

# Leseprobe

Ellen Braun, Steffen Hillebrecht

**Personalplanung im Buchhandel**

Leseprobe

# Leseprobe

**Edition Buchhandel** Band 30

Herausgegeben von Klaus-W. Bramann

Leseprobe

# Leseprobe

Ellen Braun, Steffen Hillebrecht

## **Personalplanung im Buchhandel**

Personalpolitische Grundsätze – Personalauswahl –  
Personalkosten – Personaleinsatzplanung – Personal-  
entwicklung – Personaleinsatz als Führungsaufgabe

**: Bramann**

Leseprobe

# Leseprobe

Alle Titel der Reihe werden in der *Deutschen Nationalbibliografie* angezeigt.

Die Deutsche Nationalbibliothek bietet nach Erscheinen detaillierte bibliografische Informationen unter <http://dnb.d-nb.de>.

© 2014 Bramann Verlag, Frankfurt am Main  
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung Margarete Bramann

Papier Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Druck und Bindung Druckerei TZ-Verlag & Print GmbH, 64380 Roßdorf |  
[www.tz-verlag.de](http://www.tz-verlag.de)

ISBN Printed in Germany, 2014  
978-3-934054-63-9 (PRINT)  
978-3-934054-82-0 (EPUB)

# Leseprobe

## Inhalt

	<b>Rund um die Personalplanung</b> .....	7
<b>1</b>	<b>Die allgemeine Personalplanung - personalpolitische Grundsätze und Mindestbesetzung</b> .....	11
<b>1.1</b>	Themenüberblick zur Personalpolitik .....	11
<b>1.2</b>	Die Personalbedarfsrechnung .....	13
1.2.1	Die Grundzüge der Personalbedarfsplanung .....	14
1.2.2	Berücksichtigung besonderer Umstände .....	17
1.2.3	Die qualitative Personaleinsatzplanung .....	20
1.2.4	Die Personalkostenkalkulation im Rahmen der Personalplanung nach der Bottom-up-Methode .....	22
1.2.5	Mindestlohnvorgaben als Kalkulationsproblem .....	26
1.2.6	Planungsfragen bei geringfügig Beschäftigten und Aushilfen .....	27
1.2.7	Planungsfragen bei befristeten Arbeitsverträgen .....	29
1.2.8	Planungsfragen bei freiberuflichen Aushilfen .....	29
<b>1.3</b>	Die Einplanung von Auszubildenden und Praktikanten .....	30
<b>1.4</b>	Personalkostenplanung und -budgetierung nach der Top-down-Methode .....	31
1.4.1	Grundschemata der umsatzorientierten Personalkostenplanung .....	32
1.4.2	Möglichkeiten der Personalkosteneinsparung .....	34
1.4.3	Möglichkeiten der flexiblen Personalkostengestaltung .....	35
<b>1.5</b>	Die Anwendung von Tarifverträgen .....	38
<b>1.6</b>	Grundsätze der Personalauswahl .....	39
<b>2</b>	<b>Die operative Personaleinsatzplanung</b> .....	41
<b>2.1</b>	Der allgemeine Rahmen der Arbeitszeitplanung .....	41
2.1.1	Bestimmungen zur regulären Arbeitszeit .....	41
2.1.2	Regelungen zur Arbeit an gesetzlichen Feiertagen .....	42
2.1.3	Besondere Schutzrechte .....	43
2.1.4	Urlaubsanspruch der Mitarbeiterinnen .....	45
<b>2.2</b>	Planung der Arbeitszeitgestaltung und der Ladenbesetzung .....	46
2.2.1	Die kurzfristige Personalplanung .....	46
2.2.2	Familienfreundlichkeit in der Arbeitszeitgestaltung .....	51

