



IMB Institute of Management Berlin

Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung –

Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine
Abteilung im Einzelhandel

Author: Andrea Weimann

Working Papers No. 54

06/2010

Editors: Gert Bruche | Friedrich Nagel | Sven Ripsas

**Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung –
Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells
für eine Abteilung im Einzelhandel**

Andrea Weimann

Paper No. 54, Date: 06/2010

Working Papers of the
Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:
Gert Bruche
Friedrich Nagel
Sven Ripsas

ISSN 1869-8115

Biographic note:

Andrea Weimann, Jahrgang 1986, beendete im September 2009 erfolgreich ein duales Studium an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Den Studiengang Betriebswirtschaftslehre Fachrichtung Handel kombinierte sie mit einer Ausbildung zur Abteilungsleiter-Assistentin in der *Galeria Kaufhof GmbH*. Dabei konnte sie gelungen theoretische Ansätze sofort in der Praxis erproben. Seit Oktober 2009 studiert sie an der Hochschule Anhalt den Masterstudiengang Betriebswirtschaftslehre/ Unternehmensführung.

Kontakt zur Autorin: andrea-weimann@web.de

Abstract:

Escalating competitive pressures and increasing customer demands are pressuring companies to being dynamic in their adaptability. These companies are forced to secure their profitability and make massive savings. Staff is a fundamental resource of a company. Manpower planning, on the basis of flexible working, plays a decisive role in this process, becoming ever more important in retail. The aim of this work is to develop an optimized flexible working plan for the women's wear department of the *Galeria Kaufhof Berlin* am Ostbahnhof. After a theoretical consideration of the topic the principles of workforce planning and the current flexibility measures of the *Galeria Kaufhof Berlin* are discussed. Turnover frequency analysis and personnel investigations show the necessity for introducing the organisation of variable working time. In each case differences in the annual, week and day course will be analyzed.

Subsequently, an optimization of the annual planning of personnel and of the monthly and daily planning is carried out. Significant changes are for example the introduction of annual working hours and new shift times. A final cost-benefit analysis evaluates the economic viability of the developed working time model.

Zusammenfassung:

Aufgrund steigender Kundenansprüche und wachsendem Wettbewerbsdruck sind die Unternehmen gezwungen ihre Wirtschaftlichkeit zu sichern und massive Einsparungen vorzunehmen. Das Personal, als wichtigste Ressource eines Unternehmens, ist ein entscheidender Ansatzpunkt zur Erreichung der Unternehmensziele. Eine Personaleinsatzplanung auf Grundlage flexibler Arbeitszeitmodelle spielt in den Entscheidungsprozessen der Unternehmen bereits eine große Rolle und wird vor allem im Einzelhandel noch mehr an Bedeutung gewinnen.

Das Ziel der Arbeit ist es, ein optimiertes flexibles Arbeitszeitmodell für die Abteilung Damenoberbekleidung der *Galeria Kaufhof Berlin* am Ostbahnhof zu entwickeln und zu beschreiben. Nach einer theoretischen Betrachtung der Arbeitszeitflexibilisierung werden die Prinzipien der Personaleinsatzplanung und bisherige Flexibilisierungsmaßnahmen der *Galeria Kaufhof Berlin* näher betrachtet. Umsatzfrequenzanalysen und Personaleinsatzuntersuchungen zeigen die Diskrepanzen zwischen dem eigentlich erforderlichen und dem tatsächlich eingesetzten Personal auf. Dabei werden jeweils Schwankungen im Jahres-, Wochen- und Tagesverlauf analysiert. Im Anschluss wird eine Optimierung der Personaleinsatzsystematik für die Jahresplanung der Abteilung bis hin zu einer Optimierung der Monats- und Tagesplanung vorgenommen. Wesentliche Veränderungen stellen beispielsweise die Einführung von Jahresarbeitszeitkonten und Verschiebung der Schichtarbeitszeiten dar. Die variable Arbeitszeitgestaltung ermöglicht eine optimale Anpassung der Personaleinsatzplanung an die spezifischen Gegebenheiten der Filiale und der Abteilung. Eine abschließende Kosten-Nutzen-Analyse bewertet die Wirtschaftlichkeit des entwickelten Arbeitszeitmodells. Alle Anlagen, die für die eigenen Berechnungen genutzt wurden, können bei der Autorin jederzeit eingesehen werden.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
2.	Grundlagen der Arbeitszeitflexibilisierung	6
2.1.	Gründe für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle	6
2.2.	Interessenlage der Arbeitgeber und Arbeitnehmer	7
2.3.	Rechtlicher Gestaltungsrahmen der Arbeitszeitflexibilisierung	8
2.4.	Flexible Arbeitszeitmodelle	10
3.	Notwendigkeit der Arbeitszeitflexibilisierung in der Galeria Kaufhof Berlin am Ostbahnhof	12
3.1.	Die Personaleinsatzplanung der Galeria Kaufhof GmbH	13
3.2.	Bisherige Flexibilisierungsansätze	14
3.3.	Analyse des Umsatzfrequenzverlaufs	15
3.4.	Analyse der Personaleinsatzstrukturen	19
4.	Umgestaltung der Arbeitszeit am Beispiel der Abteilung Damenoberbekleidung	22
4.1.	Optimierung der Jahresplanung	22
4.2.	Optimierung der Monats- und Tagesplanung	25
4.3.	Kosten-Nutzen-Analyse des Arbeitszeitmodells	27
5.	Schlussbetrachtung	29
6.	Abbildungsverzeichnis	31
7.	Literaturverzeichnis	32
8.	Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	34

1. Einleitung

„Gerade in wirtschaftlich schwächeren Phasen sollten die Unternehmen nicht allein auf die Kostenbremse treten. Vielmehr bietet die Flexibilisierung von Arbeit eine wesentlich intelligenter Art mit der Krise umzugehen und so auch Kosten abzufedern“ (Schneider, 2009).

Matthias Schneider, Vorstandsvorsitzender der *s+p Software und Consulting AG* in Leipzig, warnt vor voreiligen Schlussfolgerungen der Unternehmen, die sie angesichts zukünftiger Entwicklungen, bereuen könnten. Oft betreffen die ersten beschlossenen Maßnahmen erhebliche Kostenreduzierungen im Personalbereich, was schließlich regelmäßig Personalabbau zur Folge hat. Nach Meinung des internationalen Personalberaters ist die Flexibilisierung bestehender Organisationsstrukturen in Unternehmen eine Alternative, Krisenzeiten für sich zu nutzen und sie gleichzeitig zu überstehen.

Die weltweite Rezession zeigt ihre Auswirkungen bereits in allen Wirtschaftsbranchen. Nach massiven Folgen für die Industrie, greift die Wirtschaftskrise nun auch auf den Einzelhandel über. Im ersten Quartal des Jahres 2009 realisierte der Einzelhandel 3,1 % weniger Umsatz im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (vgl. Eifel Zeitung, 2009). Durch Preiskämpfe, Flächenexpansionen und Unternehmenskonzentrationen verschärften sich die Wettbewerbsbedingungen deutlich. Auch die Modifikation des Ladenschlussgesetzes und die stetig ansteigenden Kundenwünsche fordern von den Unternehmen mehr Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Entwicklungsbereitschaft, um im internationalen und nationalen Wettbewerb bestehen zu können (vgl. Eifel Zeitung, 2009, S. 2).

Auch die *Galeria Kaufhof GmbH* muss sich an die ständigen Entwicklungen in der Wirtschaft anpassen, um weiterhin im Wettbewerb bestehen zu können. Vor allem die gestiegene Konkurrenzsituation in den Stadtgebieten, durch naheliegende Shopping Center und steigende Kundenansprüche, erfordern vom Unternehmen eine immer schnellere Anpassungsfähigkeit. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Thematik der Flexibilisierung der Arbeitszeit am Beispiel der Abteilung Damenoberbekleidung der *Galeria Kaufhof* Filiale Berlin am Ostbahnhof. Zu Beginn sollen die wesentlichen Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung erläutert werden. Die Hintergründe flexibler Arbeitszeitgestaltung, die verschiedenen Interessen und die rechtlichen Rahmenbedingungen leiten in die Thematik ein. Anschließend werden ausgewählte Flexibilitätsmodelle und ihre Verbreitung vorgestellt. Übertragen auf die *Galeria Kaufhof GmbH* wird die Systematik der betrieblichen Personaleinsatzplanung einleitend vorgestellt. Dabei spielen die bisher vorhandenen Flexibilisierungsansätze der Filiale eine Rolle. Anschließende Umsatzfrequenzanalysen und Personaleinsatzuntersuchungen zeigen die Notwendigkeit einer variablen Arbeitszeitgestaltung in der Damenoberbekleidung der Filiale auf.

Das Ziel der Arbeit ist es, ein optimiertes flexibles Arbeitszeitmodell für die Abteilung Damenoberbekleidung der *Galeria Kaufhof Berlin* am Ostbahnhof zu entwickeln und zu beschreiben. Dabei wird eine Optimierung der Jahresplanung des Personaleinsatzes bis hin zu einer Optimierung der Monats- und Tagesplanung vorgenommen. Doch trägt dieses Konzept einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung in der Abteilung tatsächlich zur Erreichung der Unternehmensziele bei?

2. Grundlagen der Arbeitszeitflexibilisierung

Allgemein ist unter dem Begriff *Flexibilisierung* die Anpassung des Arbeitssystems an die unternehmenspolitischen Interessen und an individuell unterschiedliche Mitarbeiterbedürfnisse zu verstehen. Dabei gilt es, schnell auf Veränderungen von innen und außen zu reagieren (vgl. Jung, 2006, S. 223). Neben der Flexibilisierung des Arbeitsortes oder des Arbeitsentgeltes ist ein Ansatzpunkt die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Hierbei steht die Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle, bezüglich der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit im Vordergrund, um sich auf Veränderungen der Umwelt anpassen zu können (vgl. Bretag, 2007, S. 21).

Das Problem der Gestaltung von Arbeitszeiten wurde lange Zeit von der Betriebswirtschaftslehre vernachlässigt. Doch die gravierenden Entwicklungen in der Wirtschaft sprechen diesem Themenkomplex enorme Bedeutung zu. In diesem Abschnitt der Arbeit wird die Notwendigkeit der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in Unternehmen und die Interessenlage der Arbeitgeber und Arbeitnehmer diskutiert. Abschließend soll der gesetzliche Rahmen der Arbeitszeitgestaltung und konkrete Modelle betrachtet werden.

2.1. Gründe für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle

Das neue Jahrtausend ist geprägt von fortschreitender Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft und von dem daraus resultierendem Wandel der Wirtschafts- und Sozialstrukturen. Aus diesem Strukturwandel ergeben sich ebenfalls Veränderungen für den Einzelhandel, die die Flexibilisierung der Arbeitszeit noch deutlicher in den Fokus der Unternehmen rücken (vgl. Preis, 2005, S. 1). Doch das *Thema flexibler Arbeitszeitmodelle* hat seinen Ursprung bereits Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre. Der damalig herrschende Arbeitskräftemangel machte die Einführung attraktiverer Arbeitszeitbedingungen notwendig. Andere Faktoren, wie die Kundenorientierung und die Wirtschaftlichkeit, beeinflussten in den 90er Jahren die Gestaltung und Weiterentwicklung derartiger Systeme. Die nun bevorstehende 4. Welle der Arbeitszeitflexibilisierung stellt vor allem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stärker in den Mittelpunkt. Die Hauptursache dafür ist die demografische Entwicklung und die daraus resultierenden Folgen für den Arbeitsmarkt (vgl. Hoff, 2006). Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die Verminderung des Arbeitskräfte- und Nachwuchspotenzials, die steigende Anzahl älterer Erwerbstätigen und die Reduzierung erwerbstätiger Personen sind die Folge der einseitigen demografischen Entwicklung. Damit steigt auch der Wettbewerb, Fach- und Nachwuchskräfte im Unternehmen zu integrieren und langfristig an sich zu binden (vgl. BmFSFJ, 2005, S. 13).

Zusätzlich ist der Wandel der Arbeitswelt geprägt von stärkeren individuellen Bestrebungen der Arbeitnehmer nach Autonomie, Selbstständigkeit und Verantwortlichkeit. Das Bedürfnis der Mitarbeiter, Beruf und Familie besser in Einklang zu bringen, um dem Leben einen Sinn zu geben und um sich selbst zu verwirklichen, erfordert eine neue Denk- und Handlungsweise der Unternehmen in der gesamten Arbeitsorganisation. Dieser Wertewandel zeigt sich jedoch ebenso auf der Arbeitgeberseite. Anforderungen an die Mitarbeiter wie Pünktlichkeit, Fleiß oder Ausdauer stehen längst nicht mehr im

Mittelpunkt der Betrachtung. Viel mehr sind kommunikative Werte wie Teambereitschaft, Offenheit oder Hilfsbereitschaft gefragt (vgl. Friedrich, 2002, S. 32).

Eine weitere bedeutsame Ursache für den Einsatz flexibler Arbeitszeiten ist die immer enger werdende Verflechtung der internationalen Wirtschaftsbeziehungen. Die nationale und internationale Wettbewerbssituation verschärft sich und erhöht drastisch die Konkurrenzsituation. Gleichzeitig wird dadurch ein immenser Kostendruck herbeigeführt, der weitere Einsparmaßnahmen nach sich zieht. Auch die immer dynamischer werdende Entwicklung und Verbreitung von Technologien, stellt die Unternehmen und auch die Arbeitnehmer vor neue Herausforderungen.

