

**Im Fokus: Mitarbeiter flexibel in der Filiale einplanen  
...Arbeiten wenn der Kunde kommt...**



**Mitarbeiter flexibel in der Filiale einplanen**

**...Arbeiten wenn der Kunde kommt...**

***Mitarbeiter bedarfsgerecht auf der Verkaufsfläche einzusetzen, streben alle Einzelhändler an. Flexibilität, Optimierung des Servicegrades, Abdeckung der Ladenöffnungszeiten und Personalkosten spielen dabei eine wesentliche Rolle.***

Personaleinsatzplanung bei schwankendem Bedarf - ein immer noch bewegendes Thema. Arbeitszeit und Personalbedarf müssen gekonnt aufeinander abgestimmt werden und das meist bei personeller Mindestbesetzung. Die organisatorische Herausforderung heißt Flexibilität. Die operative Planung liegt in der Regel dezentral bei den Filialleitern – Grundsätze, Regelwerke und die Planungssystematik entscheidet die Zentrale. So planen einige ihren Mitarbeiterereinsatz auf Papier, andere nutzen Excel aus dem MS-Office Paket und ein immer größerer Teil der Unternehmen im Handel benutzen für die komplexen Aufgaben Spezialsoftware für Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung.

Typische Bedarfstreiber im Handel sind Umsatz, Kundenfrequenz, Bediendauer, saisonale Ereignisse, Werbekampagnen und viele mehr. Anhand dieser Werte kann der Personalbedarf für ein bestimmtes Zeitintervall elektronisch bei Verwendung der geeigneten Softwareunterstützung errechnet werden. Kombiniert werden die Werte mit der zur Verfügung stehenden Anzahl der Mitarbeiter und den praktizierten Arbeitszeitmodellen. Ein namhafter Discounter nutzt seit 3 Jahren eine Standardsoftware in seinen über 500 Filialen. Hier werden die Arbeitszeiten von Voll- und Teilzeit- sowie Aushilfskräften den schwankenden Kundenfrequenzen - auch kurzfristig - angepasst. Die Verwaltung und Planung der Arbeitszeiten liegt in den Händen der Filialleiter. Ein Motiv des Discounters ist, Leerlaufzeiten zu vermeiden.

Ein anderes Unternehmen aus dem Einzelhandel entschied sich wiederum für eine Individuallösung. In den Jahren 2004-2007 wurde eine eigenentwickelte „Personaleinsatzplanung“ eingeführt. "Unser Ziel ist der effiziente Mitarbeiterereinsatz und die Er-

**Im Fokus: Mitarbeiter flexibel in der Filiale einplanen  
...Arbeiten wenn der Kunde kommt...**

höhung des Servicegrades ", sagt *ein hochrangiger Vertreter des Unternehmens*. Personalabbau habe sein Unternehmen mit diesem Programm nicht betrieben. Um die Mitarbeiter flexibel auf der Fläche einsetzen zu können, führt das Unternehmen Jahresarbeitszeitkonten. Laut Betriebsvereinbarung sind Minus- und Plusstunden pro Monat zulässig. "Dieses Potenzial nutzen unsere Marktleiter", so die Aussage seitens des Unternehmens. In regelmäßigen Abständen überprüft die Zentrale, dass es hier nicht zu Ausreißern kommt. So wird beispielsweise in der Vorweihnachtszeit entsprechend mehr gearbeitet - die anfallenden Überstunden werden in traditionell schwachen Monaten wie Januar und Februar abgebummelt. Der Stand der aktuellen Arbeitszeitkonten wird auf den Gehaltszetteln dokumentiert. Ein Modell, welches bei den Angestellten gut ankommt.

Die Arbeitszeiten bzw. Schichtmodelle im Einzelhandel bestehen in der Regel aus 2 – 3 Schichten und können als eher starr eingeordnet werden. In der Praxis werden Teilzeitkräfte an fest definierten Tagen und nicht gemessen an z.B. Umsatzspitzen eingesetzt. Rollierende Schichtmodelle orientieren sich am schwankenden Bedarf. Das heißt, die im Schichtsystem beschäftigten Mitarbeiter wechseln beispielsweise innerhalb einer Woche oder wochenweise zwischen Früh- und Spätdienst.

In der Branche gibt es aber auch Vorreiter von sehr flexiblen Ansätzen zur Arbeitszeitgestaltung. So strebt ein großer Textilhändler "die totale Flexibilisierung" an. Die Arbeitszeit soll sich konsequent am Bedarf orientieren. "Das heißt, die Mitarbeiter wissen heute noch nicht, wann und wie sie in den nächsten Wochen und Monaten arbeiten." Hier empfehlen Branchenverbände allerdings für Arbeitnehmer überschaubare Modelle zum Einsatz zu bringen, damit die Mitarbeiter auch Ihre private Situation planbar gestalten können.

Flexibilität ja - Zeiterfassung nein. Eine effektive Ist-Zeit-Erfassung mit Stempeluhrn gibt es in den Filialen oftmals nicht, denn Stechuhren oder moderne Zeiterfassungsterminals sind verhältnismäßig teuer. Einige arbeiten mit so genannter Negativ-Zeiterfassung - die geplanten Arbeitszeiten werden anhand der tatsächlichen korrigiert. Gelebte Praxis ist oftmals, dass Arbeitszeitbeginn und -ende vom Filial- oder Marktleiter manuell (vom Mitarbeiter bestätigt) festgehalten und in einem System hinterlegt werden.

***Arbeitszeitflexibilisierung zieht sich durch alle Branchen. Viele Einzelhandelsunternehmen wissen, dass das Arbeitszeitmanagement bereits die halbe Miete ist. Der optimale Einsatz der Mitarbeiter sollte vor dem Aspekt der Personalkostensenkung stehen. Auch wenn das ein Ergebnis sein könnte, so geht es doch in erster Linie um eine Servicegradverbesserung für eine höhere Kundenabschöpfung.***

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

## bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation

Stadthausbrücke 1-3  
20355 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40-376 44-652

Mail: [info@bm-orga.com](mailto:info@bm-orga.com)

Web: [www.bm-orga.com](http://www.bm-orga.com)



**Verfasser:**

Dipl.-Ing. REFA-Ing.  
Jürgen Wintzen

bm – orga GmbH  
Beratung für Management & Organisation  
Geschäftsführer

