielle Vorbereitung für die Mentoringaufgaben fand allerdings nicht statt. „Vielleicht wäre es gut gewesen, zumindest die letztlich ausgewählten Mentorinnen und Mentoren mal zusammen zu holen und über das Programm und ihre Aufgaben gründlich zu informieren“, resümiert eine Teilnehmerin. Hierfür und für weitere Verbesserungsvorschläge gibt es Raum bei einer Neuauflage des Programms.

„BLG – Ladies & Logistics“ wurde von den Teilnehmerinnen grundsätzlich positiv bewertet und gerade das entstandene Netzwerk wurde gelobt und für die weitere berufliche Entwicklung als förderlich betrachtet. „Die Hemmschwelle zum Hörer zu greifen, weil ich weiß, dass es Kolleginnen gibt, die in der gleichen Situation sind wie ich, ist deutlich niedriger geworden“, resümiert eine Teilnehmerin. Dazu habe auch beigetragen, dass man sich über einen längeren Zeitraum immer wieder gesehen habe. „Das schafft Vertrauen und wir werden diesen Kreis als Ladies-Circle privat weiter fortführen.“

Allerdings finden sich auch ein paar Kritikpunkte in Bezug auf die Kommunikation und Transparenz des Programms. So bemängelt eine Teilnehmerin: „Im Unternehmen gibt es kein allgemeines Verständnis, was hinter dem Programm

steht, was da passiert und wie die Teilnehmerinnen ausgewählt werden. Das hat mich geärgert.“ Aus diesem Grund wünschen sich die Teilnehmerinnen eine bessere Kommunikation innerhalb des Unternehmens und eine breitere „politische Unterstützung“ im Unternehmen. Aufgrund der mangelnden Transparenz habe gerade die männliche Belegschaft das Programm teilweise sehr kritisch beäugt und in Frage gestellt, wohingegen andere Entwicklungsprogramme, wie zum Beispiel das Führungskräfte-Nachwuchsprogramm, als selbstverständlich angesehen würden. Die Aufgabe der BLG müsse es nun sein, in Zukunft auch die männliche Belegschaft zu sensibilisieren und das Projekt weiterhin eng zu begleiten.

Wie der weitere Berufsweg der Teilnehmerinnen aussehen wird und welchen Beitrag dieses Programm hierbei geleistet hat, ist noch nicht absehbar. Jedenfalls sind sich die Beteiligten, Teilnehmerinnen wie Personalverantwortliche, einig, dass es einer speziellen Frauenförderung bedarf, auch und gerade für Führungsfunktionen.

Kontakt

Personalleiter Udo Klöpping
E-Mail: udo.kloeping@blg.de
Telefon: 0421 398 38 88

“ Migration, Globalisierung und demografischer Wandel führen zu immer mehr Vielfalt in der Gesellschaft und damit auch in Unternehmen, die somit vor neuen Aufgaben stehen. Sie müssen Strategien und Konzepte für den Umgang mit (kultureller) Vielfalt entwickeln und gute Rahmenbedingungen für alle Beteiligten schaffen. Die von mir durchgeführten interkulturellen Trainings für über 500 Fach- und Führungskräfte aus der Hafenvirtschaft haben Grundlagen für eine gelungene Integration und produktive Zusammenarbeit der Kulturen geschaffen.“

Burak Celebi

Dozent ma-co ”



“ Unsere Deutschkurse waren sehr beliebt. Schließlich ist Förderung von Sprache ein wichtiger Baustein der Integration. Sprache öffnet Türen und ermöglicht berufliche Chancen.

Ingo Richter

Betriebsleiter ma-co ”

“ Die BLG Unternehmensgruppe gibt Frauen und Männern aus mehr als 60 Nationen Arbeit, Einkommen und Entwicklungsperspektiven. Für unsere Führungskräfte wird damit die Frage von Vielfalt zu einem zentralen Erfolgskriterium. Deshalb sind die Trainings im Rahmen des Projektes „ChancenVielfalt“ für uns von großer Bedeutung.

Dieter Schumacher

Arbeitsdirektor BLG LOGISTICS ”



KULTUREN IM BETRIEB

BLG LOGISTICS

Diversity Management bei BLG LOGISTICS



Ort: Hauptsitz Bremen
Beschäftigte: 18.500
Gründung: 1877

BLG LOGISTICS betreibt ein ausgeprägtes Diversity Management, welches sowohl der gesellschaftlichen Verantwortung als großer Arbeitgeber im Lande Bremen und bundesweit entspricht als auch die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität der BLG zum Ziel hat. Hierzu hat sich BLG LOGISTICS ein Leitbild als Basis für die operative Umsetzung gegeben. Dabei ist die Arbeitgebermarke durch die folgenden Werte charakterisiert: persönlich, anpackend, zuverlässig, couragiert, zukunftsorientiert, abgeschlossen.

Im BLG-Konzern spiegelt sich die Vielfalt der Gesellschaft, der Sprachen, der Kulturen und Lebensweisen wider. Innerhalb von BLG LOGISTICS wird diese Vielfalt respektiert und gefördert, denn sie ist ein Garant für die Nähe zur Gesellschaft, zum Kunden und für neue Ideen. „Wir sind da tatsächlich breit aufgestellt. Wir haben Kolleginnen und Kollegen mit Schwerbehinderungen, verschiedensten Religionen, verschiedenen Nationen und wir arbeiten da alle Hand in Hand. Was haben wir davon? Jede andere Kultur, jede andere Persönlichkeit bringt noch einmal einen anderen Blickwinkel mit, sodass dann Dinge gesehen werden, die Sie vielleicht nicht sehen, wenn Sie da nur Leute haben, die alle sehr ähnlich ticken. Also es ist in der Tat eine Bereicherung und das ist es dann am Ende auch für die Kolleginnen und Kollegen selber. Denn die Welt ist bunt, also sind wir hier nicht schwarz-weiß“, stellt Britta Philipsen, bei der BLG tätig im Bereich Manager Operations, die Vielfältigkeit der Belegschaft heraus. Daher wird im Unternehmen

keine Diskriminierung von Personen, insbesondere nicht aufgrund ihrer Abstammung, Religion, sexuellen Orientierung, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder wegen ihres Alters, Geschlechts oder einer Behinderung geduldet.

Umfang des Diversity Ansatzes

Für BLG LOGISTICS spielt Diversität eine große Rolle. Das Diversitätskonzept des Unternehmens schließt den gesamten Konzern mit ein und geht damit über die Führungs- und Aufsichtsebenen hinaus. BLG LOGISTICS sieht Vielfalt als wichtigen Erfolgsfaktor und Bereicherung für seine Unternehmens-, Führungs-, Projekt- und Mitbestimmungskultur. Diversity Management bedeutet für BLG LOGISTICS einen ganzheitlichen Umgang mit den vielfältigen Eigenschaften der Beschäftigten. Dabei werden vor allem die Diversity-Merkmale Gender, kulturelle Vielfalt, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Menschen mit Behinderung, de-

mografischer Wandel und sexuelle Orientierung bearbeitet.

Jedes dieser Merkmale wird über entsprechende Ansätze, Projekte und Maßnahmen gesteuert. Die Basis des Diversity Managements bilden der Kodex für Arbeitsbeziehungen, die Compliance-Richtlinie, der Bezug auf die Charta der Vielfalt und weitere ergänzende Vereinbarungen. Die Prinzipien dieser Bestimmungen sind in die Rekrutierungsentscheidungen sowie Qualifizierungsmaßnahmen der BLG implementiert.

Innerhalb von BLG LOGISTICS ist der Personalbereich für Diversity und die allgemeine Gleichbehandlung zuständig. Er ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung des Diversity Managements, seine konzeptionelle Weiterentwicklung sowie die Beratung und Unterstützung des Vorstands und der Führungskräfte. Darüber hinaus ist der Personalbereich Ansprechpartner für die Mitarbeiterinnen



und Mitarbeiter in allen Belangen rund um das Thema Diversität. Er gibt Impulse und jedem im Unternehmen eine Stimme. Der Personalbereich versteht die BLG-Organisation und die Menschen – und bringt sie zusammen. Dafür setzt sich die BLG ein: Ein partnerschaftliches und respektvolles Miteinander. Dieter Schumacher, Vorstand Personal bei der BLG, unterstreicht die Bedeutung der Vielfalt für das Unternehmen: „Die BLG beschäftigt sich mit der Frage von gesellschaftlicher Vielfalt schon seit vielen Jahren. Wir haben da mittlerweile einen strategischen Ansatz entwickelt. Die Frage der Vielfalt ist Bestandteil unserer Führungsgrundsätze. Wir haben einen Führungsgrundsatz von sieben, der sich ausschließlich mit dieser Frage „Vielfalt“ beschäftigt. Wir werden und haben in diesem Jahr bereits 350 Führungskräfte am Standort Bremen mit dem Thema Diversity beschäftigt.“

Für die Umsetzung des Diversitätskonzeptes werden die folgenden Instrumente genutzt

1. Festlegung der Zusammensetzung der Leitungs- und Überwachungsorgane
2. Kodex für Arbeitsbeziehungen
3. Führungsgrundsätze
4. Charta der Vielfalt
5. Betriebsvereinbarung „Laufbahnkonzept“ für die Gesellschaften in Bremen und Bremerhaven

6. Tarifbindung in allen deutschen Standorten
7. Konstruktive Förderung der Mitbestimmung
8. Konzept, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen
9. Jährliche Mitarbeiterbeurteilung und Umsetzung daraus abgeleiteter Förder- und Entwicklungsmaßnahmen
10. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen

Die jeweiligen Ziele, die Art und Weise der Umsetzung sowie die erreichten Ergebnisse sind regelmäßig, mindestens einmal jährlich, darzustellen und für den Vorstand und den Aufsichtsrat zu dokumentieren. Gleichzeitig dienen die Dokumentationen der Prüfung der Regelmäßigkeit, Ordnungsgemäßheit und Zweckmäßigkeit für die nichtfinanzielle Berichterstattung. Zwingend hat eine kritische inhaltliche Auseinandersetzung mit den Risiken sowie den verfolgten Konzepten und den erreichten Ergebnissen regelmäßig stattzufinden.