Desweiteren ist der Einzelhandel geprägt von kontinuierlich auftretenden *Nachfrageschwankungen*. Regelmäßige Schwankungen während der Spätherbst- und Wintermonate, Urlaubs- und Ferienzeiten oder aufgrund von Saison-, Schluss- und Sonderverkäufen sind zwar ungefähr absehbar, aber genauere Prognosen sind nie möglich (vgl. Hink, 2002, S. 15). Auch der Trend der Verlängerung der Kundenansprechzeiten und Servicezeiten erfordern eine Verschiebung der Lage der Arbeitszeiten (vgl. Friedrich, 2002, S. 37).

Die Unternehmen sind nun gezwungen, auf die neuen strukturellen Gegebenheiten zu reagieren und effektive Maßnahmen zu ergreifen. Eine Möglichkeit diesen Anforderungen entgegenzukommen ist die Arbeitsflexibilisierung. Das Profil der Arbeitszeit kann durch die Gestaltung ihrer Dimensionen wie Dauer, Lage und Verteilung auf spezifische Situationen angepasst werden, um Vorteile für den Arbeitgeber aber auch für die Arbeitnehmer zu realisieren.

2.2. Interessenlage der Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher gesellschaftspolitischer und betrieblicher Anforderungen und Erwartungen, ist die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten in Unternehmen eine große Herausforderung. Soweit es möglich ist, sollte die Vereinbarkeit der unterschiedlichen Interessen auf Arbeitgeber- sowie auf Arbeitnehmerseite stets berücksichtigt werden. Die Implementierung eines flexiblen Arbeitszeitmodells, welches ausschließlich auf die betrieblichen Belange ausgerichtet ist, könnte sich langfristig negativ auf die gesamte Unternehmung auswirken (vgl. Hamm, 2001, S. 32). Die Mitarbeiter würden ein Arbeitszeitmodell, welches als bloßes Rationalisierungsinstrument eingesetzt wird, nur als arbeitgeberfreundlich interpretieren und dieses nicht akzeptieren (vgl. Marr, 2001, S. 71).

Grundsätzlich lassen sich die Ziele der Arbeitszeitflexibilisierung mit drei Schlagworten zusammenfassen: *Beschäftigungswirksamkeit*, *Wirtschaftlichkeit* und *Zeitsouveränität* (vgl. Hamm, 2001, S. 32). Die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens soll durch die bessere Auslastung vorhandener Potenziale und durch die schnellere Anpassung an Nachfrageschwankungen aufrecht erhalten werden. Desweiteren strebt ein flexibles Arbeitszeitmodell an, den Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit der Arbeitszeit mit dem privaten Lebensbereich zu ermöglichen, um somit auch Motivationsanreize und eine höhere Leistungsbereitschaft zu schaffen. Das Ziel der Beschäftigungswirk-

samkeit beinhaltet die Sicherung und Förderung des Arbeitnehmerverhältnisses, um somit Entlassungen zu vermeiden (vgl. Hink, 2002, S. 39). Um ein erfolgreiches umsetzbares Arbeitszeitmodell zu entwickeln, bedarf es eines permanenten Abstimmungsprozesses, welcher die optimale Schnittmenge aus den einzelnen Interessenlagen ermitteln soll (vgl. Marr, 2001, S. 71).



Abbildung 1: Ausgangsinteressen und Ziele flexibler Arbeitszeitgestaltung
 (Quelle: in Anlehnung an Marr, 2001, S. 71)

2.3. Rechtlicher Gestaltungsrahmen der Arbeitszeitflexibilisierung

Der Handlungsspielraum in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitszeit ist durch *rechtliche Rahmenbedingungen* stark eingegrenzt. Die letzten Jahre zeigten jedoch Veränderungen in der Rechtsprechung, die einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung entgegen kommen sollen. Das arbeitsrechtliche Regelungssystem besteht aus vier Ebenen, wobei die untere Ebene die Mindeststandards für die nächsthöhere Ebene vorgibt. Wird ein Sachverhalt auf verschiedenen Ebenen geregelt, gilt die für den Arbeitnehmer günstigere Regelung (*Günstigkeitsprinzip*) (vgl. BGE, 2004, S. 6). Die gesetzlichen Regelungen geben an, wie lange der Arbeitnehmer durch die Vorgabe gesetzlicher Höchstarbeitszeit zur Arbeitsleistung vom Arbeitgeber verpflichtet werden darf. Im Gegensatz dazu, geben Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und der individuelle Arbeitsvertrag an, wie lange der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung zur Verfügung stellen muss (vgl. Bretag, 2007, S. 72).

Eine Vielzahl von Gesetzestexten beeinflusst die Gestaltung der Arbeitszeit (vgl. Bretag, 2007, S. 72 f.). Dazu gehören:

- das Arbeitszeitrechtsgesetz (ArbZRG)
- das Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
- das Ladenschlussgesetz (LSchlG)
- das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)
- das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
- das Kündigungsschutzgesetz (KSchG)
- das Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- das Schwerbehindertengesetz (SchwbG)

Das *Arbeitszeitgesetz* hat den Zweck, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern (vgl. §1 ArbZG). Das Arbeitszeitgesetz regelt die werktägliche Höchstarbeitszeit, die Ausgleichszeiträume, Ruhepausen und Ruhezeiten, die Nacht- und Schichtarbeit und die Sonn- und Feiertagsarbeit. Damit ist dieses Gesetz die wichtigste Grundlage für die Gestaltung der Arbeitszeit. Davon abweichende und ergänzende Bestimmungen werden in den oben nachfolgend genannten Gesetzen geregelt.

Tarifverträge gestalten neben den staatlichen Regelungen ebenfalls die deutsche Arbeitsrechtsordnung. Die Grundlage dafür bildet das Tarifvertragsgesetz (TVG) (vgl. Bretag, 2007, S. 79). Der Tarifvertrag enthält Bestimmungen bezüglich der Entlohnung (Eingruppierung, Gehalt, Sonderzahlungen), der Arbeitszeit (Wochenarbeitszeit, Urlaub), der Kündigung (Probezeit, Kündigungsfristen) und der Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen (Altersteilzeit) (vgl. BGE 2004, S. 7). Die Rechtsnormen des Tarifvertrages gelten zwischen den Tarifvertragsparteien und somit zwischen Gewerkschaften, einzelnen Arbeitgebern sowie Vereinigungen von Arbeitgebern (vgl. § 2 Abs. 1 TVG). Grundsätzlich gelten die Tarifnormen nur für die Mitglieder der Tarifvertragsparteien. Ob der Arbeitgeber die Tarifnormen auf nicht tarifgebundene Arbeitnehmer überträgt, liegt in seinem Entscheidungsspielraum (vgl. § 4 Abs. 1 TVG).

Auf betrieblicher Ebene vertritt der Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten und überwacht die Einhaltung der Gesetze und Tarifverträge. Die Betriebsvereinbarung ist eine Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, welche in der Regel durch den Arbeitgeber durchgeführt wird (vgl. § 77 Abs. 1 BetrVG). Nachdem der Tarifvertrag die durchschnittliche Dauer der Wochenarbeitszeit festlegt, kann die Betriebsvereinbarung darüber hinaus die Lage der täglichen Arbeitszeit bestimmen. Desweiteren können Bestimmungen zu den Themen Überstunden, Kurzarbeit, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Kranken-, Unfall-, Renten- und Rechtsschutzversicherung und Bestimmungen der Arbeitsordnung vereinbart werden (vgl. BGE, 2004, S. 8).

Durch das *Betriebsverfassungsgesetz* hat der Betriebsrat wesentliche Mitbestimmungsrechte im Bereich der Arbeitszeitgestaltung und somit ist auch die Arbeitszeitflexibilisierung davon betroffen. Dies zeigt sich vor allem bei der Festlegung des Beginns bzw. Endes der täglichen Arbeitszeit und bei der Einführung von Zeiterfassungsgeräten (vgl. Bretag, 2007, S. 82 f.).



Abbildung 2: Das arbeitsrechtliche Regelungssystem (Quelle: in Anlehnung an BGE, 2004, S. 7)

Auf der *einzelvertraglichen Ebene* werden Bestimmungen bezüglich des Umfangs und der Lage der Arbeitszeit nur noch konkretisiert. Die Arbeitszeit der nicht tarifgebundenen Arbeitnehmer wird durch Tarifnormen nicht berührt und somit speziell im Arbeitsvertrag geregelt. Es ist jedoch möglich, dass eine bestehende Betriebsvereinbarung die außertariflich Angestellten einbezieht und damit die betriebsübliche Arbeitszeit gilt (vgl. Bretag, 2007, S. 85).

2.4. Flexible Arbeitszeitmodelle

In der Literatur sind verschiedenste Gestaltungsmöglichkeiten und Formen flexibler Arbeitszeitmodelle zu finden. In diesem Abschnitt sollen nun ausgewählte Modelle vorgestellt werden, die für die folgenden Untersuchungen und besonders für den Einzelhandel relevant sind.

Teilzeit

Der Begriff Teilzeitarbeit umfasst alle Beschäftigungsverhältnisse, bei denen die regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die einer vergleichbaren Vollzeitkraft. Die Vielfältigkeit der Teilzeitbeschäftigung wird durch die Gestaltung von vollzeitfernen bis zu vollzeitnahen Beschäftigungsverhältnissen erreicht (vgl. Preis, 2005, S. 280). Neben dem klassischen Modell der Halbtagsarbeit können die Arbeitnehmer auch nur an einem Tag der Woche arbeiten oder die Arbeitsstunden unterschiedlich auf die einzelnen Tage der Woche aufteilen. Eine weitere Möglichkeit ist es, die Monatsarbeitszeit auf bestimmte Wochen zu verteilen. So könnte der Mitarbeiter beispielsweise drei Wochen voll arbeiten und eine Woche gar nicht. Aufgrund der eingeschränkten Präsenz der Beschäftigten kann die Teilzeitarbeit nur gelingen, wenn klare Absprachen getroffen werden und eine gute Arbeitsorganisation vorherrscht (vgl. MAGS NRW, 2007). Arbeitgeber nutzen das Modell häufig, um Spitzenzeiten in der Nachfrage mit zusätzlichem Personal abzufangen. Für den Arbeitnehmer ist es oft eine Möglichkeit, Erziehung und Erwerbsarbeit miteinander zu verbinden (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2003).

Schichtarbeit

Schichtarbeit ist jede Form der Arbeitsgestaltung, bei der die Arbeitnehmer, nach einem bestimmten Zeitplan an bestimmten Arbeitsstellen eingesetzt werden. Der gleiche Arbeitsplatz wird somit zu verschiedenen Tageszeiten von unterschiedlichen Mitarbeitern besetzt. Die Formen der Schichtarbeit werden nach der Anzahl der zu arbeitenden Schichten oder nach der Zeit, in der gearbeitet wird, unterschieden. Die Schichtarbeit wird genutzt, um die langen Betriebszeiten durch die kürzeren Arbeitszeiten optimal abdecken zu können (vgl. MAGS NRW, 2007). Die Entkoppelung der individuellen Arbeitszeiten und der Betriebszeiten vermeiden somit die Vergütung zuschlagspflichtiger Überstunden (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2003).

Mehrarbeit

Unter Mehrarbeit wird die *Überschreitung der gesetzlich festgelegten Regelarbeitszeit* verstanden. Somit entstehen Überstunden bei der Überschreitung der durch das Gesetz, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag festgelegten regelmäßigen Arbeitszeit. Eine gesetzliche Unterscheidung zwischen Überstunden und Mehrarbeit existiert nicht. Jedoch sind die gesetzlichen Bestimmungen bezüglich des gestalterischen Ausmaßes und des Ausgleichszeitraums zu beachten. Die Steuerung des schwankenden Arbeitsanfalls mit Hilfe von Mehrarbeit stellt den typischen Fall einer vorübergehenden Flexibilisierung der Dauer der Arbeitszeit dar. Aufgrund spezieller Zuschläge für Überstundenleistungen ist die Mehrarbeit für Unternehmen eine sehr kostenintensive Möglichkeit kurzfristigen Personalbedarf abzudecken. Für die Mitarbeiter ist es eine Möglichkeit, ihr Gehalt aufzubessern bzw. zusätzliche Freizeit zu erlangen (vgl. Preis, 2005, S. 225 f.).

Jahresarbeitszeit

Das Modell der Jahresarbeitszeit verteilt die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ungleichmäßig auf den Jahresverlauf. Diese Verteilung ist abhängig vom unterschiedlichen betrieblichen Arbeitsanfall und von den Beschäftigteninteressen, wobei das Arbeitsentgelt im Jahresverlauf grundsätzlich gleich bleibt. Allerdings sind die Planstunden für die einzelnen Monate nicht beliebig verteilbar. Es wird empfohlen, die unterschiedlichen Monatsarbeitszeiten mit den Beschäftigten langfristig abzustimmen, um eine Planungssicherheit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer herzustellen. Um besonders hohe Auftragsspitzen optimal abdecken zu können, sollten unter anderem Teilzeitkräfte gut in dieses Modell mit einbezogen werden (vgl. MAGS NRW, 2007).

Arbeitszeitkonten

Unter dem Begriff Arbeitszeitkonto wird ein *Instrument der Arbeitszeiterfassung* verstanden, welches als grundlegendes Steuerungsinstrument flexibler Arbeitszeiten dient. Die Funktion eines *Arbeitszeitkontos* besteht darin, Abweichungen der tatsächlichen Arbeitszeit von der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit festzuhalten. Die geleistete Arbeitszeit wird stundenweise auf das Arbeitszeitkonto verbucht, so dass das Guthaben auf- oder abgebaut wird (vgl. Preis, 2005, S. 161 f.). Mit Hilfe eines Arbeitszeitkontos (bzw. *Jahresarbeitszeitkonto*) können konjunkturelle oder saisonale Schwankungen

durch Jahreszeiten, Feiertage oder Feste, aufgefangen werden. In der Regel wird ein Zeitpunkt oder Zeitraum vereinbart, in dem das Arbeitszeitkonto mindestens einmal den Saldo +/- null erreicht. Eine mögliche Form des Arbeitszeitkontos ist das *Ampelkontenmodell*. Hier greifen je nach Über- bzw. Unterschreitung (rote, gelbe oder grüne Phase) von festgelegten Stundengrenzen unterschiedliche Regelungen. Zum Beispiel kann bei einer massiven Unter- oder Überschreitung (rote Phase) ein Zusammentreffen von Beschäftigten und Vorgesetzten stattfinden, um Ursachen des hohen Saldos zu analysieren und entsprechende Gegenmaßnahmen festzulegen (vgl. MAGS NRW, 2007).