---

2.2.3	Umgang mit erkrankten Mitarbeiterinnen .....	53
2.2.4	Der Arbeitsschutz als Rahmen .....	54
<b>2.3</b>	<b>Die Personalanpassung .....</b>	<b>55</b>
2.3.1	Gründe für eine Personalanpassung .....	56
2.3.2	Vorgehen bei einer Kündigung .....	57
2.3.3	Vorgehen bei einer außerordentlichen Kündigung .....	65
2.3.4	Beteiligung der Mitarbeitervertretung .....	65
<b>3</b>	<b>Personalentwicklungsplanung .....</b>	<b>67</b>
<b>3.1</b>	<b>Die Möglichkeiten der Personalentwicklung (PE) .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2</b>	<b>Die Schritte der Personalentwicklung .....</b>	<b>69</b>
<b>3.3</b>	<b>Die Erfolgsevaluation .....</b>	<b>71</b>
<b>3.4</b>	<b>Betriebliche Finanzierung von Personalentwicklungsmaßnahmen .....</b>	<b>73</b>
<b>3.5</b>	<b>Hinweise zu einem Studium .....</b>	<b>75</b>
<b>4</b>	<b>Personaleinsatz als Führungsaufgabe .....</b>	<b>77</b>
<b>4.1</b>	<b>Die Aufgaben der Führungskraft .....</b>	<b>77</b>
<b>4.2</b>	<b>Arbeitsschwerpunkte und Zielvereinbarung .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3</b>	<b>Prüfsteine einer qualitativen Personaleinsatzplanung .....</b>	<b>82</b>
<b>4.4</b>	<b>Die Durchführung von Kritikgesprächen .....</b>	<b>84</b>
	<b>Einige abschließende Worte .....</b>	<b>85</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>86</b>
	Verzeichnis weiterführender Literatur und Verweise .....	86
	Abkürzungen .....	87

## Rund um die Personalplanung

Personaleinsatzplanung ist die Kunst, immer die richtigen Leute an der richtigen Stelle zu haben. Deshalb geht es bei Personalplanung und Personaleinsatz darum,

- die richtigen Leute auszuwählen;
- sie zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen, nämlich dann, wenn die Kundenberatung, der Kundenkontakt vor Ort bei Rechnungskunden, Bestellungen oder andere betriebliche Aufgaben den Personaleinsatz erfordern;
- die Mitarbeiterinnen entsprechend ihren Begabungen auf die am besten geeigneten Aufgabenfelder zu schicken – wir werden uns mit der Ausnahme feststehender Begriffe durchgehend aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung an die weibliche Form halten, schließlich stellen Frauen die deutliche Mehrheit im Buchhandel;
- den Personalstand entsprechend der Entwicklung im Unternehmen anzupassen, durch Einstellungen, Qualifizierungen, Umsetzungen und notfalls auch durch Freistellungen;
- den Mitarbeiterinnen im Rahmen der Möglichkeiten auch in ihren Wünschen an die Arbeitszeitstruktur entgegen zu kommen (Stichwort Teilzeit, insbesondere aus familiären Rücksichtnahmen);
- bei größeren Unternehmen, die ihre Unternehmensplanung und -führung EDV-gestützt (beispielsweise auf SAP-Basis oder als branchenspezifische Lösungen) handhaben, eine entsprechende Einbindung in die IT vorzusehen (»Workforce Management« genannt, also der kostenoptimierte Einsatz aller Mitarbeiterinnen).

Was auf den ersten Blick so einfach klingt, ist durch eine Vielzahl an gegenseitigen Abhängigkeiten gekennzeichnet. Die analytische Trennung, die Sie in diesem Buch finden, wird sich im betrieblichen Alltag zwar kaum wiederfinden, muss allerdings aus Gründen der Verständlichkeit so gewählt werden. Diese Strukturierung entspringt eigener langjähriger beruflicher Erfahrung und wird Ihnen helfen, die relevanten Fragestellungen herauszufinden und unter dem am besten geeigneten Fokus zu behandeln. Dabei ist auch immer zu überlegen, was eher strategisch und damit langfristig angelegt wird, und was eher kurzfristig angepackt wird. Wir unterscheiden:

