

5.6 Individuelle Arbeitszeiten und Teilzeitausbildung in der Speditionsbranche: Herbert Flesche GmbH & Co. KG in Remscheid

Für die Firma Flesche mit 70 Beschäftigten ist kennzeichnend, dass neben klassischen Halbtagsstellen auch individuelle familienbewusste Arbeitszeiten sowohl im kaufmännischen Bereich als auch im gewerblichen Bereich umgesetzt werden. Einer Auszubildenden mit Kind wird eine Teilzeitausbildung ermöglicht.



Karl-Josef
Dudenhausen

Die schwierig zu realisierenden Fachkräftebedarfe der Firma Flesche liegen nach Aussage Ihres Niederlassungsleiters Karl-Josef Dudenhausen insbesondere im Bereich Berufskraftfahrer der Fachrichtung Güterverkehr. Hier bildet die Firma zwar auch ca. 3–4 Kräfte jedes Jahr aus, um ihre Bedarfe zu decken, gegenwärtig würden aber trotzdem Kräfte fehlen. Voraussetzung sei ein guter Hauptschulabschluss. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich Karl-Josef Dudenhausen auch gut eine junge Frau als Azubi im Berufskraftfahrerbereich vorstellen könne. *„Da müssen aber noch die Sozialräume darauf angepasst werden, weil in den 70er Jahren niemand daran gedacht hat, dass auch Frauen diesen Beruf ausüben können. Bei der Ausbildung zum Fachlageristen haben wir seit 2011 auch eine Frau und einen Mann.“*

Für den Prokuristen, der auch für Personalfragen zuständig ist, sind junge Frauen auch in der Speditionsbranche nicht mehr wegzudenken. Obwohl die Kräfte im kaufmännischen Bereich nicht nur im Büro zu tun haben, sondern auch mal mit Sicherheitschuhen, Handschuhen und Warnweste ins Lager gehen müssen, hat er einer jungen Frau nach der Ausbildung einen festen Vertrag angeboten: *„Die hat sich da draußen auch Kredit erarbeitet. (...) Und deshalb habe ich die auch übernommen. Hut ab und Hochachtung. Und das ist dann unsere Art der Anerkennung zu zeigen, das haste dir verdient, das haste dir erarbeitet. Natürlich wissen wir beide, sie lebt in einer Beziehung, sie möchte mal Kinder und wird damit auch mal ausfallen – und es tut einfach der Abteilung gut. Aber wer heute denkt, er kommt ohne die jungen Frauen aus, der ist sowieso falsch gewickelt. Die Mischung muss stimmen. Jung zu alt und Männer zu Frauen. Beides sollte im Lot sein und das spiegelt sich auch hier im Betrieb wider.“*

In diesem Zitat wird deutlich, dass der Personalleiter die Vor- und Nachteile seiner weiblichen Beschäftigten gegeneinander abwägt und zu dem Ergebnis kommt, dass die Vorteile überwiegen, weil die junge Frau nicht nur ihre Arbeit gut macht, sondern auch noch einen **Mehrwert für die Qualität der Arbeit im Unternehmen** insgesamt mit sich bringt. Aufgrund ihres engagierten Einsatzes wird sie von Kollegen und Vorgesetzten respektiert und geschätzt. Es wird aber auch deutlich, dass für den Personalleiter nicht selbstverständlich ist, dass eine junge Frau nach der Ausbildung übernommen wird, weil sie als Frau Mutter werden und ausfallen kann. Diese Hürde einer antizipierten potenziellen Mutterschaft musste sie erst nehmen durch ihr betriebliches Engagement, mit dem sie dann aber auch überzeugen konnte. Damit wird deutlich, dass eine junge Frau zwar einerseits mit dem Stigma der potenziellen Mutterschaft als zukünftig ausfallende Kraft negativ wahrgenommen wird. Dass diese Wahrnehmung aber nicht unüberwindlich ist, wenn sich die junge Frau engagiert und sich so die Wertschätzung und den Respekt der Vorgesetzten und Kollegen am Arbeitsplatz erarbeitet.⁸ Insgesamt ist für den Personalleiter wichtig, dass die Abteilungen alters- und geschlechtsspezifisch eine Mischung aufweisen, damit sie sich gut ergänzen und produktiv arbeiten können.

