

Ein Baukastensystem mit Regelzeiten – Praxisbeispiel Axel Vosschulte



Zum Betrieb

Das Textilfachgeschäft Axel Vosschulte befindet sich in zentraler Lage in der Dortmunder Innenstadt. Auf einer Verkaufsfläche von insgesamt 800 m² wird Damenoberbekleidung für unterschiedliche Zielgruppen angeboten. Die sportliche, junge Mode im Erdgeschoss zielt auf Kund/innen bis 30 Jahre. Mit den ausgewählten Markensammlungen im Zwischen- und Obergeschoss werden eher Kund/innen ab 30 Jahre angesprochen. Insgesamt sind in dem mittelständischen Betrieb 32 Mitarbeiterinnen im Verkauf beschäftigt. Rund 90% arbeiten in Teilzeit. Nahezu jedes Stundenvolumen zwischen 25 und 135 Stunden pro Monat ist möglich.

Ausgangssituation

Vor dem Hintergrund des neuen Ladenschlussgesetzes und der Ankündigung großer benachbarter Warenhäuser, die Öffnungszeiten zu verlängern, wurden im Herbst 2003 auch bei Axel Vosschulte neue Öffnungszeiten eingeführt:

Montag - Freitag: 10.00 bis 20.00 Uhr

Samstag: 10.00 bis 19.00 Uhr

Die Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen im Verkauf wurden an die neuen Öffnungszeiten angepasst. D.h. in diesem Fall: Die täglichen Arbeitszeiten wurden entsprechend der Öffnungszeiten verlängert. Arbeitete eine Mitarbeiterin vorher von 10.00 Uhr (Laden wurde geöffnet) bis 19.00 Uhr (Laden wurde geschlossen), so wurde ihre tägliche Arbeitszeit bei der neuen Öffnungszeit um eine Stunde auf 20.00 Uhr ausgedehnt. Abzüglich der Pause betrug die effektive tägliche Arbeitszeit dann 9 Stunden.

Daraus resultierte für die Vollzeitkräfte im Prinzip eine 4-Tage-Woche und gleichzeitig der erste Knackpunkt der alten Arbeitszeitregelung: Auf der einen Seite konnten die Mitarbeiterinnen der „kurzen Woche“ einiges Positive abgewinnen. Die drei freien Tage pro Woche wurden sehr positiv bewertet. Die Kehrseite der Medaille waren lange Arbeitstage mit einer im Prinzip 10-stündigen Anwesenheitszeit. Da fiel es bei aller Mühe schon manchmal schwer, nach 19.00 Uhr noch freundlich zu beraten. Bei einer Geschäftsstrategie, die u.a. auf einer hohen Beratungskompetenz basiert, ist dies sicherlich als problematisch anzusehen.

Mit dem „ganztägigen“ Personaleinsatz war aus betrieblicher Sicht ein weiteres Problem verbunden. Auf schwankende Kundenströme über einen Tag wurde im Prinzip nicht reagiert, da nur in sehr geringem Umfang Aushilfskräfte bei krankheitsbedingten oder anderen unvorhergesehenen Ausfallzeiten z.T. sehr kurzfristig in den Stoßzeiten zusätzlich eingeplant wurden. An dieser Stelle ergab sich jedoch das nächste Problem: Zum Teil wurden Aushilfskräfte bestellt, genauso aber auch kurzfristig wieder nach Hause geschickt, wenn die erwartete Kundenzahl sich nicht realisierte. Die Folge waren unnötige Kosten für den Betrieb und unnütz gebundene Zeit für die Mitarbeiterinnen. Insgesamt führte dies dazu, dass die Arbeitszeiten und letztendlich der Personaleinsatz wenig transparent und insgesamt unbefriedigend waren.

Gleichzeitig war das System sehr überstundenanfällig. Einzelne Verkäuferinnen hatten im Laufe der Zeit einen recht hohen Überstundenberg angesammelt, der nur bedingt durch einen von den Mitarbeiterinnen favorisierten Freizeitausgleich abgebaut werden konnte.