- Die **Ebene der Unternehmenspolitik** (das Selbstverständnis): Viele Unternehmerinnen betonen die Eigenschaft eines inhabergeführten Unternehmens mit Familientradition, die eine bestimmte Umgangsform mit den Mitarbeiterinnen einschließt. Andere Unternehmerinnen definieren ihre Buchhandlung als Stadtteilbuchhandlung mit starker Integration in das Leben des Stadtteils.
- Die **Ebene der strategischen Maßnahmen**: Wie können wir die Unternehmensziele langfristig erreichen? Hierzu zählt die Einrichtung von Filialen oder die langfristige Kooperation mit anderen Handelsunternehmen vor Ort, die Umstellung auf einen Online-Shop oder auch der bewusste Verzicht auf das Schulbuchgeschäft. Durch den Aufbau von Personal, durch Ausbildung und Personalentwicklung, wird man auf diese Vorgaben entsprechend eingehen können. Eine Buchhandlung mit starkem Rechnungsgeschäft wird auf anderes Personal achten als eine Buchhandlung, bei der das Geschäft im Laden dominiert oder die den Online-Handel forciert.
- Die **Ebene der operativen Maßnahmen**: Was muss in den nächsten Tagen oder Wochen passieren, damit wir unseren Unternehmenszielen näher kommen? Dies umfasst in erster Linie die Personaleinsatzplanung.

Jede dieser Ebenen zieht Konsequenzen in der Personalwirtschaft nach sich. Ein Familienunternehmen mit langer Tradition sollte Mitarbeiterinnen ansprechen, die sich in diese spezifische Firmenkultur einfinden können, die sich auf eine charismatische Persönlichkeit einstellen. Im Gegenzug werden ihre Chefinnen eine besondere Loyalität in Krisenzeiten zeigen, beispielsweise der Verzicht auf vorschnelle Kündigung oder die Bereitschaft zu besonderen Arbeitszeitmodellen.

**Strategische Maßnahmen**, wie die Eröffnung einer Filiale, erfordern bestimmte Mitarbeiterinnen, die flexibel hinsichtlich des Arbeitsortes sind und sich abseits des Haupthauses genauso einsetzen, die Unternehmenskultur auch in der Filiale vermitteln. Ähnlich erwartet eine Stadtteilbuchhandlung mit starker Integration vor Ort auch Mitarbeiterinnen, die ihrerseits ihr Netzwerk im Stadtteil pflegen, in Vereinen genauso wie in den Schulen und Kindergärten. Online-Aktivitäten setzen eine gute Durchdringung der Bedingungen des E-Commerce voraus, was andere Vorgehensweisen im Marketing erfordert und entsprechend auch von den Mitarbeiterinnen andere Arbeitsweisen erfordert.

Auf **operativer Ebene** geht es zum Beispiel um den Personaleinsatz im Wochenplan, der besondere Verkaufsanstrengungen bei neuen Rechnungskunden genauso berücksichtigt wie familiäre Verpflichtungen. Auch Weiterbildungsanstrengungen bestimmter Mitarbeiterinnen oder die Einplanung kurzfristiger Ausfälle durch Erkrankung zählen hierzu.

Entsprechend dieser Aufgabenfelder erhalten Sie mit diesem Buch einige Hilfestellungen. Es wird Ihre Aufgabe als Führungskraft sein, diese Muster Ih-



ren betrieblichen Bedingungen anzupassen und fortzuentwickeln. Nutzen Sie dazu den Dialog mit Kollegen, Vorgesetzten und externen Gesprächspartnern. Erlauben Sie einen abschließenden Hinweis: Alle Verweise auf juristische Sachverhalte sind als Information zu betrachten, wie sie aus der Sicht einer Managementkraft behandelt werden können. Sie stellen keine Rechtsberatung im Sinne des Rechtsberatungsgesetzes dar. Im konkreten Fall befragen Sie entsprechend befugte Personen, wie Rechtsanwälte oder Justiziere der Landesverbände.

Damit Sie sich ein Bild vom Autorenduo machen können, dürfen wir uns noch kurz vorstellen. Dipl.-Kffr. Ellen Braun war acht Jahre Mitglied in der Geschäftsleitung eines Buchhandels- und Verlagsunternehmens und führt seit 1998 die Unternehmens- und Personalberatung ›Ellen Braun Consulting. Coaching. Training‹, zunächst in Bamberg, seit 2011 in Würzburg. Sie ist seit 2014 Regionalsprecherin der BücherFrauen e.V. – Region Franken. Prof. Dr. Steffen Hillebrecht war sieben Jahre Personal- und Unternehmensberater bei einem auf die Medienindustrie spezialisierten Dienstleister und lehrt seit 2003 Management und Personalwirtschaft in Medienunternehmen, zunächst an der HTWK Leipzig im Studiengang Buchhandel/Verlagswirtschaft, und seit 2009 an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt im Studiengang Medienmanagement.

