

Flexibilität im Einzelhandel durch versetzte Arbeitszeiten

Autor: Marc-A. Danlowski, Zeitbüro NRW

Das Arbeitszeitmodell der versetzten Arbeitszeiten hat in den vergangenen zehn Jahren branchenübergreifend in der betrieblichen Praxis stark an Bedeutung gewonnen. Insbesondere im Dienstleistungssektor wird häufig auf dieses Modell zurückgegriffen, da es auf die spezifischen Anforderungen der Unternehmen flexibel, zeitnah und passgenau reagieren kann. Besonders im Einzelhandel sind versetzte Arbeitszeiten, u.a. durch die stetige Ausweitung von Ladenöffnungszeiten und einem unterschiedlichen Personalbedarf im Tagesverlauf, sehr beliebt und weit verbreitet. Im Jahr 2007 arbeiteten laut dem Arbeits- und Betriebszeitenbericht der Sozialforschungsstelle Dortmund im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales NRW 24,3% aller Beschäftigten in Deutschland in einem Modell mit versetzten Arbeitszeiten, in Dienstleistungsunternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten sogar 25,7 %.

Versetzte Arbeitszeiten werden häufig dort eingesetzt, wo Betriebs- und (individuelle) Arbeitszeiten stark auseinander gehen. Die Betriebszeiten sind in Deutschland in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. In Bereichen, in denen mit versetzten Arbeitszeiten gearbeitet wird, betrug die Betriebszeit im Jahr 2007 nach Arbeits- und Betriebszeitenbericht durchschnittlich 70 Wochenstunden. Die tägliche Dauer versetzter Arbeitszeiten lag bei 13-14 Stunden am Tag und somit nur knapp unter dem für Zwei-Schichtsysteme üblichen Niveau von 15-16 Stunden.

Was sind versetzte Arbeitszeiten?

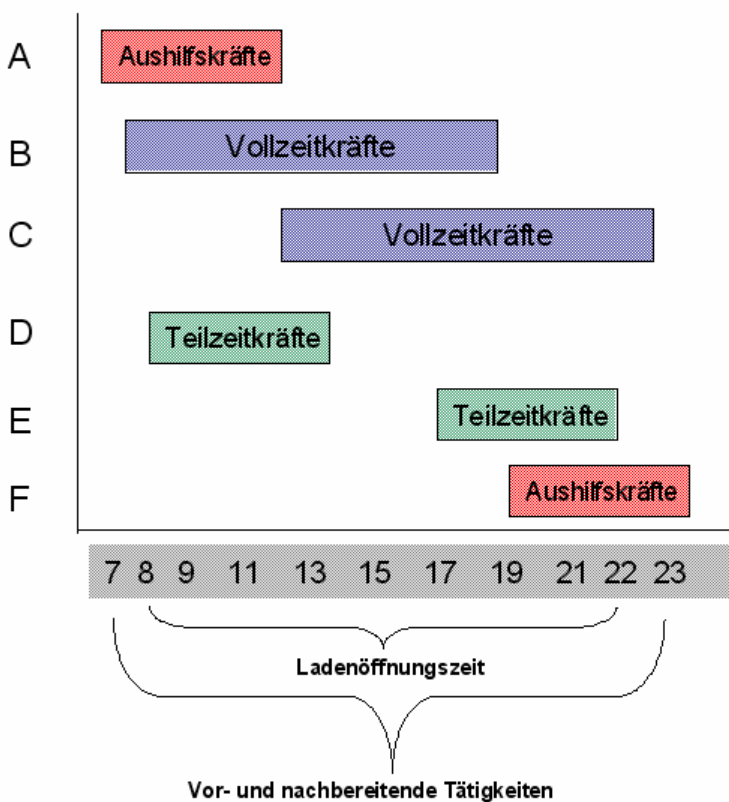
Bei versetzten Arbeitszeiten werden verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten gebildet, die unterschiedlich lang sein und sich auch überschneiden können. Die Dauer und Lage der Blöcke richtet sich dabei nach dem jeweils benötigten Personalbedarf im Tages- und Nachtverlauf. Durch den Einsatz von Teilzeit-, geringfügig Beschäftigten und Aushilfskräften, können insbesondere Tagesspitzen gut abgedeckt werden. Versetzte Arbeitszeiten können, insbesondere im Vergleich zur Schichtarbeit, relativ flexibel an veränderte Anforderungen im Jahresverlauf angepasst werden.

Die Beschäftigten sollten in gemeinsamer Teamabsprache nach Möglichkeit selbstständig entscheiden, in welchem Arbeitsblock sie die nächsten Wochen arbeiten möchten. Jedoch ist durch das Team zu gewährleisten, dass immer alle Arbeitsblöcke besetzt sind. Es empfiehlt sich für alle Beschäftigten, die in versetzten Arbeitszeiten tätig sind, die Einrichtung eines Arbeitszeitkontos, um saisonale, konjunkturelle oder kurzfristige Schwankungen im Jahresverlauf ausgleichen zu können.

