

„Der Mensch im Mittelpunkt“.
Eine Unternehmensphilosophie, die die Betriebsinteressen und die familiären Interessen der Beschäftigten gleichermaßen im Blick hat, ist die ideale Voraussetzung für innovative und flexible Arbeitszeitorganisation.



Mit flexiblen Arbeitszeiten Personalkosten reduzieren

Arbeitszeiten besser nutzen

Lohn- und Personalkosten sind ein Reizthema in jeder Bilanzbesprechung. Um die Personalkosten in den Griff zu bekommen, ist eine funktionierende Arbeitswirtschaft notwendig. Für viele Betriebe kann sich dabei ein flexibles Arbeitszeitsystem anbieten. Gerade bei kundenorientierten Betrieben bieten sich solche Zeitsysteme an, um Arbeitszeiten besser zu nutzen und damit die Personalkosten zu reduzieren.

„DIE BEIDEN BEREICHE PRODUKTION UND VERKAUF SOLLTE DER UNTERNEHMER GETRENNT BETRACHTEN.“

Hohe Lohn- und Personalkosten, Kaufzurückhaltung, Sorgen um die betriebliche Weiterentwicklung – das sind für viele Gartenbaubetriebe Reizthemen im Geschäftsalltag. Wenn der Fachbetrieb mit Einzelhandelsgärtnerei oder das Blumenfachgeschäft wettbewerbsfähig bleiben will, kann es sich auf Dauer nicht leisten, auf qualifizierte MitarbeiterInnen im Verkauf auf Kosten der Produktion zu verzichten. Denn mit Fach- und Beratungskompetenz zeigen sie Profil bei den Kunden. Sie brauchen motivierte Mitarbeiter, die die Kunden mit Glaubwürdigkeit und Sympathie von den eigenen Produkten und Dienstleistungen persönlich überzeugen.

Schwierig wird es dann, wenn in Einzelhandelsgärtnereien Verkauf und Produktion als Ganzes gesehen und bewertet werden. Bei einer Analyse der Zahlen stellt sich oft heraus, dass der Verkauf die Produktion „subventioniert“. Die beiden Bereiche Produktion und Verkauf sollte der Unternehmer deshalb immer ge-

trennt betrachten, wenn es um Lohnkosten und eine funktionierende Arbeitswirtschaft geht.

Bei vielen Betrieben fehlt allerdings eine funktionierende Arbeitswirtschaft. Dazu gehört auch, ein für den Geschäfts- und Arbeitsalltag flexibles Arbeitszeitsystem zu entwickeln.

FLEXIBLE ARBEITSZEITEN

„Der Mensch im Mittelpunkt“ – diese Unternehmensphilosophie, die die Betriebsinteressen und die familiären Belange der Beschäftigten gleichermaßen im Blick hat, ist eine ideale Voraussetzung für innovative und flexible Arbeitszeitorganisation. Vorwiegend Mitarbeiterinnen wissen Flexibilität zu schätzen, weil es dann für sie möglich ist, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. So kann ein Unternehmen qualifizierte MitarbeiterInnen binden, die sie ohne diese Teilzeitarbeitsmöglichkeit verlieren würde. Damit sichert sich das Unternehmen die nötigen Personalressourcen, um flexibel auf den schwankenden Bedarf zu reagieren.

Die Art und Weise der innerbetrieblichen Kommunikation trägt entscheidend zu einer **funktionierenden Arbeitswirtschaft** bei. Nur wenn die innerbetriebliche Kommunikation stimmt, ist es möglich, mit einem flexiblen Arbeitszeitmodell bedarfsorientiert zu produzieren, einzukaufen und zu verkaufen. Innerbetriebliche Kommunikation **beginnt dabei auf der Chefebene**. Günstige Voraussetzungen für einen fairen innerbetrieblichen Austausch sind:

- ▶ Die für alle verbindliche Zielsetzung: bedarfsorientiert produzieren, einkaufen und verkaufen!
- ▶ Produktion und Verkauf sind arbeitswirtschaftlich getrennt zu betrachten und zu organisieren.
- ▶ Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche, wie beispielsweise Produktion und Verkauf, sind verbindlich festzulegen.
- ▶ **Feste Besprechungszeiten**, sogenannte „Chefteams“, sind die beste Voraussetzung dafür, Informationen über die unterschiedlichen Betriebsabläufe und die Arbeitsorganisation auszutauschen.

Teilzeitarbeit, die sich individuell abstimmen und auf die Arbeitstage und -wochen verteilen lässt, ist dabei eine Möglichkeit. Jahresarbeitszeitkonten einzurichten, eine andere. Diese erlauben es, für einen bestimmten Zeitraum Vollzeit oder mehr zu arbeiten und zum Ausgleich später – witterungsbedingt oder kulturtechnisch – sich eine entsprechende längere Zeit frei zu nehmen.

ZEIT FÜR DIE PLANUNG NEHMEN

Arbeitszeitplanung und -organisation erfordert nicht nur viel Zeit, die auf Grund der täglichen aktiven Mitarbeit im Geschäftsalltag fast nicht bleibt, sondern auch ein hohes Maß an Fachkompetenz, „Organisationstalent“ und Ausdauer. Arbeitseinsatzpläne sind zu schreiben und nach gemeinsamer Überprüfung im „Chefteam“ zu verändern und an die Realität anzupassen. Es stellt sich immer wieder die Frage: lohnt sich dieser Arbeitsaufwand überhaupt?

Ein kritischer Blick in die Bilanz zeigt manchmal, dass ohne ein flexibles Arbeitszeitsystem die Öffnungszeiten und die saisonal bedingten Arbeitsspitzen gar nicht zu bewältigen, geschweige denn zu bezahlen sind. Es bleibt nur die Alternative der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und fachlich kompetenten Arbeitsorganisation. Die Art und Weise der innerbetrieblichen Kommunikation trägt entscheidend zu einer funktionierenden Arbeitswirtschaft bei.

Wichtig ist es, die zu erreichenden Änderungen und Ziele genau festzulegen und aufzuschreiben. Mögliche Schritte eines neues Arbeitszeitmodells:

- ▶ Überstunden nicht mehr bezahlen, sondern Mehrarbeit mit Freizeit ausgleichen, Jahresarbeitszeitkonten einrichten,
- ▶ Verantwortlichkeiten für Arbeitsorganisation und Arbeitszeitabsprachen in der Produktion und im Verkauf festlegen,
- ▶ die Arbeitszeiten sind je nach Arbeitsstelle verbindlich mit dem Chef abzusprechen und zuverlässig einzuhalten,
- ▶ die Absprachen zur Arbeitszeit und Arbeitsaufträgen werden kontrolliert.

AUF DAS „NEUE“ BEWUSST EINSTELLEN

Gerade, wenn innerbetriebliche Veränderungen notwendig sind, Chefs und Mitarbeiter aber die Gleichen bleiben, bedeutet

es für beide Seiten, sich auf das „Neue“ bewusst einzustellen. Je konsequenter sich beide Seiten an die neue flexible Arbeitszeitregelung und an die verbindlichen Absprachen zu Arbeitsabläufen halten, desto schneller wird daraus Routine.

Gerade in der Umstellungsphase, so hat die Erfahrung gezeigt, werden die geänderten Arbeitszeiten und die damit verbundenen Arbeitsaufträge nicht immer zuverlässig eingehalten. Absprachen und Zielsetzungen sind es wert, kontrolliert zu werden. Wie sonst lässt sich gemeinsam mit den MitarbeiterInnen herausfinden und feststellen, ob es die richtige Strategie war, das Problem „zu hohe Personalkosten“ zu bewältigen? Erfolg macht zufrieden und ist die beste Motivation, um auch in Zukunft Probleme optimistisch zu bewältigen.

Wichtig ist es auch, von Anfang an Arbeitszeitkonten zu führen, um gemeinsam mit den MitarbeiterInnen den Überblick zu behalten. Auf der Basis der Unternehmensphilosophie „der Mensch im Mittelpunkt“ sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer gemeinsamen Teambesprechung mit dem Arbeitszeitmodell vertraut zu machen. Der Zeitaufwand und die Mühen für die Konzeptentwicklung lohnen sich meist schnell. Denn Beobachtungen aus der Unternehmensberatungspraxis zeigen: Durch flexible Arbeitszeitmodelle lässt sich die Lohnquote, die im Schnitt zwischen 25 bis 30 Prozent liegt, um durchschnittlich zwei bis drei Prozent senken.

Der Betriebsleiter darf allerdings nicht den Fehler begehen, ein flexibles Arbeitszeitsystem „eins zu eins“ auf seinen Betrieb zu übertragen. Er muss ein eigenes System entwickeln, das speziell auf die Voraussetzungen und Notwendigkeiten angepasst ist. Dabei spielt die berufliche Qualifikation und das persönliche Know how der MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle.

| ROSEMARIE WAGLER
Waldbüttelbrunn



Die Art und Weise der innerbetrieblichen Kommunikation trägt entscheidend zu einer funktionierenden Arbeitswirtschaft bei.

Fotos: Wagler