Sofern Sie Anregungen oder Rückfragen haben, freuen wir uns auf Ihre Nachricht unter [ebraun@ellenbraun.com](mailto:ebraun@ellenbraun.com) oder [swhillebrecht@yahoo.de](mailto:swhillebrecht@yahoo.de).

Würzburg, im Juni 2014  
*Ellen Braun & Steffen Hillebrecht*

Leseprobe

Leseprobe

## 1

### **Die allgemeine Personalplanung – personalpolitische Grundsätze und Mindestbesetzung**

Personalführung ist eine Philosophie – wie gehe ich mit meinen Mitarbeiterinnen um, welches Menschenbild verfolge ich in der Führungsarbeit? Erfolgreiche Personalplanung, erfolgreicher Personaleinsatz baut daher immer auf einigen grundsätzlichen Überlegungen auf, die wir Ihnen nachfolgend vorstellen.

#### 1.1

##### **Themenüberblick zur Personalpolitik**

Patentrezepte gibt es in der Personalplanung ebenso wenig wie zu Fragen der Partnerschaft, der Kreditfinanzierung oder des Ladenbaus. Vielmehr gilt es auch hier zunächst einmal einige grundsätzliche Fragen zu klären, bevor auf dieser Basis ein sinnvolles Vorgehen gewählt werden kann.

Wenn Politik die Kunst des Machbaren ist, ist Personalpolitik die Kunst des mit Mitarbeiterinnen Machbaren. Anders gesagt: Jedes Unternehmen hat einen bestimmten Personalbestand, und dieser Bestand ist zentraler Dreh- und Angelpunkt der Unternehmensführung. Damit Führungskräfte erkennen können, was machbar ist, was vielleicht bei anderen Rahmenbedingungen machbar wäre oder auch, was nicht machbar ist, stellen sie sich einige Prüfungen. Die Prüfungen der Personalpolitik sind:

1. Ist mein Unternehmen ein Familienunternehmen oder ein Management-Unternehmen?
2. Hat mein Unternehmen einen Standort oder mehrere Standorte?
3. Ist das Unternehmen eine kleinere oder eine größere Betriebsform?
4. Führen wir die Personalverwaltung selbst durch, oder setzen wir einen Dienstleister ein?

Die erste Frage betrifft vor allem die **Unternehmenskultur**, die bei der Personaleinstellung und Personalbindung berücksichtigt werden will. Bei einem **Familienunternehmen** stehen in der Regel eine oder mehrere Eigentümerinnen jeden Tag im Unternehmen und nehmen mehr oder weniger umfangrei-

che Verantwortung in der Unternehmensleitung wahr. Mit ihrer Familientradition verkörpern sie bestimmte Werte. Damit ist oft ein bestimmtes Familienselbstbild verbunden, und diese Werte tragen die langfristige Arbeitsweise und spielen in die tägliche Arbeit hinein. Für Inhaberinnen sind Entlassungen nach unserer Erfahrung noch bitterer, als für Führungskräfte in einem managementgeführten Unternehmen – die Mitarbeiterinnen gehören quasi zur (Unternehmens-)Familie. Mitarbeiterinnen wie auch Führungskräfte sind dementsprechend oft auf die Inhaberinnen ausgerichtet und tun sich dann manchmal etwas schwerer beim Übergang von einer Inhabergeneration auf die andere. Die häufig vorhandene Zuwendung der Inhaberin – in Form von Fragen zum persönlichen Wohlergehen, Einladungen zur jährlichen Grillparty daheim usw. – wird von den einen als Kuschelatmosphäre wahrgenommen, von den anderen als zu wenig Distanz. Familiengeführte Unternehmen stehen über kurz oder lang vor der Frage, ob jemand aus einer jüngeren Generation der Familie Verantwortung im Unternehmen übernehmen soll. Hierzu können übrigens geeignete Personalentwicklungspläne sowie ein Zeitplan zur Unternehmensnachfolge unterstützend wirken.

