

Ausweitung von Betriebszeiten durch versetzte Arbeitszeiten

tempora im Gespräch mit Dr. Hermann Groß

Flexible Lösung im Einzelhandel

Versetzte Arbeitszeiten in einem Call-Center

Flexible Arbeitszeitmodelle im Vergleich

Literatur, Veranstaltungen, Meldungen

## Ausweitung von Betriebszeiten durch versetzte Arbeitszeiten

Das Arbeitszeitmodell der versetzten Arbeitszeiten wird in Deutschland immer häufiger eingesetzt, um die Betriebszeit kostengünstig auszuweiten und zu optimieren. Diese sollte bei versetzten Arbeitszeiten grundsätzlich unter dem Niveau eines Zweischicht-Betriebes (ca. 16 h/Tag) liegen. In unserem Einzelhandelsbeispiel (vgl. Abb. 1) liegt die Betriebszeit, die sich hier an der Ladenöffnungszeit orientiert, mit 14 Stunden knapp darunter. Innerhalb der

festgelegten Betriebszeit werden verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten gebildet, die den gesamten Betriebszeitbedarf abdecken. Die Lage und Verteilung der einzelnen Blöcke richtet sich nach dem Personalbedarf zu bestimmten Zeitpunkten. In unserem Beispiel werden aufgrund der Kundenfrequenz in den Nachmittags- und Abendstunden mehr Beschäftigte benötigt als am Vormittag, sodass sich die einzelnen Arbeitsblöcke zum Teil überschneiden. Auch die Länge der Arbeitsblöcke ist variabel gestaltbar, sodass versetzte Arbeitszeiten auch gut mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Teilzeit kombinierbar sind. Den Beschäftigten sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, sich in Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen für ein Zeitfenster entscheiden zu können, in dem sie die nächsten Wochen oder Monate arbeiten möchten.

Beschäftigten in versetzten Arbeitszeiten tätig. Über 40 % der Beschäftigten arbeiten in versetzten Arbeitszeitsystemen, die sogar über dem Niveau eines Zweischichtsystems liegen. Unternehmen nutzen versetzte Arbeitszeiten auch, um kostenintensive Schichtarbeitszuschläge einzusparen. Häufig ist dieses Arbeitszeitmodell aber auch deshalb so attraktiv, weil es im Vergleich zur klassischen Schichtarbeit, was die Betriebszeiten betrifft, flexibler handhabbar ist. Die Betriebszeiten können bei kurzfristigen Auftragsspitzen und -tälern oder fehlendem Personal schneller als in klassischen Schichtsystemen angepasst werden.

Sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Literatur werden unter versetzten Arbeitszeiten häufig recht unterschiedliche Dinge verstanden. Im Kern stellen versetzte Arbeitszeiten jedoch meist aufgrund der festen Anfangs- und Endzeiten für die Beschäftigten innerhalb eines Arbeitsblocks ein starres System dar.

Marc-A. Danlowski, Zeitbüro NRW

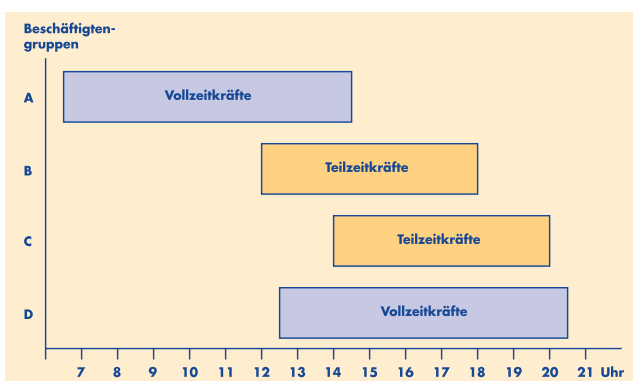


Abb. 1: Versetzte Arbeitszeiten im Einzelhandel

In Nordrhein-Westfalen sind nach dem Bericht Arbeits- und Betriebszeiten 2005 (Groß/Schwarz) inzwischen 23,0 % der

**Editorial**

Liebe Leserin, lieber Leser!