Hierzu hat sich BLG LOGISTICS auch öffentlich verpflichtet. Im September 2016 haben sechs Gesellschaften von BLG LOGISTICS die Charta der Vielfalt unterzeichnet und sich ausdrücklich zu deren Werten und Zielen bekannt:

- BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG (operative Holding)
- BLG Handelslogistik GmbH & Co. KG

- BLG Industrielogistik GmbH & Co. KG
- BLG Cargo Logistics GmbH
- BLG AutoTransport GmbH & Co. KG
- BLG AutoTerminal Bremerhaven GmbH & Co. KG

Umsetzung des Diversity-Konzeptes: Praxisbeispiele

BLG LOGISTICS hat es sich zum Ziel gemacht, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Menschen in den Bereichen Mitarbeiterbindung/Mitarbeiterzufriedenheit und Bewerberansprache zu berücksichtigen. Damit sollen für alle Menschen faire und attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven geschaffen werden. Das Unternehmen setzt dabei darauf, auch in einem schwierigen Umfeld, langfristige berufliche Perspektiven zu bieten. „Wenn unsere Mitarbeitenden erleben, dass wir ihre Bedürfnisse ernst nehmen, ihnen Perspektiven bieten, steigt die

Wahrscheinlichkeit, dass sie uns lange die Treue halten und uns als Arbeitgeber sogar weiterempfehlen – etwas Besseres kann uns nicht passieren“, erläutert Sabrina Michael, die Referentin des Arbeitsdirektors.

Hieraus leiten sich eine Vielzahl verschiedener Praxisbeispiele ab, die in übergreifende Maßnahmen eingebettet sind. Dafür wurde BLG LOGISTICS 2017 mit dem Bremer Diversity-Preis ausgezeichnet:

- Umsetzung der Arbeitgebermarke mit den Werten eines persönlichen, zuverlässigen und diskriminierungsfreien Zugangs für alle Bewerbenden mit ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen
- Personalisierte Personalentwicklungsstrategie mit entsprechenden Angeboten für Beschäftigte, die die Besonderheiten des Einzelnen berücksichtigt





- Sensibilisierung der Führungskräfte und HR-Manager für das Thema „Interkulturelle Kompetenz im Arbeitsalltag“ (s.u.)
- Überarbeitung der Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze von BLG LOGISTICS in 2017. Zu den Werten gehört der wertschätzende und verantwortungsbewusste Umgang mit Mitarbeitenden und Geschäftspartnern. In den Führungsgrundsätzen wurden der Respekt und die Wertschätzung der Vielfalt der Beschäftigten verankert

Aus dem Anspruch, möglichst vielen verschiedenen Ansprüchen und Bedürfnissen gerecht zu werden, leiten sich eine Vielzahl von Projekten ab. Nachfolgend eine Auswahl:

- Deutschkurse für Mitarbeitende, die weniger gute Deutschkenntnisse mitbringen. Die Sprachkurse helfen, den Arbeitsplatz zu sichern und können zudem der Einstieg in eine berufliche

Weiterentwicklung sein.

- Berufsbegleitend zum Ausbildungsabschluss: Mitarbeiter*innen, die bisher keinen Berufsabschluss in der Logistik vorweisen können, haben die Möglichkeit, sich berufsbegleitend auf die Externprüfung „Fachkraft für Lagerlogistik“ bei der Handelskammer Bremen vorzubereiten (siehe hierzu Seite 88 ff.).
- Integration von Langzeitarbeitslosen: Seit 2016 beteiligt sich BLG LOGISTICS am Programm „Hanselogistiker“ von ma-co und der JOB AG für Langzeitarbeitslose, die auf eine Tätigkeit in der Logistik vorbereitet werden (siehe ausführlich Seite 96 ff.).
- Integration von Geflüchteten: BLG LOGISTICS unterstützt junge Geflüchtete bei der Integration in den Arbeitsmarkt. Dies erfolgt zum einen über Praktika für junge Flüchtlinge, damit diese das Arbeitsleben aus erster Hand

erleben können. Zudem werden seit 2015 Plätze für ein Praktikum im Rahmen einer Einstiegsqualifizierung als Vorbereitung auf die Ausbildung gezielt an junge Geflüchtete vergeben. Insgesamt sind fünf junge Geflüchtete in der Ausbildung.

- Über Arbeit in Ausbildung: BLG LOGISTICS gibt Jugendlichen, die bisher keinen Erfolg bei der Ausbildungsplatzsuche hatten, eine Chance und hat dafür 2013 das Programm „Über Arbeit in Ausbildung“ ins Leben gerufen. Noten, Zeugnisse und der bisherige Lebensweg spielen hierbei keine Rolle. Sie können BLG LOGISTICS davon überzeugen, dass sie motiviert sind und Potenzial haben.
- Diskriminierungsfreies Bewerbungsverfahren für Auszubildende: Mit der Umstellung auf ein neues Online-Bewerbungsverfahren 2014 wurden Zeugnisse/Schulnoten unwichtig. Auch Schulabschlüsse als Voraussetzung für einzelne Ausbildungsberufe wurden gestrichen. Einzige Ausnahme ist das Duale Studium. Es kommt ausschließlich auf die Kenntnisse und die Motivation an. Die für die Ausbildung erforderlichen Kenntnisse werden durch ein zweistufiges Online-Testverfahren ermittelt, wobei sehr viel Wert auf die Persönlichkeit der zukünftigen Auszubildenden gelegt wird.
- Ausbildung in Teilzeit: Um auch jungen Müttern eine Berufsausbildung zu ermöglichen, hat BLG LOGISTICS sich

2014 erstmals entschlossen, die Berufsausbildung in Teilzeit anzubieten. Durch die Reduktion der täglichen Arbeitszeit wird ermöglicht, Ausbildung und Kindererziehung zu kombinieren. BLG LOGISTICS verzichtet dabei auf die Verlängerung der Ausbildungszeit und die Reduktion der monatlichen Ausbildungsvergütung. Joanna Les, die als Sachbearbeiterin bei der BLG im Autoterminal Bremerhaven arbeitet, hat das Angebot wahrgenommen und zeigt sich im Nachhinein sehr zufrieden: „Ich habe in diesem Jahr meine Teilzeitausbildung abgeschlossen und bin übernommen worden. Jetzt habe ich einen interessanten, tollen Job bei der BLG im Autoterminal. Ich kann jeder Frau die Teilzeitausbildung weiterempfehlen.“

- Frauen in Führung: Die Logistikbranche ist immer noch männlich dominiert. Zur weiteren Förderung von Frauen in Führungspositionen ist 2017 ein spezielles Programm „Frauen in Führung“ gestartet (siehe ausführlich S. 104 ff.).
- Projekt Martinshof: Um eigene Auszubildende für den Umgang mit körperlich und/oder geistig beeinträchtigten Menschen zu sensibilisieren, findet ein Austausch mit dem Martinshof statt. Azubis von BLG LOGISTICS werden für einen bestimmten Zeitraum beim Martinshof eingesetzt und auch Mitarbeitende vom Martinshof werden bei BLG LOGISTICS eingesetzt.

Dabei werden sie von Azubis und Mitarbeitenden betreut und begleitet.

Förderung der interkulturellen Zusammenarbeit

BLG LOGISTICS ist ein multikulturelles Unternehmen. Menschen aus mehr als 90 Ethnien mit mehr als 40 Sprachen arbeiten in den Gesellschaften von BLG LOGISTICS Seite an Seite und in Teams zusammen.

Neben den oben skizzierten strukturgebenden Konzepten haben die operativen Führungskräfte eine zentrale Funktion in der Umsetzung eines diskriminierungsfreien Umgangs miteinander. Zudem sind sie in die Personalentwicklung aktiv eingebunden. Sie führen die regelmäßigen Personalgespräche, nehmen eine Potenzialeinschätzung vor und sind damit Chancegeber für die weitere berufliche Entwicklung. „Berufliche Weiterentwicklung spielt dabei auch eine wichtige Rolle. Allein im Jahr 2018 haben wir 2.800 Schulungstage organisiert. In 2019 sollen es noch mehr werden. Neben den zahlreichen Schulungen im Rahmen von TAKE THE LEAD haben wir weitere Führungskräftebildungen organisiert. Wir fördern Sozial- und Methodenkompetenzen genauso wie fachliche und technische Weiterbildungen. Wir müssen uns öffnen, Chancen geben und im Betrieb vermitteln. Neben den zahlreichen Weiterbil-

dungsmaßnahmen liegt uns deshalb auch die Förderung von Vielfalt am Herzen. Auch deshalb sind wir 2017 mit dem Bremer Diversity-Preis ausgezeichnet worden“, so Arbeitsdirektor Dieter Schumacher.

Die Vorbereitung und Qualifizierung der operativen Führungsebenen hat im Unternehmen einen strategischen Stellenwert. Entsprechend viel Aufwand wird daher betrieben, um Leistungsträger aus der operativen Arbeit für Führungsaufgaben zu qualifizieren. Das entsprechende Schulungsprogramm wurde im Rahmen des Projekts „ChancenVielfalt Bremische Häfen – Seminare zur interkulturellen Zusammenarbeit“ erweitert. Denn interkulturelle Kompetenz wird durch das Zusammentreffen vielfältiger Kulturen am Arbeitsplatz immer mehr zu einer Schlüsselqualifikation für ein erfolgreiches Miteinander. Unterschiedlichkeit von Menschen wird durch Offenheit für andere Kulturen und Reflexion der eigenen Identität zum Erfolgsfaktor. Im Rahmen der Schulung wurde das Verständnis für das Verhalten anderer Menschen „trainiert“ und Anregungen für eine effektive Kommunikation mit Mitarbeitenden und Kolleginnen und Kollegen aus anderen Kulturkreisen gegeben. Konflikte lassen sich so bei der Arbeit und im Alltag minimieren und es wird eine Basis für eine zielführende Zusammenarbeit geschaffen.