Ein **Management-Unternehmen** wird hingegen eher etwas stärker an Funktionen orientiert geführt. Das Unternehmen sieht sich nicht unbedingt als eine große Familie, sondern als ein Ort, an dem jeder seiner Arbeit nachgeht. Die Personen in den oberen Ebenen der Führung können häufiger wechseln, und damit auch die Vorgaben und Ziele. Karrieren sind seltener an einzelne Vorgesetzte gebunden und dafür tendenziell stärker an die Fähigkeit, sich auf wechselnde Vorgaben einzustellen. Damit entsteht möglicherweise auch weniger Loyalität mit allen Vor- und Nachteilen. Hier wird die Unternehmensleitung in der Personalplanung noch stärker darauf achten müssen, die Mitarbeiterinnen über interessante Aufgaben und Perspektiven an das Unternehmen zu binden.

Bei der Frage nach der **Anzahl der Standorte** spielen führungstechnische und arbeitsrechtliche Aspekte eine wichtige Rolle. Neben der Frage, ob jemand überhaupt gewillt ist, mal an diesem, mal an jenem Standort zu arbeiten (der berühmte ›Springer‹), muss im Arbeitsvertrag definiert werden, wie weit die Versetzbarkeit gewollt oder gefordert wird. Wurde eine Person nur für die Filiale x eingestellt, bedeutet jede Versetzung eine Änderungskündigung, die von der Arbeitnehmerin mitgetragen werden will. Eine zu offene Formulierung (»x wird für die Mitarbeit im Unternehmen y eingestellt, der Arbeitsort wird nach Bedarf zugewiesen«) bringt zwar eine höhere Versetzbarkeit mit sich. Sie birgt aber auch arbeitsrechtliche Probleme bei der Auflösung des Arbeitsvertrages. Denn in diesem Fall ist bei einer betriebsbedingten Kündigung zu prüfen, ob es nicht noch andere Arbeitsplätze im Unternehmen gibt, die für die betreffende Mitarbeiterin ebenfalls geeignet sind. Die ideale Antwort gibt es also auch hier nicht. Zudem werden sich Führungskräfte überlegen, wie sie Führung in den einzelnen Standorten wahrnehmen wollen – er-

scheinen sie jede Woche an jedem Standort, oder überlassen sie das Alltagsgeschäft ihren Mitarbeiterinnen und kommen sie nur zu besonderen Terminen oder auf Zuruf in die jeweilige Filiale.

Die Frage nach der Größe der **Betriebsform** bezieht sich auf die fachlichen Anforderungen an eine Mitarbeiterin. Eine eher als ›kleine‹ Buchhandlung einzustufende Betriebsgröße, mit 80 oder 120 qm Ladenfläche als Vollsortiment geführt, setzt bei den einzelnen Mitarbeiterinnen andere, weil breitere Sortimentskenntnisse voraus als eine Großfläche mit über 800 qm Ladenfläche. Im ersten Fall muss der Mitarbeiterin verschiedene Sortimentskenntnisse abdecken, wohingegen es im zweiten Fall reichen mag, sich auf den jeweils betreuten Sortimentsbereich wie Fachbuch, Ratgeber oder Kinder- und Jugendliteratur zu beschränken. Allerdings haben größere Betriebsformen höhere formale Anforderungen an bestimmte Vorgänge. Hier kommt es also auf die Bereitschaft an, sich auf diese formalen Verfahrensweisen einzulassen und auch noch stärker Controlling-Daten in die Alltagsarbeit zu übernehmen.

Bei der Frage der **Personalverwaltung** geht es um die Überlegung, ob Outsourcing möglich und sinnvoll ist, oder nicht. Unabhängig von der Größe der Buchhandlung gibt es die Überlegung, ob der Steuerberater bzw. ein Personaldienstleister die Personalverwaltung übernimmt oder ob diese im Hause selbst durchgeführt wird. Letzteres spart Geld und eröffnet Freiräume für unbürokratische Lösungen, bindet aber Arbeitskraft und erfordert auch ständig aktuelles Fachwissen in einem teilweise sehr delikatzen Bereich. Als Anhaltswert wird pro Mitarbeiterin ungefähr eine halbe bis ganze Arbeitsstunde pro Woche von der Führungskraft erforderlich sein.

