



Gute Praxis im Möbele Einzelhandel

Arbeitszeitplanung

Die Ausgangslage

Möbelhäuser gelten als Arbeitgeber, die eine starke Orientierung auf Service und Beratung legen und die weiterhin qualifiziertes Personal mit vergleichsweise hohen Vollzeitanteilen beschäftigen. Allerdings fällt der beratenen Möbelkonzern aufgrund seines besonderen Einkaufskonzepts aus dem Rahmen.

Die Kundinnen und Kunden erledige viele der anfallenden Aufgaben (z.B. die Planung, die Zusammenstellung der Ware und neuerdings sogar das Kassieren) selbst. Die Anzahl der Beschäftigten auf der Fläche der einzelnen Häuser wurde in den vergangenen Jahren, bei steigenden Umsätzen und gleichzeitig günstigeren Preisen, immer weiter reduziert. Umsatz und Ertrag konnten kontinuierlich gesteigert werden. Die Personalkostenanteile des Unternehmens liegen in den meisten Häusern erheblich unter denen des Wettbewerbs. Das beratene Unternehmen ist der umsatzstärkste Möbelhändler in Deutschland.

Die Funktionsteilung ist im Unternehmen bereits weit fortgeschritten. Durch die Vergabe von Tätigkeiten an Dienstleister mit eigenem Personal (z.B. in der Logistik) findet eine zunehmende Differenzierung der Beschäftigtengruppen statt und immer mehr Tätigkeiten werden an Dritte ausgelagert. Allerdings ergeben sich hier zwischen den einzelnen Filialen, die als eigenständige Geschäftseinheiten agieren, große Unterschiede und nicht selten macht die Betriebsratsarbeit hier den Unterschied.

Derzeit plant das Unternehmen, eine zentral gesteuerte, EDV-unterstützte Dienstplangestaltung für alle Filialen und alle Beschäftigten einzuführen. Damit ist die bisher in einer Reihe von Häusern praktizierte, gut funktionierende, beteiligungsorientierte Arbeitszeitplanung gefährdet.

Hoher Anteil Teilzeitbeschäftigter, geringe Stundenvolumen und zunehmend ungünstige Altersstruktur

Im Unternehmen waren Ende 2012 14.799 Beschäftigte tätig. Hiervon waren 9.060 weiblich (61,2%) und 5.739 männlich (38,8%). Hinzu kamen 519 Auszubildende.

Der demografische Wandel ist auch in diesem Unternehmen zunehmend zu spüren. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt seit einigen Jahren kontinuierlich an. Gleichzeitig sinkt die Zahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf Arbeitsplätze in einigen Regionen spürbar.

Das Thema Fachkräftesicherung nimmt also an Bedeutung zu und steht in engem Zusammenhang mit der Frage, welche Arbeitsbedingungen das Unternehmen bietet. Nach Einschätzung der Interessenvertretung sind die Arbeitsbedingungen wenig attraktiv und verschlechtern sich weiterhin. Dies aus folgenden Gründen:

Niedrige 35,6% der Beschäftigten arbeiten in Vollzeit. Seit Jahren besteht dieser Anteil nahezu unverändert, wie nachfolgende Grafik zeigt. Dabei ging jedoch der Anteil der Befristungen unter den Vollzeitstellen kontinuierlich zurück.

Jahr	VZ	VZ unbefristet	VZ befristet
31.12.2009	5.296	85,4%	14,6%
31.12.2010	5.357	85,9%	14,1%
31.12.2011	4.962	94,4%	5,6%
31.12.2012	5.263	93,9%	6,1%

Abbildung 1
Vollzeitstellen befristet und unbefristet
2009–2012

Quelle: Geschäftsbericht

64,4 % der Beschäftigten haben Teilzeitverträge. Der Beschäftigungsaufbau von gut 10% in im Zeitraum 2009–2012 ging nahezu ausschließlich auf die Ausweitung der Teilzeitstellen zurück. Dabei nahm der Anteil der befristeten Teilzeit im Zeitraum 2009-2012 deutlich zu. Der Anteil jener Teilzeitstellen mit weniger als 20 Wochenstunden lag kontinuierlich über 40% an allen Teilzeitstellen. Hinzu kommt geringfügige Beschäftigung, die stets rund 7% der Gesamtbelegschaft betrifft.

