



# Personaleinsatzplanung hilft gegen Fachkräftemangel

In Deutschland gibt es bereits in vielen Bereichen Personalengpässe, die sich im Zuge des demografischen Wandels vielfach noch verschärfen werden. So zeigte das Ende 2021 veröffentlichte Mittelstandsbarometer von Ernst & Young (EY) an, dass die hierfür Befragten als aktuell größten Risikofaktor für ihr Unternehmen den Fachkräftemangel sehen: zu 67 Prozent gegenüber 52 Prozent vor einem Jahr, als dieser Faktor auch schon der wichtigste war. Gleichzeitig warnte der Deutsche Städtetag vor einem dramatischen Fachkräftemangel in Krankenhäusern, bei der Pflege und in der Kinderbetreuung: In den kommenden Jahren fehlten 230.000 Erzieher\*innen in den Kitas sowie 300.000 Pflegekräfte. Vor diesem Hintergrund forderte er vor allem mehr qualifizierte Zuwanderung.

Diese wird es jedoch aus den verschiedensten Gründen in der erforderlichen Größenordnung nicht geben können, weswegen auch das inländische Arbeitskräfte-Potenzial besser ausgeschöpft werden muss. Außer um Qualifizierung kann es diesbezüglich nur darum gehen:

- die Erwerbstätigenquote anzuheben,
- die durchschnittliche effektive Arbeitszeit der Erwerbstätigen zu erhöhen und
- die Arbeitsproduktivität zu steigern.

Im Folgenden beschäftige ich mich ausschließlich damit, welchen Beitrag die betriebliche Arbeitszeitgestaltung hierzu leisten kann.

## Mehr Erwerbstätige mittels stärkerer Individualisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Flexible Arbeitszeitsysteme werden heutzutage überwiegend noch von betrieblichen Bedarfen nach Anpassungen des Arbeitszeit-Einsatzes an wechselnde Auslastung und Personalverfügbarkeit getrieben. Dabei wird oft übersehen, dass solche Systeme in grundsätzlich gleicher Weise ebenso dafür geeignet sind, Mitarbeiterbelange deutlich besser zu berücksichtigen, als dies in starren Systemen möglich ist („Flexibilität ist keine Einbahnstraße“).

Dabei geht es erstens um die Öffnung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme für unterschiedliche Vertragsarbeitszeit-Dauern – einschließlich der Verbesserung der Zugriffsmöglichkeiten der Mitarbeiter\*innen hierauf (!). Nachholbedarf gibt es diesbezüglich vor allem in der industriellen Produktion, in der noch immer starre und auf die betriebliche Regelarbeitszeit ausgelegte Schichtsysteme vorherrschen – mit der Folge, dass hier in ganz besonderem Maße über Nachwuchsman- gel geklagt wird.

Gerade unter solchen Umständen hilft die Einführung von „Wahlarbeitszeit“ in dem Sinne, dass die Mitarbeiter\*innen nach betrieblich festzulegenden Regeln (etwa hinsichtlich einer mehrmonatigen Ankündigungsfrist, die nur einvernehmlich unterschritten werden kann, und eines Mindestvolumens von z.B. 75 Prozent der betrieblichen Regelarbeitszeit) die Dauer ihrer Vertragsarbeitszeit immer wieder einseitig neu festlegen, also bei Bedarf auch bis zur betrieblichen Regelarbeitszeit anheben können (siehe Abbildung 1).

Zweitens sollte überall dort, wo dies von den Arbeitsaufgaben her machbar ist, eine stärkere Individualisierung des Arbeitsorts umgesetzt werden, für die es aber natürlich ebenfalls betrieblicher Regeln bedarf. Mit diesen beiden Maßnahmen können nicht nur zusätzliche Mitarbeiter\*innen gewonnen, sondern auch bereits Beschäftigte besser über unterschiedliche Lebensphasen – einschließlich berufsbegleitender Qualifizierung – hinweg und auch länger (und auch über die gesetzliche Altersgrenze hinaus) im Betrieb gehalten werden.

