



Mit Augenmaß



Anja Spohr,
Director Human
Resources,
Starbucks Coffee
Deutschland
GmbH, Essen
Kontakt:
anja.spohr@
starbucks.de



Dr. Dirk Gratzel,
Unternehmens-
berater, Aachen
Kontakt:
info@gratzel.com

Die Starbucks Coffee Deutschland GmbH ist die deutsche Tochter des Starbucks Konzerns. Sie betreibt gegenwärtig 114 Coffee Houses in über 30 deutschen Städten und beschäftigt rund 1.400 Mitarbeiter, die vom Unternehmen als Partner definiert werden. Das personalintensive Dienstleistungsunternehmen suchte im Herbst 2007 nach einem effizienten, arbeitsrechtlich angemessenen und für die Mitarbeiter attraktiven Handling anfallender Mehrarbeit, hier insbesondere im Management der Stores, das sich bei Starbucks Deutschland auf Store Manager (Betriebsleiter), Assistant Store Manager (deren Stellvertreter) und Shift Supervisor

Die Starbucks Coffee Deutschland GmbH hat Jahresarbeitszeitkonten eingeführt. Das Modell wird bis Herbst bei den Store Managern erprobt.

(Schichtleiter mit breitem Verantwortungsbereich) aufteilt.

Alle drei Partnergruppen, aktuell rund 400 Mitarbeiter, leisten in unterschiedlichen Umfängen Mehrarbeit, zu deren Kompensation in der Vergangenheit überwiegend individuelle oder lokale Absprachen bestanden, die vor den strengen arbeitsrechtlichen Anforderungen an die Transparenz und Angemessenheit von Mehrarbeitsregelungen zunehmend zweifelhaft erschienen. Die geplante Neuregelung sollte gleichzeitig Erfahrungen generieren, die einen flächendeckenden Einsatz dieses Systems auch auf der Ebene der Barista (Servicemitarbeiter) vorbereiten. Hier wird Mehrarbeit bislang – eine durchaus kostenintensive Lösung – überwiegend unmittelbar und monatsbezogen vergütet.

Der Anschluss an ein gegebenes Tarifsystem war – das ergaben Recherchen in der Branche – weder personalwirtschaftlich noch personalpolitisch attraktiv. Denn das Vergütungsniveau von Starbucks weist neben im Branchenvergleich hohen Einstiegsgehältern und -gehältern Bestandteile auf wie Stock Options, wöchentliches Kaffeedeputat, Mitarbeiter-Discount, Freigetränke während der Schicht, keine Einmalzahlungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld, leistungsabhängige Beförderungs- und Gratifikationssysteme oder Gehaltsanpassung nur auf Basis jährlicher Leistungsbewertungen.

Das unternehmensinterne Lastenheft für eine weiter entwickelte Personalwirtschaft im Store Management musste ferner berücksichtigen, dass der genaue Umfang der im Store

Stichwörter in diesem Beitrag

- Tarifsystem
- Mehrarbeit
- Schwellenwerte

Management geleisteten Mehrarbeit wegen der uneinheitlichen Abreden hierzu unklar war. Folglich konnten Prognoserechnungen nur auf der Basis stichprobenartiger Datensammlungen vorgenommen werden, was ein kaufmännisch vorsichtiges Vorgehen angezeigt sein ließ. So wurden schlussendlich folgende Parameter definiert:

1. Die Mehrarbeitsregelungen im Store Management sollen die betriebswirtschaftlichen Risiken aus bislang nicht erfasster Mehrarbeit begrenzen.
2. Das Arbeitszeitmodell muss in der Handhabung einfach und für alle daran Beteiligten verständlich sein.
3. Das Modell muss auf arbeitsvertraglicher Ebene implementiert werden können.
4. Anreize für Mehrarbeit sollten begrenzt, geleistete Mehrarbeit sodann aber zeitnahe kompensiert werden.
5. Das Arbeitszeitmodell muss vor den Branchenmaßstäben als attraktiv und innovativ bewertet werden können.

Die nunmehr implementierten Jahresarbeitszeitkonten schreiben zunächst fest, dass je nach Position und Vergütungsstruktur ein Sockel an monatlicher Mehrarbeit mit dem vereinbarten Monatsentgelt abgegolten ist. Für den Shift Supervisor sind dies sechs Stunden monatlich, für den Assistant Store Manager acht und den Store Manager zehn Stunden. Jede weitere Mehrarbeit (und nur diese) wird sodann einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben, das sich am Fiskaljahr der Starbucks Coffee Deutschland (1. Oktober bis 30. September) orientiert. Es hat eine Schwankungsbreite von -25 bis +75 Stunden und wird aus Minder- oder Mehrarbeit der Partner gespeist. Seine Regelungen gelten für Teilzeitbeschäftigte entsprechend. Unterschreitet der Partner den unteren Schwellenwert von -25 Stunden, verfallen die Minderstunden zulasten des Unternehmens. Insofern sieht sich Starbucks, vermittelt über seine District Manager, in der alleinigen Verantwortung, die arbeitsvertraglich zur Verfügung gestellten Kontingente (Vollzeit = 173 Monatsarbeitsstunden) auch kon-

