

## Das Arbeitszeitmodell bei EDEKA MÄRKTE HABIG:

### Versetzte Arbeitszeiten mit Ampelkonto im Lebensmittel-Einzelhandel

*EDEKA MÄRKTE HABIG ist ein hessisches Familienunternehmen im Main-Kinzig-Kreis mit Hauptsitz in Bad Soden-Salmünster und weiteren Niederlassungen in Steinau a.d.Str. und Bad Orb. Eine hohe Beratungs- und Servicequalität für die Kunden, die Regionalität der angebotenen Produkte und die Frische der Lebensmittel stehen im Mittelpunkt der täglichen Arbeit der insgesamt 100 Mitarbeiter und 7 Auszubildenden.*

*Flexible Arbeitszeiten, die durchgängige Besetzung der Frischeabteilungen mit kompetenten Fachkräften und ein wirtschaftlicher Personaleinsatz haben angesichts der schwankenden Kundenströme für das Unternehmen einen hohen Stellenwert. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen eine möglichst gute Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Zeitanforderungen sowie transparente und vor allem planbare Arbeitszeiten ganz oben auf der Wunschliste.*



#### >>> Ausgangslage

Die EDEKA MÄRKTE HABIG sind Montag bis Donnerstag von 7.00 bis 20.00 Uhr sowie am Freitag und Samstag von 7.00 bis 21.00 Uhr geöffnet. Für die, überwiegend weiblichen, Mitarbeiter galt in der Regel eine 5-Tage-Woche. Das bisherige Arbeitszeitmodell basierte auf einem 2-Wochen-Rhythmus, bei wechselnden täglichen Arbeitszeiten. So gab es pro Tag zwei versetzte Dienste, um die gesamte Öffnungszeit abzudecken. Die Dienstzeiten waren dabei fest vorgegeben.

Die Folgen dieses relativ starren Arbeitszeitmodells waren v.a. für die Vollzeitkräfte teilweise sehr lange Arbeitszeiten am Stück und eine hohe individuelle Belastung für einzelne Mitarbeiter. Auch kam es in der Praxis sehr häufig zu kurzfristigen Änderungen des Personaleinsatzplans mit der Folge, dass ein erhöhter Planungs- und Abstimmungsaufwand nötig wurde. Dies wurde auch durch die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zur individuellen Vereinbarung von Berufsarbeit, Familie und Freizeit bestätigt.

Darüber hinaus entsprach die gängige Personaleinsatzplanung – zwei starre Wechseldienste pro Tag und damit lange Arbeitszeitblöcke – auch nicht mehr der aktuellen Kundenfrequenzen. Auffällig war auch ein hohes Überstundenaufkommen bei einzelnen Mitarbeitern, um eine qualifizierte Beratung über die gesamte Öffnungszeit sicherzustellen und um individuelle Ausfallzeiten anderer Mitarbeiter zu kompensieren. Zudem fällt es den drei Betrieben immer schwerer, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und Auszubildende zu finden: Die hohen Arbeitszeitanforderungen reduzieren die Attraktivität und das Images des Berufsbildes im Einzelhandel.

#### >>> Ziele

Ziel einer verbesserten Arbeitszeitregelung war die Entwicklung maßgeschneiderter Arbeitszeitmodelle, die die Gegebenheiten jedes einzelnen EDEKA-Marktes mit seinen ganz eigenen personal- und betriebswirtschaftlichen Anforderungen vor Ort berücksichtigen. Arbeitszeitmodelle von der Stange können diesen unterschiedlichen und vielschichtigen Anforderungen nicht gerecht werden.

Im Rahmen des Modellprogramms „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“ definierte eine betriebliche Projektgruppe aus Geschäftsleitung, Führungskräften und Mitarbeitern konkrete Ziele:

- Lange, über 9-stündige Dienste sollten soweit möglich vermieden werden.
- Starre Wechselschicht-Dienste sollten überprüft und den tages- und monatsbezogenen Umsatzschwankungen, unterschiedlichen Kundenströmen und Personalbedarfen angepasst werden.
- Individuelle Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter sollten besser berücksichtigt und Überstunden weitgehend vermieden werden.
- Die Verbindlichkeit der Personaleinsatzplanung sowie die Transparenz und Planbarkeit der An- und Abwesenheit von Mitarbeitern sollte erhöht werden.

