


Zufriedene Kunden mit „flexicurity“ ?

Zukunftweisende
Arbeitszeitsysteme
bei einem Logistik-
Dienstleister




Wie sich betriebswirtschaftliche Optimierungsziele in einer dynamischen Wirtschaft mit grenzüberschreitenden Märkten dauerhaft mit persönlichen Lebenslagen und sozialen Arbeitnehmerinteressen vereinbaren lassen

TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 1

Arbeitszeit – Optimierung !?!



- **Längere Wochenarbeitszeit (ohne Lohnausgleich)**
 - politisch ideologische Begründung?
 - volkswirtschaftliche Begründung?
 - betriebswirtschaftliche Begründung?
- **Flexible(re) Arbeitszeit**
 - Herausforderung Produktivität !
 - Herausforderung Motivation !
 - Herausforderung Führung !



TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 2

Zielformulierung...

Investoren und Geschäftsführung	Partner, Kunden und Lieferanten
Gesellschaft Umwelt, Volkswirtschaft Beschäftigung Gleichstellung, Kultur	Beschäftigte Gewerkschaft Betriebsrat

Der Kompromiss

...die vier Zufriedenheiten

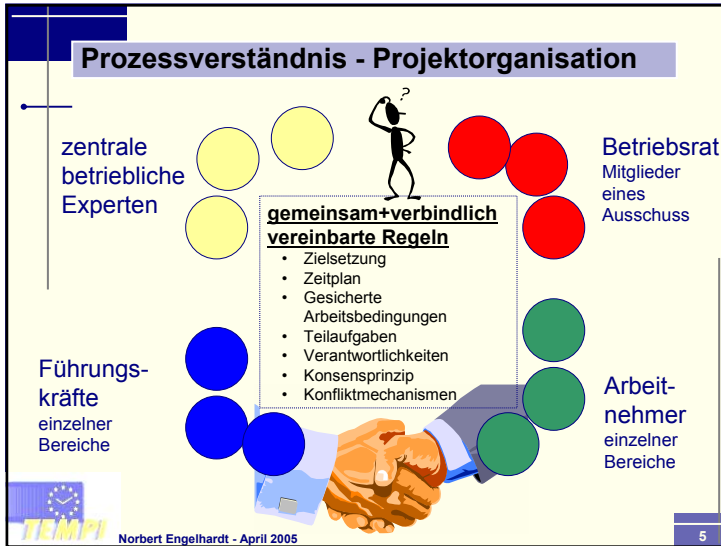
TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 3

Arbeitszeitgestaltung in 8 Schritten

- 1 Probleme benennen, Ziele bestimmen
- 2 Beteiligung sicherstellen
- 3 Probleme analysieren, Ursachen ermitteln
- 4 Lösungsbausteine suchen, prüfen und auswählen
- 5 Prüfungsphase auswerten, entscheiden, Modelle gestalten
- 6 Einführung vorbereiten, Testphase planen
- 7 Einführung begleiten und auswerten
- 8 Erfahrungen prüfen, Lösungen verbessern



TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 4



- ### Logistikbranche im Wettbewerb
- Flexibilitätsstandards definiert nach Markterfordernissen und Kundenanforderungen
 - harte betriebswirtschaftliche Kalkulationsvorgaben
 - Geringer sozialer Spielraum
 - für Berücksichtigung persönlicher Zeitoptionen
 - für Planung und Realisierung familiärer Zeitbedürfnisse
 - Keine flächendeckende Tarifbindung
-
- TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 6

- ### Flexibilisierung, Arbeit, Kostendruck am Standort „Deutschland“
- Logistischen Funktionen = „Jedermannstätigkeit“ ?
 - Verpackung, Verteilung und Auslieferung von Waren sind regional gebunden
 - Hoher Bedarf am Arbeitsmarkt an entsprechenden „einfachen“ Beschäftigungen
 - Konkurrenz mit Öffnung der Märkte in Europa
 - Personalpolitik der Unternehmen
 - minimale Personalkosten
 - Mindeststandards für Qualifikation
 - definierte Prozesse
 - Qualitätsstandards sichern!
 - Förderung Motivation?
 - Begrenzung Fluktuation?
-
- TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 7

- ### Konflikte in den Belegschaftsgruppen
- Hochqualifizierte Kernbelegschaft (Disponenten, EDV, Techniker, Verwaltung)
 - Problemlose Rekrutierung „billiger“ Arbeitskräfte bei einfachen Verpackungstätigkeiten
 - „multikulturell“ zusammengesetzte Belegschaft
 - Erheblicher Umfang Leiharbeit
-
- TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 8

„Flexibilität ist unser Geschäft“

- Grosse Schwankungsbreiten im Waren- und Arbeitsvolumen
 - Erhebliche saisonale Bedarfsspitzen
 - Bedarfsschwankungen im Wochenverlauf
 - Kundenverhalten unvorhersehbar
- Der Kunde drängt – Arbeit unaufschiebbar
- Feste Zeitfenster: Bestelleingang < > Auslieferung



Heute bestellt – gestern geliefert !!!