Jahr	TZ	TZ unbefristet	TZ befristet	TZ unter 20h/Wo	Geringfügig Beschäftigte
31.12.2009	8.086	71,4%	28,6%	43,4%	931
31.12.2010	8.557	70,8%	29,2%	41,7%	922
31.12.2011	8.887	66,7%	33,3%	42,1%	1.037
31.12.2012	9.536	65,2%	34,8%	40,8%	1.131

Abbildung 2

Teilzeitstellen befristet und unbefristet, mit einem Stundenvolumen < 20h/Woche sowie geringfügige Beschäftigung 2009–2012

Quelle: Geschäftsbericht

Zu erwarten steht eine Stagnation der Entwicklung von Vollzeit- oder vollzeitnahen Stellen bei einem weiteren Ausbau der Teilzeitbeschäftigung mit sehr niedrigem Stundenvolumen. Diese Teilzeitbeschäftigten werden hochflexibel eingesetzt.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die meisten weiblichen Beschäftigten in diesen flexiblen Teilzeit-Arbeitsverhältnissen tätig sind. Viele von ihnen haben Kinder und es mehren sich die Fälle, bei denen weibliche Beschäftigte Angehörige pflegen. Gerade diese Gruppen sind auf eine Planbarkeit der Arbeitszeit stark angewiesen. Die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf von Privatleben sind mit dem flexiblen Personaleinsatz im Unternehmen also schlecht. Das niedrige Stundenvolumen bei Tarifeinkommen im Einzelhandel bedeutet darüber hinaus, dass die weiblichen Beschäftigten von diesen Arbeitsplätzen nicht leben können.

Der flexible Einsatz belastet viele Frauen mit Familie in besonderem Maße. Bisher ermöglichte die Personaleinsatzplanung jedoch zumindest teilweise, dass die Beschäftigten an der Planung beteiligt wurden und ihr Bedarf berücksichtigt werden konnte. Durch die aktuelle Planung des Hauses, eine zentralisierte, EDV-gestützte Personaleinsatzplanung einzuführen, würde diese ohnehin eingeschränkte Beteiligung der Beschäftigten ausgehebelt werden.

Der gleichstellungspolitische Aktionsplan

Somit steht im Fokus des Gesamtbetriebsrats, die weiblichen Beschäftigten vor weiterer Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen zu bewahren, indem den Plänen der Geschäftsleitung gute Argumente für eine beteiligungsorientierte Personaleinsatzplanung entgegengehalten werden.

Darüber hinaus zielt die Interessenvertretung auf einen sukzessiven Ausbau des Stundenvolumens bei den überwiegend weiblichen Teilzeitkräften, damit die Beschäftigung im Möbelhaus künftig Existenz sichernde Einkommen bietet.

Praktisches Vorgehen

Start war, für den entsprechenden Ausschuss des Gesamtbetriebsrats einen Workshop zur beteiligungsorientierten Personaleinsatzplanung durchzuführen. Zentrales Ziel war, die Interessenvertretung zur beteiligungsorientierten und „balanceorientierten“ Personaleinsatzplanung zu qualifizieren und auf dieser Grundlage eine strategische Positionierung des Ausschusses gegenüber den Planungen der Geschäftsleitung zu entwickeln. Leitlinien des Ausschusses sind dabei verlässliche, planbare und rechtzeitige Dienstpläne unter Mitsprache sowohl der Betriebsräte als auch der der Beschäftigten. Damit soll ein fairer Ausgleich zwischen den Interessen sowie eine ausreichende Besetzung in den Häusern ermöglicht, vor allem aber auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert werden. Für den Ausschuss ist es wichtig, dass die Belange der Beschäftigten in die Planung einfließen und individuelle Wünsche aufgrund von Erschwernissen Berücksichtigung finden.

Für die Interessenvertretung steht außer Frage, dass eine beteiligungs- und balanceorientierte Personaleinsatzplanung weitreichende positive Effekte hat, die auch für den Arbeitgeber von Belang sein dürften: Mit dieser Personaleinsatzplanung steigt die Zufriedenheit und damit auch die Motivation der Beschäftigten, in der Folge hat dies positive Effekte auf die Produktivität. Eine Senkung des Krankenstandes geht vielfach mit diesen Modellen einher. Auch die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen wird somit verstärkt, dies ist angesichts sinkender Bewerberzahlen nicht unerheblich.

Eine weitere wichtige Leitlinie ist, mit der Arbeit auch ein Existenz sicherndes Einkommen zu erzielen, ergo das Stundenvolumen vieler weiblicher Kräfte deutlich zu erhöhen.

Entsprechend abgelehnt werden ein weiterer Ausbau des flexiblen Einsatzes, von Arbeit auf Abruf und grundsätzlich die geplante EDV-gestützte, zentralisierte Personaleinsatzplanung.

Im Ergebnis des Workshops wurde ein Aktionsplan des GBR-Ausschusses entwickelt.