Versetzte Arbeitszeiten können gute, aber auch schlechte Assoziationen wachrufen. Schülerinnen und Schüler sind froh, in das nächste Schuljahr versetzt zu werden. Aber von der Freundin oder vom eigenen Mann „versetzt“ zu werden, ist alles andere als erfreulich.

Mit versetzten Arbeitszeiten kann es sich ganz ähnlich verhalten. Sie können für Unternehmen und Beschäftigte von Vorteil sein, sie können aber auch wie ein starres Zeitkorsett einengen. Wie so oft kommt es darauf an, wie die jeweiligen Vereinbarungen aussehen. Versetzte Arbeitszeiten sind für das Unternehmen wichtig, um tageszeitliche Schwankungen in den Kundenanforderungen zu glätten.

Haben Beschäftigte Zeitspielraum bei der Lage ihrer jeweiligen Arbeitszeit, so fördert dies bekanntlich die Arbeitsmotivation. Es existieren aber auch Modelle mit versetzter Arbeitszeit, die genau diese Zeitspielräume nicht erlauben, da die Dienstpläne durch die Beschäftigten nicht mehr verändert werden können. Wie unser Interview mit einer Mitarbeiterin zeigt, führt dies in der Belegschaft meist zu großer Unzufriedenheit. Kontrolle über die Verteilung der eigenen Arbeitszeit lässt sich auch mit versetzten Arbeitszeiten erreichen und fördert gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Das Beispiel aus dem Einzelhandel macht dies sehr deutlich.

Wie der Arbeitszeitbericht 2005 verdeutlicht, ist diese Arbeitszeitform in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Versetzte Arbeitszeiten lohnen daher einer genaueren und kritischen Betrachtung. Ich freue mich, wenn Sie beim Lesen dieser Tempora-Ausgabe den einen oder anderen nützlichen Hinweis zur Gestaltung Ihrer Arbeitszeit erhalten.

*Ihre Dr. Ulrike Hellert*

## tempora im Gespräch: Versetzte Arbeitszeiten

tempora sprach mit  
Dr. Hermann Groß  
von der Sozialforschungs-  
stelle Dortmund

### *Welche Branchen weisen die höchsten Quoten an versetzten Arbeitszeiten auf?*

Nach den Befunden unserer letzten Betriebsbefragung zu Betriebs- und Arbeitszeiten, aus der die nachfolgenden Ergebnisse stammen, ist im Jahr 2005 ein knappes Viertel der Beschäftigten (23,8%; NRW: 23,0 %) in versetzten Arbeitszeiten tätig. Diese finden sich mit 29,7% (NRW: 25,7 %) überdurchschnittlich häufig im Dienstleistungsbereich – und dort mit 39,9 % insbesondere bei den distributiven Dienstleistungen (vor allem Groß- und Einzelhandel).

### *Ist hier ein Trend zu erkennen oder handelt es sich nur um eine vorläufige Erscheinung?*

Gegenüber den Befunden unserer Betriebsbefragungen von 2001 und 2003 hat sich der Anteil der Beschäftigten in versetzten Arbeitszeiten merklich erhöht. Im Jahr 2001 betrug dieser 15,0% und im Jahr 2003 lag er bei 17,8 %. Erhöht hat sich der Anteil von Beschäftigten in versetzten Arbeitszeiten vor allem im Dienstleistungsbereich. Während in den Jahren 2001 und 2003 rund 23 % der Beschäftigten des Dienstleistungsbereichs in versetzten Arbeitszeiten tätig sind, trifft dies in 2005 schon auf knapp 30% der Beschäftigten zu. Dagegen ist im produzierenden Gewerbe nur ein leichter Zuwachs zu erkennen: von 9% in 2001 über 11,4% in 2003 auf 12,7% in 2005.