tinuierlich abzufordern und starke Schwankungen nach „unten“ durch eine konzentrierte Personalwirtschaft in der Fläche zu vermeiden. Überschreitet hingegen das Arbeitszeitkonto eines Partners den oberen Schwellenwert von +75 Stunden, so erfolgt, jeweils gerechnet auf das Quartalsende, ein sofortiger Ausgleich des überschießenden Guthabens, um den oberen Schwellenwert wieder einzuhalten.

Ein Beispiel: Ein Store Manager hat Ende Februar 72 Stunden auf seinem Arbeitszeitkonto stehen. Statt der arbeitsvertraglich definierten 173 Monatsstunden leistet er im März 195 Stunden. Zehn Mehrarbeitsstunden sind mit den Bruttobezügen abgegolten, zwölf werden seinem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben, das nunmehr 84 Stunden aufweist. Neun hiervon werden automatisch und entsprechend der anteiligen Stundenwerte (Bruttomonatsbezüge geteilt durch 173) ausgezahlt, so dass das Arbeitszeitkonto wieder der Schwankungsbreite von maximal +75 Stunden zurückgeführt wird.

Gestaltungsmöglichkeiten der Partner

Zusätzlich, und hierin liegt ein Anreiz für die Mitarbeiter, hat jeder Partner im Store Management quartalsweise die Möglichkeit, sich bis zur Hälfte seines aktuellen Guthabens auf seinem Arbeitszeitkonto auszahlen zu lassen. Interessant ist das für diejenigen Partner, die die zusätzliche Vergütung grundsätzlich dem sonst gewünschten Freizeitausgleich vorziehen. Sie entscheiden ein Mal über die gewünschte Auszahlungsquote ihres Guthabens und erhalten den Mehrarbeitsausgleich sodann und solange automatisiert ausbezahlt, bis sie eine neuerliche Entscheidung hierzu treffen. Ob und wann sie dies tun, liegt allein in ihrem Ermessen, während sich der Gestaltungsspielraum für die Personalwirtschaft insoweit naturgemäß im gleichen Umfang verkürzt. Diese Einschränkung in den Steuerungsmöglichkeiten ist bewusst gewählt: Sie erhöht einerseits die Attraktivität und damit Akzeptanz

des neuen Modells. Andererseits erwartet Starbucks von den kurzen Ausgleichszeiträumen einen Prozess kontinuierlicher Verbesserung der Zeitwirtschaft in den Stores, wird regelmäßige Mehrarbeit so doch – anders als bislang – schnell in den Arbeitskosten erscheinen.

Zum Ende jedes Fiskaljahres wird ein verbliebenes Guthaben auf dem Arbeitszeitkonto automatisch ausgezahlt, so dass jeder Partner am 1. Oktober mit „0“ in den nächsten Jahresrhythmus startet. Rückstellungen in den Personalkosten können unterbleiben. Negative Salden verfallen ersatzlos.

Das Modell wurde allen betroffenen Partnern in einer Road Show vorgestellt und ergänzt – auf einer Seite formuliert – seit März die Arbeitsverträge für das Store Management. Gleichzeitig wurde eine für alle Betroffenen offene externe Hotline installiert, die Einzelfragen beantwortet, dokumentiert und in kurzen Abständen dem Management wieder zurückspielt, so dass ein gleichmäßiger Wissensauf- und -ausbau zum Modell gewährleistet ist. Auf diese Weise konnte der Roll out zeitnah und schnell vollzogen werden. Innerhalb von drei Wochen sind alle Partner in das neue Modell integriert worden.

Erstes Feedback

Die spontanen Rückmeldungen auf die Neuregelungen waren ausnahmslos positiv. Jeder Mitarbeiter im Store Management verfügt nun über eine berechenbare und von ihm selbst beeinflussbare Regelung zur Kompensation von Mehrarbeit. Gleichzeitig werden die implementierten Schwellenwerte als betriebswirtschaftlich notwendig und sinnvoll akzeptiert. Die geringen Schwankungsbreiten, insbesondere die niedrigen Schwellenwerte für Minderstunden, stärken die Akzeptanz für den Veränderungsprozess. Überprüft – und gegebenenfalls optimiert – wird das Modell im Herbst. Beweist das Modell seine Leistungsfähigkeit, ist eine Ausdehnung auf die Ebene der Servicekräfte denkbar.