Ziele

Vor diesem Hintergrund wurden folgende Ziele für die Entwicklung einer neuen Arbeitszeitregelung formuliert:

- Von den 9-stündigen Diensten sollte soweit möglich Abstand genommen werden. Die Beratungsqualität sollte zu keiner Zeit leiden, weil die Mitarbeiter/innen aufgrund von langen Arbeitstagen ermüdet sind. Gleichzeitig sollten Belastungen, die sich aufgrund von langen Arbeitstagen ergeben, vermieden werden.
- Das neue Arbeitszeitmodell sollte den schwankenden Kundenströmen Rechnung tragen. Dabei sollten sowohl tages- und monatsbezogene Umsatzschwankungen als auch ein vermehrter Personalbedarf an Werbetagen berücksichtigt werden.
- Das neue Modell sollte weitestgehend vorausschauende Transparenz bzgl. der An- und Abwesenheit von Mitarbeiter/innen bieten. Auf kurzfristiges Bestellen und Nachhauseschicken von Mitarbeiterinnen sollte so weit wie möglich verzichtet werden. Damit verbunden war auch die Erwartung, zukünftig weniger Überstunden zu fahren.
- Gleichzeitig sollten die individuellen Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden, um die Vereinbarkeit familiärer Zeiterfordernisse mit den Einsatzzeiten im Betrieb zu ermöglichen.

Das neue Arbeitszeitmodell

Ein Baukastensystem mit Regelzeiten

Grundlage für das neue Arbeitszeitmodell bei Axel Vosschulte ist ein System von unterschiedlichen Regelzeiten auf der Grundlage einer 5-Tage-Woche. Die Standard-Regelzeit beträgt somit 7,5 Stunden (Arbeitszeit). Die einzelnen Regelzeiten unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Länge und Lage. Aufgrund der verschiedenen Kundenprofile an den einzelnen Wochentagen wurden unterschiedliche Regelzeiten entwickelt und zwar für:

- Montag bis Donnerstag
- Freitag sowie
- Samstag.

Baukasten mit Regelzeiten bei Axel Vosschulte

Montag bis Donnerstag					
			Pausenkorridor 1	Pausenkorridor 2	
Regelzeit	von	bis	für Pausen à 30 Minuten		Arbeitszeit
	09:00	17:30	12:00 bis 13:00	15:00 bis 16:00	7,5 Stunden
	10:30	19:00	13:00 bis 14:00	15:30 bis 16:30	7,5 Stunden
	10:00	20:00	12:30 bis 14:30	17:00 bis 18:00	9 Stunden
	11:30	20:00	14:00 bis 15:00	16:30 bis 17:30	7,5 Stunden
	10:00	14:00			4 Stunden
	15:00	20:00		16:30 bis 17:30	4,5 Stunden
	16:00	20:00			4 Stunden

Freitag					
			Pausenkorridor 1	Pausenkorridor 2	
Regelzeit	von	bis	für Pausen à 30 Minuten		Arbeitszeit
	09:00	17:30	12:00 bis 13:00	15:00 bis 16:00	7,5 Stunden
	10:30	19:00	13:00 bis 14:00	15:30 bis 16:30	7,5 Stunden
	10:00	20:00	12:30 bis 14:30	17:00 bis 18:00	9 Stunden
	11:30	20:00	14:00 bis 15:00	16:30 bis 17:30	7,5 Stunden
	10:00	14:00			4 Stunden
	14:00	20:00		16:30 bis 17:30	5,5 Stunden
	16:00	20:00			4 Stunden

Samstag					
			Pausenkorridor 1	Pausenkorridor 2	
Regelzeit	von	bis	für Pausen à 30 Minuten		Arbeitszeit
	09:00	17:30	12:00 bis 13:00	15:00 bis 16:00	7,5 Stunden
	10:00	18:00	13:00 bis 14:00	15:30 bis 16:30	7 Stunden
	10:00	19:00	13:00 bis 14:30	17:00 bis 18:00	8 Stunden
	12:00	19:00	n. Absprache	16:30 bis 17:30	6,5 Stunden
	10:00	15:00			5 Stunden
	15:00	19:00		16:30 bis 17:30	4 Stunden

Quelle: Axel Vosschulte / Soziale Innovation 2004

Welche Kriterien wurden bei der Entwicklung der Regelzeiten beachtet?

- Regelzeiten, die über die Standardregelung von 7,5 Stunden hinausgehen, sind die Ausnahme.
- Die „kleinste“ Regelzeit umfasst vier Arbeitsstunden.
Hier wurden also zwei Standards bezüglich der Dauer der täglichen Arbeitszeit formuliert, sozusagen einmal nach oben in Richtung „Höchstarbeitszeit“ und einmal nach unten in Richtung „Mindestarbeitszeit“. Dabei geht es zum einen um eine Belastungsbegrenzung, zum anderen um ein vertretbares Verhältnis von Wegezeit und Arbeitszeit.