Inhalte der Schulung waren:

- Einführung in das Thema „Interkulturalität“
- Reflexion der eigenen Werte, kulturellen Prägung und Vorbehalte gegenüber fremden Kulturen
- Kulturelle Herausforderungen erkennen und damit konstruktiv umgehen
- Verbale und non-verbale Kommunikation im interkulturellen Kontext und ihre möglichen Folgen

In der Projektlaufzeit wurden in Bremen und Bremerhaven über 40 derartige Seminare für operative Führungskräfte durchgeführt. Daran nahmen über 500 Beschäftigte teil, darunter auch Auszubildende.

Darüber hinaus wurden spezielle interkulturelle Seminare für Personaler*innen durchgeführt. Der Schwerpunkt lag hier auf interkultureller Gesprächsführung.

Ebenfalls für den Personalbereich wurden Schulungen durchgeführt, die auf der Basis der Milieustudien des sinus-Institutes unterschiedliche Wertvorstellungen und Lebensentwürfe von Menschen und damit die Vielfalt unserer Gesellschaft und in den verschiedenen Generationen zum Gegenstand hatten. Das Wissen darüber hilft, Personalmanagement nicht nur lebensphasenbezogen zu gestalten, sondern auch der Unterschiedlichkeit von Menschen in einer Altersgruppe gerecht zu werden und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Kontakt:

Referentin des Arbeitsdirektors
Sabrina Michael
E-Mail: sabrina.michael@blg.de
Telefon: 0421 398 34 98

Menschen von überall her – in der bremischen Hafenwirtschaft

Einleitung

Dieser Beitrag ist im Zuge der Vorbereitung einer im Rahmen des Projekts ChancenVielfalt¹ angeregten kleinen Ausstellung zu Einwanderung (die noch in Vorbereitung ist) und Hafendarbeit in Bremen entstanden. Er skizziert also gewissermaßen den Zwischenstand einer Recherche, die auf Literatur- und Dokumentenauswertung und einem Satz von Gesprächen mit Menschen, die „nahe dran“ waren oder sind, beruht. Ausgangspunkt war: Die Beschäftigung von Menschen mit Mi-

grationsgeschichte hat in den Unternehmen der Bremischen Häfen eine lange Tradition; man kann möglicherweise sogar sagen, dass sie seit „Eh und Je“ zur Wirklichkeit der Hafenwirtschaft gehört und insofern eine gelebte Normalität war und ist. Dem sollte für die Zeit nach 1945 zunächst für drei Perioden nachgegangen werden, nämlich für die unmittelbare Nachkriegszeit, die späten 60er und beginnenden 70er Jahre und für die heutige Situation.



Legt man die Chronologie der Entwicklung der Hafenwirtschaft und der Hafendarbeit² neben diejenige der Einwanderung insbesondere nach Bremen³, so ergeben sich wichtige Berührungspunkte, die im Folgenden für die drei Perioden ein wenig ausgeleuchtet werden. Die wirtschaftliche Entwicklung der Bremischen Häfen setzt unmittelbar nach Kriegsende, vor allem durch die amerikanischen Marshallplan-Transporte, wieder ein und entfaltet sich über die nächsten Jahrzehnte positiv. Der Hafen boomt. Die Ankunft des ersten Containerschiffs 1966 signalisiert den kommenden tiefen Einschnitt im maritimen Transport, für die Bremischen Häfen und die Hafendarbeit.

Ab Ende der 70er Jahre wachsen die Bedeutung des Automobiltransports und der vertiefenden logistischen Dienstleistungen gegenüber der klassischen Hafenwirtschaft. Die Finanzkrise 2008 trifft auch die Hafenwirtschaft im Lande Bremen. Die schwankenden Beschäftigtenzahlen spiegeln die konjunkturellen Abhängigkeiten der Hafenwirtschaft, aber der kontinuierliche Rückgang der Hafenbeschäftigung ab Mitte der 80er Jahre auf eine Art „Sockel“ von 4.000 wird durch Containisierung und arbeitssparende Rationalisierung hervorgerufen; letztere erhöht auch die Anforderungen an berufliches Wissen; Ausbildung und Weiterbildung nehmen an Bedeutung erheblich zu. Durchgängig bleibt die hafentypische Zweiteilung der Beschäftigungsverhältnisse derjenigen, die einen Arbeitsvertrag bei den Hafeneinzelbetrieben und derjenigen, die einen Arbeitsvertrag beim Hafenbetriebsverein (HBV) bzw. später beim Gesamthafenbetrieb haben.

Die Geschichte der Zuwanderung nach Bremen – die die Stadt in erheblichem Umfang geprägt hat – und später ins Land Bremen kann in vier Phasen unterteilt werden, zunächst nämlich jene der unmittelbaren Nachkriegszeit, in der eine große Zahl von Vertriebenen und Flüchtlingen nach Bremen kommt, und der Periode der Anwerbung von Arbeitsmigrant*innen von 1955 bis 1973. An beidem ist die Hafenwirtschaft beteiligt.

Die dritte Phase beginnt 1973 (bis 1990) mit dem Anwerbestopp; eine moderate Zuwanderung erfolgt aber weiterhin durch Familienzusammenführung und Spätaussiedler*innen. Diese Phase fällt mit tiefgreifenden Umstrukturierungen der Hafenwirtschaft zusammen, die insgesamt zu einem Rückgang bei der Arbeitskräfte-Nachfrage führen. Die vierte Phase der Zuwanderung ab 1990 ist durch die Umbrüche in den ehemaligen sozialistischen Ländern, den Fall der Mauer, dann zunehmend durch das Anwachsen der Zahl der Asylbewerber*innen geprägt, aber auch dadurch, dass es um die Bildungs- und berufliche Teilhabe der Kin-

der und Enkel der ersten Generation der Arbeitsmigrant*innen geht. Dieser Periode begegnet nun die Hafenwirtschaft unter stark veränderten Voraussetzungen, vor allem hinsichtlich konzeptioneller Ansätze systematischer Personalentwicklung.

Teil 1: 1945 – 1948: Der unmittelbare Nachkrieg und die Ankunft von Vertriebenen und Geflüchteten

Als Folge von Faschismus⁴ und Krieg kamen in den Jahren 1945 bis 1950 etwa 38.000 Vertriebene⁵ und Geflüchtete aus Ostpreußen, Pommern und Schlesien nach Bremen und siedelten sich dort an. Eine erste große Einwanderung und für die Flüchtlinge ein schwieriges Ankommen.⁶

„Die Weltkriegs-Flüchtlinge waren nicht willkommen“, titelte der Weser-Kurier 2015 in einer Erinnerung an 1945, aus dem auch ein Interview mit dem damaligen Leiter des Staatsarchivs, Konrad Elmshäuser, stammt, der die damalige Situation so schilderte: „Die Flüchtlinge selbst haben oft nicht so positive Erinnerung an ihre Aufnahme in Bremen oder in der niedersächsischen Umgebung. Selbst die Kinder, die noch sehr klein waren, als ihre Familien flohen, erinnern sich noch an eine Identität als Flüchtling – weil der Prozess der Integration doch sehr lange dauerte. Bis in die 50er und 60er Jahre hatte eine Herkunft als Flüchtling einen

negativen Beigeschmack (...). Die Flüchtlinge trafen auf Ausgebombte und sogenannte Displaced Persons, also Zwangsarbeiter und Verschleppte. Das machte es schwieriger, weil jeder sich sozusagen dazu gezwungen sah, zuerst an sich zu denken, um durchzukommen. Aber es machte die Situation auch einfacher, weil alle furchtbare Kriegserfahrungen hatten und ein Schicksal teilten. Selbst wer die Verantwortung für Flucht und Vertreibung ablehnte, wusste sehr genau, wie es dazu gekommen war.“⁷

Bremen verhängte eine Zuzugssperre. Später gab es Aufnahmequoten, die eingehalten werden mussten und hierfür einen Lastenausgleich für die Länder. 1945 war die Stadt zu über 60 Prozent zerstört, darunter ganze Wohnviertel wie der Bremer Westen; viele Straßen und Wege unpassierbar, alle Weserbrücken zerstört. Strom gab es nur sporadisch und Wasser aus Brunnen. Dem Sommer 1945 war ein harter Winter ohne ausreichende Lebensmittelversorgung gefolgt; viele Menschen hungerten. In Bremen lebten knapp 300.000 Menschen, 65 Prozent der Vorkriegsbevölkerung. 26.500 Menschen waren bei Bombenangriffen ums Leben gekommen, 100.000 aus Evakuierung, Internierung und Kriegsgefangenschaft noch nicht zurück. Alltagsleben zwischen Trümmern: September 1945 wurde der Unterricht an den Grundschulen wieder aufgenommen.⁸ Dass die Ausgrenzung

alles vorgeblich Fremden – wichtiger Teil der Nazi-Ideologie – noch lange nicht überwunden war, bekamen z. B. auch die „schwarzen Kinder“ aus Beziehungen mit amerikanischen Soldaten und deren Mütter zu spüren.⁹

Wie entscheidend aber diese ungewünschte Einwanderung für die Bremer Entwicklung nach 1945 sein sollte, kann man daran erkennen, dass 1959 fast ein Viertel aller Menschen, die in Bremen lebten, selbst oder mit der eigenen Familie, eine Geschichte als Flüchtlinge oder Vertriebene hatte.