Drittens: Während unterschiedliche Vertragsarbeitszeitdauern und Arbeitsorte im Rahmen flexibler Arbeitszeitsysteme grundsätzlich unproblematisch umsetzbar sind, ist dies bei den vielfach gewünschten individuellen Arbeitszeit-Verteilungen (z.B. nur vormittags, Vier-Tage-Woche, nicht am Wochenende) deutlich schwieriger, weil solche Sonderwünsche die Arbeitszeitqualität der übrigen Mitarbeiter\*innen oft beeinträchtigen. Dennoch müssen sich die Betriebe hiermit – bei im Rahmen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes angemeldeten Teilzeitwünschen auch schon aus rein rechtlichen Gründen – auseinandersetzen und hierfür willkürfreie Leitplanken entwickeln, die sowohl den betrieblichen Belangen als auch denjenigen der Mitarbeiterschaft verpflichtet sind.

Ein Beispiel hierfür: In eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen (wie Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit) ist die Regel, dass die Tages-Sollarbeitszeit bei individuell reduzierter

Vertragsarbeitszeit nicht über 1/5 der betrieblichen Regelarbeitszeit hinausgehen darf – also z.B. bei einem Vollzeit-Niveau von 40 Wochenstunden nicht über acht Stunden –, damit zum einen die Arbeitsproduktivität und zum anderen die gerade in solchen Systemen entscheidende Tages-Flexibilität nicht beeinträchtigt werden. Wegen der täglichen gesetzlichen Tages-Höchst- arbeitszeit von zehn Stunden kann die regelmäßige Arbeitszeit bei acht Stunden um bis zu 25 Prozent überzogen werden, bei neun Stunden aber nur um bis zu gut elf Prozent etc.

### Das (begrenzte) Potenzial durchschnittlich höherer effektiver Arbeitszeiten heben

In Engpasssituationen erscheint es zunächst besonders naheliegend, die bereits Beschäftigten quantitativ mehr zu fordern. Davon darf jedoch nur ein höchstens geringer Beitrag erwartet werden:

- **Längere Vertragsarbeitszeitdauern** werden gemäß immer wieder bestätigter Umfrage-Ergebnisse im Wesentlichen nur von Teilzeitbeschäftigten mit geringen Vertragsarbeitszeitdauern angestrebt, unter denen aber kaum Fachkräfte zu finden sind. Darüber hinaus sind die Produktivitäts- und Gesundheitsrisiken verlängerter Vertragsarbeitszeiten zu beachten; insbesondere im Schichtbetrieb sollten wegen der hiermit verbundenen Belastungen Vertragsarbeitszeitdauern von über 40 Wochenstunden vermieden werden.
- **Mehrarbeit** führt grundsätzlich nur dann zu zusätzlicher Personalkapazität, wenn sie entweder unbezahlt ist oder vergütet wird. Aber auch durch Freizeit ausgeglichene Mehrarbeit kann dann helfen, wenn sie auf einem Langzeitkonto verbucht und nicht gleich wieder entnommen wird. Neben den auch mit solcher



DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

Abb. 1: Wahlarbeitszeit als Regelarbeitszeit (Beispiel)



## Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszeit-Produktivität

Bei Personalengpässen muss es aus meiner Sicht zunächst und vor allem darum gehen, die Arbeitszeit der verfügbaren Beschäftigten effektiver einzusetzen – und zwar unter systematischer Berücksichtigung ihrer Belange, um problemverschärfende Fehlzeiten und Abwanderungen zu vermeiden („Todesspirale“).

Der wichtigste Hebel ist dabei das Vermeiden betrieblich nicht erforderlichen Arbeitszeit-Verbrauchs. Unter sonst gleichen Umständen – also insbesondere ohne das Weglassen von Aufgaben – bedeutet dies:

Mehrarbeit verbundenen Produktivitäts- und Gesundheitsrisiken ist bei ihrem Einsatz aber auch zu beachten, dass

- *unbezahlte* Mehrarbeit einer der wichtigsten Kündigungsgründe und daher bei bestehenden Personalengpässen kontraindiziert ist,
- *vergütete* Mehrarbeit bei den Beschäftigten auf immer weniger Akzeptanz stößt und
- *Langzeitkonten* für die wenigsten Mitarbeiter\*innen attraktiv sind (auch wegen der meist schlechten Guthaben-Verzinsung) – von dem mit ihnen verbundenen hohen Aufwand für den Arbeitgeber einmal ganz abgesehen.