Beispiel

Nachfolgende Grafik skizziert beispielhaft den Einsatz von versetzten Arbeitszeiten im Einzelhandel. Die Betriebszeit beträgt hier 16 Stunden. Diese ist nicht identisch mit den Ladenöffnungszeiten, da sie notwendige vor- und nachbereitende Tätigkeiten ohne Kundenverkehr beinhaltet. Gerne wird für die Randarbeitszeiten, insbesondere in Zeiten mit hoher Kundenfrequenz, auf zusätzliche Aushilfskräfte zurückgegriffen. Die Vollzeitbeschäftigten können in Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen zwischen zwei Arbeitsblöcken, mit Beginn um 08:30 Uhr oder um 13:30 Uhr, wählen. Bei den Teilzeitbeschäftigten stehen ebenfalls zwei Arbeitsblöcke am Vor- und am Nachmittag zur Auswahl.

Dienste/Dienstgruppen



Versetzte Arbeitszeiten sind im Kern ein eher starres System. Die Verteilung und Lage der Arbeitsblöcke, die Länge, die Anzahl benötigter Beschäftigter innerhalb eines Blocks, sowie die Betriebszeiten können jedoch flexibel und zeitnah an veränderte Kundenfrequenzen angepasst werden. So stellt z.B. im Einzelhandel die Advents- und Weihnachtszeit eine der umsatzstärksten Zeiträume dar, in der deutlich mehr Personal benötigt wird als im Jahresdurchschnitt. Hier bietet sich wie ausgeführt zusätzlich der Einsatz von Arbeitszeitkonten an.

Beobachtungen

Immer häufiger lässt sich beobachten, dass kleinere Einzelhandelsunternehmen nicht mehr über ihre Betriebs- bzw. Ladenöffnungszeiten frei ver-

fügen können. Besonders deutlich wird dieses z.B. bei Bäckereien, Fleischereien, Blumengeschäften, deren Standort innerhalb eines großen Einkaufszentrums liegt. Hier gibt die Verwaltung des Einkaufszentrums die Ladenöffnungszeiten (oftmals bis 21 Uhr oder noch später) verbindlich vor. Die Einzelhandelsunternehmen müssen daher auch Personal in den späteren Abendstunden vorhalten, wenn keine oder kaum mehr Kunden in das Geschäft kommen. Die langen Betriebs- und Öffnungszeiten sind dabei von den Vollzeitkräften alleine kaum abdeckbar. Es lassen sich in der Umsetzung der versetzten Arbeitszeiten hierbei sehr unterschiedliche Strategien beobachten. Manche Einzelhandelsbetriebe setzen ausschließlich auf Vollzeitbeschäftigte, andere hingegen sind dazu übergegangen nur noch Teilzeitbeschäftigte und geringfügig Beschäftigte einzusetzen, wobei der Anteil geringfügig Beschäftigter stetig steigt.

Wie wichtig die Integration partizipativer Elemente für die Beschäftigten bei versetzten Arbeitszeiten ist, zeigt sich besonders gut an den sehr unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten. So ist z.B. zu beobachten, dass entgegen der allgemeinen Annahme, Eltern bevorzugt in sozial unerwünschten Zeitblöcken arbeiten möchten, da für diese Zeit die Kinderbetreuung gesichert ist.

Wie immer wieder deutlich wird, ist auch das Vertrauen der Vorgesetzten in ihre Beschäftigten bei versetzten Arbeitszeiten ein wichtiges Element. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Entscheidungsspielräume und Mitspracherechte erhalten, steigen in aller Regel auch die Motivation und die Arbeitszufriedenheit.

Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen

In einer flexiblen und mitarbeiterorientierten Gestaltung der Arbeitszeit liegt für Einzelhandelsunternehmen ein großes Potenzial. Häufig bleibt im Alltagsgeschäft jedoch wenig Zeit systematisch ein neues maßgeschneidertes Modell zu entwickeln. Des Weiteren sind die Verantwortlichen mit den Jahren manchmal auch etwas „betriebsblind“ geworden. Zudem sind Beschäftigte häufig sehr skeptisch wenn es um Veränderungen von mehr oder weniger lieb gewonnenen Gewohnheiten geht. Aus diesen Gründen hat sich der Einsatz externer Unternehmensberatungen in vielen Fällen als großer Vorteil erwiesen. Daher unterstützt das Land Nordrhein-Westfalen auch Einzelhandelsunternehmen bis 249 Beschäftigte mit dem Förderprogramm Potentialberatung. Die Potentialberatung fördert Unternehmen bei der betrieblichen Modernisierung in den Handlungsfeldern Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Gesundheit bei der Arbeit und Kompetenzentwicklung. Unternehmen, die einen Berater oder eine Beraterin in Anspruch nehmen, erhalten 50% der Beratungskosten finanziert, jedoch maximal 500€ pro Beratungstag. Ein Einzelhandelsunternehmen, das die Potentialberatung in Anspruch nehmen möchte, bekommt zwischen einem und maximal 15 Beratungstagen gefördert. Nähere Informationen zum Förderangebot Potentialberatung finden sich im Internet unter www.potentialberatung.nrw.de.