Die Häfen in Bremen Stadt zerstört: Fotos zeigen Ruinen der Lagerhäuser, gesunkene Schiffe... Dieses Bild änderte sich aber rasch, weil Bremen zur amerikanischen Zone kommt und die Amerikaner zunächst die Stadthäfen und dann auch Bremerhaven als Brücke nach Deutschland nutzten, für Lebensmittel und Baumwolle aus dem Marshallplan und vieles mehr. Schon 1948 arbeiten in den Bremer Häfen wieder 5.000 Menschen;¹⁰ der Gesamtumschlag erreichte 42 Prozent des Stands von 1938. 1946 war der Bremer Senat gewählt worden und Bürgermeister Wilhelm Kaisen erklärte: „Erst der Hafen, dann die Stadt.“¹¹ Die Wochenzeitung DIE ZEIT titelte in ihrer Ausgabe vom 20. Februar 1947: „Bremen wieder Schlüssel zur Welt?“ und der Artikel beginnt so: „Heute bietet der Bremer Überseehafen beinahe ein vorkriegsmäßiges Bild. Es überwiegen dabei freilich die Dampfer der amerikanischen Linien; aber auch die britische, norwegische und russische Flagge ist vertreten.“ Mit dem Ende der Marshallplanhilfe und der Währungsreform 1949 endete dieser erste Nachkriegsboom in den Bremer Häfen. Der erste Aufschwung spiegelt sich auch in den Beschäftigungszahlen einzelner Hafenbetriebe wider, so z. B. beim Tallybetrieb Runge, deren Beschäftigtenzahl rasch auf 500 Leute anwuchs.¹²

Der Bremer Arbeitsmarkt 1945 gab die Arbeitskräfte, die die Bremer Hafenwirt-

schaft nachfragte, überhaupt nicht her. Die „Manpower-Division“ der Besatzungsbehörde meldete für 1945 das Fehlen von 10.000 Arbeitskräften, zugleich aber waren 20.000 Männer und über 16.000 Frauen erwerbslos. Zwar war mit Zustimmung der Militärregierung die Arbeitsdienstverpflichtung für bestimmte Altersgruppen bei Männern und Frauen wieder eingeführt und der Erhalt der Lebensmittelkarten an die Meldung beim Arbeitsamt gebunden worden. Dennoch war ein großer Teil auch der gemeldeten Arbeitskräfte wegen familiärer Verpflichtungen, Krankheit oder Entkräftung nicht einsatzfähig. Im Bereich des Arbeitsamts Vegesack z. B. waren von 100 Arbeitslosen nur 5 einsatzfähig. Ein weiterer Teil der Erwerbslosen bestand aus von ihren

Funktionen entfernten Nationalsozialisten und Beschäftigten aus zahlreichen aufgelösten Ämtern.

Dies alles spricht dafür, dass tatsächlich eine größere Zahl von Vertriebenen und Geflüchteten Beschäftigung im Hafen fand, zumal dort die angelernte Arbeit dominierte. Dies würde auch erklären, warum der Anteil der Vertriebenen an den Arbeitslosen in Bremen mit 8,3 Prozent nach Hamburg der zweitniedrigste in den westlichen Besatzungszonen ist, während z. B. im angrenzenden Niedersachsen die Quote 43,4 Prozent betrug. Auch zeigen statistische Auswertungen, die bereits 1955 vorgenommen wurden, einen höheren Anteil von Erwerbspersonen bei den Vertriebenen als bei der Gesamtbevölkerung.¹³ „Tatsächlich ist die Zuwanderung von Heimatvertriebenen nach Bremen für spezialisierte Arbeitskräfte und sogar für berufswillige Hilfsarbeiter sofort nach 1946 möglich gewesen, wenn keine Anforderungen auf Wohnungen erhoben wurden.“¹⁴

Was die Arbeitsverhältnisse im Bereich der Hafentarbeiterschaft betrifft, so wurde erst nach 1945 das soziale Problem der Unständigen, also der je nach Auftragslage Beschäftigten, gelöst. Im März 1947 erließ der Bremer Senat eine Verordnung über die Bildung eines Gesamthafenbetriebs in den stadtbremischen Häfen, der den unständigen Hafentarbeitern eine Be-

triebszugehörigkeit, eine Interessenvertretung und eine geregelte Arbeitsverteilung verschaffen sollte. 1948 wurde zwischen der Gewerkschaft ÖTV und dem Hafenbetriebsverein (HBV) ein Garantielohnabkommen geschlossen, das den Unständigen zu einem „ständig unständigen Hafentarbeiter“ machte. In der Nachkriegszeit gab es zunächst noch eine bedeutende Zahl von Unständigen, aber im Laufe der Zeit kehrte sich das Zahlenverhältnis zugunsten der Festangestellten um.

Teil 2: Um 1970: Von Portugal in die Bremer Häfen

Ab 1955 – mit dem Schwerpunkt in den 60er Jahren – kamen auf Anwerbung verschiedener großer Betriebe – zunächst vor allem der Werft- und Fischindustrie – Arbeitsmigrant*innen nach Bremen. Einschließlich des Familiennachzugs wanderten ca. 20.000 Menschen nach Bremen ein. Der Anwerbestopp 1973 bedeutete einen Einschnitt; der Zuzug verringerte sich, brach aber durch Familienzusammenführung, Spätaussiedler*innen und andere Migrant*innen nie völlig ab.¹⁵

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Anwerbung von Arbeitsmigrant*innen nach Herkunft zwischen den Jahren 1960 und 1970. Ersichtlich wird daraus, dass die türkische Einwanderung¹⁶ ein immer stärkeres Gewicht einnimmt.

Angeworbene Arbeitsmigranten in Bremen

	1960	1965	1970
Griechenland	54	1.156	1.110
Italien	699	1.041	1.469
Jugoslawien	59	237	2.322
Portugal	-	103	772
Spanien	47	699	1.407
Türkei	45	790	5.309

In der Gesamtentwicklung der Anwerbung spiegelt sich, dass das Wirtschaftswachstum der 60er Jahre (das sogenannte „Wirtschaftswunder“) in Zusammenspiel mit der Expansion des Bildungswesens (und seiner Öffnung für bisher „bildungsfernere Schichten“) dazu führte, dass die erhebliche Nachfrage nach Arbeitskräften für einfache, schwere oder repetitive Arbeit durch einheimische Arbeitskräfte nicht mehr ausreichend befriedigt werden konnte. In Bremen galt dies dann auch für die Stahlindustrie.¹⁷

Auch in den Hafenbetrieben wurde es schwieriger, die gestiegene Nachfrage nach Arbeitskräften – insbesondere für die damals noch vielfältigen körperlich schweren Arbeiten – auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu decken. Zunächst wurde deshalb im ländlichen Umland nach Arbeitern gesucht, aber ohne großen Erfolg. Die Übernahme von italienischen Arbeitern, die vorher bei Volkswagen gearbeitet hatten, war weitgehend ein Fehlschlag,



weil diese mit der Hafendarbeit nicht zu recht kamen und ausschieden.

Schließlich entschloss man sich – vor allem von Seiten der BLG angestoßen – in Portugal Arbeiter anzuwerben. Das Anwerbeabkommen mit Portugal bestand seit 1964. Es ist nicht mehr genau zu rekonstruieren, wieso diese Orientierung auf portugiesische Arbeiter entstand. Möglicherweise stand die Fischerei und Fischverarbeitung in Bremerhaven und Vegesack dabei Pate. Dort bestanden Kontakte mit einem Bürgermeister aus der nordportugiesischen Stadt Alfueira und ein Bremer Busunternehmer spielte „Mädchen für alles“: Er erledigte die Formalitäten und brachte in mehreren Fahrten die angeworbenen Arbeiter nach Vegesack und Bremerhaven, so jedenfalls wird es erzählt.¹⁸ Die Betriebe waren mit den angeworbenen portugiesischen Arbeitern sehr zufrieden, vor allem auch, weil sie die schweren Arbeiten gut und bereitwillig bewältigten.

Zu den Motiven der Portugiesen sagt der Deutschlandfunk:¹⁹ „Aus der zunehmend rückständigen und verarmten Salazar-Diktatur machten sich immer mehr Menschen auf. Nicht, um etwas zu entdecken, sondern um zu überleben. Manch einer wurde auch zum Gastarbeiter, um nicht in die blutigen Kolonialkriege geschickt zu werden oder als Regimegegner in der Haft zu verschwinden.“

Angeworben wurden vom zuständigen Gesamthafenbetriebsverein ab 1966 in Lissabon zunächst 76 Arbeiter, deren Zahl sich bis 1973 laufend erhöhte. Im Januar 1975 verzeichneten die handschriftlich geführten Listen rund 1.500 Portugiesen und etliche Italiener.²⁰ Ein moderater Familiennachzug vergrößerte die aus Portugal stammende Bevölkerungsgruppe in Bremen, die 1976 am stärksten ist, sich danach aber zügig verringert. In den Hafenerbetrieben beschäftigt waren 1999 noch 36 Arbeitende portugiesischer Herkunft. Daneben fanden weitere Portugiesen, die über andere Kontakte in Bremen – z. B. durch schon dort lebende Landsleute – verfügten, später ihren Weg in den Hafen.

Denn: Im Mai 1966 machte das erste Container-Schiff an der Pier des Bremer Übersee-Hafens fest; die Container sollten in den 70er Jahren im Verein mit technischen und organisatorischen Rationalisierungen die Hafendarbeit tiefgreifend verändern und insgesamt massiv Arbeitsplätze einsparen. In einem Report von „Arbeit und Leben“ Bremen heißt es hierzu: „Zahlreiche Tätigkeiten – vom Stauer bis zum Stapel- und Schuppenarbeiter – entfielen nun nach und nach im Zuge der Veränderung der gesamten Umschlagsorganisation. Die Rationalisierungseffekte bewirkten nicht nur, dass sich die Leistung eines Hafendarbeiters pro Schicht auf 200 Tonnen beim Container-

umschlag von Stückgut steigerte, sondern auch eine drastische Verringerung der Arbeitsplätze im Hafen. Schließlich führte diese Entwicklung auch zum Ende des Überseehafens selbst. Dieses und der Bau immer größerer Containerschiffe, die die Weser gar nicht mehr befahren können, führten zur weitgehenden Verlagerung des Umschlags nach Bremerhaven.“²¹

Arbeit und Arbeitsbedingungen waren zu der Zeit, für die die Portugiesen angeworben wurden, hart: knochenharte Arbeit unter Einsatz körperlicher Kraft und Geschicklichkeit und (noch) mit wenigen Hilfsmitteln.