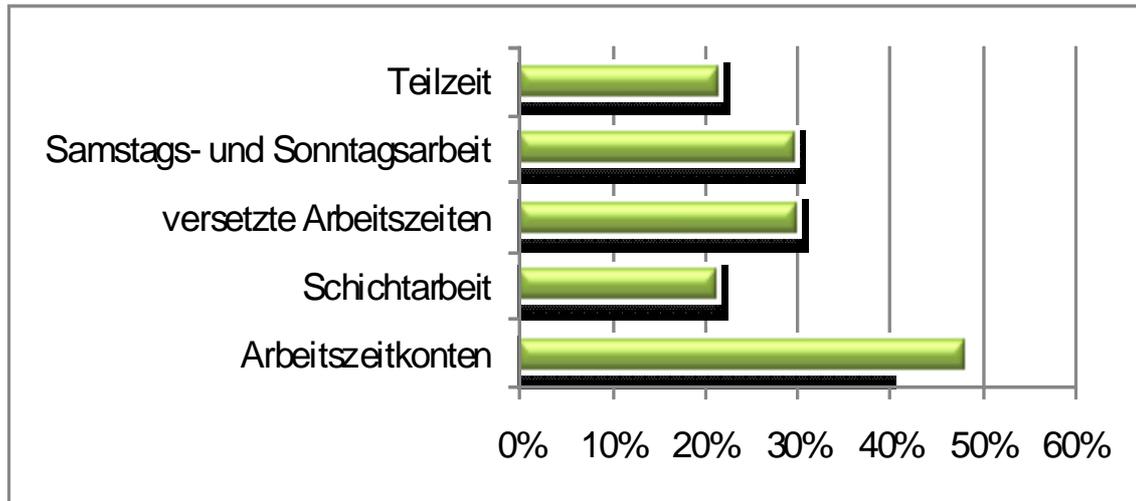


Abbildung 3: Anteil der abhängig Beschäftigten je Arbeitszeitmodell (Dtl.)
(Quelle: in Anlehnung an Sozialforschungsstelle Dortmund, 2006, S. 3 f.)

Die *Sozialforschungsstelle Dortmund* hat im Jahr 2005 eine Unternehmensbefragung zum Thema Betriebs- und Arbeitszeiten durchgeführt, an der ca. 1800 deutsche Betriebe teilgenommen haben. Ein grundlegendes Ergebnis war, dass die Arbeitszeitflexibilisierung in den letzten zwei Jahrzehnten stark zugenommen hat. Der größte Zuwachs der Arbeitszeitflexibilisierung ist im Bereich der Arbeitszeitkonten zu beobachten. Im Jahr 1998 war jeder dritte Beschäftigte in Arbeitszeitkonten tätig, 2005 ist es bereits fast jeder zweite. Dies bedeutet, dass drei von zehn Betrieben Arbeitszeitkonten einsetzen. Arbeitszeitkonten können mittlerweile als das herausragende Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung angesehen werden (vgl. Sozialforschungsstelle Dortmund, 2006).

3. Notwendigkeit der Arbeitszeitflexibilisierung in der Galeria Kaufhof Berlin am Ostbahnhof

Anfangs wird in diesem Kapitel das bestehende System der Personaleinsatzplanung der *Galeria Kaufhof GmbH* vorgestellt, um im weiteren Verlauf an diesem Punkt anknüpfen zu können. Anschließend sollen die bisherigen Flexibilisierungskonzepte der Filiale am Ostbahnhof dargestellt werden. Ob eine Flexibilisierung der Arbeitszeit für die Filiale und insbesondere für die Abteilung Damenoberbekleidung notwendig ist, wird anschließend in diesem Abschnitt der Arbeit untersucht. Dabei werden Umsatzfrequenzverläufe und die Personaleinsatzstruktur analysiert und interpretiert.

3.1. Die Personaleinsatzplanung der Galeria Kaufhof GmbH

Der Ablauf und die Prinzipien der Personaleinsatzplanung der *Galeria Kaufhof GmbH* sind einheitlich vorgegeben und werden den Personalplanungsverantwortlichen durch Schulungen und Trainings übermittelt. Die *Personaleinsatzplanung* zählt zu den wichtigsten Aufgaben eines Abteilungsleiters und dient der Unterstützung des Geschäftsführers, den Mitarbeiterereinsatz planerisch so zu gestalten, dass das erwartete Arbeitsvolumen unter wirtschaftlichem Kräfteinsatz optimal bewältigt werden kann. Allgemein strebt *Galeria Kaufhof* an, die richtigen Mitarbeiter, mit der richtigen Qualifikation, zur richtigen Zeit, in der richtigen Anzahl, am richtigen Platz zu haben, um die Bedienung und Beratung der Kunden, besonders in frequenzstarken Zeiten, sicherzustellen. Dafür stehen dem Abteilungsleiter bzw. dem Personalplanungsverantwortlichen verschiedene Programme und Systeme zur Verfügung (vgl. FBB 085, 2008, S. 13 f.).

Bevor die eigentliche Personaleinsatzplanung erfolgt, wird eine *Kapazitätsplanung* mit Hilfe der Gehaltsplanungskarte vorgenommen. Die Kapazitätsplanung verteilt die jährlich zu erbringenden Arbeitsstunden auf die einzelnen Monate, um eine Stundenvorgabe für die monatliche Personalplanung zu ermitteln. Die Summe des Netto-Einsatzes aller festangestellten Mitarbeiter wird schließlich über das Jahr verteilt, so dass unterschiedliche Monatsbedürfnisse berücksichtigt werden.

Eine weitere Grundlage für die Personaleinsatzplanung ist die von der Abteilungsleitung vorgenommene *Tagesumsatzplanung*. Hierbei werden die Erwartungen der Umsatzverläufe und der damit verbundenen Verkaufstätigkeiten für die einzelnen Tage des Folgemonats abgebildet (vgl. FBB 085, 2008, S. 16). Bevor die eigentliche Personaleinsatzplanung durchgeführt wird, wird durch die Software *PEP-Plus* (Personaleinsatzplanung Plus) eine monatliche Personalbedarfsplanung erstellt. Dieser Personalbedarfsvorschlag wird auf Grundlage der Kapazitätsplanung, der Tagesumsatzplanung, der Ladenöffnungszeiten und des eingestellten Aufwands für Verkauf, Kasse und Warenversorgung berechnet (vgl. FBB 085, 2008, S. 18).

Aufgrund der erläuterten Vorbereitungsschritte erfolgt die Personaleinsatzplanung nur noch auf Monatsbasis. Diese wird unter Beachtung der Personalbedarfsplanung und unter Einhaltung der arbeits- und tarifvertraglichen Grundlagen, der Mitbestimmungsrechte sowie der zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat abgeschlossenen Betriebsvereinbarung vorgenommen und mit den Mitarbeitern abgestimmt. Eine Verpflichtung zur Einhaltung des Besetzungsvorschlags besteht nicht (vgl. FBB 085, 2008, S. 22).

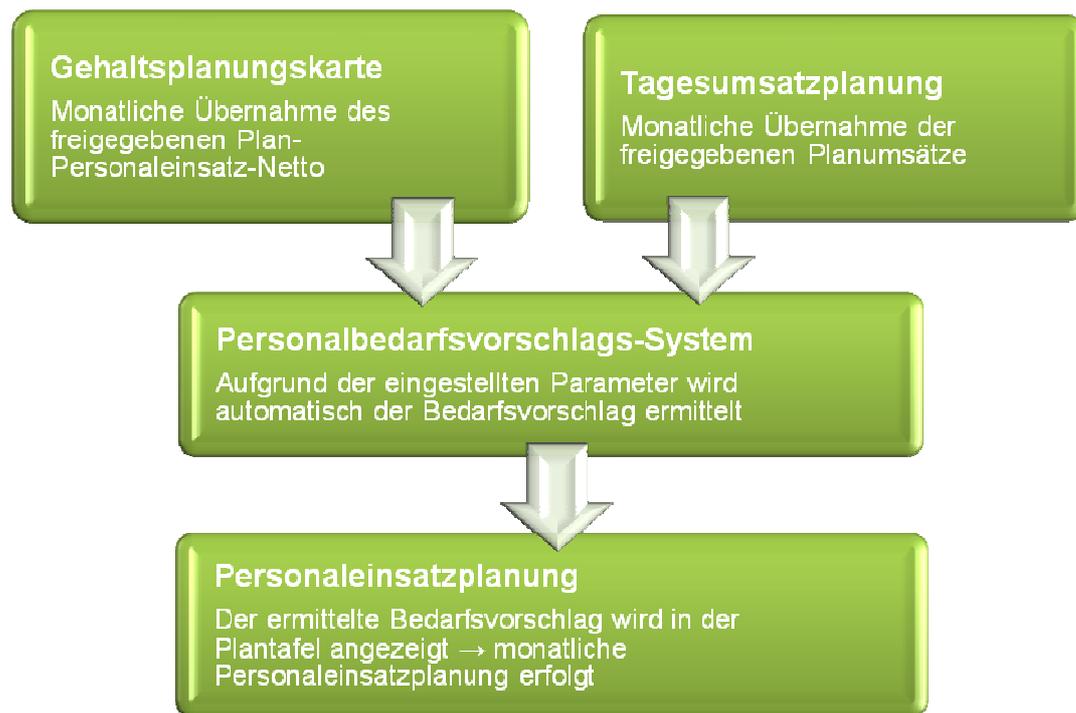


Abbildung 4: Personalplanungssysteme und ihre Abhängigkeiten
(Quelle: Personalplanung Fortbildungsbrief 085, S. 14)

Die vorangehend erläuterte Funktionsweise der Personaleinsatzplanung der *Galeria Kaufhof GmbH* zeigt deutlich, dass sich die jeweilige Einsatzplanung an variable Bedingungen und Gegebenheiten der Abteilung orientiert. Die Ziele, sich an die Kundenfrequenzen der Filiale anzupassen, eine serviceorientierte Einsatzplanung zu ermöglichen und die Personalressourcen optimal an die verschiedenen Tätigkeiten im Verkauf einzusetzen, können damit erreicht werden. Das vollständige System der Personaleinsatzplanung, insbesondere der Personalbedarfsvorschlag, liefert eine gute Basis, den Personaleinsatz ohne schwerwiegenden Zusatzaufwand flexibel zu gestalten. Doch in der Praxis wird dieses System zur Steuerung des Personaleinsatzes nur selten genutzt. Die fehlende Verpflichtung der Nutzung und die fehlende Akzeptanz der Notwendigkeit hemmt die Anwendung der vorhandenen Planungssysteme. Die Planungsverantwortlichen sehen im ersten Moment nur den entstehenden Mehraufwand und nicht den daraus resultierenden Nutzen. Die routinierte Personaleinsatzplanung ist für einige Planer ein funktionierendes System und bedarf daher keiner Ablösung.

3.2. Bisherige Flexibilisierungsansätze

Um den bisherigen Stand der Arbeitszeitflexibilisierung in der *Galeria Kaufhof* am Ostbahnhof darzustellen, insbesondere die Flexibilisierungsansätze in der Abteilung Damenoberbekleidung, werden in diesem Abschnitt die örtliche Betriebsvereinbarung und die sich daraus ergebende Arbeitszeitgestaltung näher betrachtet.

Insgesamt beschäftigt die Filiale 140 Mitarbeiter im Verkauf. Davon sind 50 Prozent der Mitarbeiter vollzeitbeschäftigt und 50 Prozent teilzeitbeschäftigt. Die Abteilung Damenoberbekleidung der *Galeria Kaufhof* am Ostbahnhof beschäftigt 20 festangestellte Mitarbeiter. Von den 20 Mitarbeitern sind neun Mitarbeiter vollzeitbeschäftigt und elf Mitarbeiter teilzeitbeschäftigt. Die regelmäßige Arbeitszeit der vollbeschäftigten Mitarbeiter im Verkauf beträgt 38 Stunden pro Woche, wobei sie höchstens an fünf Tagen in einer Woche arbeiten dürfen. Auch die Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten wird anteilig auf fünf Tage je Woche ausgelegt (vgl. Manteltarifvertrag Einzelhandel Berlin, 2008).

Aufgrund der Öffnungszeiten der Filiale von Montag bis Samstag von 10.00 Uhr bis 20.00 Uhr und den zur Verfügung stehenden zehn verkaufsoffenen Sonntagen im Jahr in Berlin, ist das *Modell der Wochenendarbeit* unvermeidlich. Die Betriebsvereinbarung bestimmt, dass den Mitarbeitern im Monat zwei freie Samstage zustehen und sie auch nur maximal einen Sonntag im Monat arbeiten dürfen. Wird an einem Samstag gearbeitet, ist dafür ein freier Tag an einem der anderen Wochentagen zu gewährleisten. Desweiteren arbeiten die Mitarbeiter in einem *Zwei-Schicht-System*, welches in eine Früh- und eine Spätschicht unterteilt ist. Jedem vollbeschäftigten Mitarbeiter stehen täglich zwei Pausen von insgesamt 60 Minuten zu. Je nach vertraglich geregelter Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten ergeben sich unterschiedliche Pausenansprüche. Arbeitet ein Teilzeitmitarbeiter unter fünf Stunden pro Tag, steht ihm keine Pause zu. Ab einer Arbeitszeit von mehr als fünf Stunden pro Tag ergeben sich 30 Minuten Pausenzeit und ab einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden ebenfalls 60 Minuten. Die genauen Pausenzeiten werden von der Abteilungsleitung, unter Berücksichtigung des Arbeitsanfalls und der Kundenfrequenz, in Abstimmung mit dem Mitarbeiter festgelegt (vgl. Betriebsvereinbarung Nr. 3/2001, 2000).