Weitere Kriterien

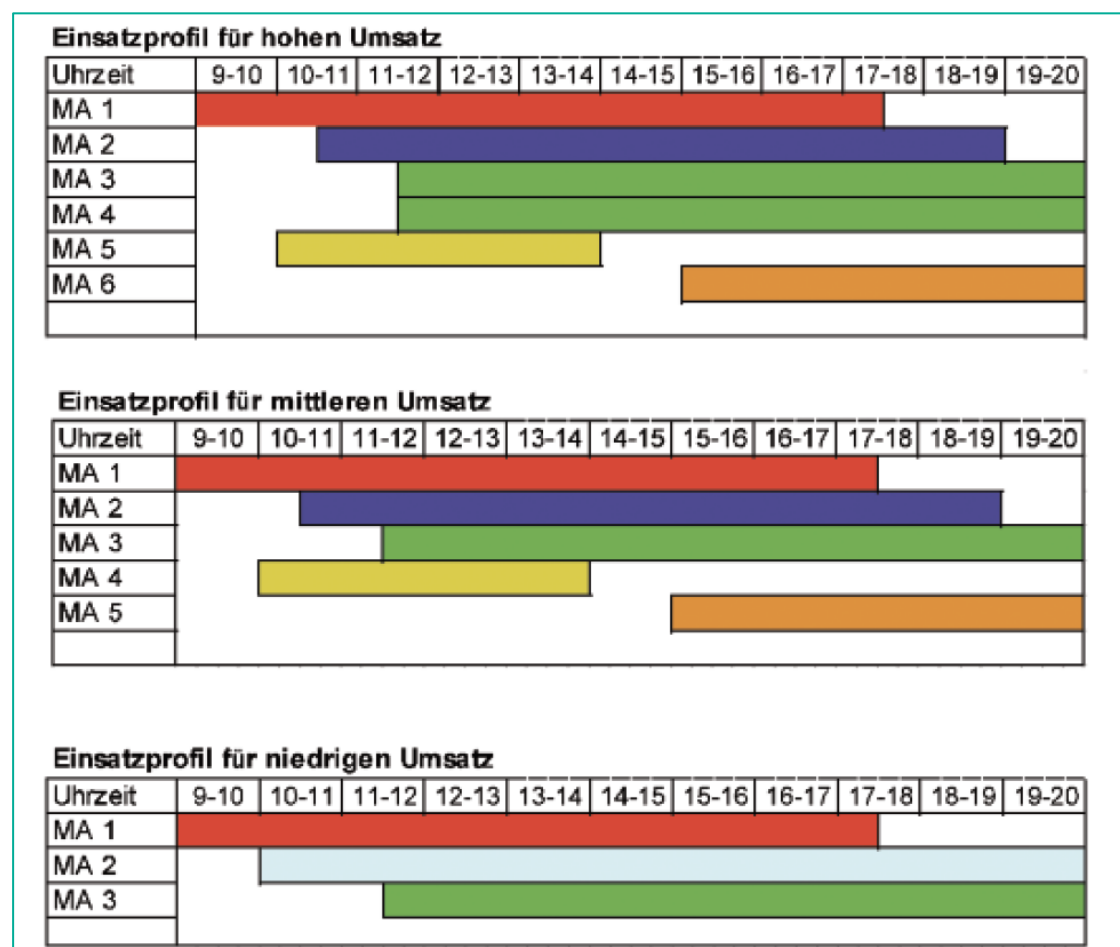
- Die Regelzeiten sind so aufeinander abgestimmt, dass der Personalbedarf möglichst optimal abgedeckt ist. Der Personalbedarf wiederum wird nach wirtschaftlichen Kriterien bestimmt: Entscheidend ist zum einen, wie viele Mitarbeiterinnen zur Abdeckung der Verkaufsfläche (Grundbedarf) notwendig sind. Zum anderen wird er bestimmt von den Umsätzen pro Zeiteinheit. Darüber hinaus spielen auch die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen eine Rolle, wenn z.B. die Kasse von mehreren Personen besetzt werden kann und soll.
- Eine Regelzeit beginnt deutlich vor Öffnung des Ladens. Diese Neuerung wurde eingeführt, damit die Mitarbeiterinnen Ware aufbauen können, bevor die ersten Kund/innen kommen.
- Für die Inanspruchnahme der Pausen wurden Pausenkorridore entwickelt, die zum einen den unterschiedlichen Essgewohnheiten der Mitarbeiterinnen Rechnung tragen. Zum anderen können die Pausen so gestreckt werden, dass zu jeder Zeit eine ausreichende Anzahl von Verkäuferinnen „auf der Fläche“ ist. Eine gemeinsame Pause ist gleichwohl möglich.
- Darüber hinaus ist die Pausenzeit gestaffelt und zwar orientiert an der Länge der Arbeitszeit und an ihrer Lage. Während z.B. in einer fünfstündigen Regelzeit am Vormittag keine Pause vorgesehen ist, enthält die fünfstündige Regelzeit am Nachmittag eine Pause (30 Minuten). Dies hat einfache Gründe: Die Verkäufe rinnen nehmen die Arbeitszeit am Nachmittag im Vergleich zum Vormittag als belastender wahr, u.a. deshalb, weil sie am Vormittag bereits zuhause einen halben „Arbeitstag“ hinter sich gebracht haben. Eine kleine Pause, noch einmal Luftholen vor dem abendlichen „Run“, wird als angenehm empfunden. Dies ist auch der Grund, warum bei den Regelzeiten ab 7,5 Stunden eine zweite Pause in den Nachmittags- bzw. frühen Abendstunden vorgesehen ist.