So z. B. wurde sie aus der Erinnerung²² beschrieben: „Es wurde sehr viel Zement exportiert. Die machten also mit acht Personen zweihundert Tonnen Zementsäcke, aus der Bahn ins Schiff. Durch die kleinen Luken musste das alles ins Schiff. Das waren alles Einzelsäcke, 50 Kilo Säcke, heute hat man 40 Kilo Säcke. Und da hatten die dann Doppelschichten weg und im Schiff mussten sie die Säcke in die Ecken tragen. Es waren Gangs von 8 an Land und 8 an Bord. Der Transport: Auf dem Rücken. 20 Säcke z. B. mussten auf dem Bahnsteig vorgepackt werden, dann kam der Kran, der setzte sie auf dem Schiff ab. Im Schiff geht das noch, wenn der Raum noch leer ist, aber nachher muss man wieder auf den Säcken rumturnen, um die Ecken auszufüllen. Eine Heidenarbeit. Kaffee: 67 Kilo. Und die

waren im Schiff ausgeflurt, z. B. 2000 Säcke wie ein Teppich. Die mussten alle angefasst und aufgestellt werden, weil sie sonst nicht herausgezogen werden konnten. Dann hatte man Salz, das war heimtückisch. Schuppen 22. Da machten die auch 200 Tonnen Salz, in 100 Kilo Säcken. Dann z. B. Kali-Salz-Säcke a 100 Kilo, die kamen über eine Rutse ins Schiff. Die Arbeiter ließen sich diese Säcke in den Nacken fallen, um sie dann zu verladen. Das war mörderische Arbeit. Und da machten die zwei Schichten, und sonntags, wenn sie konnten, noch mal.“





Die meisten Portugiesen hatten beim GHB einen Arbeitsvertrag als „ständig Unständige“ und erhielten Tag für Tag ihren jeweiligen Einsatzort, während es die andere Gruppe von Hafeneinzelbetrieben gab, die bei den Hafeneinzelbetrieben ortsfest beschäftigt war. Zwischen den Arbeitsbedingungen dieser beiden Gruppen von Hafeneinzelbetrieben gab es also durchaus Unterschiede, die sich auch auf die Pausen ausdehnten: „Ich war ja, als ich anfang 1976, einer der wenigen Portugiesen in einem Hafenbetrieb, war fest angestellt. Dann kamen für die Arbeit natürlich auch die Leute von der GHB dazu; das waren damals fast alles Portugiesen, für die schwere Arbeit (...). Die Portugiesen, zweite Klasse, will ich nicht sagen, aber dennoch. Die hatten auch extra Räume, das fand ich ja ein bisschen komisch, aber das war ja so, da hat man sich nicht so viele Gedanken gemacht. Wir konnten in die Pause gehen und konn-

ten dann eine Bratwurst essen, mussten wir natürlich bezahlen, die konnten auch eine Bratwurst bekommen, aber wir konnten ja reingehen. Nebenan war ein Schalter, und da konnten die ihre Bratwurst kaufen. Und wir hatten Tee, Tee gab es umsonst, und die konnten nicht in diesen Pausenraum rein. Die hatten nur einen Aufenthaltsraum, die wurden dann praktisch, ja, wie „Leiharbeiter“ behandelt.“

Gegenüber früheren Zeiten hatten sich die Lohnbedingungen allerdings durch einen Garantielohnfonds²³ deutlich verbessert, der sicherte, dass es auch Lohnzahlungen gab, wenn keine Arbeit anfiel. In den 60er und beginnenden 70er Jahren wurde aber noch das Pensumsystem²⁴ praktiziert: Mit den Arbeitsgruppen – den Gangs – wurde jeweils ein Arbeitspensum vereinbart, das einer Schichtleistung entsprach. Wurde dieses schneller erledigt,

dann war die Erbringung eines weiteren Pensums möglich. Für die Portugiesen, die allein in Bremen lebten, rasch Geld verdienen und nach Hause zurückkehren wollten, war dies ein Anreiz, sich eine raschere Arbeit und noch mehr Anstrengungen zuzumuten – nicht selten auch auf Kosten ihrer Gesundheit. Mit den – über tarifvertragliche Vereinbarungen erfolgten – sozialpolitischen Verbesserungen für die Hafeneinzelbetriebe in den 70er Jahren verschwand auch das Pensum: „Die ÖTV, in der die Bremer Hafeneinzelbetriebe fast vollständig organisiert waren, setzte in den 1950er Jahren, besonders aber ab 1960, eine erhebliche Verbesserung der Einkommen durch. Die Bruttoschichtlöhne verdoppelten sich in den 1950er Jahren auf 19,75 DM und stiegen bis 1975 auf 66,20 DM. Die Beschäftigungskrisen 1966/67 und ab 1980 führten zwar zum Abbau von Arbeitsplätzen – besonders der Unständigen –, doch es wurden zumindest bei der BLG keine Mitarbeiter arbeitslos.“²⁵

Für die angeworbenen portugiesischen Arbeiter musste Wohnraum gefunden werden. Zunächst baute der Gesamthafenbetriebsverein (GHBV) in Bremen ab 1966 für portugiesische Gastarbeiter in Gröpelingen beim Industriehafen und 1972 auf einem Areal an der Bogenstraße nahe dem Gebäude des GHB/V an der Tilsiter Straße Unterkünfte. Von den Holzbaracken an der Bogenstraße hatten es

die Beschäftigten nicht weit zu ihrem Arbeitsplatz. Sie brauchten nur durch einen Tunnel unter der Hafeneinzelbahn zu gehen und waren dann schon bei der Vermittlungsstelle des GHB/V an der Tilsiter Straße. Von dort ging es weiter zu den Einsatzorten in den Häfen.

Ursprünglich war die Errichtung von Unterkünften im Industriehafen geplant, was aber auf starke Ablehnung in der Öffentlichkeit und im zuständigen Beirat des Stadtteils Walle stieß. Schließlich wurden 1973 200 Portugiesen auf dem holländischen Wohnschiff Casa Marina im Industriehafen untergebracht;²⁶ eine Lösung, die durchaus umstritten und auch nicht dauerhaft war. Später wurde dann ein Wohnhaus in der Rablinger Landstraße gebaut und bereitgestellt.

Ab März 1974 bemühte sich die Kolpingfamilie St. Marien sehr um die Glaubensbrüder aus Portugal. Zu einer Vorstandssitzung am 15. März war Kolpingmitglied Wilhelm Wessels eingeladen, um über „Gastarbeiterfragen“ zu referieren. „In Bezug auf die Portugiesenbetreuung“, heißt es im Protokoll dieser Sitzung, „schlug Wilhelm Wessels ein Treffen mit gemeinsamen Kaffeetrinken am Sonntag, 21. April vor.“ Aus diesem „Kaffeetrinken“ entwickelten sich Mitgliedschaften und Engagement der Portugiesen bei der Kolpingfamilie in St. Marien. Allmählich entstand mit Geschäften, Kneipen, Ärzten



und Kleingärten²⁷ ein portugiesisches Bremen, von dem heute nicht mehr viel übrig ist. Aber in keiner deutschen Stadt leben – prozentual gesehen – mehr Menschen mit portugiesischer Herkunft als in Bremerhaven.

In Hinblick auf Partizipation zieht Bremen erst später nach, ab 1977 mit Beiräten, 2005 mit dem Bremer Rat für Integration, ab 2012 mit dem Entwicklungsplan Partizipation und Integration.

Teil 3: Heute: Eine vielfältige Belegschaft

Seit den 90er Jahren stieg die Zuwanderung nach Bremen erneut an. Dies hatte zum einen mit dem Fall der Mauer 1989 – also mit den Veränderungen in den ehe-

maligen sozialistischen Ländern des Ostens und Südostens – zu tun, zum anderen mit einer wachsenden Zahl von Ländern mit krisenhaften inneren Verhältnissen, wie Diktaturen, Terror oder Diskriminierung, Bürgerkriegen oder massiven wirtschaftlichen Problemen. Spätaussiedler*innen und Asylbewerber*innen und eine neue Generation von Arbeitsmigrant*innen aus den von der Finanzkrise besonders betroffenen süd- und südosteuropäischen Ländern bestimmten das Bild; mit dem Krieg in Syrien als besonders krasses Beispiel. 2014 erreicht die Einwohnerzahl Bremens mit 557.000 das Niveau vor dem Bevölkerungseinbruch nach 1990 – und Bremen wächst moderat weiter. Der erneute Bevölkerungszuwachs ist auf Zuwanderung

zurückzuführen; zunächst mehrheitlich aus Deutschland, sodann zunehmend aus dem Ausland, wobei die Hälfte der internationalen Zuwanderung aus EU-Ländern stammt. Bremen ist das Bundesland mit dem höchsten Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Bevölkerung: 2015 betrug er 29,4 Prozent. 28 Prozent aller Beschäftigten in Bremen haben einen Migrationshintergrund.²⁸

Stadtentwicklungspolitisch wird Wachstum erneut zu einer Zielgröße.²⁹ Zwar geht mit dieser Entwicklung auch ein moderates Wachstum der Wirtschaftskraft einher – u. a. durch eine Stärkung des Dienstleistungssektors und der Bereiche innovativer Technologien –, aber die vergangenen strukturellen Brüche – wie der Niedergang der Werftindustrie – werfen ihren langen Schatten auf den Arbeitsmarkt, der durch gegensätzliche Entwicklungen gekennzeichnet ist: hohe Arbeitslosigkeit trotz eines kräftigen Beschäftigungsaufbaus.