Prüfen Sie daher für sich zu jeder Frage die Vor- und Nachteile, aus der Sicht Ihrer Kernkompetenzen und der örtlichen Marktlage, und durchdenken Sie auch die Konsequenzen für Ihr Unternehmen! Erst wenn diese Fragen sinnvoll geklärt sind, kann eine operative Personalplanung durchgeführt werden, die verlässlich und dauerhaft ist. Weitere Überlegungen betreffen insbesondere die Führung und Arbeitsverteilung. Auch darauf ist noch einzugehen.

### 1.2

#### Die Personalbedarfsrechnung

Basis jeder Personalplanung ist die Definition der Mitarbeiterzahl, die für eine Buchhandlung üblicherweise benötigt wird. Auf Basis eines Normwertes lässt sich der eigene Bedarf konkreter bestimmen – und auch hinterfragen, beispielsweise bei

- Erfa-Gruppen,
- Betriebsvergleichen,
- Betriebsberatungen.

## 1.2.1

### Die Grundzüge der Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsrechnung geht in vier Schritten vor:

1. Im ersten Schritt wird die Ladenöffnungszeit als **Mindestarbeitszeitbedarf** bestimmt.
2. Im zweiten Schritt wird die **Jahresarbeitszeit** der Mitarbeiterinnen berechnet, aufgrund gesetzlicher und ggf. auch tarifvertraglicher Regelungen.
3. Im dritten Schritt wird ein Sicherheitszuschlag gebildet, der als Maßstab für die eigene Berechnung dient (**SOLL-Wert**).
4. Im vierten Schritt schließlich vergleicht man den SOLL-Wert mit den tatsächlich vorhandenen Mitarbeiterstunden (**IST-Wert**). Abweichungen werden hinterfragt und dienen als Ansatzpunkt zur steten Verbesserung des Personaleinsatzes.

**ZUM ERSTEN SCHRITT:** Die Personalbedarfsrechnung im Handel geht zunächst einmal von der Ladenöffnungszeit aus und bestimmt so die Normzahl. Die maximale Öffnungsdauer wird durch die Ladenschlussgesetze bestimmt, die in Deutschland nach Landesrecht geregelt sind, sofern die Bundesländer hierzu eigene Gesetze erlassen haben. Bayern als Beispiel hat hierauf verzichtet, damit gilt hier nach wie vor das ›alte‹ Bundes-Ladenschlussgesetz. Die maximale Arbeitsdauer einer Mitarbeiterin hingegen wird generell durch Bundesrecht (Arbeitszeitgesetz, Bundesurlaubsgesetz) definiert, worauf noch einzugehen ist. Als Beispiele der Ladenöffnungszeiten gelten derzeit für:

- Bayern und Saarland: von 6.00 Uhr bis 20.00 Uhr,
- Rheinland-Pfalz und Sachsen: von 6.00 Uhr bis 22.00 Uhr,
- Baden-Württemberg, Brandenburg und Niedersachsen: ›rund um die Uhr‹ an Werktagen, wobei eine Öffnung am 24.12. bis maximal 14.00 Uhr erlaubt ist (§ 3 II 2 BWLadÖG bzw. § 3 I BrbLÖffG bzw. § 3 I NLöffVZG).

Hierbei sind in allen Fällen Sonderöffnungszeiten in touristischen Gebieten zu berücksichtigen, auf deren Darstellung wir verzichten, ebenso auf die Möglichkeiten zu verlängerten Samstags- oder Sonntagsöffnungszeiten an Adventswochenenden. Wir legen in unserer Modellrechnung die allgemein üblichen Feiertage (Neujahr, Ostersonntag und Ostermontag etc.) zugrunde. In der Regel halten die einzelnen Industrie- und Handelskammern geeignete Merkblätter bereit. Die entsprechenden Zeiten gilt es ggf. hinzuzurechnen. Ebenso verzichten wir auf die Berücksichtigung von Regelungen zu Heilig Abend, Silvester und regionalen Besonderheiten. Diese betreffen insbesondere im Rheinland den Karnevalsmontag oder in Franken den Faschingsdienstag, das Friedensfest in Augsburg, Fronleichnam und Maria Himmelfahrt/15. August in vielen katholisch geprägten Gegenden Deutschlands und in