### *Welchen Grad an Flexibilität besitzen versetzte Arbeitszeiten?*

Sie sind durch einen hohen Grad an Elastizität gekennzeichnet. Mit diesen können Betriebszeiten erreicht werden, die von überlangen Wochenarbeitszeiten bis hin zum Drei-Schicht-Niveau reichen: Knapp 10 % der Beschäftigten arbeiten in versetzten Arbeitszeiten mit einer wöchentlichen Betriebszeit von bis zu 48 Stunden; 50 % arbeiten in versetzten Arbeitszeiten mit einer wöchentlichen Betriebszeit von 50 – 79 Stunden; und jeweils 20 % sind in versetzten Arbeitszeiten tätig, die eine wöchentliche Betriebszeit von 80 – 119 bzw. von 120 und mehr Stunden aufweisen.

### *Warum weist diese Form der Arbeitszeitgestaltung solch eine hohe Verbreitung auf?*

Versetzte Arbeitszeiten sind aufgrund ihrer Elastizität hochflexible Arbeitszeitmuster, mit denen alle drei Dimensionen der Arbeitszeit (Dauer, Lage und Verteilung) gleichermaßen variiert werden können: Über 7 von 10 Betrieben (71,6%), die versetzte Arbeitszeiten einsetzen, geben denn auch dafür als ausschlaggebenden Grund die Bewältigung von Flexibilitätsanforderungen an. Versetzte Arbeitszeiten sind zudem in der Regel zugschlagsfrei und damit kostengünstiger als Schichtarbeit, für die für gewöhnlich Zuschläge gezahlt werden müssen. Aufgrund dieser drei Merkmale der Elastizität, Flexibilität und Kostengünstigkeit sind versetzte Arbeitszeiten sehr attraktiv für Tätigkeitsbereiche insbesondere des Dienstleistungssektors, in denen der Arbeitskräfteeinsatz möglichst „passgenau“ an einen schwankenden Arbeitsanfall angepasst werden muss.

### *Welche zusätzliche Bedeutung haben versetzte Arbeitszeiten für die Betriebe?*

Wir sehen die hohe Verbreitung, die versetzte Arbeitszeiten insbesondere im Dienstleistungsbereich aufweisen, auch darin begründet, dass in manchen Teilen des Dienstleistungsbereichs Arbeitsbereitschaft vorgehalten werden muss. Diese kommt erst dann zum Einsatz, wenn sie kundenseitig nachgefragt wird. Diese Arbeitsbereitschaft hat eine „Standby“-Funktion und wird daher aus einer strikt betriebswirtschaftlichen Perspektive weniger als Arbeit, sondern vielmehr als Leerzeit angesehen. Diese kann zwar nicht vollständig eliminiert werden, soll aber so weit wie möglich minimiert werden. Für eben diese Teile des Dienstleistungsbereichs eignen sich versetzte Arbeitszeiten aufgrund ihrer hohen Elastizität, Flexibilität und Kostengünstigkeit mehr als andere Arbeitszeitmuster.



*Dr. Hermann Groß*

## Unternehmen und Beschäftigte entwickeln gemeinsames Modell

# Flexible Lösung im Einzelhandel

Das Dortmunder Damenoberbekleidungs- geschäft Axel Vosschulte ist von montags bis freitags von 9 bis 20 Uhr geöffnet, samstags ist um 19 Uhr Ladenschluss. Das Geschäft muss von der Öffnung bis zur Schließung durchgehend mit Verkaufs- und Kassenpersonal besetzt werden. Allerdings ist der Personalbedarf nicht immer gleich. Daher berücksichtigt das Arbeitszeitmodell des Dortmunder Unternehmens die unterschiedliche Umsatzstärke an bestimmten Wochentagen und in bestimmten Monaten, um die benötigte Personalstärke festzulegen. Vier verschiedene Arbeitszeitblöcke sind das Resultat. „Wir haben hier Beschäftigte mit unterschiedlichen Bedürfnissen“, berich-

tet Axel Vosschulte. „Mütter mit schulpflichtigen Kindern tragen sich gerne für die 10- bis 14-Uhr-Schicht ein, jüngere Mitarbeiterinnen kommen gerne mal erst um 11.30 Uhr. So haben wir keine Probleme, unsere Schichten zu besetzen. Wer jedoch wann kommt, das entscheiden die Mitarbeiterinnen alleine. Mir ist nur wichtig, dass der Personalschlüssel stimmt.“