Obwohl seit 2005 annähernd 60.000 zusätzliche sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze im Land Bremen entstanden sind, liegt die Arbeitslosenquote mit 9,7 Prozent deutlich über dem Bundesdurchschnitt von 5,0 Prozent. Neben der relativ hohen Arbeitslosigkeit ist insbesondere die strukturell verfestigte Langzeitarbeitslosigkeit seit vielen Jahren eine große arbeitsmarktpolitische Herausfor-

derung im Land Bremen. Dabei sind Zugewanderte in Bremen besonders von Arbeitslosigkeit betroffen.³⁰ Zuwanderung wird also zu einem wichtigen Wachstumsfaktor; zugleich aber verschlechtert sich das gesellschaftliche Klima durch verstärkte Ausländerfeindlichkeit, weniger ausgeprägt, aber auch in Bremen anzutreffen.³¹



Was die Branchen betrifft, in der Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt sind, so kommt das Forschungsinstitut INBAS im Auftrag der Arbeitnehmerkammer Bremen in einer Studie³² zu folgendem Überblick: „In Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen (52 Prozent) sowie in Reinigungsberufen (47 Prozent) sind die relativen Anteile der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Land Bremen am größten. Auch in Verkehrs- und Lagerberufen, Fertigungs- und Bau-

berufen beträgt ihr Anteil jeweils noch (über) ein Drittel der Beschäftigten in dem jeweiligen Berufssegment. In den sozialen, unternehmensbezogenen und technischen Dienstleistungsberufen sind Beschäftigte mit Migrationshintergrund unterrepräsentiert. Diese Befunde korrespondieren mit dem insgesamt etwas niedrigeren Ausbildungsniveau der Beschäftigten im Vergleich zu den Beschäftigten ohne Migrationshintergrund. So umfasst bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund der Anteil der Arbeitskräfte ohne beruflichen Abschluss ein Viertel, bei den Arbeitskräften ohne Migrationshintergrund hingegen nur ein Zehntel. Bei den Arbeitskräften mit Migrationshintergrund liegen auch die Anteile der Personen mit betrieblicher oder schulischer Ausbildung um mehr als 6 Prozentpunkte und bei Beschäftigten mit Meister-/Technikerausbildung o. ä. um 7 Prozentpunkte niedriger als bei den Be-

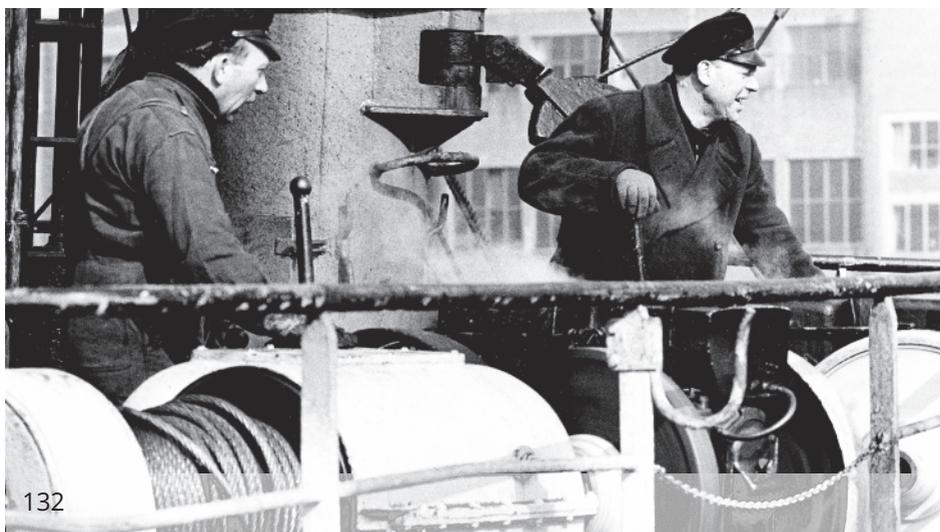
schäftigten ohne Migrationshintergrund.“ Die Hafenwirtschaft bildet aufgrund ihrer Querschnittsfunktion einen „weißen Fleck“ in der amtlichen Beschäftigungsstatistik. Das Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) spricht in Bezug auf das Land Bremen von 74.000 hafengebundenen Beschäftigten, davon 57.000 direkt und 17.000 indirekt hafengebunden. Hafengebundene Beschäftigung würde demnach 21 Prozent der gesamten Beschäftigung in Bremen ausmachen, also nach wie vor ein Segment mit großem Gewicht sein.⁵³ Insgesamt macht der Anteil der Hafearbeiter*innen im engeren Sinne nur einen Bruchteil dieser hafengebundenen Beschäftigung aus, nach Angaben des U·B·H⁵⁴ im ersten Halbjahr 2014 4.511 Personen. Damit hatte sich die Beschäftigtenzahl nach dem der Finanzkrise folgenden Einbruch 2009 wieder konsolidiert. In den Folgejahren konnte der Umschlag von Kraftfahrzeugen und

auch von Stückgut gesteigert werden. Eine verstärkte Nachfrage nach Arbeitskräften ist die Folge.

Prozentuale Angaben über den Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund liegen nicht vor bzw. sind mir nicht bekannt. Es ist aber sicher davon auszugehen, dass der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund gerade im Bereich der Lagerwirtschaft, in der nach wie vor angelernte Arbeit ein erhebliches Gewicht hat, beträchtlich ist. Allerdings nimmt der Typ „Angelernte Arbeit“ im Verhältnis zu Positionen, für die systematische Weiterbildung und/oder Berufsausbildung Voraussetzung ist, schon seit Jahren allmählich ab. Denn z. B. in der Lagerwirtschaft steigen durch die Verzahnung von Prozessen, Digitalisierung und die Notwendigkeit zu flexiblem Arbeitseinsatz die Anforderungen. Eine der Antworten war und ist die Etablierung des Berufs des Lagerlogistiklers. Dort, aber auch im Bereich der gehobenen Anlernung, wie Kranführung, oder auch im Feld der unteren Vorgesetzten,⁵⁵ finden sich auch jüngere Leute aus Familien mit Einwanderungsgeschichte, die hier geboren und/oder aufgewachsen sind. Manche von ihnen sind auch Kinder der portugiesischen Arbeitsmigranten der 70er Jahre:⁵⁶

meine Mutter dann nach, mit meiner Schwester und mir. Da war ich ganz klein. Nach fünf Jahren wurde er bei Beck's gekündigt, dann hat er sich bei der BLG beworben und wurde auch sofort genommen, als normaler, aber fester Hafearbeiter. Wir Kinder haben schnell Deutsch gelernt, aber das Portugiesisch ging verloren und wir konnten uns immer weniger mit den Eltern unterhalten. Nach fünf Jahren haben sie uns dann zurückgeschickt, nach Portugal, zu einer Tante und sind da fünf Jahre zur Schule gegangen. Weil mein Vater Angst hatte, dass wir immer fremder wurden, hat er uns nach fünf Jahren zurückgeholt, 1979. Mein Deutsch war wie weg. Später dann Realschule, dann eine schulische Ausbildung als Betriebsschlosser. 1984/85 war es schwer, einen Ausbildungsplatz zu finden. Und dann habe ich hier im Hafen angefangen. Mein Vater hat wirklich immer gesagt, vielleicht hast Du später mal eine Möglichkeit, bei der BLG anzufangen. Angefangen habe ich in Schuppen 22, da war auch viel mit Kaffee, Kakao, auch viel körperliche Arbeit am Anfang. Bei der BLG waren wenig Portugiesen, die meisten waren beim Gesamthafenverein. (...) Nach zwei Jahren hat man mich zum Staplerfahrer ausgebildet, zwischendurch Hafenfacharbeiter auf der Hafenfachschule, dann Kranführer, Brückenfahrer, der Vorteil „Hafenfacharbeiter“ war ein Sprung auf eine höhere Lohngruppe.

Mein Vater ist allein hierhergekommen, so 1968, und hatte erst einen Job bei Beck's Bier, die hatten ihn geworben. 1971 kam





Auch eine neuere Befragung bestätigt, dass die Beschäftigung von Personen mit Einwanderungsgeschichte in den Hafenerbetrieben Normalität ist: „Alle befragten Unternehmen haben Beschäftigte mit direktem und indirektem Migrationshintergrund, also Personen, die selbst oder deren Eltern nach Deutschland eingewandert sind. Bunt gemischt sind dabei die Herkunftsländer: Am stärksten vertreten sind Beschäftigte mit osteuropäischen Wurzeln, aus der Türkei, Russland und anderen Nachfolgestaaten der UdSSR...“ Allerdings eben: „Über den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund an allen Mitarbeitenden liegen leider nicht aus allen Unternehmen Informationen vor.“³⁷

Dass dieselbe Bestandsaufnahme zu dem Ergebnis kommt, „dass die Akzeptanz und Förderung von Vielfalt sowie Interkulturelle Kompetenz ein wichtiges und aktuelles Themengebiet in den Unternehmen darstellen“, verweist vor allem auf den Umstand, dass es immer schwerer wird, für die Hafenerbeit den nun erforderlichen qualifizierten Nachwuchs zu bekommen.

Oder anders ausgedrückt: Es sind nicht mehr so sehr die für die Hafenerbeit in der Vergangenheit typischen Schwankungen im Beschäftigungsvolumen, die die Nachfrage bestimmen, sondern die Verknüpfung von tendenzieller Überalterung und erhöhten beruflichen Anforderungen. Denn im Unterschied zur Anlernung, die in verhältnismäßig kurzer Zeit zu bewältigen ist, haben Berufsausbildung, aber auch qualifizierte Weiterbildung einen anderen, längeren Zeitbedarf und machen damit systematische Personalentwicklungsplanung erforderlich. Die Strukturen des Bremer Arbeitsmarkts setzen die Hafen-Nachfrage in Attraktivitäts-Konkurrenz zu anderen Optionen, was nahelegt, sich zu Personenkreisen hin zu öffnen, die bisher weniger im Blick waren.

Die schon zitierte Bestandsaufnahme kommt zu einem Ergebnis, das nachdenklich stimmt: „Die Unternehmen sehen, dass sie perspektivisch ihren Arbeitskräf-

tebedarf nicht mehr ohne verstärktes Bemühen um bisher eher vernachlässigte Arbeitsmarktgruppen decken können. Die operative Umsetzung steckt dagegen allem Anschein nach noch in den Anfängen.“³⁸ Dies hat sicherlich auch damit zu tun, dass die Hälfte der Betriebe in der Hafenerwirtschaft weniger als 99 Beschäftigte hat. Die wenigen großen Betriebe, wie z. B. die BLG Logistics und auch der Verband, haben das Erfordernis, sich weiter zu öffnen, schon seit geraumer Zeit erkannt und befinden sich dabei in einem gewissen Einklang mit strategischen Orientierungen des Senats, der Zuwanderung als einen wichtigen Wachstumsmotor für Bremen betrachtet und entsprechende Pläne und Programme aufgelegt hat.³⁹

So thematisiert schon 2005 die bremische Initiative PortWork 05/15 die Alterung der Belegschaften: „Der überwiegende Teil der Belegschaften ist in der Altersgruppe 40- bis 50jährige. Hinzu kommt die Tatsache, dass aufgrund der in der Vergangenheit teilweise schlechten wirtschaftlichen Lage sehr wenige Neueinstellungen vorgenommen wurden.“⁴⁰ PortWork 05/15 wird für seine Aktivitäten 2007 mit dem Bundespreis „Jugend in Arbeit“ ausgezeichnet und das an PortWork 05/15 beteiligte Unternehmen BLG Logistics wird für sein Engagement mit dem Bremer Preis „Unternehmen mit Weitblick“ ausgezeichnet.