Gleichstellungspolitischer Aktionsplan – strategische Positionierung des GBR-Ausschusses

Schritt 1: systematische Zusammenführung Guter Praxis

Die Filialen des Hauses sind sehr unterschiedlich. Tatsache ist jedoch, dass es in vielen Häusern bereits viele langjährige Erfahrungen mit einer beteiligungs- und balanceorientierten Personaleinsatzplanung gibt. Informationen zu dieser Guten Praxis wurden bisher jedoch noch nicht systematisch durch den Gesamtbetriebsrat eingeholt. Insofern wurde nunmehr eine Abfrage in allen Häusern zu den bestehenden Regelungen und Mustern zur Personaleinsatzplanung gestartet, die so gewonnenen Informationen werden gezielt aufbereitet. Erstens für den Aushandlungsprozess zwischen den Tarifpartnern zum Thema „zentralisierte, EDV-gestützte PEP“, zweitens für die Betriebsräte in der Fläche, damit sie – unabhängig von den Aushandlungen auf der Konzernebene – aktiviert und unterstützt werden, möglichst viele Elemente der beteiligungsorientierten Dienstplangestaltung in ihren Häusern zu etablieren.

Schritt 2: Projektion des Personalbedarfs

Der GBR-Ausschuss führt Kennzahlen zur Personalbedarfsplanung mit Informationen zu Umbauten und Sortimenten für das Jahr 2014 zusammen. Gleichzeitig soll eine Altersstrukturanalyse begonnen werden. Damit



sollen Argumentationslinien für eine Mindestbesetzung auf der Fläche, aber auch für eine Aufstockung des Stundenvolumens der Teilzeitkräfte gefunden werden.

Schritt 3: Evaluierung beteiligungsorientierter Personaleinsatzplanung

Die subjektive Einschätzung der Beschäftigten bildet einen Kern des Vorgehens. Dabei sollen nicht nur die Erwartungen und Wünsche der Beschäftigten zu Vereinbarkeit und Personaleinsatzplanung eingeholt werden. Es geht auch um eine Offenlegung der tatsächlichen Effekte einer beteiligungs- und balanceorientierten Personaleinsatzplanung. Entlang einschlägiger Parameter, wie etwa Zufriedenheit, Motivation, Bindung an das Unternehmen sollen Beschäftigte in Filialen mit und Filialen ohne beteiligungsorientierter Personaleinsatzplanung schriftlich befragt werden. Zugleich sollen Beschäftigte in Filialen, die beteiligungsorientierte Personaleinsatzplanung eingeführt oder abgeschafft haben (beides gibt es) in einem Vorher-Nachher-Muster schriftlich befragt werden.

So erhält der Gesamtbetriebsrat Aufschluss zur Frage, welche Auswirkungen die beteiligungsorientierte Personaleinsatzplanung auf die Beschäftigten hat und welche positiven Effekte sich einstellen.

Schritt 4: Aushandlung einer Gesamtbetriebsvereinbarung

Auf dieser Grundlage sollen dann die beteiligungs- und balanceorientierte Personaleinsatzplanung in einer Gesamtbetriebsvereinbarung fixiert.

Flankierende Maßnahmen

Zu diesen zählt die Sensibilisierung von Führungskräften für den Zusammenhang zwischen einer beteiligungsorientierten Personaleinsatzplanung und der Zufriedenheit der Beschäftigten, den Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheit, Produktivität und Fachkräftesicherung. Auch soll eine Belastungsanalyse in verschiedenen Filialen angegangen werden.

Neben der systematischen Ausstattung der Betriebsräte in der Fläche mit Beispielen Guter Praxis aus anderen Filialen soll weiteres Informationsmaterial zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege erstellt werden, welche die Betriebsräte in der Fläche weiter unterstützen und sensibilisieren soll.

Was wurde für die weiblichen Beschäftigten erreicht?

✓	Mit einem Workshop wurde der GBR-Ausschuss zur beteiligungs- und balanceorientierten Personaleinsatzplanung qualifiziert und in die Lage versetzt, einen strategischen Handlungsplan aufzusetzen.
✓	Die Erfahrungen in Informationen zur Guten Praxis, zum künftigen Personalbedarf und die Einschätzungen, Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten werden systematisch eingeholt.
✓	Damit werden die positiven Effekte einer beteiligungs- und balanceorientierten Personaleinsatzplanung messbar. Dies kann in die Aushandlung mit dem Arbeitgeber eingespeist werden und bildet die Grundlage für die Formulierung einer Gesamtbetriebsvereinbarung.
✓	Die Betriebsräte in der Fläche werden mit Informationen versorgt, die es ihnen ermöglichen, ihrerseits eine beteiligungs- und balanceorientierten Personaleinsatzplanung auf den Weg zu bringen.