Im Unternehmen Flesche ist, wie in vielen Unternehmen der Region, das Thema Fachkräftesicherung mit dem Thema Ausbildung verknüpft: *„Wir sichern über Ausbildung unsere Fachkräftebedarfe, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass das über Leute von außen immer der schwierigere Weg ist.“*

„Aber wer heute denkt, er kommt ohne die jungen Frauen aus, der ist sowieso falsch gewickelt.“

⁸ Bleibt die Frage, ob sich ein junger Mann nach der Ausbildung die Wertschätzung ähnlich erarbeiten muss, um übernommen zu werden. Seine potenzielle Vaterschaft wird vermutlich für den Arbeitgeber kein Stigma sein, da er sie nicht mit Ausfällen gleichsetzen wird.

In diesem Zusammenhang beschreibt Karl-Josef Dudenhausen auch die Möglichkeit einer Teilzeitausbildung: „Es gibt ja auch Unternehmen, die nehmen nur Auszubildende mit guten Noten und perfektem Lebenslauf. Wir gehen auch andere Wege, zum Beispiel über Einstiegsqualifikanten oder auch über Teilzeitausbildung für eine junge Mutter. Es gibt ja immer Regeln, die man sich auferlegt. Man kann aber auch von diesen Regeln mal abweichen. Wichtig ist, dass man im Hause auch eine Akzeptanz hat bei den Mitarbeitern, denn die müssen sich ja mit den jungen Leuten dann rumschlagen.“

Herr Dudenhausen zeigt sich offen, von bestehenden Regeln im Einzelfall abzuweichen und bringt damit zum Ausdruck, dass er in seinem Unternehmen auch Spielräume hat, dies zu tun. Damit werden die betrieblichen Regeln nicht grundsätzlich in Frage gestellt, sondern deutlich gemacht, dass eine Führungskraft eine ausreichende Akzeptanz bei den Mitarbeitern braucht, damit ihre von etablierten Regeln abweichende Entscheidung, wie z.B. eine Teilzeitausbildung für eine junge Mutter, von den Mitarbeitern auch in der Umsetzung mitgetragen wird. Dadurch wird der Faktor der Akzeptanz der Führungskraft eine entscheidende Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung einer Entscheidung, die nicht regelkonform ist. Dafür braucht es auch eine gewisse Stärke und Selbstbewusstsein der Führungskraft, die sich mit einer ungewöhnlichen Entscheidung exponiert und möglicherweise auch angreifbar macht. Karl-Josef Dudenhausen ist seit 31 Jahren bei der Firma Flesche und selbst Vater von zwei Kindern. Auch seine Frau ist im gleichen Unternehmen tätig. Ist dies der Hintergrund, der ihm die nötige Erfahrungssicherheit gibt, auch ungewöhnliche Entscheidungen zu treffen? Er erläutert:

zu 80 Prozent gute Erfahrungen mit Wiedereinsteigerinnen

„Man muss sich drauf einlassen als Arbeitgeber. Ausreden, etwas nicht zu tun gibt es immer – das ist wie mit dem Joggen.“

„Man muss sich drauf einlassen als Arbeitgeber. Ausreden, etwas nicht zu tun, gibt es immer – das ist wie mit dem Joggen. Wir haben gesagt, wir probieren das mal. Immer nein sagen ist einfach. Es war für uns und für die junge Frau bis jetzt ein voller Erfolg. Was diese Frau jetzt auszeichnet ist, dass sie ein entsprechendes Organisationstalent hat und dass sie in ihrer Familie einen entsprechenden Rückhalt hat. Das ist wichtig. Sie kann schon, wenn es eng wird, mal die Eltern um Hilfe bitten. Es ist schon wichtig für diese jungen Frauen, dass eine entsprechende Betreuung der Kinder da ist. Dass diese Betreuung flexibel gehalten wird. Da ist z.B. der Spätdienst. Unser Büro ist von morgens 4 Uhr bis abends 22 Uhr besetzt. Aber der Kindergarten hat nicht von 4 bis 22 Uhr auf. Da muss sie dann planen mit ihrer Mutter oder mit ihrem