### >>> Entwicklung des neuen Modells

Das neue Arbeitszeitmodell wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern ausgewählter Pilotbereiche entwickelt und orientierte sich an dem folgenden Vorgehen, um einen optimalen Personaleinsatz bedarfsbezogen planen und mitarbeitergerecht umsetzen zu können:

#### 1. Schritt: Kundenfrequenz und planbare Tagesaufgaben strukturieren

- Wie viele Kunden werden an welchem Tag, zu welcher Uhrzeit, in welchem Bereich bedient?
- Welche planbaren Aufgaben müssen wann mit wie vielen Mitarbeitern erledigt werden?

#### 2. Schritt: Regelzeiten und Personalbedarf festlegen

- Wie viele Dienst-/ Einsatzzeiten sind an welchem Wochentag, zu welcher Uhrzeit nötig?
- Welche Qualifikationen/ Personen werden an welchem Tag, zu welcher Uhrzeit benötigt?

#### 3. Schritt: Personaleinsatz und Arbeitszeiten mit Mitarbeitern vereinbaren

- Welche Personen können an welchem Wochentag, zu welcher Uhrzeit eingesetzt werden?
- Welche Mitarbeiter übernehmen an welchem Tag, zu welcher Uhrzeit die einzelnen Dienste?

Auf Grundlage dieses dreigliedrigen Vorgehens konnten gemeinsam ganz neue, innovative Arbeitszeit- und Einsatzmuster entwickelt werden. Kundenfrequenz, Ressourcenbedarf, Mitarbeiter-Arbeitszeitvereinbarung – diese kundenfrequenzorientierte Dienste-Planung unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der arbeitenden Menschen kann dann beides leisten – betriebswirtschaftliche Optimierung der eingesetzten Ressourcen und eine Erhöhung der Mitarbeiter-Zufriedenheit.

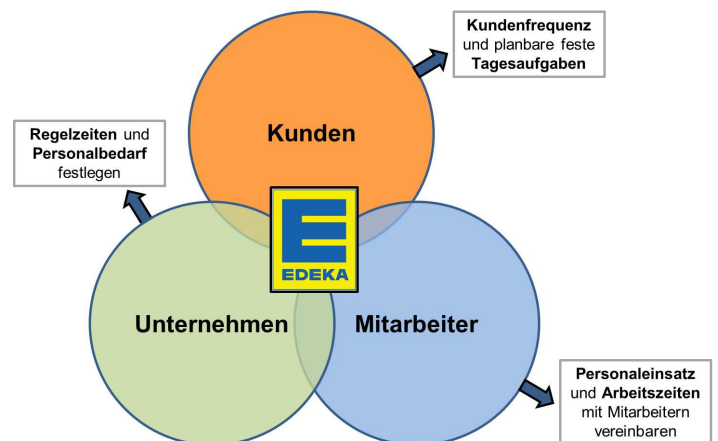


Abb. 1: Für eine gute Arbeitszeitgestaltung muss man viel beachten

### >>> System versetzter Arbeitszeiten

Das neue Arbeitszeitmodell ist nach einem System versetzter Arbeitszeiten aufgebaut. Es berücksichtigt die unterschiedliche Umsatz-/ Kundenfrequenz an bestimmten Wochentagen und damit die benötigte Personalstärke. Das System versetzter Arbeitszeiten ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten,
- einzelne Arbeitsblöcke mit unterschiedlicher Länge und Überschneidungen,
- Personalbedarf zu bestimmten Zeitpunkten bestimmt Dauer und Lage der Arbeitsblöcke,
- gute Kombinationsmöglichkeiten von Vollzeit-/ Teilzeit- und Aushilfskräften,
- Beschäftigte (ggf. Teams) sollten nach Möglichkeit selbstständig entscheiden, in welchem Dienstfenster sie die nächsten Wochen und Monaten arbeiten möchten,
- es muss durch die Beschäftigten gewährleistet sein, dass alle Arbeitsblöcke besetzt sind.