Bereits im Jahr 2014 hatte der Senat der Freien Hansestadt Bremen das Projekt „Zukunftschance Ausbildung“ initiiert und damit auf den vermehrten Zuzug geflüchteter junger Menschen reagiert. Das Projekt ermöglicht es jungen Geflüchteten, über eine etwa einjährige Einstiegsqualifizierung (EQ) den Weg in eine duale Berufsausbildung zu schaffen. An diesem Projekt beteiligt sich bis heute auch die BLG Logistics⁴¹, in enger Kooperation mit dem maritimen kompetenzzentrum und Jobcenter, das die personelle Vorauswahl trifft.⁴² Der Gesamthafen-Betriebsverein (GBHV) ist am Programm „Über Arbeit in Ausbildung“ beteiligt.

2016 wurde im Rahmen des Unternehmensverbands-Projekts „ChancenVielfalt Bremische Häfen“⁴³ unter Beisein von Bürgermeister Dr. Carsten Sieling von 17 Partnern die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Schließlich erhielt im Dezember 2017 die BLG den Bremer Diversity-Preis für ihren strategischen Ansatz und das ganzheitliche Konzept zur Förderung von Vielfalt.⁴⁴

Schluss

Dass der Hafen immer dann, wenn es Bedarf nach mehr Arbeitskräften gab, Arbeiter unterschiedlichster Herkunft beschäftigte, ist unstrittig. Ob dies immer reibungslos geschah, bleibt fraglich. Denn



insbesondere die in den ersten Jahrzehnten nach dem Ende des Weltkriegs noch üblichen Leistungsmengen-Vorgaben hatten auch Effekte, die auf eine Konkurrenz zwischen den Arbeitenden hinauslief. „Neue“ wurden zunächst vor allem als ständig Unständige (aber mit festem Arbeitsverhältnis) beschäftigt, was sie u.a. von den bei den Hafeneinzelbetrieben Beschäftigten dadurch unterschied, dass ihr Arbeitsort im Hafen je nach Arbeitsanfall oft wechselte. In der Hochzeit der Anwerbung Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre waren es vor allem Portugiesen, die morgens in der Verteilhalle auf die Zuteilung ihres Arbeitspensums und ihres Arbeitsortes warteten.

Deutlich geworden ist, dass der Umgang mit zugewanderten Arbeitskräften in den drei Perioden, die genauer betrachtet wurden, ganz unterschiedlich war. Für die Zeit unmittelbar nach Kriegsende galt, dass die Hafenwirtschaft dringend angebotene, körperlich einigermaßen fitte Arbeitskräfte benötigte und angesichts der sehr kritischen Arbeitsmarktsituation jeden nahm, der sich anbot und die schwere Arbeit durchhielt. Vertriebene und Geflüchtete waren in großer Zahl da und mit Sicherheit fanden viele von ihnen im Hafen Arbeit, ohne dass dies mit besonderer Aufmerksamkeit registriert wurde. Integration durch Arbeitsleistung war wohl das vorherrschende Prinzip.

Anders die Situation Ende der 60er Jahre, als der lokale und regionale Arbeitsmarkt die benötigten zusätzlichen Arbeitskräfte für die immer noch betont körperlich schwere Arbeit nicht (mehr) hergab. Die Anwerbung portugiesischer Arbeiter erforderte nun ein höheres Maß besonderer Aufmerksamkeit: die sprachliche Verständigung war sicherzustellen, Unterkünfte mussten gestellt werden, usw. Die schließlich doch große Zahl ließ sich als eine besondere Beschäftigtengruppe nicht mehr ignorieren. Dennoch blieben die Aktivitäten zur sozialen und kulturellen Integration, die von der Hafenwirtschaft ausgingen, eher bescheiden, was sicherlich auch, aber nicht nur mit der starken Rückkehrorientierung der Arbeitenden zu tun hatte. Um soziale und kulturelle Teilhabe bemühten sich dann eher außerbetriebliche Akteure.

Die heutige Situation unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von diesen beiden Perioden, hat aber auch Gemeinsamkeiten. Mit der Periode unmittelbar nach Kriegsende besteht die Gemeinsamkeit, dass die Zuwanderung nicht aufgrund von Anwerbung, sondern aufgrund von Umständen in den Herkunftsländern erfolgte. Mit der zweiten Periode besteht die Gemeinsamkeit darin, dass es sich vor allem um Personen handelt, die aus nicht-deutschsprachigen Herkunftsländern und unterschiedlichen Kulturen stammen.

Von Seiten der Hafenwirtschaft aber haben sich grundlegende Veränderungen im Umgang mit Vielfalt ergeben. Es geht kaum noch um die Abdeckung eines zusätzlichen Bedarfs an Arbeitskräften für einfache Arbeit, sondern es geht – auch auf Grund der Überalterung der bestehenden Belegschaften – um das Gewinnen von Nachwuchs, und dies unter der Bedingung, dass die Arbeitsanforderungen von heute und morgen entwickelte berufliche Kompetenzen immer mehr zur Voraussetzung haben. Berufliche Bildung aber ist eine vorausschauende Investition mit erheblichem Zeitbedarf. Vielfalt wird von daher immer mehr – so der zusammenfassende Eindruck – zu einer personalstrategischen Option der bremischen Hafenwirtschaft.



Der Autor

Dr. Wilfried Kruse: Arbeitssoziologie und Berater, geb. 1947, von 1972 bis 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter und zeitweilig Geschäftsführender Direktor der Sozialforschungsstelle Dortmund, mehrjähriger Forschungsaufenthalt in Barcelona. Forschungs- und Beratungsschwerpunkte: Entwicklung der Industriearbeit und von industriellen Beziehungen, Arbeit und Berufsbildung, Europäische Berufsbil-

dungssysteme, Bildung im Erwachsenenalter. Seit einigen Jahren auch beratend aktiv zur Öffnung von Berufsausbildung für junge Leute mit Migrationsgeschichte, zur Unterstützung von Aktiven aus Migrantenorganisationen in der Flüchtlingsarbeit und zu lokalen Verbänden als neuer Typ von Migrantenorganisationen. Mitkurator der Ausstellung „Onkel Hasan und die Generation der Enkel“. (<http://dr-wilfried-kruse.de/>)



¹ Projekt: CHANCENVIELFALT Bremische Häfen. Chancengleichheit und Personalentwicklung in der bremischen Hafenwirtschaft und hafennahen Logistik- Eine Initiative zur Deckung des Fach- und Arbeitskräftebedarfes. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: Weiterbildung und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Projektträger: U · B · H Unternehmensverband Bremische Häfen e. V., Projektpartner: Soziale Innovation GmbH, ma-co maritimes kompetenzcentrum GmbH, Laufzeit: 3 Jahre (01.08.2016 – 31.07.2019).

² Vergl. hierzu vor allem: Unternehmensverband Bremische Häfen e.V. und Gesamtbetriebsverein im Lande Bremen e.V. 2014: 1914 – 2014 100 Jahre Sozialpartnerschaft, Bremen.

³ Vergl. u.a. Manfred Kühn 2018: Vom Problem zum Potenzial? Zuwanderung als Ansatz der Stadtpolitik in Bremen, in: Klaus Schäfer (Hg): Aufbruch aus der Zwischenstadt, Bielefeld, S. 110 - 149.

⁴ Das Hafenumuseum erinnert an die Zwangsarbeit im Hafen.

⁵ Vertreibung ist eine erzwungene Form von Migration über Staatsgrenzen hinweg. Die von ihr Betroffenen werden unter unmittelbarem oder mittelbarem Zwang dazu genötigt, ihre Heimat zu verlassen. Vertreibung ist unumkehrbar und endgültig.

⁶ Für Bremerhaven vergl. die ausführliche Darstellung in: Uwe Weiher 1992: Die Eingliederung der Flüchtlinge und Vertriebenen in Bremerhaven 1945-1960, Bremerhaven (Veröffentlichungen des Stadtarchivs Bremerhaven Bd.8).

⁷ Vergl. hierzu auch die Geschichte von Margarete Reiter aus Schlesien, die beim Digitalen Heimatmuseum Bremen dokumentiert ist: <http://digitales-heimatmuseum.de/schlesier-auf-der-suche-nach-neuer-heimat/>.

⁸ Eine anschauliche Schilderung des Alltagslebens direkt nach Kriegsende in Bremen gibt Hartmut Müller in einem Referat, das er am 3.6.2013 anlässlich des Ausstellungsprojekts „Hunger-Demokratie-Rock'n'Roll“ gehalten hat: http://schulmuseum-bremen.de/download/smb_projekt2013_vortrag_hartmut_mueller.pdf.

⁹ Rassismus der Nachkriegszeit: „Ein rassisches Problem“. Bestenfalls unbeholfen debattierte Bremen Anfang der 1950er-Jahre, wie mit schwarzen Babys zu verfahren sei. Ihre Mütter wurden als Amihuren diffamiert, in: <http://www.taz.de/!5222496/>.

¹⁰ Zum „Betriebsklima“ in dieser Zeit z.B. der Beitrag „Rauer Ton im Hafen“ im Digitalen Museum Bremen: <http://digitales-heimatmuseum.de/rauer-ton/>.

¹¹ <https://www.ueberseestadt-bremen.de/de/page/ueberseestadt-uebersicht/historie-nachkriegszeit>.

¹² Aus Gesprächen, die zur Vorbereitung der Ausstellung geführt wurden.

¹³ Ingeborg Esenwein-Rothe 1955: Die Eingliederung der Flüchtlinge in die Stadtstaaten Bremen und Hamburg, Berlin.

¹⁴ Ebenda, S.61.

¹⁵ Vergl. hierzu ausführlich: Thomas Schwarzer 2012: Migrantinnen und Migranten in Bremen. Bericht zur sozialen Lage 2012, Bremen (Arbeitnehmerkammer).

¹⁶ Zur damaligen Situation insbesondere der türkischen Arbeitsmigrant*innen und deren weiteren Lebenswegen gibt es auf der Seite des Virtuellen Museums der Migration Bremen eine Fülle authentischer und anschaulicher Dokumente: <https://zis-virtuelles-museum-der-migration.de/> – Auch das Hafenumuseum Bremen zeigt Einwanderung: <https://www.hafenmuseum-speicherelf.de/>.