Exmann, wer das Kind nimmt, damit sie auch diese Zeiten machen kann und das auch mal miterlebt. Wenn da Familie nicht wäre, dann wird's heikel.“

Hier wird deutlich, dass sich der Arbeitgeber, die Arbeitnehmerin und ihre Familie einbringen, damit die Teilzeitausbildung für alle Beteiligten zum Erfolg wird. Hier wie an anderen Stellen des Interviews zeigt sich, dass die betriebliche Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Erwerbsarbeit auf dem Prinzip „ein Geben und ein Nehmen“ verankert ist und dass im Gegenzug auch erwartet wird, dass die unterstützten Beschäftigten durch ein engagiertes Arbeitsverhalten ihre Dankbarkeit und Verbundenheit zum Arbeitgeber zum Ausdruck bringen. Es wird auch deutlich, dass der Arbeitgeber einerseits auf die familiäre Situation der jungen Mutter Rücksicht nimmt und ihr mit verkürzten Arbeitszeiten entgegenkommt, andererseits aber auch erwartet, dass die junge Mutter durch ihr familiäres Netzwerk Unterstützung für die Kinderbetreuung findet, wenn die Erfordernisse am Arbeitsplatz dies nötig machen.

Für Karl-Josef Dudenhausen sind Teilzeitanfragen jedenfalls kein Schreckgespenst. **„Ich habe hier noch keine Teilzeitanfrage gehabt, die ich nicht positiv habe entscheiden können. Irgendwie hat man versucht, Dinge möglich zu machen. Und wenn's dann nicht gepasst hat, dann hat man sich eben wieder getrennt.“**

Insgesamt habe Karl-Josef Dudenhausen mit Wiedereinsteigerinnen „zu 80 Prozent gute Erfahrungen gemacht. Weil da auch ein Wille dahinter stand. Ich will das jetzt lernen, die Veränderungen, die sich in der Zwischenzeit ergeben haben. Oder das völlig neue, wie die Damen, die in der Abfertigung da unten sind. Das ist eine Frage des Wollens und des Engagements. Und bei uns im Unternehmen im Besonderen. Das ist keine Verwaltungstätigkeit. Da kommt es auf Zeit an. Da ist ein Zeitdruck da, die Dinge erledigt zu bekommen. Die LKWs müssen um 21 Uhr raus abends, sonst kommen die in Verzögerungen. Dann verliert das Unternehmen Qualität und Leistung.“

Bei dem Personalverantwortlichen wird deutlich, dass ihm einerseits seine Beschäftigten am Herzen liegen, er andererseits aber immer auch die unternehmerischen Ziele der Wirtschaftlichkeit, Qualität und der betrieblichen Abläufe im Blick hat. Das hält ihn aber nicht davon ab, flexible Arbeitszeitmodelle zu praktizieren, wie z.B. für die oben erwähnten Wiedereinsteigerinnen im Jobsharing:

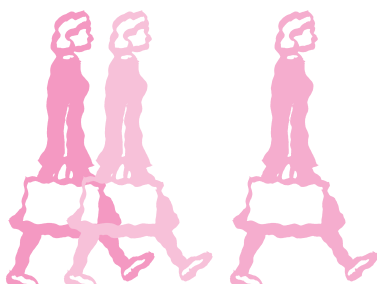
„Wir haben im Spätdienst zwei Damen von Extern, die nach der Familienphase hier eingestiegen sind, die teilen sich eine Stelle. Die eine kommt zwei Tage, die andere drei Tage im Wechsel und die fangen so gegen 15 Uhr an und bis abends 19, 20, 21 Uhr in der Spätdienstabfertigung. Die kontrollieren, was auf die Wagen Richtung Norden geht in unsere andere Niederlassung. Die Männer von denen hören gegen 15, 16 Uhr auf und die fangen dann an. Am Liebsten ist es natürlich jeder Mutter vormittags von 8 bis 12 zu arbeiten. Aber so viele Wünsche, wie hier sind, können die Arbeitgeber nicht anbieten. Das geht einfach nicht. Die beiden Damen organisieren sich das selbst. Die haben die Freiheit. Und es funktioniert. Man gibt ein bisschen Vertrauen und ich weiß, das funktioniert. Eine von beiden ist da.“