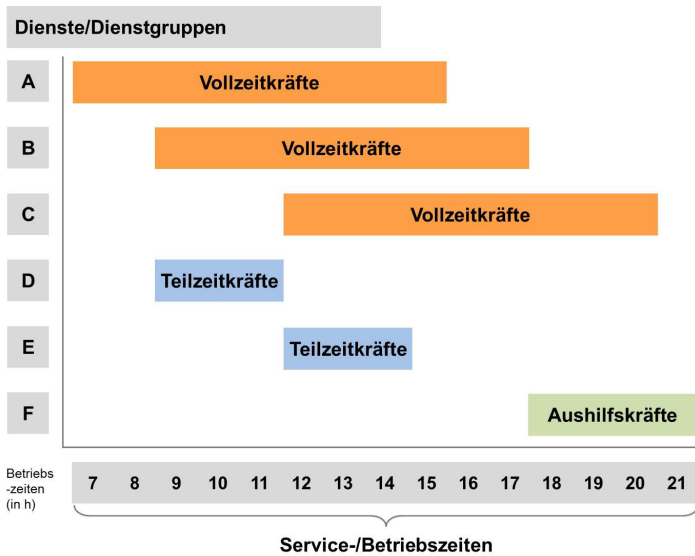


Abb. 2: System versetzter Arbeitszeiten

Folgende Arbeitszeit-Regelungen wurden für die praktische Erprobung in den EDEKA MÄRKTEN HABIG entwickelt:

- Der Dienstplan ist als System versetzter Arbeitszeiten mit flexiblen Regelzeiten gestaltet.
- Die Regelzeiten sind abhängig von Kundenfrequenz und planbaren Arbeitsaufgaben.
- Die täglichen Arbeitszeiten innerhalb einer Woche sind unterschiedlich.
- Die tägliche Arbeitszeit beträgt min. 4 Stunden als Arbeitszeitblock.
- Die tägliche Arbeitszeit soll nicht länger als 9 Stunden dauern.
- Geteilte Tagesarbeitszeit können auf Wunsch des Mitarbeiters vereinbart werden.
- Der Dienstplan bietet die Möglichkeit für freie Samstage.
- Der Dienstplan soll 14 Tage im Voraus geplant und ausgehängt werden.

Dieses Modell bietet die Möglichkeit, zu einem Wahlarbeitszeitmodell weiterentwickelt zu werden: Durch die verschiedenen Arbeitsblöcke wird der gesamte Betriebszeitbedarf abgedeckt; gleichzeitig gewährleisten die Arbeitsblöcke mit den festen Anfangs- und Endzeiten eine hohe Verbindlichkeit der Personaleinsatzplanung und Planbarkeit für die Mitarbeiter. Je freier die Mitarbeiter untereinander über die Arbeitszeitfenster entscheiden können, umso besser können auch die individuellen Arbeitszeitwünsche des einzelnen Mitarbeiters unterstützt werden.

## >>> Ampelkonto

Für jeden Mitarbeiter wurde das bestehende individuelle Jahresarbeitszeitkonto modifiziert. Als Gestaltungsrahmen gilt für alle Mitarbeiter, abhängig vom arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitszeitvolumen, maximal das Doppelte der vereinbarten Wochenarbeitszeit des Mitarbeiters. Auf dem Konto, das wie eine Ampel funktioniert, werden drei Ampelphasen im Minus- bzw. Plusbereich unterschieden: die Phasen Grün, Gelb und Rot. Für eine Vollzeitkraft ergeben sich z.B. folgende Stundenzahlen:



### Phase Grün: 0 bis +/-30 Stunden

Der Mitarbeiter verwaltet diesen Stundenbereich eigenverantwortlich. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange können Zeitentnahmen nach Absprache mit den Kollegen erfolgen.



### Phase Gelb: ab +/- 31 bis +/-60 Stunden

Der Mitarbeiter vereinbart gemeinsam mit der Arbeitsgruppe und der Führungskraft Maßnahmen, um sein Zeitkonto auszugleichen.



### Phase Rot: ab +/-61 bis +/-80 Stunden

Mitarbeiter, Führungskraft und Geschäftsführung analysieren gemeinsam den Zeitkonto-Saldo, vereinbaren z.B. einen Freizeitausgleich oder treffen individuelle Lösungen für den gewünschten Zeitausgleich.