Österreich, den Buß- und Bettag in Sachsen usw. Ganz zu schweigen davon, dass gerade die Öffnungszeiten am 24.12. und 31.12. in den einzelnen Buchhandlungen sehr unterschiedlich gehandhabt werden, mit Ladenschluss um 12.00 oder 12.30, 13.00 oder auch 14.00 Uhr.

Eine Randbemerkung: In Österreich ergibt sich aufgrund des ›Öffnungszeitengesetzes 2003‹ eine Ladenöffnungszeiten von 6.00 bis 21.00 Uhr (an Samstagen bis 18 Uhr), jedoch eine maximale wöchentliche Öffnungszeit von 72 Stunden. In der Schweiz regeln die einzelnen Kantone die Ladenöffnungszeiten, zumeist mit einem Zeitfenster zwischen 6.00 und 21.00 Uhr oder 22.00 Uhr (freitags aufgrund eines Gewohnheitsrechts zumeist bis 18.00 oder 19.00 Uhr, samstags generell bis 16.00 oder 17.00 Uhr), womit die Bandbreite hier nicht darstellbar ist. In Südtirol gelten die italienischen Gesetze, die eine Ladenöffnung zwischen 5.00 und 21.00 Uhr an Werktagen erlauben.

Die Buchhandlung ›Musterfrau & Sohn‹ in Kleinstadt (ca. 30.000 Einwohner) hat dazu folgende Regelung getroffen:

- Montag-Freitag: 9.30 Uhr bis 18.00 Uhr, d. h. 8,5 Stunden Ladenöffnungszeiten unter der Woche
- Samstag: 9.30 bis 16.00 Uhr, d. h. 6,5 Stunden Ladenöffnungszeiten am Wochenende, auch an den Adventssamstagen.

Im langjährigen Mittel entstehen damit ca. 260 Arbeitstage zu je 8,5 Zeitstunden und 52 Samstage zu 6,5 Stunden. Stehen die Mitarbeiterinnen, z. B. für Wareneingang oder Aufräumarbeiten, jedoch bereits vor der Ladenöffnung oder über den Ladenschluss hinaus bereit, so sind entsprechend erhöhte Stundenzahlen anzusetzen. Im Beispiel entstehen an Normarbeitsstunden:

- für die Wochentage Montag bis Freitag:  $260 \text{ Tage} * 8,5 \text{ h} = 2.210 \text{ h}$
- für die Samstage:  $52 \text{ Tage} * 6,5 \text{ h} = 338 \text{ h}$
- zusammen:  $2.548 \text{ h/Jahr}$

**DER ZWEITE SCHRITT** betrachtet die möglichen Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen. Die Norm-Jahresarbeitszeit geht bei einer 40-Stunden-Woche von ca. 1.840 Arbeitsstunden jährlich aus, denn laut §3 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) und der entsprechenden Anwendung in den gängigen Tarifverträgen werden bei einer Vollzeitarkbeitskraft 8 Stunden pro Arbeitstag angesetzt, bei 5 Arbeitstagen pro Woche und 6 Wochen Urlaub jährlich. Zum Vergleich: In Österreich gelten analog 8 Stunden laut §3 AZG. In der Schweiz ist die Rechnung etwas diffiziler, da laut Art 9ff. AZG 45 Stunden pro Woche als Höchst-arbeitszeit in Unternehmen ab 50 Mitarbeiterinnen gelten, in kleineren Unternehmen maximal 50 Stunden, sofern es keinen anderslautenden Gesamt-arbeitsvertrag gibt, und die tägliche Arbeitszeit inklusive Pausen nicht mehr als 14 Stunden betragen darf. Allerdings werden faktisch im Schnitt auch nicht mehr als 8,5–9 Stunden pro Tag Arbeit geleistet. Diese Norm-Arbeitszeit lässt sich ins Verhältnis zur Ladenöffnungszeiten setzen.