Nichtsdestotrotz muss dieses Potenzial bei entsprechendem betrieblichem Bedarf natürlich in den jeweils sinnvollen Grenzen ausgeschöpft werden, zu denen insbesondere gehört, dass auch über die betriebliche Regelarbeitszeit hinaus verlängerte Vertragsarbeitszeiten innerhalb des jeweiligen Arbeitszeitsystems produktiv umgesetzt werden können müssen. Hilfreich kann dabei auch die logistische Unterstützung von Mitarbeiter\*innen sein, die mehr Arbeitszeit leisten wollen – z.B. das Stellen eines Krippen-, Kindergarten-, Hort- oder Tagespflegeplatzes mit ausreichender Betreuungszeit, das Ermöglichen von Arbeit im Homeoffice, die Erlaubnis, Essen aus der Kantine nach Hause mitzunehmen, ein Wäscherreinigungsservice u.Ä.

Zur Senkung der Hemmschwelle gegenüber Verlängerungen der Vertragsarbeitszeit kann es sich empfehlen, diese für den\*die Mitarbeiter\*in einseitig widerrufbar zu gestalten (z.B., wie in den Metalltarifverträgen bei Überschreitung der Regelarbeitszeit mit drei Monaten Frist oder gleich im Rahmen von Wahlarbeitszeit) und/oder mit ihm\*ihr von vornherein nur für bestimmte Zeiträume zu vereinbaren, z.B. zu Zeiten saisonaler Hochauslastung.

- Bei eigenverantwortlicher Steuerung der Arbeitszeiten darf es keine Regeln geben, die die Mitarbeiter\*innen zwingen, Arbeitszeit ohne Bedarf zu verbrauchen: also keine Kernzeiten o.Ä., aber auch keine sonstigen bedarfsunabhängigen Anwesenheitspflichten im Betrieb.
- In disponierten Arbeitszeitsystemen – wenn die Mitarbeiter\*innen also im Rahmen von Schicht-, Dienst- oder Einsatzplänen eingesetzt werden – muss es Planungsverfahren geben, die Überbesetzungen vermeiden, ohne dabei die Planungssicherheit für die Mitarbeiter\*innen über Gebühr zu beeinträchtigen. Meine diesbezügliche Empfehlung ist, Schicht- und Dienstpläne durch eine rollierende Wochenplanung o.Ä. zu ergänzen, in deren Rahmen zusätzlich auch die Arbeitszeit- und Freizeitwünsche der Mitarbeiter\*innen weitestmöglich berücksichtigt werden, während die in der Regel schon heute wochenweise Einsatzplanung umgekehrt durch durchlaufende Grundrhythmen (z.B. hinsichtlich zu leistender Wochenend-Arbeitszeit) ergänzt wird.<sup>1</sup> Nach Abschluss der Wochenplanung sollten Arbeitszeitänderungen dann nur noch strikt einvernehmlich möglich sein – weil sich die von vielen disponierten Mitarbeiter\*innen beklagte und durch eine zu kurze Personaldecke verschärfte Planungsunsicherheit anders nicht vermeiden lässt. Soll also z.B. kurzfristiger Personalausfall (auch) durch Holen aus dem Frei bewältigt werden, ist dies aus meiner Sicht nur dann vertretbar, wenn Mitarbeiter\*innen bereits unmittelbar nach Abschluss der Wochenplanung ihre grundsätzliche Bereitschaft hierzu signalisie-

<sup>1</sup> Siehe hierzu ausführlich meinen Beitrag „Planbarkeit ist für die Mitarbeiter\*innen sehr wichtig. Schicht-, Dienst- und Einsatzpläne besser planen und zugleich durch die Mitarbeiter\*innen beeinflussbar gestalten“, in: HR Performance 3/2021, S. 48–51

ren, dadurch aber dennoch zum Einspringen nicht verpflichtet sind.

Zu einer Veranschaulichung für die industrielle Produktion siehe Abbildung 2. Dies erfordert in aller Regel eine in die Zeitwirtschaft integrierte professionelle Personaleinsatzplanung, die – siehe oben – auch mit unterschiedlichen Vertragsarbeitszeitdauern und individuellen Arbeitszeitverteilungen zurechtkommt und die Mitarbeiterbelange systematisch in den Planungsprozess integriert.