- Raum und Zeit spielen in der modernen Wirtschaft keine Rolle mehr ???
- Virtuelle Erscheinungen in der Nutzung von elektronischen Medien ersetzen die Wahrnehmung realer Situationen
- Ansprüche von Kunden sind (deshalb) manchmal „unvernünftig“
 - unterstützt durch gezielte Marktauftritte
 - und unrealistische Versprechungen



Warenverkehr - als Rennsport

- Warenbewegung = wirtschaftliche Randbedingung
 - Kosten für notwendige Materialbewegungen werden in der Preiskalkulation als eher geringfügig angesehen
 - Unbegrenzte Verfügbarkeit der Verkehrsinfrastruktur wird unterstellt
- Beim termingenauen Disponieren von Warenströmen werden die Grenzen des technisch, organisatorisch, rechtlich und sozial Machbaren ausgetestet




Das betriebliche Beispiel: Tochtergesellschaft eines multinationalen Logistikkonzerns

- Unternehmerische Perspektive
 - Kooperation mit Unternehmen aus dem Einzel-, Groß- und Versandhandel sowie mit Internetanbietern
 - Förderung des Trends zur Ausgliederung logistischer Funktionen aus dem „Kerngeschäft“
 - Aufbau selbst geführter Einheiten nach Outsourcing von Lager- und Versandabteilungen aus integrierten Betriebsstandorten
 - Bildung von Gemeinschaftsbetrieben bzw. Joint-Ventures

Geschäftskonzept

- Lagerwirtschaft und Warendisposition mit besonderem fachlichen Know-How
- Bearbeitung Einzelbestellungen auf hohem Qualitätsniveau mit pauschalisierter Abrechnung
- Betriebsrisiko für Fixkosten und Personalvorhaltung bei Leerzeiten geht zu Lasten des Auftragnehmers
- Erstellung kundenspezifisch adressierter Warenpakete
- Regionale Bündelung der Warenströme nach Versandarten und Verkehrsmitteln
- Vereinbarte Qualitätsstandards mit Regressandrohung (Verpackungsfehler, Adressierungsfehler, Auslieferungsmängel)



TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 13

Soziale Interessen und Konfliktlagen

Geschäftsleitung



- 7-Tage-Schichtsystem mit Samstags- und Sonntagsarbeit
- Flexibilität weitgehend kostenlos
- Undefinierte Tagesarbeitszeit (0 bis 10 Std.)
- Hoher Anteil betrieblich definierter Teilzeitbeschäftigung


Gewerkschaft Betriebsrat



TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 14

Gemeinsame betriebliche Perspektive


- Betriebliche Vereinbarung stellt Produktivität und langfristige Standortsicherheit in den Mittelpunkt
 - Regelungen sollen zu zukunftsorientierter Entwicklung des Standorts beitragen
 - langfristig sichere Arbeitsplätze durch hohe Flexibilität
 - Steigerung der Produktivität und Qualität
 - auch durch höhere Mitarbeitermotivation
 - möglichst verlässliche Planung von Arbeitszeiten und Freizeiten für die Beschäftigten
 - Gewährleistung humaner Arbeitsbedingungen



TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 15

Betriebliche Eckpunkte

- Schichtsystem mit 6-Tage-Woche
- Korridor für flexible Tagesarbeitszeit
- Ampelkonto, Eigenverantwortlichkeit
- Verfahren für Planung und Arbeitseinteilung
- Moderation von Konflikten rund um Flexibilität
- Prämierung für zeitliche Flexibilität
- Prämierung für Flexibilität im Team
- Jahresprämie für Flexibilität





TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 16

Schichtsystem mit 6-Tage-Woche

- Individuelle ArbZ kann zwischen SO 23:00 Uhr und nachfolgendem SA 23:00 Uhr verteilt werden
- Dreischichtige Arbeitsweise möglich
- Nacharbeitszeit ist von 22:00 bis 6:00 Uhr
 - mit Zuschlag für Nacharbeit
- In jährlicher Arbeitszeitplanung können pro MA 28 Samstage incl. Urlaub als Freizeit blockiert werden
 - spätestens bis Ende Januar sind Urlaub und die als Freizeit zu blockierenden Samstage einzureichen

Monatliche Planungsrunde: eingereichte Vorschläge werden besprochen und mit betrieblichen Interessen abgestimmt

- auftretende Differenzen werden mit MA erörtert
- Freie Samstage und Urlaub werden mit Jahresgrobplanung spätestens bis Ende Februar veröffentlicht





Norbert Engelhardt - April 2005

17

Korridor für flexible Tagesarbeitszeit

- Einsatzbereitschaft zwischen Mindestarbeitszeit 3 Stunden und Höchstarbeitszeit 10 Stunden möglich
- Wöchentliche Höchstarbeitszeit darf 58 Stunden nicht überschreiten
 - an den Grenzen der wöchentlichen Höchstarbeitszeit ist ausreichende Möglichkeit der privaten Versorgung sicherzustellen
 - in der individuellen Wochenplanung darf an einem Tag – vorzugsweise Freitag – die 8-stündliche Arbeitszeit nicht überschritten werden





Norbert Engelhardt - April 2005

18

Ampelkonto - eigenverantwortliche Zeitsteuerung 1

- Anrechnung aller geleisteten Stunden über ein individuelles Arbeitszeit-Ampelkonto
 - gleichbleibende Monatsvergütung über das Jahr
 - maximale (positive und negative) Saldogrenze: das vierfache der persönlich vereinbarten Wochen-AZ
 - „Grüner Bereich“ = bis zweifache WAZ
 - „Gelber Bereich“ = zwei bis dreifache WAZ
 - „Roter Bereich“ = mehr als das dreifache der WAZ
 - Ampelkonten werden nicht zu festen Zeiten abgerechnet
 - MA muss „Null-Linie“ in 18 Monaten einmal berühren
- Im grünen und gelben Bereich kann AZ-Konto ohne Beteiligung des Betriebsrates gesteuert werden
 - Ausgleichswünsche von MA werden entsprechend betrieblicher Möglichkeiten vorrangig berücksichtigt





Norbert Engelhardt - April 2005

19

Ampelkonto - eigenverantwortliche Zeitsteuerung 2

- Im roten Bereich wird BR unverzüglich informiert
 - Arbeitgeber ist verpflichtet, die Zeitkonten durch Personaleinsatzmaßnahmen in den „gelben Bereich“ zu überführen
 - Betriebsrat kann Übersichten über geleistete Arbeitszeiten, Stand der Zeitkonten und das Datum der letzten Berührung der Nulllinie anfordern
- Bei betrieblicher Unterauslastung: Minuskonto
 - Ausgleich eines Zeitguthabens über freie Tage bzw. freie Wochen möglich
 - Blockfreizeiten werden zwischen Vorgesetzten und MA rechtzeitig abgesprochen und in Planungen hinterlegt

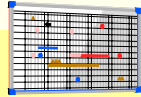


Norbert Engelhardt - April 2005

20

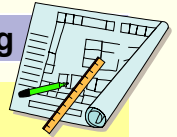
Regelung über betriebliche Planungsverfahren

■ Beteiligung des Betriebsrates bei Modellregulierung



- Auf Basis der Vorjahresentwicklung erstellt das Unternehmen eine fortlaufende Grobplanung der Jahresarbeit und des Personalbedarfs
- Das monatlich, wöchentlich und täglich anstehende Bestell- und Arbeitsvolumen wird mit ausgefeilten EDV-Systemen systematisch abgeprüft
- Monatsvorausschau und Wochenfeinplanung sollen realistische Vorgaben für Personalbedarf enthalten
- Planungsdaten werden allen Führungskräften und auch dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt
- Einmal monatlich Personalplanungsrunde, an der Vertreter des Betriebsrats teilnehmen können

Verfahren der Arbeitseinteilung



■ Planung Arbeitseinsatz: Vier Tage im Voraus

- Wocheneinsatzplan von Montag bis Samstag soll jeweils durch Aushang am Mittwoch der Vorwoche bekannt gegeben werden
- Betriebsrat erhält Kopie der aktuellen Einsatzplanung
- Betriebsrat wird vor der Bekanntgabe an die Mitarbeiter über anfallende Samstagsarbeit informiert
- BR soll bei Konfliktsituationen beratend und konfliktlösend tätig werden
- Freiwillige Arbeitsaufnahme an einem als Freizeit blockierten Samstag auf betriebliche Veranlassung hin wird mit fester Prämie von € 18,- vergütet
- Gleichmäßige Ansprache der MA über Bereitschaft zu kurzfristiger Arbeit an freiem SA ist sicher zu stellen

Kurzfristige zeitliche Flexibilität

■ Wocheneinsatzplanung: kurzfristig notwendige Änderungen sind unverzüglich anzukündigen

- Änderungen der Einsatzzeiten sind spätestens 4 Tage vorher durch Aushang bekannt zu geben
- MA sind verpflichtet, sich über bekannt gemachte Änderungen am Aushang zu informieren
- MA sind verpflichtet vor der Arbeitsaufnahme aus Krankheit oder Urlaub heraus ihren Arbeitsbeginn abzufragen

■ Über kurzfristige Abweichungen von der Wochenplanung wird der Betriebsrat informiert

■ Bei Änderung von Einsatzzeiten unterhalb 4 Tage ist Arbeitsaufnahme oder -beendigung freiwillig

- Kurzfristige Änderungen kommen wiederholt vor
- sollen möglichst gleichmäßig auf MA verteilt werden



Flexibilität und Konflikte



■ Gleichmäßige Ansprache der MA bei kurzfristig veränderten Einsatzzeiten

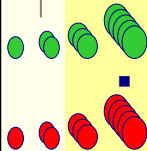
- wird über eine vom Teamleiter zu führende „Positivliste“, über alle Fälle freiwilliger AZ-Änderungen sichergestellt
- Eventuelle Ansprache der Mitarbeiter/innen soll sich am individuellen Stand des Arbeitszeitkontos orientieren

■ Konflikte bei der alltäglichen Anwendung

- werden auf der unmittelbaren Arbeitsebene nach den gültigen Regeln der Gruppenarbeit gehandhabt
- werden in monatlichen Planungsrunden besprochen
- können unter Vermittlung von Personen durchgeführt werden, die eine unvoreingenommene Rolle einnehmen können (Trainer)
- können unter Vermittlung mit Beteiligung des BR durchgeführt werden, wenn eine Konfliktpartei dies wünscht

Prämierung für zeitliche Flexibilität


- Für Bereitschaft zu kurzfristiger Anpassung der Arbeitseinsätze wird „Flexiprämie“ ausgeschüttet
- Individuelles Volumen richtet sich nach einem differenzierten Punktesystem:
 - Grüne Punkte für MA, die individuell vorgeplante Tagesarbeitszeiten auf Anfrage durch ihren Teamleiter reduzieren, wenn kein Bedarf mehr besteht
 - für jede reduzierte Std. ab der 16. bis 60. Minute einer vollen Stunde gibt es Gutschrift über einen grünen Punkt
 - Rote Punkte für MA, die ihre individuell geplanten Tagesarbeitszeiten auf Anfrage erhöhen
 - jeweils ab der 16. bis 60 Minute über die geplante tägliche Arbeitszeit gibt es für jede volle Stunde einen roten Punkt
 - Grüne und Rote Punkte werden in ein persönlich zu führendes Bonusheft eingefügt (wie „Rabattmarken - System“)



TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 25

Prämierung für Flexibilität im Team


- Gelbe Punkte für teamübergreifende Bereitschaft zum Krisenmanagement
 - Für Unterstützung eines anderen Teams in Engpasssituationen erhält das abgebende Team einen gelben Punkt pro MA für die erste volle Mitarbeiterstunde
 - und einen weiteren gelben Punkt pro entsandten MA für jede weitere halbe Mitarbeiterstunde
 - Abstimmung unter Teamleitern ist für Punktevergabe zwingende Voraussetzung
- Summe der erzielten gelben Punkte wird bei der Bewertung am Jahresende gleichmäßig auf alle Mitarbeiter des Teams umgelegt



TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 26

Jahresprämie für Flexibilität

- Unternehmen stellt einen jährlichen Gesamtbetrag als Flexibilitätsprämie zur Verfügung
 - für alle nach dem Flexibilitätsmodell arbeitenden MA
 - Volumen pro Kopf ca. 500 Euro
- Verteilung zu 80% nach den individuell erreichbaren roten und zu 20 % nach den im Team erarbeiteten gelben Punkten
 - Auszahlung in zwei Raten im Januar und Juli
 - Bemessung individuell nach den über 6 Monate erreichten Roten und Grünen Punkten sowie nach den im Team gesammelten Gelben Punkten
 - Gleiche Behandlung der Voll- und Teilzeitmitarbeiter



TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 27

Kontakt – für Ihre Fragen:

Norbert Engelhardt

email: nengelhardt@tempi.de

TEMPI GmbH
Niederlassung Göttingen
Hospitalstr. 12
37073 Göttingen

tel 0551-57790
fax 0551-541499
www.tempi.de



TEMPI Norbert Engelhardt - April 2005 28