Karl-Josef Dudenhausen beschreibt hier ein Arbeitszeitmodell, das sowohl für die erwerbstätigen Mütter als auch für ihn als Arbeitgeber erfolgreich funktioniert, weil er auf die Verlässlichkeit, die Organisationsfähigkeit und Flexibilität der beiden Mütter bauen kann und gute Erfahrungen mit ihnen gemacht hat. Gleichzeitig wird deutlich, dass dieses Modell nur funktionsfähig ist, weil im familiären Umfeld der Mütter die Väter ebenfalls in dem Vereinbarkeitsmodell eingeplant sind. So ergänzen sich alle Beteiligten an diesem Vereinbarkeitsmodell in einem stimmig ausbalancierten Gefüge und profitieren in der vielzitierten Win-win Situation: Arbeitgeber, erwerbstätige Mütter und Familienarbeit leistende Väter. Hier kommt zum Ausdruck, dass ein Jobsharingmodell auch im Schichtdienst für berufstätige Mütter ein attraktives Modell sein kann, um Beruf und Familie zu vereinbaren.

Aber auch für Väter bietet die Firma Flesche vollzeitnahe Teilzeitmöglichkeiten an, so z.B. für einen alleinerziehenden Vater mit zwei Söhnen. *„Normalerweise fangen die Fahrer zwischen 5 und 6:30 Uhr an und haben zwischen 16 und 18 Uhr Feierabend. Wir haben dann bei der Tourenplanung versucht, dass der möglichst nachmittags bei seinen Kindern sein kann, Hausaufgaben machen, einkaufen gehen, kochen und so was. Auch das hat ja funktioniert. Morgens haben sich die Kinder selbst fertig gemacht. Mit acht und zwölf können die das ja schon. Da war der Vater schon aus dem Haus. Es geht ja darum, auf die Lebensumstände des Arbeitnehmers einzugehen. Dass man weiß, wie geht es dem, was muss der alles leisten um sein Leben zu stemmen und was kann ich als Arbeitgeber tun, um hier einen Beitrag zu leisten, um das Leben erträglich zu machen.“*

An diesem Beispiel wird deutlich, wie durch das Zusammenspiel aller Akteure ein für alle Beteiligten akzeptables Vereinbarkeitsmodell entwickelt wird. Der Arbeitgeber nimmt Rücksicht bei der Tourenplanung und zeigt damit seine Flexibilität und sein Entgegenkommen für die Lebenserfordernisse eines alleinerziehenden Berufskraftfahrers. Der Vater übernimmt allein die Verantwortung, das Familieneinkommen zu verdienen und nachmittags die Hausaufgaben mit den Kindern zu machen und weitere Familienaufgaben und Hausarbeit zu erledigen. Die Söhne tragen ihren Teil dazu bei, indem sie sich morgens alleine für die Schule fertig machen. Hier kommt ein wichtiger Aspekt zum Ausdruck, wenn der Personalleiter auch die Erwartungen an die Kinder mit in den Blick nimmt, die morgens nicht von einem Elternteil auf den Weg gebracht werden, sondern die sich selbstständig für die Schule fertig machen. Das wird ihnen vom Vater und dem Arbeitgeber zugestanden, weil sie mit acht und zwölf Jahren alt genug dafür seien. Ab welchem Alter Kinder selbstständig sind ist ein Thema, das sehr unterschiedlich – insbesondere von Müttern – wahrgenommen wird. Die **Zuschreibung der Selbstständigkeit von Kindern** prägt aber unmittelbar auch **das Erwerbsverhalten von Müttern und Vätern**, wie an dem obigen Beispiel ersichtlich wird.⁹

**Vollzeitnahe
Teilzeit auch
für Väter**



⁹ Vgl. auch das Beispiel der Unternehmerin Feldhoff, die ihr Unternehmen als Halbtagsunternehmen strukturiert, um nachmittags bei ihren Kindern zu sein und für Hausaufgabenbetreuung und Aktivitäten zur Verfügung zu stehen.