Bereits 2003 hat sich das Unternehmen für eine Arbeitszeitberatung entschieden. Als Ergebnis dieser Beratung sollten die Dauer der täglichen Arbeitszeit reduziert und gleichzeitig die Öffnungszeit erweitert werden, jedoch sollte dies nicht zu höheren

Personalkosten führen. Um diese Neustrukturierung von Arbeitszeiten zu entwickeln und umzusetzen, spielten die Mitarbeiterinnen des Unternehmens eine wichtige Rolle. „Ich habe einfach in allen Abteilungen gefragt, wer Lust hat, an dem neuen Arbeitszeitmodell mitzuarbeiten; so haben wir eine Arbeitsgruppe gebildet, die gemeinsam mit den Arbeitszeitberatern der Sozialen Innovation GmbH sehr

erfolgreich zu Werke ging“, erinnert sich Axel Vosschulte. In fünf Meetings entstand ein differenziertes, aber übersichtliches Modell.

Drei Vollzeit- und rund 30 Teilzeitkräfte oder Minijobberinnen bilden die Belegschaft im Dortmunder Modehaus, die ausschließlich aus Frauen besteht. Aufgrund der vielfältigen Interessen und Verpflichtungen haben die Mitarbeiterinnen unterschiedliche Ansprüche an die Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit. Bei dem neu entwickelten Arbeitszeitsystem konnten die Interessen fast aller Mitarbeiterinnen berücksichtigt werden, ohne die Ziele der längeren Öffnungszeiten und der Beibehaltung der Personalstärke aus den Augen zu verlieren. Neben der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen hat der Dortmunder Unternehmer aber auch seine wirtschaftlichen Ziele erreicht. Das Modehaus konnte seine Ladenöffnungszeiten erweitern. Außerdem hat Axel Vosschulte durch die optimale Planung Personalkosten von 10 Prozent einsparen können. „Heute wird keine Verkäuferin mal auf Verdacht bestellt“, weiß der Inhaber, „aber wir sind jetzt flexibel genug, sodass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben leichter ist als vorher.“

Gundula Grzesik, Zeitbüro NRW

*Kundenservice  
wird großgeschrieben  
im Modehaus  
Axel Vosschulte*



## Wenig Flexibilität und Selbstbestimmung

# Versetzte Arbeitszeiten in einem Call-Center

Wenn Ingrid Neumann (Name von der Redaktion geändert) an ihre Arbeit im Call-Center eines großen Unternehmens zurückdenkt, dann erinnert sie sich vor allem an eines – die starren Arbeitszeiten.

Die Beschäftigten arbeiteten in versetzten Arbeitszeiten. Die Telefone waren von 7 bis 20 Uhr besetzt. Die Schichten der Teams begannen um 7, 8, 9 oder 11.30 Uhr und dauerten acht Stunden, die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen exklusive. So konnte das Call-Center in den anrufstarken Zeiten von 9 bis 15.30 Uhr den höchstmöglichen Personalschlüssel aufbieten und die Beschäftigtenzahl zu weniger nachgefragten Zeiten reduzieren. Bei der Dienstplangestaltung hatten die Beschäftigten keine Möglichkeit sich zu beteiligen. Das bedeutete für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie

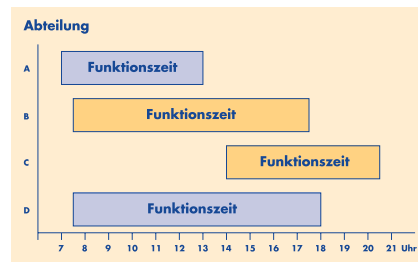
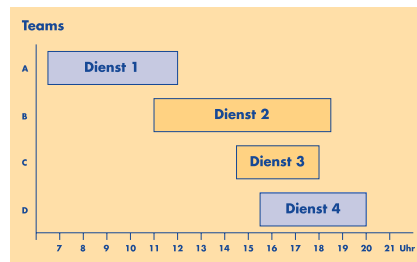
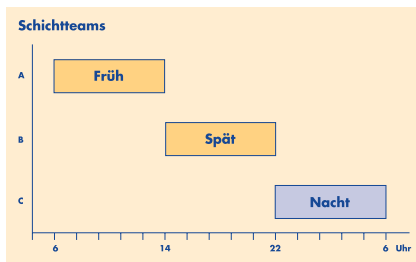
in Schichten eingeteilt wurden, in denen sie jeweils für eine Woche arbeiteten. „Wir hatten zwar die Möglichkeit untereinander zu tauschen“, berichtet Ingrid Neumann, „aber das war eher die Ausnahme. Da der Dienstplan erst 14 Tage im Voraus bekannt gegeben wurde, konnte ich nur sehr kurzfristig planen. An einer Weiterbildung, die jeden Donnerstag um 17 Uhr begann, konnte ich beispielsweise leider nur sehr unregelmäßig teilnehmen.“

Das Unternehmen hat offenbar zugunsten hierarchischer Systeme auf die konstruktive Beteiligung der Beschäftigten verzichtet. „Diejenigen, die Dienstpläne schrieben, arbeiteten selbst nicht in versetzten Arbeitszeiten“, erinnert sich Frau Neumann. „Meinen Kolleginnen und mir wurde einfach nicht zugeutraut, dass wir unsere Arbeitszeit

selbstständig einteilen können und die Dienste untereinander so verteilen, dass sehr wohl alle Schichten mit der notwendigen Personalanzahl besetzt sind und gleichzeitig unsere privaten Interessen berücksichtigt werden können.“ Statt die Vorteile flexibler Arbeitszeitgestaltung zu nutzen und eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte zu entwickeln, hat dieses Unternehmen versetzte Arbeitszeiten dazu genutzt, ein Schichtsystem zu etablieren, ohne Schichtzuschläge zu zahlen. Die Konsequenz sind frustrierte Beschäftigte und somit auch schlechtere Leistungen als bei motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Frau Neumann arbeitet mittlerweile an einem anderen Arbeitsplatz mit einem echten flexiblen Arbeitszeitmodell.

Gundula Grzesik, Zeitbüro NRW

# Flexible Arbeitszeitmodelle im Vergleich



## Schichtarbeit

Schichtarbeit liegt dann vor, wenn bestimmte Arbeitsaufgaben von mehreren Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen in einer geregelten Reihenfolge erbracht werden. Dabei kann es sich um Zweischichtsysteme (Früh- und Spätschicht) oder um Dreischichtsysteme (Früh-, Spät- und Nachtschicht) handeln.

Die einzelne Schicht hat meistens feste Anfangs- und Endzeiten und eine konstante Besetzungstärke. Die Übergangszeiten, in denen zwei Schichtteams aufeinandertreffen, betragen meistens wenige Minuten.

## Versetzte Arbeitszeiten

Innerhalb der Betriebszeit, die in der Regel unter dem Niveau eines Zweischichtsystems liegt, werden verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten gebildet. Die einzelnen Blöcke können unterschiedlich lang sein, überschneiden sich teilweise und richten sich nach dem jeweiligen Personalbedarf zu bestimmten Zeitpunkten.

Die Beschäftigten oder die Teams sollten selbstständig entscheiden können, in welchem Zeitfenster/Dienst sie die nächsten Wochen oder Monate arbeiten möchten. Alle Arbeitsblöcke müssen jedoch besetzt sein.

## Funktionszeiten

Die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbereiche gibt den zeitlichen Rahmen der Funktionszeit vor. Die einzelnen Unternehmensbereiche definieren ihre Funktionsfähigkeit.

Während der Funktionszeit können entsprechend der betrieblichen Belange die Beschäftigten die Lage ihrer Arbeitszeit in Absprache mit dem Team eigenverantwortlich verteilen. Durch die variablen Anfangs- und Endzeiten der einzelnen Beschäftigten steht hierbei die Ergebnisorientierung, z.B. die termingerechte Erledigung der anstehenden Aufgaben, im Mittelpunkt.