Wie werden die Regelzeiten kombiniert?

Da die Umsatzzahlen nicht nur in den einzelnen Verkaufsstunden des Tages, sondern auch über das gesamte Jahr schwanken, wurden für jede Abteilung sogenannte Personaleinsatzprofile entwickelt. Ein Profil für einen hohen Umsatz, eins für einen mittleren Umsatz und eins für einen niedrigen Umsatz.

Unterschiedliche Einsatzprofile am Beispiel der Abteilung Damenoberbekleidung bei Axel Vosschulte

(Montag bis Donnerstag)



Quelle: Axel Vosschulte / Soziale Innovation 2004

Dabei bleiben die Regelzeiten bestehen; variiert wird die Anzahl der Mitarbeiterinnen in den jeweiligen Regelzeiten bzw. die Zusammensetzung der Regelzeiten. Ein Beispiel: In Zeiten mit einem hohen Umsatz werden montags bis donnerstags insgesamt sechs Mitarbeiterinnen eingesetzt (eine Mitarbeiterin im Roten Dienst; eine Mitarbeiterin im Blauen, zwei Mitarbeiterin im Grünen und je eine Mitarbeiterin im Gelben bzw. Orangen Dienst). Das Einsatzprofil bei niedrigem Umsatz sieht nur je eine Mitarbeiterin im Roten, Hellblauen und Grünen Dienst vor.

Auf diese Weise kann der Personaleinsatz an die unterschiedlichen Bedarfe angepasst werden: über den Tag, über die Woche und über den Monat.

Gleichzeitig schafft die neue Regelung Transparenz, und zwar in mehrfache Richtung:

- Im monatlichen Dienstplan sind die Dienste unterschiedlich farblich gekennzeichnet. Mit einem Blick auf den Dienstplan kann die Geschäftsführung erkennen, wie viele Mitarbeiterinnen am jeweiligen Tag und zur jeweiligen Tageszeit anwesend sind. Eine Kostenabschätzung ist dann schnell gemacht.
- Die Mitarbeiterinnen können frühzeitig erkennen, wie ein erhöhter Personalbedarf gedeckt werden soll. Die systematische Betrachtung unterschiedlicher Bedarfe und die vorausschauende Planung geben mehr Sicherheit in der Planung von Arbeitszeit und Freizeit.

Ganz wichtig ist, dass die Mitarbeiterinnen ihre Arbeitszeitwünsche einbringen können. Jede Mitarbeiterin, gleich mit welchem Arbeitszeitvolumen, kann in jedem Dienst eingesetzt werden. Längere Dienste sind also keineswegs den Vollzeitkräften vorbehalten. Im Gegenteil: Mitarbeiterinnen mit langen Anfahrtswegen bevorzugen eher „lange“ Dienste; Mitarbeiterinnen mit Betreuungsaufgaben wählen lieber kürzere Dienstzeiten, damit sie am Vor- oder Nachmittag wieder für ihre Kinder da sein können.

Quelle:

Sczesny, C., & Möll, G. (2004): Ein Baukastensystem mit Regelzeiten – Das Arbeitszeitmodell bei Axel Vosschulte, in: Innovative Arbeitszeitmodelle im mittelständischen Einzelhandel, Dortmund

Das Modell ist Ergebnis einer Arbeitszeitberatung durch die Soziale Innovation GmbH im Projekt „Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen Einzelhandel – intelligente Lösungen für Betriebe und Beschäftigte“. Das Projekt wurde gefördert vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union Europäischer Sozialfonds.