Die *Dokumentation* der täglichen Arbeitszeit der Mitarbeiter erfolgt durch elektronische Terminals, welche arbeitsplatznah stationiert sind. An diesen Terminals melden sich die Mitarbeiter mit ihrer Personalkarte jeweils zum Arbeitsbeginn bzw. Arbeitsende an und ab, um damit eine minutengenaue Zählung der Arbeitszeit zu erreichen. In diesem System wird die *monatliche Sollarbeitszeit* des Mitarbeiters hinterlegt (vgl. FBB 085, 2008, S. 17). Zeitüberschreitungen bzw. Unterschreitungen (Plus- und Minusstunden) werden auf den Folgemonat übertragen. Bei mehr als 50 Plus- bzw. Minusstunden zur Vertragsarbeitszeit werden die Geschäftsleitung und der Betriebsrat durch den Abteilungsleiter informiert. Für den jeweiligen Mitarbeiter beginnt eine Beschäftigungspflicht (bei unter 50 Stunden) bzw. Freistellungspflicht (bei über 50 Stunden) (vgl. Betriebsvereinbarung Nr. 3/2001, 2000).

3.3. Analyse des Umsatzfrequenzverlaufs

Anhand der nachfolgenden Untersuchungen von messbaren und damit objektiveren Kennzahlen wird die Notwendigkeit der Flexibilisierung der Arbeitszeit in der Abteilung Damenoberbekleidung dargestellt. Zunächst wird der Umsatzverlauf der Abteilung näher betrachtet. Natürlich sagt der Umsatz allein nichts über den eigentlichen Erfolg der Abteilung aus, jedoch ist er für die Personaleinsatzplanung eine wichtige Orientierungsgröße. Denn je größer das Umsatzvolumen, desto mehr Aufwand

resultiert für den einzelnen Mitarbeiter in der Bedien- und Beratungstätigkeit, in der Kassentätigkeit und in der Bestandspflege.

Saisonale Schwankungen im Jahresverlauf

Im Folgenden ist der Umsatzverlauf der Abteilung anhand der Umsätze im Jahr 2007 und 2008 dargestellt. Der geplante Umsatzverlauf für das Jahr 2009 wird auf Basis der Vorjahresdaten und zukünftigen Aktionen durch den jeweiligen Abteilungsleiter bestimmt. Die absoluten Umsatzzahlen wurden zum jeweiligen Gesamtjahresumsatz ins Verhältnis gesetzt, um eine bessere Vergleichbarkeit herzustellen.

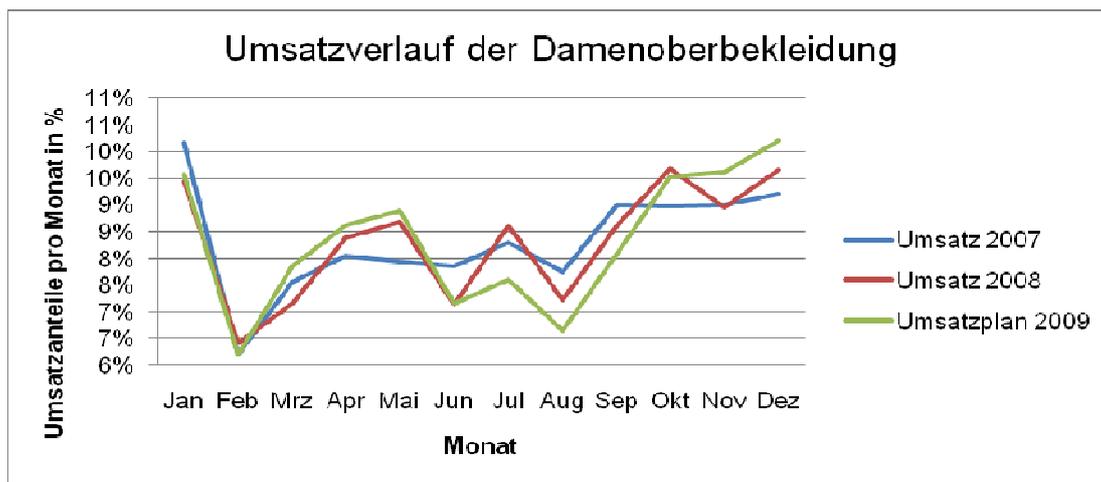


Abbildung 5: Umsatzfrequenzverlauf der Damenoberbekleidung der Filiale am Ostbahnhof Berlin
(Quelle: eigene Darstellung)

Der Rhythmus der unterschiedlichen *Umsatz- und Kundenfrequenzschwankungen* ist weitgehend bekannt, z.B. die Umsatzspitzen während der Spätherbst- und Wintermonate, zu den Saison-, Schluss- und Sonderverkäufen, vor Festen und Feiertagen, vor der Haupturlaubszeit, nach Inseraten und Prospekt- bzw. Rabattaktionen, zum Saison- und Monatsbeginn oder an verlängerten Ladenöffnungszeiten und Wochenenden (vgl. FBB 085, 2008, S. 3).

Für die Personaleinsatzplanung ist es nun von Bedeutung, eine Umsatzprognose aus den Daten der Vorjahre für das Jahr 2009 zu erstellen. Um einen realistischen Saisonverlauf des Umsatzes darzustellen, wurden die Umsatzanteile der Jahre 2007 und 2008 gemittelt und in drei Gruppen eingeteilt. Der Oktober, November, Dezember und der Januar sind die umsatzstärksten Monate der Abteilung. Der Mittelwert aus den beiden Vorjahreswerten ergibt eine Umsatzanteiligkeit dieser Monate zwischen 9,0 % und 9,8 %. Im April, Mai, Juli und September werden jeweils zwischen 8,2 % und 8,8 % des Jahresumsatzes realisiert. Die umsatzschwachen Zeiten, mit einem Anteil am Jahresumsatz zwischen 6,3 % und 7,5 %, spiegeln sich in den Monaten Februar, März, Juni und August wider (Eigene Berechnung). Mit Hilfe einer *einfaktorischen Varianzanalyse* konnte festgestellt werden, dass der Faktor Monat 90 % der Varianz des Umsatzes in der Damenoberbekleidung erklärt. Die restlichen 10 % sind auf andere Einflussgrößen zurück zu führen (eigene Berechnung). Das bedeutet, dass man das Umsatzvolumen sehr gut anhand des jeweiligen Monats einordnen kann. Daraus lässt sich schließlich auch die Notwendigkeit einer an den Jahresverlauf angepassten Personaleinsatzplanung ableiten.

Schwankungen im Wochenverlauf

Anfangs stellt sich natürlich die Frage, ob der Umsatzverlauf in der Abteilung stark vom jeweiligen Wochentag abhängig ist oder nicht. Dass besonders Wochenenden die Einkaufslust der Konsumenten steigern und somit der Umsatz ansteigt, wird keine Überraschung sein. Allerdings ist es für einen Personaleinsatzplan wichtig, in wie weit sich die einzelnen Wochentage tatsächlich in ihrer Nachfragestruktur unterscheiden. Dabei wurden alle Wochentage des Jahres 2008 berücksichtigt und ein Tagesdurchschnitt berechnet.

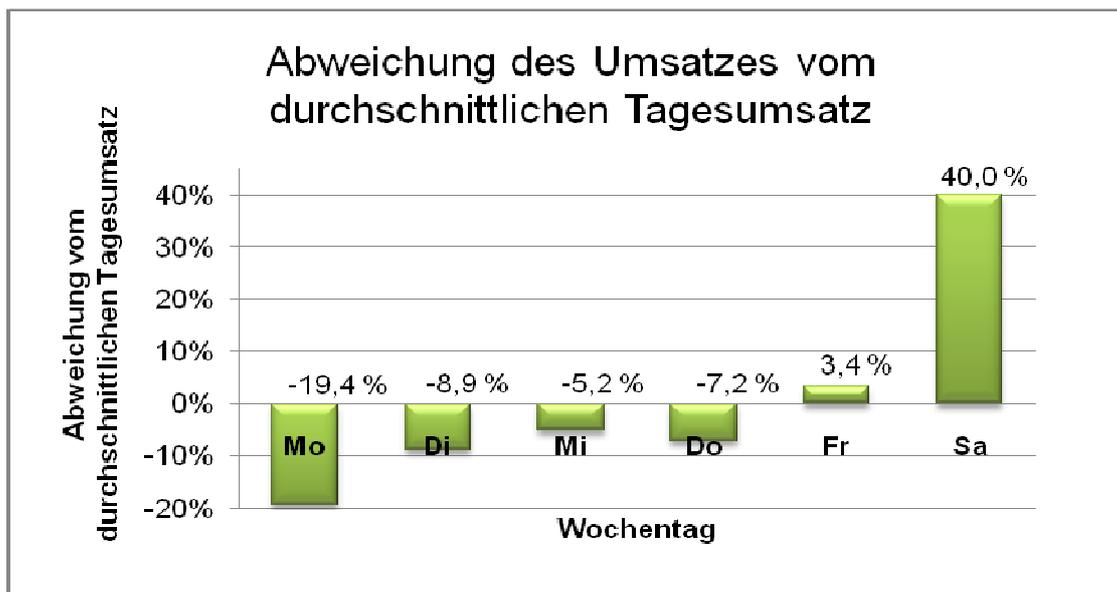


Abbildung 6: Abweichung des Umsatzes vom durchschnittlichen Tagesumsatz der Damenoberbekleidung (Quelle: eigene Darstellung)

Der umsatzstärkste Wochentag in der Abteilung ist der Samstag, dessen Abweichung vom durchschnittlichen Tagesumsatz ca. 40 % beträgt. Der Wochenüberblick zeigt, dass der Beginn der Woche einen umsatzschwächeren Zeitraum darstellt und bis einschließlich Freitag eine minimale Steigerung auftritt. Neben den anderen Wochentagen fällt nur noch der Montag auf, mit einer Abweichung vom durchschnittlichen Tagesumsatz von -19,4 %. Die einfaktorische Varianzanalyse hat ergeben, dass der Faktor Wochentag 45 % der Varianz des Umsatzes in der Abteilung DOB erklärt. Die restlichen 55 % sind auf andere Einflussgrößen zurückzuführen (eigene Berechnung).

Schwankungen im Tagesverlauf

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Personaleinsatzplanung ist der *Umsatzverlauf eines Tages*, denn auch dort lassen sich wesentliche Unterschiede erkennen. Die Umsätze pro Stunde können leider nur auf Filialebene erhoben werden. Doch aufgrund des direkten Zusammenhangs zwischen dem Umsatzverlauf der Filiale und dem Umsatzverlauf der einzelnen Abteilung, sind diese Berechnungen als ausreichend repräsentativ zu betrachten.

In der nachfolgenden Abbildung werden die Einflussfaktoren Wochentag und Uhrzeit auf den Umsatz gemeinsam betrachtet. Die Abbildungen 7 und 8 stellen den Tagesverlauf des Umsatzes in den Sommermonaten und einmal in den Wintermonaten dar. Die Analyse der verschiedenen Jahreszeiten

zeigt eine deutliche Verschiebung des Umsatzverlaufs. Ein deutlicher Unterschied zwischen den Sommer- und Wintermonaten zeigt sich vor allem im Umsatzverlauf ab 18.00 Uhr. Im Sommer werden die größten Umsatzanteile in den Abendstunden erreicht und im Winter die Niedrigsten.