„Alle Kolleginnen in Elternzeit haben Kontakt zu uns gehalten.“

Daneben zeigen sich noch weitere Beispiele individueller Arbeitszeiten im vollzeitnahen Teilzeitbereich bei der Firma Flesche. So z.B. im gewerblichen Bereich bei einem anderen Berufskraftfahrer, der Teilzeit arbeitet: „Wir haben hier einen Vater, der fährt nur Nachtschicht, weil seine Frau tagsüber arbeitet, denen ist die Erziehung und Betreuung ihrer Kinder sehr sehr wichtig, was ich gut finde, und der fährt deshalb nur abends und nachts. Der hat also eine **Teilzeitfahrerstelle**, denn mehr als sechs oder sieben Stunden sind das nicht. Und da gehen wir auch im Fahrerbereich drauf ein, wo es passt. Aber ich könnte jetzt nicht die breite Masse in Teilzeit einstellen.“

Karl-Josef Dudenhausen bringt hier zum Ausdruck, dass er das Vereinbarkeitsmodell seines beschäftigten Fahrers durch individuelle Arbeitszeiten unterstützt. Als Einzelfall ist ein Teilzeitfahrer für ihn in die betrieblichen Abläufe integrierbar.

bei Unternehmen ohne Personalabteilung ist die Eigeninitiative der Beschäftigten entscheidend

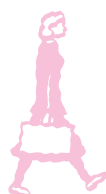
Wichtig sei die Eigeninitiative des Fahrers gewesen. „Dann entwickelt man ja auch für die Situation ein entsprechendes Verständnis und macht sich Gedanken. Aber ich habe keine Zeit, mir den ganzen Tag Gedanken über Arbeitszeitmodelle zu machen. Wir haben hier keine non-profit Personalabteilung. Im Mittelstand machen sie gerade den Personalbereich so mit.“

Hier wird deutlich, dass der Personalleiter eine Bereitschaft hat, sich nach Ansprache mit arbeitszeitlichen Themen seiner Beschäftigten auseinanderzusetzen. Da die Region geprägt ist durch überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen ohne eigene Personalabteilung, wird hier nochmal deutlich, wie wichtig die Eigeninitiative der Beschäftigten ist, um mit Hilfe individueller Arbeitszeiten eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu realisieren.

Auch von Beschäftigten in Elternzeit erwartet Karl-Josef Dudenhausen, dass sie **eigeninitiativ den Kontakt zum Unternehmen in der Elternzeit halten**.

„Alle Kolleginnen in Elternzeit haben Kontakt zu uns gehalten. Und ich finde (...), das sollte auch so sein. Dass man am Arbeitgeber ein gewisses Interesse bekundet. (...) Wenn ich drei Jahre weg bin, melde mich nicht, dann habe ich meine persönliche Meinung dazu. Die ist dann nicht ganz so positiv. (...) Man meldet sich ja auch bei lieben Verwandten und sagt mal hallo. (...) Da würde ich im Wiedereinstiegsgespräch schon fragen, warum hast Du Dich nicht gemeldet, wie jetzt hier bei dieser Mutter in Elternzeit. Und ich war noch im Krankenhaus, hab ein Geschenk überreicht und Firmengrüße, wie sich das gehört. (...) und dann drei Jahre nichts mehr gehört. Das macht man einfach nicht.“

Karl-Josef Dudenhausen erfüllt die seiner Meinung nach wichtigen Besuche und Aufmerksamkeiten für eine gute Kontaktpflege zwischen Menschen, die füreinander wichtig sind. Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten hat für ihn eine Wichtigkeit, die mit familiären Beziehungen vergleichbar ist und insofern eine hohe Bedeutung hat. Dass die Mutter in Elternzeit nicht mit ihrem Kind im Unternehmen vorbeigekommen ist, empfindet er als ein unangemessenes Verhalten und interpretiert es als geringe Wertschätzung und Ungleichgewicht zwischen dem, was er in die Beziehung investiert hat und dem, was von der Mutter zurückgekommen ist. Dieses Verhalten entspricht nicht seinem Werteverständnis und führt bei ihm zu Enttäuschung und Ärger, den er auch in das Wiedereinstiegsgespräch hineinträgt und artikuliert. Die Möglichkeit, dass er den Kontakt in der Elternzeit hält, ist für ihn keine Option, da seine persönlichen Erwartungen enttäuscht wurden. An einer anderen Stelle des Interviews gibt er zu Bedenken, dass auf der professionellen Ebene ein Kontakt halten durchaus sinnvoll gewesen wäre, da in den drei Jahren der Elternzeit entscheidende Änderungen