- ¹⁷ Der Film: „Arbeiten für Deutschland – Ein Stahlwerk und seine Ausländer“ ist ein Zeitdokument. Eike Hemmer und Ulrich Scholz drehten ihn 1990 auf der ehemaligen Klöckner-Hütte Bremen (heute: ArcelorMittal Bremen).
- ¹⁸ Anne E. Dünzelmann 2005: Aneignung und Selbstbehauptung. Zum Prozess der Integration und Akkulturation von ‚GastarbeiterInnen‘ in Bremen, Göttingen, S. 39.
- ¹⁹ Am 13.9.2014 zum 50. Jahrestag des Anwerbeabkommens.
- ²⁰ Dünzelmann, ebenda, S. 38.
- ²¹ <https://www.aulbremen.de/downloads/wir-13-2010.pdf>.
- ²² Die folgenden Zitate stammen aus Gesprächen, die zur Vorbereitung der Ausstellung geführt wurden.
- ²³ Hirte Gräfling, Dirk Heinrichs (Hg) 2009: Vom Stauhaken zum Container. Hafendarbeit im Wandel, .Bremen und Boston, S.157.
- ²⁴ Die Funktionsweise und Wirkung des Systems auf die Arbeitenden wird ausführlich beschrieben und analysiert in: Michael Abendroth, Niels Beckenbach, Siegfried Braun, Rainer Dombois 1979: Hafendarbeit. Eine industriesoziologische Untersuchung der Arbeits- und Betriebsverhältnisse in den bremischen Häfen, Frankfurt (Main), hier: 310 ff. Es handelt sich im Übrigen um die ausführlichste und detaillierteste Studie, die zur Hafendarbeit für die Periode vor den tiefgreifenden Rationalisierungen der späten 70er und 80er Jahre vorliegt. Deswegen ist es auch mehr als verwunderlich, dass auf den mehr als 650 Seiten nicht einmal die Stichworte „Gastarbeiter“, „Arbeitsmigranten“ oder portugiesische Arbeiter fallen.
- ²⁵ Heinz-Gerd Hofschien in: <https://www.aulbremen.de/downloads/wir-13-web-hafendarbeit.pdf>.
- ²⁶ Dünzelmann, S.51.
- ²⁷ Dünzelmann, ebenda. S. 104ff.
- ²⁸ Eine Person hat dann einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren ist.
- ²⁹ Vergl. hierzu insgesamt: Manfred Kühn 2018: Vom Problem zum Potenzial? Zuwanderung als Ansatz der Stadtpolitik in Bremen, in: Klaus Schäfer (Hg.): Aufbruch aus der Zwischenstadt, Bielefeld, S. 110 - 149.
- ³⁰ Vergl. hierzu: Mitteilung des Senats vom 18. Dezember 2018: Standortbestimmung Partizipation und Integration im Land Bremen – Teilhabe fördern und Diversität gestalten. https://www.bremische-buergerschaft.de/drs_abo/2018-12-19_Drs-19-1977_e601a.pdf.
- ³¹ „Die Zahl der Straftaten mit rassistischem, antisemitischem Hintergrund nimmt im Land Bremen tendenziell zu“, meldet der Weser-Kurier am 4.2.2018.
- ³² Koordinaten der Arbeit im Land Bremen. Befragung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 2017. Eine Studie von infas – Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH im Auftrag der Arbeitnehmerkammer Bremen.
- ³³ Beschäftigungseffekte der Bremischen Häfen, Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik, Bremen, 2011.
- ³⁴ Unternehmensverband Bremische Häfen e.V. und Gesamtbetriebsverein im Lande Bremen e.V. 2014: 1914 – 2014 100 Jahre Sozialpartnerschaft, Bremen.
- ³⁵ Hierfür findet sich mit Tanja Benouda-Bahlmann ein Beispiel in dem Beitrag „Einstiegs- und Entwicklungschancen für Menschen mit bunten Biografien in der BLG“.

- ³⁶ Das folgende Zitat stammt aus Gesprächen, die zur Vorbereitung der Ausstellung geführt wurden
- ³⁷ Befragung im Rahmen des Projekts „ChancenVielfalt Bremische Häfen“: Das Personalmanagement in Unternehmen der bremischen Hafenvirtschaft im Zeichen von Vielfalt und Chancengleichheit“ Juli 2018, hier: S. 8/9.
- ³⁸ Ebenda, S. 25.
- ³⁹ Manfred Kühn 2018, S.136 - 140.
- ⁴⁰ Wolfgang Vormann, der damalige Projektleiter bei der Hafenschule, in: https://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2007_dw_pb_13.pdf.
- ⁴¹ Im Nachhaltigkeitsbericht 2016 der BLG Logistics wird berichtet: „Im Projekt ‚Zukunftschance Ausbildung‘ haben wir 2016 drei Jugendlichen aus Guinea und Gambia je eine Einstiegsqualifizierung in den Berufen Fachkraft für Lagerlogistik und Mechatroniker ermöglicht, um ihnen eine Berufsperspektive bei BLG Logistics zu eröffnen... Weitere geflüchtete Jugendliche haben an Berufspraktika teilgenommen.“(S.38).
- ⁴² Als Beispiel für Erfolg und Wirkungsweise steht im Beitrag „Der ma-co-Hanselogistiker – die Eintrittskarte für den Einstieg in die Logistik“ der aus Eritrea stammende Efreem Gebremeskel Tesfasion.
- ⁴³ Grundlage des Projekts ist die Sozialpartnervereinbarung zwischen ver.di Landesbezirk Bremen-Niedersachsen und dem U·B·H mit dem Titel „Chancengleichheit und Berufsentwicklung in der bremischen Hafenvirtschaft und hafennahen Logistik“ mit einer Laufzeit vom 19.02.2015 bis zum 31.12.2019.
- ⁴⁴ Begründung der Jury: Die Bandbreite der Diversity-Maßnahmen des Logistikunternehmens reicht von der Steuerung diskriminierungsfreier Auswahlverfahren über die Unterstützung der Erlangung nachträglicher Bildungsabschlüsse, die Förderung von Frauen in Führungspositionen, Diversity-Sensibilisierungs-Workshops, die Nutzung der Potentiale einer multikulturellen Belegschaft, bis hin zur Integration von Menschen mit Fluchterfahrung. Diese Aktivitäten gehen – laut Ansicht der Jury – weit über das hinaus, was Unternehmen von der Größenordnung der BLG üblicherweise für die Förderung von Vielfalt tun.

Bildnachweis

BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG

22, 48, 72, 77 (oben), 77 (unten), 80, 81, 86, 111 (oben), 116, 119, 123, 124, 127, 131, 136, 137

BLG

Sönke Denis: 108, Hauke Dressler: 67, Heinrich Hecht: 62, 79, Henk Hinze: 61, Christina Kuhaupt: 82, 84, Jan Meier: 63, Rückseite, Sven Riekers: 25, Wolfhard Scheer: Titelbild, 17, 51, 59 (unten), 105

bremenports GmbH & Co. KG

7 (unten), 19, 20, 24, 106, 111 (unten), 113, 115, 120, 128, 130, 132, 134, 138

bremenports GmbH & Co. KG

Henk Hinze: 83, Wolfgang Scheer: 50, 65, Wolfhard Scheer: 2 (Impressum), 7 (oben), 31 (oben), 59 (oben), 71, 73, Andrea Katheder: 66, 68, 107

bremenports GmbH & Co. KG / BLG LOGISTICS

42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 74, 75

Hermann Runge GmbH

31 (unten), 39, 40, 41

Heuer Logistics GmbH & Co. KG

33, 34, 35, 36, 37

ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH

Titelbilder (klein), 89, 90, 91, 92, 93, 97, 98, 99, 100, 101, 102

protectis GmbH

52, 53, 54, 55, 56

[http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Ministerium/hubertus-heil.jpg?__](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Ministerium/hubertus-heil.jpg?__blob=publicationFile&v=3)

[blob=publicationFile&v=3](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Ministerium/hubertus-heil.jpg?__blob=publicationFile&v=3)

10

Am Projekt „ChancenVielfalt Bremische Häfen“ haben sich folgende Unternehmen der bremischen Hafenwirtschaft beteiligt

- Addicks & Kreye Holding GmbH
- Addicks & Kreye Container Service GmbH & Co. KG
- Atlantik Hafenbetriebe Geuther & Schnitger GmbH & Co. KG
- Berthold Vollers GmbH
- Vollers Group GmbH
- BLG Logistics Group AG & Co. KG
- BLG AutoTerminal Bremerhaven GmbH & Co. KG
- BLG AutoTransport GmbH & Co. KG
- BLG Cargo Logistics GmbH
- BLG Handelslogistik GmbH & Co. KG
- BLG Holding AG & Co. KG
- BLG Industrielogistik GmbH & Co. KG
- Container-Service Friedrich Tiemann & Sohn GmbH & Co. KG
- D. Heinrichs Stauereibetrieb GmbH & Co. KG
- D. Heinrichs Logistic GmbH
- Egerland Car Terminal GmbH & Co. KG
- EUROGATE Container Terminal Bremerhaven GmbH
- Freese Oberflächentechnik GmbH
- Gesamthafenbetriebsverein im Lande Bremen e. V.
- Gesamthafenbetrieb im Lande Bremen
- Hafentstauererei / Kpt. Wilhelm Schultze GmbH & Co.
- Hermann Runge GmbH
- HEUER LOGISTICS GmbH & Co. KG
- Heuer Port Logistik GmbH
- Ipsen Industrial Packing GmbH & Co. KG
- Kühne & Nagel (AG & Co.) KG
- Lexzau, Scharbau GmbH & Co. KG
- ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH
- North Sea Terminal Bremerhaven GmbH & Co.
- protectis Gesellschaft für Schädlingsbekämpfung, Hygiene- und Umweltmanagement mbH
- Rhenus Port Services GmbH & Co. KG
- RRS RoRo Stevedores Germany GmbH
- Schenker Deutschland AG - Bremen Branch Office
- Weserport GmbH