*Zeitbüro NRW*

## Literatur, Veranstaltungen, Meldungen

### Literatur

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW: Arbeits- und Betriebszeiten 2005, Hermann Groß, Michael Schwarz, Sozialforschungsstelle Dortmund, 2006. Download unter: [http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-3-3f\\_Arbeitszeitberichte.htm](http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b2-3-3f_Arbeitszeitberichte.htm)

Frank Bauer; Hermann Groß; Steffen Lehdorff; Sebastian Schief; Georg Sieglen: Operating hours, working times and employment in Germany. In: L. Delsen, D. Bosworth, H. Groß & R. Munoz de Bustillo y Llorente (Hrsg.), Operating hours and working times: a survey of capacity utilisation and employment in the European Union, Heidelberg u.a.: Physica-Verlag S. 95-120, 2007

Tempora veröffentlicht ausschließlich Literaturhinweise für Schriften von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden.

### Veranstaltungen

Zeitbüro NRW: Know-how-Transfer zum Thema „Reduzierte Arbeitszeit – Variationen der Teilzeit“. 14. Juni 2007, 13 bis 17 Uhr, IHK zu Dortmund, Märkische Straße 120, Anmeldeschluss: 4. Juni 2007, Kosten: 48 Euro (inkl. 19 % MwSt).

**Inhalt:** Chancen der Teilzeitarbeit, Teilzeitmodelle, Gestaltungsregeln, Praxisbeispiele.  
**Referentin und Referent:** Annika Neufang, Zeitbüro NRW, Hubert Huthmacher, Volksbank Marl/Recklinghausen

#### Neue Termine für Know-how-Transfer

Das Programm für den Know-how-Transfer in der zweiten Jahreshälfte ist in Arbeit. Als Termine können bereits vorgemerkt werden:

6. September 2007: Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, 18. Oktober 2007: Langzeitkonten, 29. November 2007: Grundlagenseminar.

Das Programm kann voraussichtlich im Juni 2007 im Zeitbüro NRW unter [info@zeitbuero.nrw.de](mailto:info@zeitbuero.nrw.de) bestellt werden. Ausführlichere Informationen erhalten Sie in der nächsten Ausgabe der Tempora.

### Meldung

#### Geförderte Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen in NRW

Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen können Fördermittel des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW sowie des Europäischen Sozialfonds in Anspruch nehmen, wenn sie eine Arbeitszeitberatung durchführen möchten. Unternehmen bis 49 Beschäftigte erhalten sechs Beratungstage gefördert, Betriebe ab 49 Beschäftigte neun Tage. Die Landesregierung und der Europäische Sozialfonds bezuschussen nordrhein-westfälische Betriebe mit der Hälfte des Tageshonorars, aber maximal mit 500 Euro pro Tag. Die Beratung muss durch eine externe Beratungsfirma durchgeführt werden und nach spätestens neun Monaten beendet sein. Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Grundvoraussetzung für die Genehmigung einer geförderten Arbeitszeitberatung in NRW. Die Anträge auf Förderung einer Arbeitszeitberatung können bei zahlreichen Anlaufstellen im Land gestellt werden, z.B. Regionalagenturen, Wirtschaftsförderungen, IHK, HWK oder dem Zeitbüro NRW.

### Impressum

**Herausgeber:**  
Zeitbüro NRW  
**Redaktion:**  
Gundula Grzesik  
(verantwortl. Redakteurin)  
Marc-A. Danlowski  
Dr. Ulrike Hellert  
Annika Neufang  
**An dieser Ausgabe hat mitgewirkt:**  
Dr. Hermann Groß,  
Sozialforschungsstelle  
Dortmund  
**Foto- und Grafikanachweis:**  
Dr. Hermann Groß,  
Zeitbüro NRW,  
Dr. Ulrike Hellert  
**Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:**  
Zeitbüro NRW  
Im Wasserturm  
Heiliger Weg 60  
44135 Dortmund  
Telefon 0231/58 97 63-0  
**Online-Abo unter:**  
[tempora@zeitbuero.nrw.de](mailto:tempora@zeitbuero.nrw.de)  
**Gestaltung:**  
Hilbig | Strübbe Partner