hinsichtlich des EDV-Systems eingeführt wurden und eine Einarbeitung zeitaufwendig sein wird. In diesem Zusammenhang gibt er zu, dass es sinnvoll gewesen wäre, die Frau in Elternzeit anzusprechen und an einem Weiterbildungsangebot teilnehmen zu lassen. Auch Urlaubsvertretungen hält er für eine sinnvolle Maßnahme für Beschäftigte in Elternzeit, um im Geschehen zu bleiben. Diese beiden sinnvollen Tätigkeiten hätten sich aber nicht entwickeln können, da die Mitarbeiterin keinen Kontakt in der Elternzeit gepflegt habe. Für Karl-Josef Dudenhausen ist entscheidend, dass hier die Mitarbeiterin auf ihn zugeht und nicht umgekehrt. Damit entwickelt der Personalverantwortliche das Bild einer Mitarbeiterin mit der Kompetenz der Eigenverantwortlichkeit hinsichtlich Beruf und Familie.

Neben den oben dargestellten Teilzeitmöglichkeiten gibt es im kaufmännischen Bereich auch klassische Halbtagsstellen an fünf Tagen die Woche jeweils 4 Stunden sowie mit einer verkürzten 4-Tage-Woche von montags bis donnerstags mit 5 Stunden und freitags gelegentlich nach Absprache. Zudem kann auch in Bereichen, die von Karl-Josef Dudenhausen als eher ungeeignet für Teilzeitstellen angesehen werden, wie z.B. der Disposition, dann doch eine alleinerziehende Mutter in verkürzter Vollzeit von 7:30 Uhr bis 15 Uhr arbeiten, um anschließend ihr Kind abzuholen. Auch gibt es zur Zeit des Interviews in diesem Bereich einen Vater, der überlege, in Elternzeit zu gehen, da seine Frau wesentlich mehr Geld verdiene als er. Und Karl-Josef Dudenhausen entwickelt noch im Interview, wie er sagt, „Ideen, wie das umsetzbar sein könnte“, obwohl er zunächst der Ansicht war, das eher nicht ginge.

Ein weiteres Beispiel ist eine andere Beschäftigte, die mit 25 Stunden in einem Bereich der Buchhaltung eigenständig arbeite, *„wie eine Führungskraft, die auch in vier Jahren, wenn der Hauptverantwortliche geht, durchaus seine Nachfolgerin werden könnte.“*

Damit wird explizit, dass eine Teilzeitkraft, die sich bewährt und Führungsqualitäten gezeigt hat, von Karl-Josef Dudenhausen auch für eine zukünftige Führungstätigkeit im Blick ist und noch Optionen auf einen Karrieresprung hat.

Insgesamt ist hier deutlich geworden, dass eine familienbewusste Personalführung mit Hilfe innovativer individueller Arbeitszeiten auch in einem mittelständischen Unternehmen der Speditionsbranche möglich ist. Als entscheidendes Kriterium hat sich hier die **Offenheit des Personalverantwortlichen herauskristallisiert, auf neue Herausforderungen einzugehen** und sich auch in einem geschlechter-spezifisch geprägten Speditionsunternehmen sowohl generell für junge Frauen zu öffnen, als auch Vätern zeitliche Spielräume für mehr Familienverantwortung zu ermöglichen. Diese Spielräume haben sich hier insbesondere durch **individuelle Arbeitszeiten im vollzeitnahen Teilzeitbereich** ergeben.

auch mit
**25-Stunden-Teilzeit
Option auf Karriere-
sprung**



LANDESINITIATIVE

netzwerk 



Gleichstellungsstellen/Frauenbüros
Remscheid · Solingen · Wuppertal

STADT  REMSCHEID



Es ist ein Geben und ein Nehmen

Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte wahrnehmen.
Eine Studie im Bergischen Städtedreieck.

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen