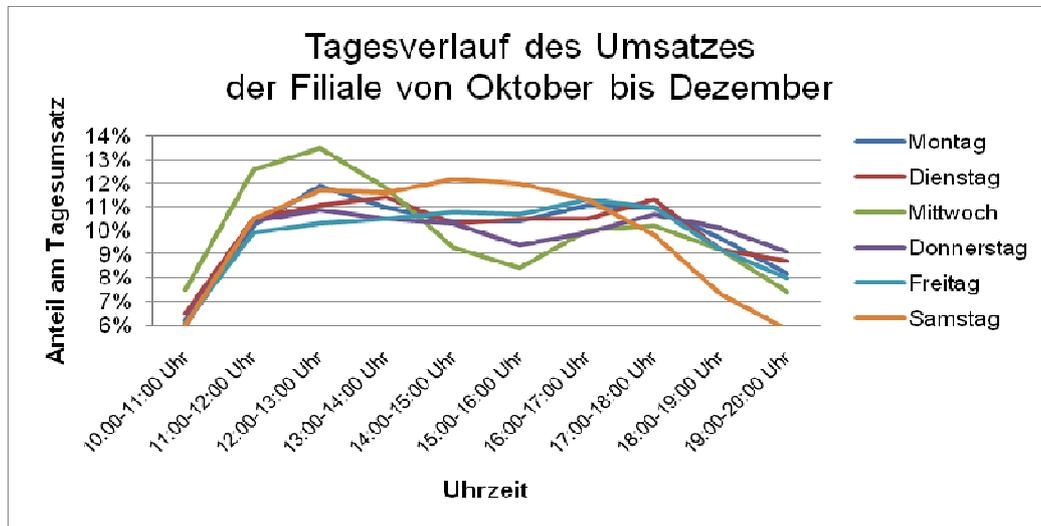


Abbildung 7: Tagesverlauf des Umsatzes der Filiale von Juni bis August 2008
 (Quelle: eigene Darstellung)

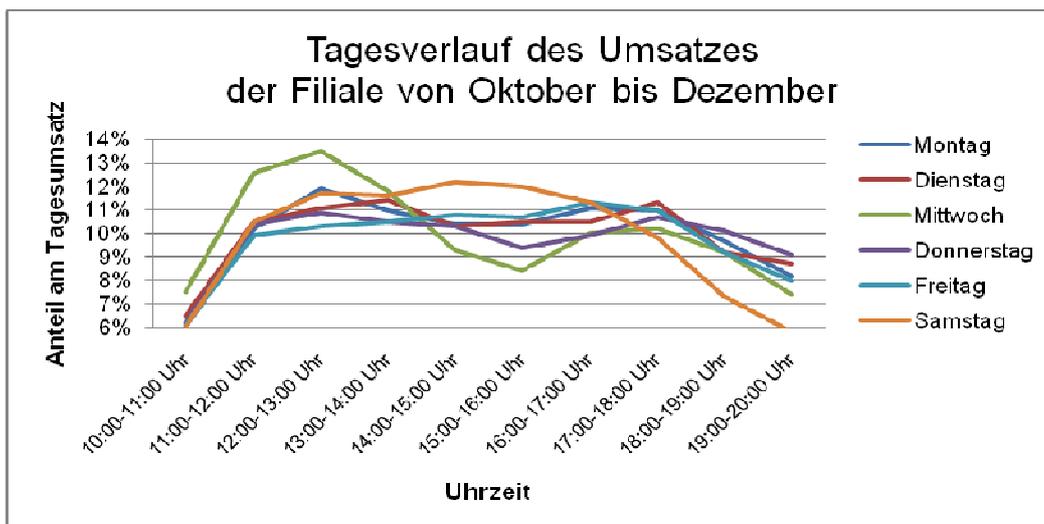


Abbildung 8: Tagesverlauf des Umsatzes der Filiale von Oktober bis Dezember 2008
 (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Umsatzverlauf der Abteilung stark von den verschiedenen Monaten, Wochentagen und sogar Uhrzeiten eines Tages beeinflusst wird. Um die Personalbesetzung optimal an die veränderten Nachfragesituationen anpassen zu können, muss sich die Personaleinsatzplanung stets an die spezifischen Gegebenheiten orientieren. Mit steigender Kundenzahl, steigt beispielsweise die Bedien- und Beratungsintensität stark an und verursacht mehr Arbeitsaufwand im Bereich der Kassentätigkeit oder der Warenpflege. Natürlich wird der Arbeitsanfall noch von vielen anderen Faktoren, wie Wareneingängen, Prospektaufbauten oder allgemeiner Ordnung und Sauberkeit bestimmt. Der wirtschaftliche Erfolg ist jedoch von einer möglichst hohen Umsatzgenerierung abhängig. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit für die Abteilung Damenoberbekleidung die gegebenen Umsatzschwankungen positiv für sich nutzen zu können.

3.4. Analyse der Personaleinsatzstrukturen

Prinzipien der Personaleinsatzplanung der Abteilung

Wie bereits erwähnt, sind 20 Mitarbeiter in der Abteilung Damenoberbekleidung der Filiale am Ostbahnhof Berlin beschäftigt. Vollzeit- und Teilzeitkräfte werden jeweils in eine Früh- oder eine Spätschichtwoche eingeteilt. Das Stundenvolumen von 165 Stunden pro Monat der Vollzeitbeschäftigt wird in der Frühschicht von 10.00 Uhr bis 17.30 Uhr und in der Spätschicht von 11.00 Uhr bis 20.00 Uhr aufgeteilt. Die Teilzeitangestellten weisen unterschiedliche Stundenvolumina auf. Im Durchschnitt liegt das Monatsstundenvolumen bei 130 Stunden. In diesem Fall sind die Arbeitszeiten in der Frühschicht 10.00 Uhr bis 14.30 Uhr und in der Spätschicht von 13.30 Uhr bis 20.00 Uhr. Nur an den Samstagen haben die Teilzeitkräfte die gleichen Arbeitszeiten, wie die Vollzeitbeschäftigten.

In der monatlichen Personaleinsatzplanung der Abteilung Damenoberbekleidung werden die *vertraglich geregelten Monatsstunden* der Voll- und Teilzeitkräfte vollständig eingeplant. Dabei ist zu beachten, dass den Mitarbeitern zwei freie Samstage pro Monat zustehen. Arbeitet ein Mitarbeiter an einem Samstag ist ihm dafür ein freier Wochentag zu gewährleisten, um die Fünf-Tage-Woche einzuhalten. Jede Monatsplanung der Abteilung ist geprägt von der Partizipation der Mitarbeiter.

Bevor der Planungsverantwortliche mit der Einsatzplanung beginnt, tragen die Mitarbeiter bereits ihre Wünsche hinsichtlich der freien Samstage und Wochentage ein. Der Planer versucht unter *Berücksichtigung der Mindestbesetzung* diese Präferenzen soweit wie möglich umzusetzen. Die Mindestbesetzung der Abteilung, welche sich an einer ausreichenden Besetzung der Kasse und des Verkaufsräumens orientiert, liegt ca. bei fünf Mitarbeitern zu Beginn bzw. Ende der Öffnungszeiten. Anstehende Inventuren, Preisänderungen oder Werbeterminen werden zusätzlich in die Wochenplanung der Abteilung einkalkuliert. Der Planungsverantwortliche muss dafür Sorge tragen, dass an diesen Tagen eine höhere Besetzung in der Abteilung vorherrscht.

Am Ende der monatlichen Personaleinsatzplanung werden die Soll-Stunden der Mitarbeiter kumuliert und mit den vertraglich festgelegten Monatsstunden des einzelnen Mitarbeiters verglichen. Entstehen aufgrund von Spätschichtzuschlägen oder Sonntagsarbeit erhebliche Plusstunden im Arbeitszeitkonto des Beschäftigten, wird ein zusätzlicher Freizeittag in der Monatsplanung angerechnet.

Im Folgenden Abschnitt wird die Personaleinsatzplanung der Abteilung Damenoberbekleidung den abteilungsspezifischen Umsatzverläufen (Jahres-, Wochen- und Tagesverlauf) gegenüber gestellt.

Saisonale Schwankungen

Der in Abbildung 9 dargestellte Umsatzanteil ergibt sich aus dem Mittel der Umsatzanteile der Vorjahre 2007 und 2008. Die Kurve des Personalstundenanteils ergibt sich aus dem Verhältnis der im Jahr 2008 monatlich eingesetzten Personalstunden und den zur Verfügung stehenden Netto-Stunden für das gesamte Jahr. Die Mindestbesetzung entspricht den Netto-Stunden der vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter im Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Netto-Stunden der Abteilung für das gesamte Jahr (Voll- und Teilzeitangestellte). Das Mitarbeiterpotenzial spiegelt die Situation wider, in der Voll- und Teilzeitmitarbeiter jeden Monat 165 Stunden arbeiten würden.

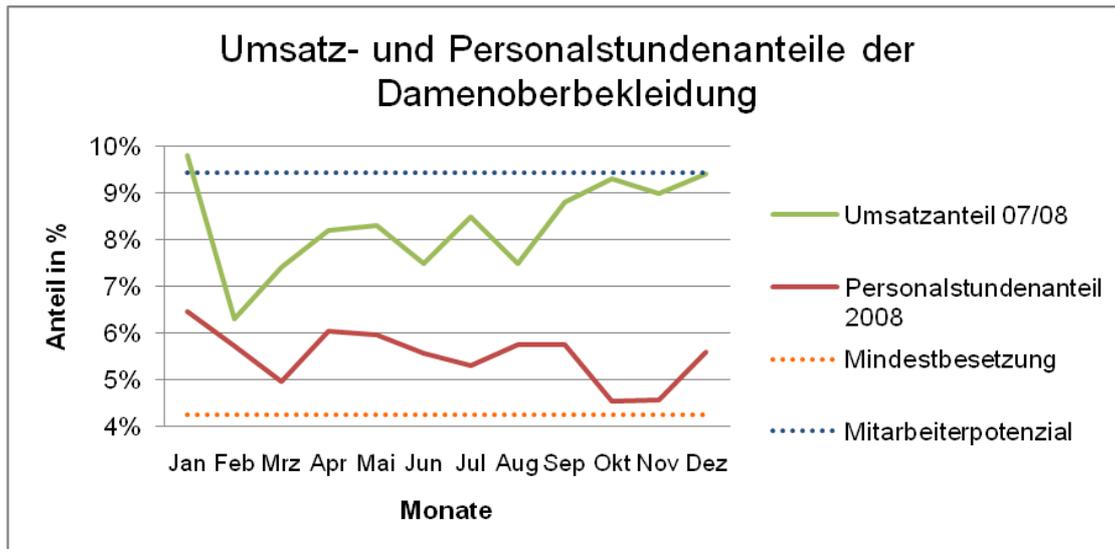


Abbildung 9: Umsatz- und Personalstundenverlauf der Damenoberbekleidung im Jahr 2008
 (Quelle: eigene Darstellung)

Die Grafik zeigt eine Personaleinsatzplanung der Damenoberbekleidung, welche sich nicht an den Einfluss- und Erfolgsfaktoren Umsatz und Kundenstrom orientiert. Man erkennt auf den ersten Blick, dass die Kurve der Umsatzanteiligkeit und die Kurve des Personalstundenanteils völlig unabhängig von einander verlaufen. Vor allem in den umsatzstarken Monaten von Oktober bis Dezember, sind die am geringsten eingesetzten Personalstunden zu verzeichnen.

Der Bereich zwischen der Mindestbesetzung und dem Mitarbeiterpotenzial stellt nun den Spielraum des Einsatzes der Mitarbeiterstunden und somit das Flexibilisierungspotenzial in der Abteilung Damenoberbekleidung dar. Dabei wird ausschließlich der Einsatz der Teilzeitkräfte als variabel betrachtet, da diese Flexibilisierungsmöglichkeit in der Abteilung direkt vorhanden und somit umsetzbar ist. Die Mindestbesetzung entsteht durch bloße Beschäftigung der Vollzeitangestellten ohne Einsatz von Teilzeitkräften.

Schwankungen im Wochenverlauf

Aufgrund der starken Abhängigkeit des Umsatzes der Damenoberbekleidung vom jeweiligen Wochentag, zeigt die Abbildung 10 nun den Wochenverlauf der Personalbesetzung und ergänzt diesen mit dem Wochenverlauf des Umsatzes. Dabei wurden jeweils die prozentualen Abweichungen vom durchschnittlichen Tageswert berechnet. Der durchschnittliche Tagesumsatz bzw. die durchschnittliche Tagesbesetzung ergibt sich aus dem Mittelwert der einzelnen Tageswerte.

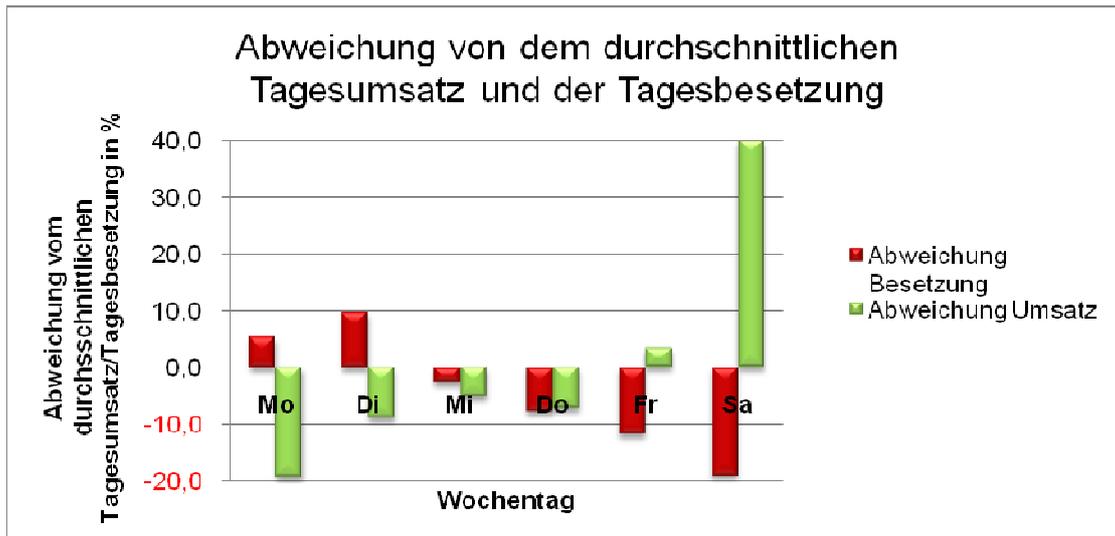


Abbildung 10: Wochenverlauf des Umsatzes und der Besetzung der Damenoberbekleidung 2008
 (Quelle: eigene Darstellung)

Die Abbildung 10 zeigt, dass der Umsatz und die Besetzung der Abteilung völlig verschieden von einander verlaufen. Obwohl am Samstag in der Damenabteilung 40 % mehr Umsatz im Vergleich zum durchschnittlichen Tagesumsatz generiert wird, liegt die Besetzung 19 % unter der durchschnittlichen Tagesbesetzung. Stellt man die Besetzung dem Umsatzverlauf direkt gegenüber, ergibt sich eine Bedarfslücke am Samstag von 59 Prozentpunkten. Aus der Diskrepanz zwischen vorhandener Besetzung und realisiertem Umsatz entstehen am Freitag und Samstag Belastungsspitzen für das Personal. Der Montag weist im Gegensatz dazu eine Überbesetzung auf. Obwohl an diesem Tag 19 % weniger Umsatz realisiert wird, besteht im Betrachtungszeitraum eine positive Abweichung von 5 % von der durchschnittlichen Tagesbesetzung. Somit weicht die Personalbesetzung im Analysezeitraum an allen Wochentagen, außer am Donnerstag, erheblich von der Umsatzfrequenz der Abteilung ab (eigene Berechnung).

Schwankungen im Tagesverlauf

Auch die Einsatzplanung des Personals zu den *unterschiedlichen Frequenzverläufen* während eines Tages sollte genau kalkuliert werden. Die Besetzung in der untersuchten Abteilung der *Galeria Kaufhof* am Ostbahnhof hängt wesentlich von den festgelegten Arbeitszeiten des Schichtsystems ab. Die Anzahl, der in der Abteilung anwesenden Mitarbeiter, wurde jeweils 10.00 Uhr, zu Beginn der Frühschicht, 13.00 Uhr, zur Anwesenheitszeit beider Schichten und 18.00 Uhr, zur Anwesenheitszeit der Spätschicht gemessen. Als umsatzstärkste Uhrzeiten erwiesen sich in den vorangegangenen Analysen die Stunden zwischen 12.00 Uhr und 13.00 Uhr, 17.00 Uhr und 18.00 Uhr und vor allem in den Sommermonaten die Abendstunden von 18.00 Uhr bis 20.00 Uhr.

Ab 13.00 Uhr sind beide Schichten in der Abteilung anwesend und dadurch ist stets die Tageshöchstbesetzung von durchschnittlich elf Mitarbeitern erreicht. Nachdem die Frühschicht 17.30 Uhr endet, sind durchschnittlich nur noch sechs Mitarbeiter in der Abteilung. Die geringste Besetzung ab 18.00 Uhr, wurde in dem betrachteten Zeitraum am Freitag festgestellt. Gerade an diesem Wochentag wird der größte Umsatzanteil in der Zeit von 15.00 bis 18.00 Uhr erwirtschaftet (eigene Berechnung).

Die konzeptionelle und analytische Betrachtung der Personaleinsatzplanung der Damenabteilung der *Galeria Kaufhof* am Ostbahnhof hat gezeigt, dass durchaus viel Potenzial in der Gestaltung der Arbeitszeit vorhanden ist. Die Notwendigkeit einer Arbeitszeitflexibilisierung in der Abteilung Damenoberbekleidung wurde anhand des Umsatzfrequenzverlaufs deutlich. Doch die vorhandenen *Personaleinsatzplanungssysteme* und *Flexibilisierungsansätze* werden von der Abteilung zu wenig genutzt, um sich optimal an die gegebene Nachfragestruktur anpassen zu können. Es entstehen deutliche Diskrepanzen zwischen dem *eigentlichen Personalbedarf* und dem *stattgefundenen Personaleinsatz*. Weder saisonale noch Wochentag bezogene Bedarfsschwankungen werden in der Personaleinsatzplanung berücksichtigt. Die Folge ist ein *ineffizienter Personaleinsatz* und eine mangelhafte Ausnutzung vorhandener Erfolgspotenziale.

4. Umgestaltung der Arbeitszeit am Beispiel der Abteilung Damenoberbekleidung

Die statistischen Analysen im vorherigen Kapitel haben die *Notwendigkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung* und die *Defizite in der Personaleinsatzplanung* in der Abteilung Damenoberbekleidung deutlich sichtbar gemacht. In diesem Abschnitt wird ein neues Arbeitszeitkonzept für die Damenoberbekleidung entwickelt und vorgestellt, wobei unterschiedliche Ansatzpunkte in der Umgestaltung der Arbeitszeit eine Rolle spielen. Welche Widerstände und Hemmnisse bei einer zunehmenden Arbeitszeitflexibilisierung in der Praxis auftreten können und ob die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells größeren Nutzen als Kosten realisiert, wird abschließend in diesem Kapitel betrachtet.

4.1. Optimierung der Jahresplanung

Die Abteilung Damenoberbekleidung betrachtete die Unregelmäßigkeiten der Nachfrageintensität bisher als Ausnahme und versuchte durch ad hoc Maßnahmen, wie Mehrarbeit oder kurzfristigen Schichtänderungen, Schwankungen auszugleichen. Diese Maßnahmen sind viel zu mühsam zu organisieren und erhöhen den allgemeinen Planungsaufwand. Mit Hilfe des bereits verwendeten *Arbeitszeitkontos*, können die Mitarbeiter +/- 50 Stunden von ihrer vertraglich geregelten Monatsarbeitszeit abweichen. Dieser Flexibilisierungsansatz genügt jedoch nicht aus, um den Personaleinsatz optimal an die monatlichen Schwankungen anzupassen. Gerade im Zeitraum von Oktober bis Januar wird eine überdurchschnittliche Personalkapazität benötigt, welche den Rahmen eines Mitarbeiters von +50 Arbeitsstunden übersteigen würde. Sobald Unregelmäßigkeiten in der Nachfrage und Schwankungen im Arbeitsvolumen den unternehmerischen Alltag prägen, sollte sich dies genauso in den Arbeitsverhältnissen widerspiegeln (vgl. Marr, 2001, S. 84).

Das Grundkonzept des neuen Arbeitszeitmodells der Damenabteilung beruht auf der *Einführung einer Jahresarbeitszeitenplanung der teilzeitangestellten Mitarbeiter*. Der Spielraum der Variation der Monatsarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten ist aufgrund verschiedener Faktoren begrenzt und wurde deshalb in der Jahresarbeitszeitenplanung nicht berücksichtigt. Gesetzliche Bestimmungen, wie die

Höchstarbeitszeit oder maximal eine Fünf-Tage-Woche, erschweren diese Alternative. Desweiteren droht in den frequenzstarken Monaten eine mögliche *Demotivation der Mitarbeiter* durch Überlastung.

Das Modell der Jahresarbeitszeit ist ein *Instrument zur Optimierung des Ressourceneinsatzes* innerhalb eines Jahres, Monats oder einer Woche. Die Abteilung Damenoberbekleidung der *Galeria Kaufhof* am Ostbahnhof Berlin hat dadurch die Möglichkeit, besser auf schwankende Kundennachfragen zu reagieren und gleichzeitig dem Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Zeitsouveränität entgegenzukommen. Statt wie bisher ad hoc zu organisieren, werden die Unregelmäßigkeiten konsequent die Personaleinsatzplanung des neuen Konzeptes beeinflussen. Eine wichtige Grundlage für eine *effektive Jahresarbeitszeitenplanung* ist ein wiederkehrendes Muster des Arbeitsanfalls im Zeitverlauf, welches durch ausgewählte Kenngrößen bestimmt wird. Die Kenngrößen, die den Arbeitsaufwand der Damenoberbekleidung erheblich beeinflussen, sind: Umsatzzahlen, Kundenfrequenzen, Warenlieferungen, Werbeaktionen, Inventuren und Sonderflächen.

Der Umsatzfrequenzverlauf soll nun für die Jahresarbeitszeitenplanung als grober Indikator des Arbeitsanfalls gelten. Alle anderen Kriterien werden in der Monats- bzw. Tagesplanung eine Rolle spielen.

Im Folgenden wird das *Modell der Jahresarbeitszeit* für die Damenoberbekleidung vorgestellt. Es erfolgt eine Personaleinsatzplanung für das Jahr 2009 anhand der Umsatzfrequenzverläufe der Jahre 2007 und 2008. Dabei werden die Umsatzanteile dieser Jahre gemittelt, um einen repräsentativen Saisonverlauf zu erhalten. Als Ausgangsbasis für die Berechnung der Jahresarbeitszeiten der Teilzeitkräfte dient die einzelvertraglich geregelte Monatsarbeitszeit der Mitarbeiter. Diese beträgt durchschnittlich ca. 130 Stunden im Monat. Die Jahreskapazität von 34.980 Personalstunden (Brutto) ergibt sich aus neun Vollzeitkräften und den elf Teilzeitkräften in der Abteilung. Um den monatlich benötigten Personalstundenbedarf (*Soll-Stunden*) für das Jahr 2009 zu berechnen, wird die Jahreskapazität mit dem jeweiligen Umsatzanteil des Monats multipliziert. Die monatliche Soll-Arbeitszeit der Teilzeitangestellten ergibt sich aus den Soll-Stunden abzüglich der von den Vollzeitangestellten geleisteten Monatsstunden. Zur besseren Veranschaulichung folgt ein Beispiel:

- im Monat April realisiert die Abteilung 8,2 % des Jahresumsatzes
- daraus ergeben sich Soll-Personalstunden für den Monat April 2009
- $8,2 \% \cdot 34.980 \text{ Stunden} = 2.868 \text{ Stunden}$
- 9 Vollzeitkräfte und 11 Teilzeitkräfte sollen somit ein Stundenvolumen von ca. 2.868 Stunden aufbringen
- 9 Vollzeitkräfte erfüllen davon schon monatlich 1.485 Stunden
- Die Reststunden von 1.383 werden durch Teilzeitkräfte erbracht
- $1.383 \text{ Stunden} / 11 \text{ Teilzeitangestellte} = 126 \text{ Monatsarbeitsstunden pro Teilzeitangestellten}$

Die zu erbringenden Reststunden (*Soll-Stunden TZ*) können nun auf unterschiedlicher Art und Weise auf die Teilzeitmitarbeiter aufgeteilt werden. Eine Möglichkeit wäre, dass beispielsweise sechs Mitarbeiter in diesem Monat 165 Stunden (Vollzeit) arbeiten und fünf Mitarbeiter dafür nur 90 Stunden. Dies gelingt allerdings nicht in den umsatzstarken Monaten, in denen alle Mitarbeiter Vollzeit arbeiten gehen müssten.

Eine andere, besser zu realisierende Variante, ist die Teilung der Stunden in gleiche Arbeitsvolumina der Teilzeitmitarbeiter pro Monat. Die berechneten Soll-Stunden der Teilzeitkräfte werden dabei geglättet, um eine übersichtliche Arbeitszeitstruktur für die Mitarbeiter zu erhalten. Anschließend betragen die zu erfüllenden Arbeitsstunden der Teilzeitmitarbeiter zwischen 80 und 165 Stunden pro Monat (eigene Berechnung).

Die *Variation der monatlich einzusetzenden Personalstunden* ist eine Möglichkeit, den jährlichen bzw. saisonalen Nachfrageschwankungen gerecht zu werden. Das nachfolgende Diagramm zeigt den Vergleich des Personalstundenverlaufs im Jahr 2008 und den für das Jahr 2009 berechneten neuen Personalstundenverlauf. Dabei ist im Speziellen wichtig, dass der Saisonverlauf (Umsatzanteile) und die Personalstundenanteile zueinander ähnlich verlaufen.

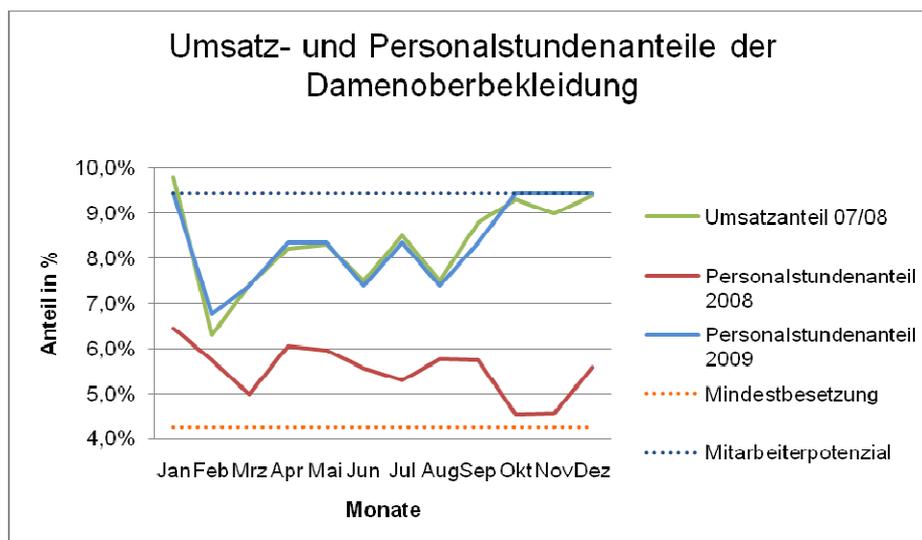


Abbildung 11: Umsatz- und Personalstundenanteile der Damenoberbekleidung 2008/2009
 (Quelle: eigene Darstellung)

Das hier dargestellte Jahresarbeitszeitmodell lässt sich ideal in die vorhandenen Strukturen der *Galeria Kaufhof* integrieren. Desweiteren erhält man einen besseren Überblick der geleisteten und noch zu leistenden Arbeitsstunden im Monat für den Arbeitnehmer und den Arbeitgeber, wenn die Arbeitszeitkonten auf Jahresarbeitszeitkonten umgestellt werden.

Die Voraussetzung solcher *variierenden Monatsarbeitsstundenzahlen* basiert auf einer arbeitsvertraglich geregelten Jahresarbeitszeit der Mitarbeiter. Generell muss mit den Mitarbeitern eine Jahresarbeitszeit und die Bestimmungen über die Ankündigungsfrist der monatlichen Arbeitszeit vertraglich vereinbart werden. Der Schritt, weg von einem starren System, hin zu einer sich ständig veränderbaren Personalplanung, erfordert außerdem das Umdenken der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Abteilung. Die Kommunikation des Modells und Schulungen zur Anwendung, sind elementare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung und das Management von größeren Zeitsalden. Die

Grundlage für die Zukunftsprognosen und die Personaleinsatzplanung sind dabei stets die Arbeitsanfallanalysen der Vergangenheit (Umsatzfrequenzverlauf) und eine durchdachte Urlaubsplanung für das Jahr 2009 seitens der Abteilungsleitung (vgl. Mittelstand und Familie, 2005).

4.2. Optimierung der Monats- und Tagesplanung

Neben dem saisonalen Verlauf des Umsatzes in der Abteilung Damenoberbekleidung ist es erforderlich, die Nachfrageschwankungen an den verschiedenen Wochentagen und Uhrzeiten zu berücksichtigen. Die bisher durchgeführte Personaleinsatzplanung betrachtete bisher lediglich die genaue Einhaltung der vertraglich vereinbarten Monatsarbeitszeiten, die Wünsche der Mitarbeiter und die tägliche Mindestbesetzung. Das neu entwickelte Konzept setzt nun an verschiedenen Stellen dieser Personaleinsatzplanung an, um die *Steuerung eines effizienten Mitarbeitereinsatzes* zu gewährleisten.

Samstagsarbeit und Freizeittage

Zunächst wird der Personaleinsatz an den verschiedenen Wochentagen betrachtet. Als umsatzstärkster Wochentag der Damenoberbekleidung wurde der Samstag, mit einer Abweichung von 40 % zum Tagesdurchschnitt, ermittelt. Die Besetzungsanalyse ergab jedoch eine Bedarfslücke von -17 %, im Vergleich zum Tagesdurchschnitt (eigene Berechnung). Dieses Defizit resultiert aus der Bestimmung der Betriebsvereinbarung der *Galeria Kaufhof* am Ostbahnhof, welche den Mitarbeitern zwei freie Samstage pro Monat garantiert. Das *Berliner Ladenöffnungsgesetz* sieht jedoch für den einzelnen Mitarbeiter nur einen freien Samstag pro Monat vor (vgl. IHK Berlin, 2009). Eine Umstellung von zwei freien Samstagen auf einen freien Samstag pro Monat kann die Bedarfslücke an diesem Wochentag erheblich senken und dazu beitragen, das existierende Umsatzpotenzial besser zu nutzen.

Die Personalbesetzung der Abteilung an den anderen Wochentagen verlief ebenfalls völlig gegenläufig zum Umsatzfrequenzverlauf. An diesen Tagen sollte man neben den Umsatzzahlen aber noch weitere Kriterien berücksichtigen. Hier sind vor allem Wareneingänge, Preisreduzierungen, Inventurtermine, Prospekt- bzw. Werbeterminen und andere geplante Aktionen zu beachten. Generell sollte darauf geachtet werden, dass die jeweiligen Freizeittage der Mitarbeiter rollierend auf den Wochenbeginn verteilt werden. Das neu entwickelte Arbeitszeitkonzept sieht vor, den Mitarbeitern ein langes freies Wochenende zu gewähren. Das bedeutet, dass der eine freie Samstag pro Monat zusätzlich mit einem Freizeittag am Montag oder Freitag kombiniert wird.

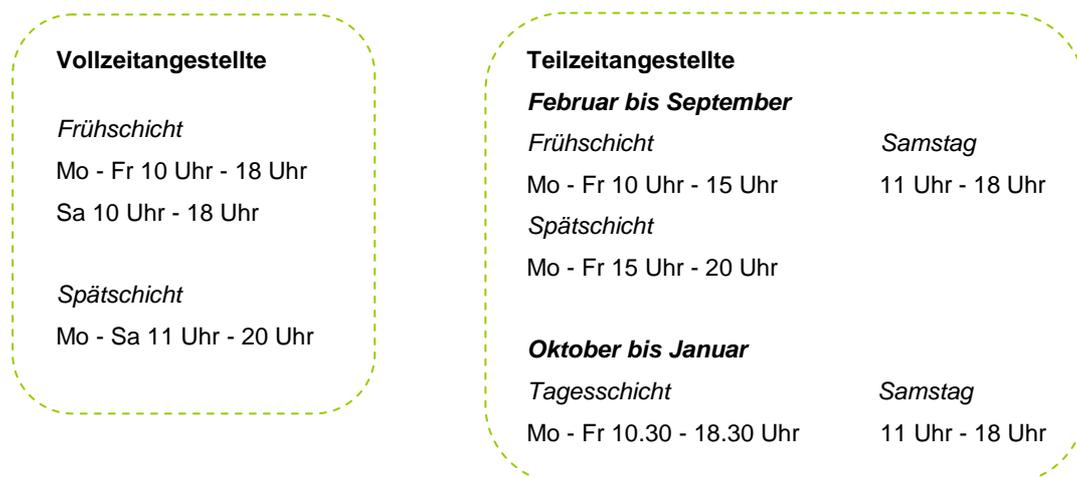
Die *optimale Personaleinsatzplanung* für die einzelnen Tage eines Monats kann ebenfalls durch ein bereits bestehendes System der *Galeria Kaufhof GmbH* unterstützt werden. Der Personalbedarfsvorschlag, welcher sich allgemein an der von der Abteilungsleitung vorgenommenen Umsatzplanung und an der voreingestellten Aufwandsverteilung für Kasse, Warenversorgung und Verkauf orientiert, berechnet die benötigten Personalstunden für jeden einzelnen Tag im Monat.

Beginn und Ende der Schichtarbeitszeiten

Im Folgenden soll der Personaleinsatz nun auch an Nachfrageschwankungen während eines Tages angepasst werden. Dabei ist es wichtig, dass vor allem die frequenzstarken Uhrzeiten optimal besetzt sind und die Warenversorgung sichergestellt wird. Aus der bisherigen Früh- und Spätschichteinteilung ergab sich vor allem eine Bedarfslücke an Personal im Zeitraum zwischen 17.00 Uhr und 18.00 Uhr. Das liegt daran, dass die Frühschicht 14.30 Uhr (Teilzeit) und 17.30 Uhr (Vollzeit) endet.

Das neu entwickelte Arbeitszeitmodell für die Damenoberbekleidung verändert das bestehende Flexibilitätsmodell der Schichtplanung. Die vollzeitangestellten Mitarbeiter werden weiterhin in eine sich abwechselnde Früh- und Spätschichtwoche eingeteilt, wobei sich aber das Ende der Frühschicht auf 18.00 Uhr verschiebt. Die Teilzeitangestellten haben aufgrund der Jahresarbeitszeitenplanung unterschiedliche Monatsstunden und somit auch variierende Arbeitszeiten. Von Oktober bis Januar werden ihre Arbeitszeiten nicht in eine Früh- und Spätschicht unterteilt. Die Abbildung 8 zeigte uns, dass die höchsten Umsatzanteile in den Wintermonaten zwischen 12.00 Uhr und 18.00 Uhr generiert werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass genau diese Zeiten eine ausreichende Besetzung aufweisen. Von Februar bis September werden die Arbeitszeiten der Teilzeitangestellten in eine Früh- und Spätschicht unterteilt. Diese Einteilung ist besonders in den Sommermonaten von Bedeutung, in denen die höchsten Umsatzanteile zwischen 17.00 Uhr und 20.00 Uhr realisiert werden. Entstehen bei den Mitarbeitern aufgrund von Spätschichtzuschlägen oder Sonntagsarbeit zu viele Überstunden, wird in der Personaleinsatzplanung ein zusätzlicher freier Tag im Monat berücksichtigt.

Desweiteren arbeiten die Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten in dem hier dargestellten Arbeitszeitmodell der Damenabteilung weiterhin an fünf Tagen pro Woche. Nur in den Monaten mit sehr geringen Monatsstunden (Februar oder März) werden die Teilzeitangestellten auf eine Vier-Tage-Woche umgestellt.



Die Umgestaltung des Arbeitszeitmodells in der Abteilung Damenoberbekleidung setzt an wesentliche Gestaltungsmerkmale der Arbeitszeit an. Die *Dauer*, die *Lage* und die *Verteilung der Arbeitszeit* wurden wesentlich verändert und an die örtlichen Gegebenheiten der Abteilung angepasst. Die nachfolgende Abbildung fasst alle Veränderungen noch einmal zusammen.



Abbildung 12: Entwickeltes Arbeitszeitmodell der Damenoberbekleidung der Galeria Kaufhof am Ostbahnhof (Quelle: eigene Darstellung)

Die durch das neue Arbeitszeitmodell entstehenden Veränderungen in der Personaleinsatzplanung der Damenabteilung werden anhand einer Gegenüberstellung der erfolgten Einsatzplanung im September 2008 und einer erneut vorgenommenen Planung für diesen Monat dargestellt. Die Bedarfslücke von 60 Prozentpunkten am Samstag kann mit Hilfe der Reduzierung der freien Samstage im Monat auf 21 Prozentpunkte gesenkt werden.

Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass der Aufwand an diesem Tag nur auf die Bereiche Kasse und Verkauf verteilt wird und alle anderen Tätigkeiten zurückgestellt werden. Neben dem Samstag war es vor allem notwendig, die Besetzung am Wochenbeginn zu senken. Aufgrund der Fokussierung, dass die Freizeittage möglichst zu Beginn der Woche eingeplant werden, entsteht eine an die Bedarfsstruktur angepasste Personaleinsatzplanung (eigene Berechnung).

Diese Gegenüberstellung stellt hier natürlich keinen unter realen Bedingungen ablaufenden Personaleinsatz dar. Weder Fehltage (Urlaubs-, Krankheits-, Seminartage) noch anstehende Sondereffekte (Inventur, Werbung) werden in dieser Planung berücksichtigt. Jedoch soll gezeigt werden, dass durch ein konsequent zielgerichtetes Arbeitszeitmodell unterschiedliche Frequenzverläufe berücksichtigt und ökonomisch abgedeckt werden können (eigene Berechnung).

4.3. Kosten-Nutzen-Analyse des Arbeitszeitmodells

Die Kosten-Nutzen-Analyse ist ein Instrument zur Messung der Wirtschaftlichkeit einer Investition oder eines Projekts. Bei dieser Analyse werden die voraussichtlich anfallende Kosten, den möglichen Einnahmen und dem wahrscheinlichen Nutzen gegenüber gestellt (vgl. Controlling Portal, 2009).

Die bereits angesprochenen Problemfelder der Bewertung, wie die fehlende Zurechenbarkeit von Wirkungen, die ungenaue Prognose und Quantifizierung von Wirkungen flexibler Arbeitszeiten, bleiben natürlich auch in dieser Betrachtung weiter bestehen. Im Folgenden kann keine monetäre Bewertung der Kosten und Nutzen des flexiblen Arbeitszeitmodells vorgenommen werden, da dieses nur theoretischer Natur ist. Trotzdem sollen die möglichen Veränderungen der Bewertungskriterien zeigen, ob die veränderte Arbeitszeitflexibilisierung in der Abteilung Damenoberbekleidung tatsächlich zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt.



Abbildung 13: Kosten-Nutzen-Analyse des entwickelten flexiblen Arbeitszeitmodells der Abteilung Damenoberbekleidung (Quelle: eigene Darstellung)

Die Abbildung 12 fasst *quantitative und qualitative Erfolgskriterien* des Arbeitszeitmodells zusammen. Allgemein zählen zu den quantitativen Erfolgskriterien die Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz, die Mitarbeiterleistung und die Fehlzeiten- und Fluktuationsquote (vgl. Friedrich, 2002, S. 50). Im Bereich der Personalkosten entsteht ein nicht zu verachtender Kostenpunkt durch den Implementierungsprozess des neuen Arbeitszeitmodells m. H. eines externen Beraters oder m. H. einer internen Fachkraft. Analysen, Bewertungen, Planungs- und Koordinationsaufwendungen benötigen zusätzliche Arbeits- und Beratungsstunden. Zusätzliche technische Ausstattungen sind für die Umsetzung des neuen Arbeitszeitmodells nicht erforderlich. Die notwendigen Komponenten, ein Personalplanungsprogramm und ein Arbeitszeitkontensystem existieren bereits, werden im Detail nur verfeinert und benötigen keinerlei Erweiterung.

Die *Erfolgskriterien* des neuen Arbeitszeitmodells bestehen vor allem in der *optimalen Auslastung* des Personals in Bezug auf die unterschiedlich ausgeprägte *Nachfragestruktur*. Eine Minimierung der Unter- bzw. Überbesetzung steigert die Produktivitätsrate der Abteilung aufgrund einer stärkeren Orientierung der Besetzungsstruktur an die Kunden- und Umsatzfrequenz. Durch eine Erhöhung der Bera-

tungs- und Bedienintensität können vorhandene Potenziale in der Umsatzentwicklung besser ausgeschöpft werden. Kosten für die Mehrarbeit der Mitarbeiter und Lohnkosten für zusätzliches Personal zur Ausglei chung der saisonalen Nachfrage, können auf ein Minimum reduziert werden.

Qualitative Erfolgskriterien flexibler Arbeitszeitmodelle spiegeln sich besonders in der Motivation der Mitarbeiter, dem Betriebsklima, dem Servicegrad und in allgemeinen Synergieeffekten wider (vgl. Friedrich, 2002, S. 50). Diese Kriterien sind ebenso von großer Bedeutung, da sie einen indirekten Wirkungszusammenhang zum ökonomischen Erfolg des Modells darstellen. Der erhöhte Flexibilisierungsgrad in der Abteilung kann zu einer steigenden Zahl von Konflikten zwischen den Planungsverantwortlichen und den Mitarbeitern oder zwischen den Mitarbeitern untereinander führen, welche den alltäglichen Arbeitsablauf behindern. Situationen der Ungleichberechtigung, Überforderung oder sogar Diskriminierungen könnten vor allem auf Seiten der Teilzeitbeschäftigten auftauchen.

Jedoch ermöglicht die flexible Gestaltung der Arbeitszeit den Teilzeitbeschäftigten einen effektiven Zeitgewinn in weniger arbeitsintensiven Monaten, welcher wiederum besonders für außerbetriebliche Bildungs- und Freizeitangebote genutzt werden kann. Außerdem können die Belastungsspitzen am Freitag und Samstag durch eine steigende Besetzung an diesen Tagen verringert werden. Wenn diese Formen der Arbeitszeitgestaltung von den Mitarbeitern akzeptiert und genutzt werden, dienen sie als wesentlicher Motivationsfaktor und tragen zu einem positiven Betriebsklima bei. Desweiteren bestimmt die Arbeitszufriedenheit den Servicegrad und die Beratungsqualität der Mitarbeiter, welche sich wesentlich auf den Verkaufserfolg auswirken.

Aus der Kosten-Nutzen-Analyse des entwickelten Arbeitszeitmodells resultiert eine Vielzahl positiver Erfolgsfaktoren. Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit in der Abteilung Damenoberbekleidung ermöglicht gleichzeitig den Abbau teurer Personalüberkapazitäten und eine Erhöhung der Kundenorientierung und des Kundenservices. Das entwickelte Konzept bietet daher eine Alternative für die bisherige Arbeitszeitgestaltung und Personaleinsatzplanung.

5. Schlussbetrachtung

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist ein sehr vielfältiges und komplexes Themengebiet. Die ersten Kapitel dieser Arbeit führten in die theoretische Gestaltung der Arbeitszeit ein und bildeten die Grundlage für die Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells am Beispiel der Abteilung Damenoberbekleidung der *Galeria Kaufhof Berlin* am Ostbahnhof.

Trotz des jährlich gesteigerten Betriebsergebnisses ist auch die *Galeria Kaufhof GmbH* bemüht, die Wirtschaftlichkeit ihrer Leistungsprozesse zu erhalten bzw. zu verbessern. An den Kunden orientierte Prozessabläufe, eine Steigerung der Produktivität und der Wettbewerbsfähigkeit der Warenhäuser sind klar definierte Ziele des Unternehmens. Die in der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Untersuchungen zeigten, dass trotz dieser Zielstellungen noch ungenutzte Potenziale vorhanden sind.

In der Damenabteilung der *Galeria Kaufhof* am Ostbahnhof Berlin liegt eine, von den abteilungs- und filialspezifischen Gegebenheiten losgelöste, und somit ineffiziente Gestaltung der Arbeitszeit vor. Die Arbeitszeitgestaltung erfolgt unter starren Vorgaben und routinierten Abläufen. Die größte Ressource einer Unternehmung, welche aus den Mitarbeiter und die durch sie geleistete Arbeitszeit besteht, wird nicht genutzt. Das Ziel der vorliegenden Arbeit war die Entwicklung eines Arbeitszeitkonzeptes für die Abteilung Damenoberbekleidung, welches das vorhandene Mitarbeiterpotenzial optimaler in die Gestaltung der Arbeitszeit einbezieht.

Eine detaillierte Betrachtung der saisonalen, wöchentlichen und täglichen Frequenzschwankungen der Filiale und der Abteilung ermöglichte die Konzeption einer individuell angepassten Arbeitszeitgestaltung für die Damenabteilung. Aus der Optimierung der Jahres-, Monats- bis hin zur Tagesplanung des Personaleinsatzes resultiert eine neue Strukturierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die Variation der Monatsarbeitszeiten von Teilzeitangestellten, die Veränderungen der Schichtzeiten und andere Bestimmungen hinsichtlich der Freizeitregelung tragen zur effektiveren Nutzung des Mitarbeiterpotenzials bei.

Zu Beginn dieser Arbeit hat sich die Frage gestellt, ob die Flexibilisierung der Arbeitszeit tatsächlich zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Aus der theoretischen Kosten-Nutzen-Analyse des hier dargestellten Konzeptes resultierten für die Abteilung wirksamere und nachhaltigere Erfolgsfaktoren als Kostenpunkte. Das entwickelte Arbeitszeitmodell kann der Abteilung die Möglichkeit geben, teure Personalüberkapazitäten zu vermeiden, das Mitarbeiterpotenzial optimal an die Nachfrageschwankungen anzupassen und derzeitige Belastungsspitzen für das Personal zu verringern. Eine höhere Kundenorientierung, aufgrund der steigenden Beratungs- und Bedienungsintensität in frequenzstarken Zeiten, kann zusätzlich zu einer höheren Umsatzgenerierung beitragen.

Die Einführung eines, an die abteilungsspezifischen Gegebenheiten angelehnten Arbeitszeitmodells, ist im Hinblick zukünftiger Entwicklungen unabdingbar. Der steigende Wettbewerbsdruck und die stagnierende Umsatzentwicklung fordern mehr Flexibilität und Modernität des Warenhauses. Kein Unternehmen kann es sich leisten, vorhandenes Potenzial ungenutzt zu lassen.

6. **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Ausgangsinteressen und Ziele flexibler Arbeitszeitgestaltung (Quelle: in Anlehnung an Marr, 2001, S. 71).....	8
Abbildung 2:	Das arbeitsrechtliche Regelungssystem (Quelle: in Anlehnung an BGE, 2004, S. 7)	10
Abbildung 3:	Anteil der abhängig Beschäftigten je Arbeitszeitmodell (Dtl.) (Quelle: in Anlehnung an Sozialforschungsstelle Dortmund, 2006, S. 3 f.)	12
Abbildung 4:	Personalplanungssysteme und ihre Abhängigkeiten (Quelle: Personalplanung Fortbildungsbrief 085, S. 14)	14
Abbildung 5:	Umsatzfrequenzverlauf der Damenoberbekleidung der Filiale am Ostbahnhof Berlin (Quelle: eigene Darstellung).....	16
Abbildung 6:	Abweichung des Umsatzes vom durchschnittlichen Tagesumsatz der Damenober- bekleidung (Quelle: eigene Darstellung)	17
Abbildung 7:	Tagesverlauf des Umsatzes der Filiale von Juni bis August 2008 (Quelle: eigene Darstellung).....	18
Abbildung 8:	Tagesverlauf des Umsatzes der Filiale von Oktober bis Dezember 2008 (Quelle: eigene Darstellung)	18
Abbildung 9:	Umsatz- und Personalstundenverlauf der Damenoberbekleidung im Jahr 2008 (Quelle: eigene Darstellung)	20
Abbildung 10:	Wochenverlauf des Umsatzes und der Besetzung der Damenoberbekleidung 2008 (Quelle: eigene Darstellung).....	21
Abbildung 11:	Umsatz- und Personalstundenanteile der Damenoberbekleidung 2008/2009 (Quelle: eigene Darstellung).....	24
Abbildung 12:	Entwickeltes Arbeitszeitmodell der Damenoberbekleidung der Galeria Kaufhof am Ostbahnhof (Quelle: eigene Darstellung)	27
Abbildung 13:	Kosten-Nutzen-Analyse des entwickelten flexiblen Arbeitszeitmodells der Abteilung Damenoberbekleidung (Quelle: eigene Darstellung)	28

7. Literaturverzeichnis

- Berufsgenossenschaft für den Einzelhandel (BGE) (2004):Flexible Arbeitszeiten für den Einzelhandel, Forschungsbericht, Januar 2006, abgerufen am 13.05.2009, http://www.bge.de/bge/pdf/fb_2.pdf.
- Betriebsvereinbarung Nr. 3/2001 (2000):Zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat der Galeria Kaufhof GmbH Filiale Berlin am Ostbahnhof, Berlin.
- Betriebsvereinbarung Entwurf 2009 (2009):Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitregelung in „PEP-Filialen“, Mai 2009.
- Bretag, Marion (2007):Arbeitszeitflexibilisierung im Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern: eine unternehmungspolitische Analyse, München.
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Work-Life-Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, 17.06.2005, abgerufen am 30.04.2009, <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>.
- Compliance Magazin (2009):Arbeitszeitkonten und flexible Arbeitszeitmodelle, Matthias Schneider, 14.01.2009, abgerufen am 14.05.2009, <http://www.compliancemagazin.de/markt/studien/spag140109.html>.
- Controlling Portal (2009):Kosten Nutzen Analyse, 21.07.2006, abgerufen am 30.05.2009, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kosten-Nutzen-Analyse.html>
- Eifel Zeitung (2009):Einzelhandel im ersten Quartal mit Umsatzminus, Beschäftigtenentwicklung noch positiv 04.06.2009, abgerufen am 07.06.2009 <http://www.eifelzeitung.de/?artikel=48109>.
- FBB 085 (2008): Fortbildungsbrief Personalplanung, Gemini Personalservice GmbH.
- Friedrich, Andrea (2002): Arbeitszeitflexibilisierung und Selbstorganisation, Analyse und Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement, München, Mering.
- Hamm, Ingo (2001): Flexible Arbeitszeiten in der Praxis, 2. überarbeitete Auflage, Bochum, Erfurt.
- Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (2009): HDE-Umsatzprognose: Minus zwei Prozent 2009, 01. Juli 2009, abgerufen am 07.06.2009, http://www.einzelhandel.de/servlet/PB/menu/1097933_yno/index.html
- Hielscher, Henryk (2009): Kaufhof-Chef über die Folgen der Arcandor Pleite, den möglichen Zusammenschluss mit Karstadt und die Zukunft der Warenhäuser, Wirtschaftswoche, Nr.25, 2009, S. 43.
- Hink, Willi (2002): Arbeitszeitflexibilisierung als Managementaufgabe, Marburg.
- Hoff, Andreas (2006): Back tot he roots, vor der 4. Welle der Arbeitszeitflexibilisierung, April 2006, abgerufen am 15.05.2009, <http://www.arbeitszeitberatung.de/arbeitszeit.htm>.
- IHK Berlin (2009): Wortlaut des Berliner Ladenöffnungsgesetzes vom 14. November 2006, 19.01.2009, abgerufen am 9.06.2009, http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wirtschaft/01ladenoeffnungsgesetz_geltende_fassung271107.pdf.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2003):Tausend Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeit: Dauer, Lage, Verteilung, Oktober 2003, abgerufen am 18.05.2009, <http://www.flexible-arbeitszeiten.de/Kompakt/Modelle/Modelle1.htm>.

- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2003):Arbeitszeitkonten: Verbreitung, Modelle, Trends, Mai 2003, abgerufen am 18.05.2009,<http://www.flexible-arbeitszeiten.de/AZFPraxis/Flueter0513.pdf>.
- Jung, Hans (2006): Personalwirtschaft, München, 7. Auflage.
- KiBiS Work-Life-Management (2007):Gabi Schilling, Flexible Arbeitszeitmodell: Arbeitszeitentwicklung-Modelle-Kriterien erfolg-reicher Umsetzung, März 2003, abgerufen am 22.05.2009, <http://www.work-life.at/pdf/az/0703-FLAZEntwModKritUms.pdf>.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2007): Dauer der Arbeitszeit, Teilzeit, Februar 2007, abgerufen am 18.05.2009, http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b4-4f_Grundformen_der_Arbeitszeitgestaltung.htm.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2007): NRW-Arbeitsminister Karl-Josef Laumann: "Flexible Arbeitszeiten sind ein Gewinn für Unternehmen und Beschäftigte!", Veranstaltungsreihe „Moderne Arbeit – Wettbewerbsfähige Betriebe“ in Krefeld, März 2007, abgerufen am 8.07.2009, http://www.mags.nrw.de/06_Service/001_Presse/001_Pressemitteilungen/pm2007/070322a/index.html.
- Mittelstand und Familie (2005): Nils Wenderdel, Flexible Jahresarbeitszeit - Umsetzungsschritte, März 2005, abgerufen am 06.06.2009, <http://www.mittelstand-und-familie.de/jahresarbeitszeit-umsetzungsschritte/html>.
- Preis, Ulrich (Hrsg.) (2005): Innovative Arbeitsformen, Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation, Köln.
- Sozialforschungsstelle Dortmund (2007): Flexible Arbeitszeiten auf dem Vormarsch, Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Dortmund, den 1. März 2007, abgerufen am 10.05.2009, http://www.sfs-dortmund.de/v2/rubriken/aktuelles/presse/2007/pm_2007/2007_03_01.php
- Universität Siegen (2008): Mittelwertvergleiche II: Varianzanalyse, 09.04.2008, abgerufen am 04.07.2009, http://www.fb1.uni-siegen.de/soziologie/mitarbeiter/ludwig-mayerhofer/statistik/statistik_downloads/statistik_ii_6b.pdf.
- Verbund Strukturwandel (2005): Gute Gründe für eine flexible Arbeitszeit, Oktober 2005, abgerufen am 17.05.2009, <http://www.verbund-strukturwandel.de/flexarbeit/gutegruende.shtml>.
- Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (2008):Manteltarifvertrag und Zusatzvereinbarung, Einzelhandel Berlin, Berlin.
- Zeitbüro NRW (2005): Flexible Arbeitszeiten: Informationsbroschüre für Unternehmen in NRW, Dezember 2005, abgerufen am 24.05.2009, <http://www.go.nrw.de/neu/pdf/Brosch%C3%BCre%20Arbeitszeitberatung.pdf>.

8. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie. October 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie. October 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries. March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise – Fallstudie. April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China. October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art. October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro. December 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design. January 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen? March 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization. June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered. July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment. July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification. September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy. October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices. June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002. February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction. An Assessment of the IMF/World Bank Strategy. February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar. June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode. June 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen. September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode. April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province. May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonometrischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen. March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany. November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe. December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Jobs Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain. March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA). June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreutzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreutzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Holger Rogall/ Kerstin Oebels: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages

Special Edition:

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.