Darüber hinaus sollte auch an der Steigerung der persönlichen Produktivität gearbeitet werden. Arbeitszeitlich sind hier erstens Gestaltungsspielräume wichtig, die es den Mitarbeiter\*innen erleichtern, nach ihrem Rhythmus zu arbeiten. Zweitens muss es ihnen bei Bedarf ermöglicht werden, konzentriert an ihren Aufgaben zu arbeiten – bei eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung etwa mithilfe von teambezogenen Servicezeiten, während derer Anfragen externer und/oder interner Kunden von Kolleg\*innen entgegengenommen und bei Eilbedarf auch gleich erledigt werden, die gerade an gut unterbrechbaren Aufgaben sitzen, sowie durch entsprechend abgeschirmte Arbeit im Homeoffice. Auch betriebliche Regeln zum Unterbinden privater Smartphone-Nutzung am Arbeitsplatz können nützlich sein, weil ständige Unterbrechungen der Arbeit die Produktivität massiv beeinträchtigen können.

Und last, but not least kann hohe Arbeitsproduktivität langfristig nur gewährleistet werden, wenn die Mitarbeiter\*innen nicht dauerhaft überfordert werden; und gerade diese Gefahr besteht bei strukturellen Personalengpässen ja in besonderem Maße. Die Mitarbeiter\*innen sollten daher:

- nur auf eigenen Wunsch über ihre aktuelle Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten müssen (siehe oben);
- stets die Möglichkeit zur zeitweisen oder dauerhaften Reduzierung ihrer Vertragsarbeitszeit sowie zu Auszeiten haben – gerade bei Arbeitskräftemangel, auch wenn dies auf den ersten Blick widersinnig erscheint: Weil Arbeitgeber zum einen schlicht nichts davon haben, Mitarbeiter\*innen über das von ihnen gewünschte Maß hinaus zu beschäftigen – schließlich drohen Demotivation, erhöhte Fehlzeiten und Kündigungen –, und weil sie zum anderen dadurch so lange einen Vorteil am Branchen-Arbeitsmarkt haben, wie nicht mehr Arbeitgeber solche Ideen umsetzen. Aber Achtung: Individuelle Arbeitszeitverkürzungen können auch ein Indiz für nicht tragbare Arbeitsbedingun-

- **Durchlaufender Schichtplan** mit vollständig verteilten Vertragsarbeitszeiten, mit dem die voraussichtlichen Besetzungsbedarfe bereits weitestmöglich angenähert werden. Jede\*r Mitarbeiter\*in wird hierin einem Team bzw. Teilteam zugeordnet und weiß daher insbesondere, an welchen Tagen des Jahres er\*sie ggf. Urlaub nehmen muss und an welchen nicht.
- **Rollierende Wochenplanung Mo-So** (o.Ä.), in deren Rahmen nach betrieblich festgelegten Regeln die jeweiligen Besetzungsbedarfe unter weitestmöglicher Berücksichtigung von Arbeitszeit- und Freizeit-Wünschen der Mitarbeiter\*innen abgedeckt werden. Nach Abschluss dieser Planung kennt jede\*r Mitarbeiter\*in seinen\*ihren Einsatzplan für den betreffenden Zeitraum.
- **Änderung dieser Einsatzpläne** ausschließlich auf mitarbeiterseits freiwilliger Basis bei vorheriger diesbezüglicher Absprache.

**DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME**

Abb. 2: Dreistufige Einsatzplanung in der industriellen Produktion

gen sein, die in solchen Fällen zur Vermeidung weiteren Kapazitätsverlusts entsprechend angepasst werden müssen;

- stets ausreichend Regenerationszeit haben – bei eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung z.B. gewährleistet durch Vorgabe eines kollektiven oder individuellen 13-Stunden-Arbeitszeitrahmens an Werktagen Montag bis Freitag, der nur in Abstimmung mit der Führungskraft überschritten werden darf und damit zugleich die Einhaltung der beiden arbeitszeitgesetzlichen Mindestruhezeiten – grundsätzlich elf Stunden zwischen zwei Arbeitstagen und zusätzlich einmal pro 7-Tage-Zeitraum (grundsätzlich sonntags) 24 Stunden – unterstützt, in disponierten Arbeitszeitsystemen z.B. mittels Begrenzung des innerhalb einer Betriebswoche maximal zulässigen Arbeitszeit-Volumens sowie verlässlicher Freizeit;
- vor dauerhafter Unterbesetzung ihres Arbeitsbereichs geschützt werden. Dies stellt die härteste Anforderung dar, weil es im Extrem bedeuten kann, das betriebliche Leistungsangebot so weit zu reduzieren, bis hierfür ausreichend Personal verfügbar ist. Auf der anderen Seite kann dies aber auch die Chance sein, sich auf das für das langfristige betriebliche Überleben Wesentliche zu konzentrieren.