Im Gegensatz zu einer wöchentlich fixierten Arbeitszeitsteuerung bietet das Jahresarbeitszeitkonto sowohl den Mitarbeitern als auch den Führungskräften einen guten Überblick über die Entwicklung der individuellen Arbeitszeiten. Gleichzeitig ist es ein gutes Steuerungsinstrument zum Ausgleich von betrieblichen Jahresschwankungen und den individuellen Wünschen der einzelnen Mitarbeiter.



## >>> Ergebnis: Nutzen für alle

Mit der Umstellung kommt es vor, dass die Mitarbeiter jetzt ein bis zwei Mal häufiger in der Woche arbeiten müssen als vorher. Dafür sind aber ihre Arbeitstage jetzt auch kürzer und sie können auch mal geplant am Nachmittag zu Hause sein.

Entsprechend der betrieblichen Arbeitszeit-Regelungen kann jetzt auch die ganz individuelle Freizeitgestaltung einer Mitarbeiterin mit dem Dienstplan harmonisiert werden: Die Mitarbeiterin ist vormittags vier Stunden hinter der Wurst- und Fleischtheke für ihre Kunden da, danach macht sie drei Stunden Mittagspause, bevor sie dann wieder für weitere vier Stunden an ihren Arbeitsplatz zurückkehrt: Für die Mitarbeiterin die perfekte Arbeitszeit in ihrer individuellen Lebensphase. Denn so hat sie mittags genug Zeit für Ihre Hunde, um die sie sich nun besser kümmern kann.

Insgesamt bietet das System versetzter Arbeitszeiten mit flexiblen Regelzeiten und Ampelkonto einen transparenten und zugleich praktikablen Regelungsrahmen für den Lebensmittel-Einzelhandel, da es eine flexible Steuerung der Arbeitszeit ermöglicht.

Vorteile ergeben sich für den Betrieb und die Mitarbeiter gleichermaßen: Der Personaleinsatz kann besser auf kurzfristige (täglich) und saisonal (jährlich) schwankende Kundenfrequenzen abgestimmt werden; die Mitarbeiter können ihre Arbeitszeitwünsche einbringen. Jeder Mitarbeiter, unabhängig von seinem Arbeitszeitvolumen, kann in jedem Dienst eingesetzt werden.



„Die Beschäftigung mit Arbeitszeiten hat einen sehr produktiven Denkprozess in Gang gesetzt, an dessen Ende Vorteile für die Mitarbeiter, Kunden und den Betrieb stehen!“

Manfred Habig, Inhaber EDEKA MÄRKTE HABIG

Längere Dienste sind z.B. keineswegs den Vollzeitkräften vorbehalten. Im Gegenteil: Mitarbeiter mit langen Anfahrtswegen bevorzugen eher längere Dienste, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Betreuungsaufgaben wählen lieber kürzere Dienstzeiten. Bei der Dienstplangestaltung geht es nicht mehr um die Frage einer mehr oder weniger gerechten Aufteilung der Dienste, sondern heute können vielmehr die Individualität der Mitarbeiter und ihre Arbeitszeitwünsche besser berücksichtigt werden.

### Wie sieht die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bei den EDEKA MÄRKTEN HABIG aus?

RTL Hessen hat es verfilmt!

[www.rtl-hessen.de/videos.php?video=22038](http://www.rtl-hessen.de/videos.php?video=22038)

(Beitrag vom 13.05.2013)



Weitere Informationen finden Sie auch auf unserer Internetseite [www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de).

Bei Fragen zum Projekt und zur Arbeitszeitanalyse:  
Simone Back, RKW Hessen, [s.back@rkw-hessen.de](mailto:s.back@rkw-hessen.de)

Bei Fragen zur Beratung:  
Carsten Miny, PEP Personalbüro,  
[miny@pep-personalbuero.de](mailto:miny@pep-personalbuero.de)

#### Impressum:

**Herausgeber:** RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40a, 65760 Eschborn

**Autoren:** Carsten Miny (PEP Personalbüro),  
Gabriele Gusia (RKW Kompetenzzentrum)

**Bildnachweise:** Habig Supermärkte KG

**Stand:** Dezember 2013

**Download:** [www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)

Die Reproduktion dieser Veröffentlichung für nichtkommerzielle Zwecke ist bei Angabe der Quelle gestattet.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages