



Planbarkeit ist für die Mitarbeiter*innen sehr wichtig

Schicht-, Dienst- und Einsatzpläne besser planen und zugleich durch die Mitarbeiter*innen beeinflussbar gestalten

Gerade im Zeitalter zunehmender Arbeitszeitflexibilisierung sind, wie zum Beispiel die letzte große Beschäftigtenbefragung der IG Metall eindrucksvoll gezeigt hat (siehe Abbildung 1), planbare Arbeits- und damit auch Freizeiten ein zentrales Anliegen der Mitarbeiter*innen. In besonderem Maße gilt dies naturgemäß in disponierten Arbeitszeitsystemen, in denen den Mitarbeiter*innen – anders als bei von ihnen eigenverantwortlich gesteuerter Arbeitszeit – zwecks effizienter Erfüllung zeitpunktbezogener Besetzungsbedarfe Lage und Verteilung der Arbeitszeit vorgegeben werden muss.

Als in besonderem Maße belastend und demotivierend gelten dabei Änderungen des Schicht-, Dienst- bzw. Einsatzplans „von jetzt auf gleich“, wie das im Pflegedienst bei kurzfristigem Personalausfall leider immer noch sehr verbreitete „Rufen aus dem Frei“.

Planbarkeit kann dabei natürlich nicht bedeuten, dass den Mitarbeiter*innen z.B. rechtzeitig vor Jahresbeginn ein endgültiger Jahresschichtplan übermittelt wird: Aus betrieblichen Gründen, weil Arbeitsanfall und/oder Mitarbeiterverfügbarkeit unvorhersehbar schwanken können, aber auch deshalb, weil zu diesem Zeitpunkt nur ein in aller Regel kleiner Teil der privaten Termine der Mitarbeiter*innen feststeht, sodass auch von dieser Seite Interesse an einem gewissen Maß an Flexibilität besteht.

Zweistufige Planung von Schicht- und Dienstplänen

Vor diesem Hintergrund rege ich an, Schicht- und Dienstpläne systematisch zweistufig zu pla-

Planbare Arbeitszeiten	0,4496
Leistungsdruck	0,1927
Planbare Möglichkeit, die Arbeitszeit zeitweise abzusenken	0,0730
Regelmäßige Schichtarbeit in den letzten 6 Monaten	0,0697
Gewünschte Arbeitszeit und tatsächliche stimmen überein (alle anderen Faktoren < 0,0500)	0,0631

aus: IG Metall, Arbeitszeit – sicher, gerecht und selbstbestimmt. Ergebnisse der Befragung 2017, Mai 2017, S. 82

Abb. 1: Die wichtigsten Faktoren für Arbeitszeit(un)zufriedenheit

nen – anders als heute noch weitgehend üblich¹. Praktisch bedeutet dies, dass der durchlaufende Schichtplan bzw. der – idealiter bereits unter weitestmöglicher Berücksichtigung der Belange der Mitarbeiter*innen aufgestellte – Dienstplan² im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung (o.Ä.) aktualisiert wird, die zur Vermeidung jeglicher planmäßiger Über- und Unterbesetzung entsprechend den jeweiligen betrieblichen Regeln die Abgabe, Verkürzung, Verschiebung, Verlängerung und/oder Ansage von Schichten bzw. Diensten beinhalten kann.

¹ Siehe für den Schichtbetrieb ausführlich Andreas Hoff, Quick Guide Schichtarbeit: Wie Sie flexible Schichtsysteme entwickeln, Wiesbaden 2020, S. 59 ff.

² Ob dieser wie üblich kalendermonatsweise oder für vier Wochen, zwei Monate, drei Monate etc. erstellt wird, spielt für die folgenden Betrachtungen grundsätzlich keine Rolle. Allerdings ermöglicht die hier vorgeschlagene zweistufige Planung längere Planungszeiträume als eine einstufige.

Derartige Regeln können z.B. das maximal zulässige Volumen von Arbeitszeit-Änderungen betreffen, größere Änderungen auf bestimmte Arbeitstage beschränken, die dazu bereits im Schicht- bzw. Dienstplan als „Disposchichten“ o.Ä. ausgewiesen sein können, isolierte Arbeits- und/oder freie Tage verhindern, soweit sie nicht auf Mitarbeiterwunsch zustande kommen (siehe hierzu den übernächsten Absatz), etc.

Diese Aktualisierungsplanung wird dabei am besten immer bis zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. bis spätestens Mittwoch, 12.00 Uhr, Vorwoche) für eine Betriebswoche Montag bis Sonntag abgeschlossen, die im (teil)kontinuierlichen Schichtbetrieb aber auch schon mit der Sonntag-Nachtschicht beginnen kann. Dies hat den Vorteil, dass Änderungen hinsichtlich der für die meisten Mitarbeiter*innen besonders wichtigen Wochenenden mit dem längsten zeitlichen Vorlauf bekannt gegeben werden.

Flexibilitätpotenziale müssen auch den Mitarbeiter*innen zugutekommen

Dr. Andreas Hoff, Arbeitszeit- und Workforce-Management-Spezialist und Inhaber der Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme, zu seinen Erfahrungen während der Pandemie und zu künftigen Steuerungsmöglichkeiten von Maschinen auf Distanz.

HRP: Können Sie uns Ihre Erfahrungen zu Kurzarbeit und Schichtarbeit während der Pandemie schildern?

Dr. Andreas Hoff: Auswirkungen habe ich in meiner Beratung nur zu Beginn der Pandemie gespürt. Dabei ging es erstens darum, Kontakte im Betrieb zu vermeiden. So sind vielerorts Schichtüberlappungen entfallen oder Schichten sogar vollständig entkoppelt worden und es wurde von schichtübergreifenden Einsätzen abgesehen. Zweitens habe ich für einige Kunden Notfall-Pläne für den Fall entwickelt, dass ganze Schichtteams ausfallen. Und drittens schließlich ging es um den Einbau von Kurzarbeit in flexible Schichtsysteme, was durchaus nicht trivial ist.

HRP: Es manifestiert sich immer mehr der Trend und der Wunsch der Arbeitnehmer zu Homeoffice. Sehen Sie, aus Ihren Erfahrungen, die Möglichkeit, Maschinen künftig zunehmend aus der Ferne zu steuern?

Hoff: Der Wunsch nach Homeoffice wird vielfach vom Wunsch von Mitarbeiter*innen ge-

trieben, ihre Arbeitszeiten eigenverantwortlich und über die üblichen (und vielfach auch die gesetzlichen) Grenzen hinaus flexibel zu gestalten. Das passt jedoch nicht zum Schichtbetrieb, in dem es nur zeitpunktbezogene „Sofortarbeit“ geben sollte. Allerdings gibt es schon heute einen starken Trend dahingehend, automatisierte Systeme remote zu begleiten. Dabei kommen jedoch eher Bereitschaftsdienst (mit Ortsbindung – z.B. zu Hause) und Rufbereitschaft (ohne Ortsbindung) zum Einsatz.

HRP: Wo sehen Sie Optimierungspotenziale in der Personaleinsatzplanung?

Hoff: Hier muss aus meiner Sicht künftig sehr darauf geachtet werden, dass die Flexibilitätpotenziale der jeweiligen Schicht-, Dienst- und Einsatzplanung auch den Mitarbeiter*innen zugutekommen. Dies erleichtert zum einen die betrieblich vielfach erforderliche weitere Flexibilisierung und steigert zum anderen die Attraktivität disponierter Arbeitszeitsysteme für die Mitarbeiter*innen, wie dies angesichts des zunehmenden Wunschs nach eigenverantwortlicher Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort zwingend geboten ist.

HRP: Herr Dr. Hoff, vielen Dank für das Gespräch.



Darüber hinaus haben die Mitarbeiter*innen in diesem Planungskonzept die Möglichkeit, auf den jeweiligen Planungszeitraum bezogene Arbeits- und/oder Freizeitwünsche bis z.B. 48 Stunden vor Planungsschluss (in unserem Beispiel also bis Montag, 12.00 Uhr, Vorwoche) hereinzugeben, wobei es auch hinsichtlich des Umfangs dieser Wünsche Restriktionen geben kann (z.B. ein Wunsch pro Woche). Damit wird zugleich das Ziel verfolgt, die besonders problematischen ganz kurzfristigen Änderungen von Schicht- bzw. Dienstplan – siehe hierzu den folgenden Absatz – weitestmöglich zu vermeiden.

Änderungen nur im Einvernehmen mit den Mitarbeiter*innen

Nach Abschluss der Wochenplanung sind nach diesem Konzept Änderungen des darin aktualisierten Schicht- bzw. Dienstplans nur noch im Einvernehmen von Führungskraft und Mitarbeiter*innen (was insbesondere den Tausch von Schichten bzw. Diensten und von Teilen hiervon unter Beachtung der jeweiligen Arbeitszeitkontoregeln einschließt) oder als angeordnete und gegebenenfalls mitbestimmte Mehrarbeit möglich. Dies kann dann auch beinhalten, dass Mitarbeiter*innen ihrer Führungskraft anzeigen, dass sie an bestimmten individuell freien Tagen bei betrieblichem Bedarf eventuell kurzfristig verfügbar sind – wozu sie hierdurch jedoch gegebenenfalls nicht verpflichtet sind: Sie gestatten ihrer Führungskraft damit vielmehr nur, bei Bedarf mit ihnen Kontakt aufzunehmen, was ansonsten bis auf Katastrophenfälle (zu denen der Ausfall ein-

zelner Mitarbeiter*innen nicht gehören darf) tabu sein sollte.

Damit haben die Mitarbeiter*innen mit Abschluss der Wochenplanung (in unserem Beispiel also immer Mittwoch, 12.00 Uhr, Vorwoche) hundertprozentige Planungssicherheit hinsichtlich Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit in der darauffolgenden Betriebswoche, auf die sie darüber hinaus Einfluss nehmen konnten. Das mag nach nicht viel klingen, liegt nach meiner Berater-Erfahrung aber zum einen deutlich über dem heute Üblichen. Zum anderen mag ein längerer zeitlicher Vorlauf zwar wünschenswert sein, geht jedoch in der Regel zu Lasten der Effizienz der Schicht- bzw. Dienstplanung im Sinne einer stets bedarfsgerechten Besetzung und damit häufig genug – wegen dadurch erforderlicher Änderungen – auch der Planungssicherheit für die Mitarbeiter*innen.

Auf Regenerationszeiten der Mitarbeiter*innen Rücksicht nehmen

Daher empfehle ich auch, in disponierten Arbeitszeitsystemen, soweit irgend möglich, von Rufbereitschaften, Stand-by-Diensten, o.Ä. an planmäßig freien Tagen abzusehen, die die Mitarbeiter*innen bei betrieblichem Bedarf zu Arbeit verpflichten und damit den Regenerations- und sozialen Wert dieser freien Tage enorm reduzieren. Praktisch bedeutet dies, dass für Fälle nach Abschluss der Wochenplanung auftretender Unterbesetzung andere, die freien Tage der Mitarbeiter*innen höchstens mit deren vorheriger Einzelfall-Zustimmung tangierende Lösungen gefunden werden müssen.

Die Einführung einer Wochenplanung o.Ä. hat nebenher den Vorteil, dass es dann keine Probleme bei der zeitlichen Bewertung von Ausfallzeiten mehr geben kann: Vor ihrem Abschluss gilt – weil da ja noch nicht endgültig feststeht, wie gearbeitet werden wird – das sogenannte Durchschnitts- oder Referenzprinzip, bei dem Ausfalltage zeitlich mit der hierauf entfallenden Vertragsarbeitszeit bewertet werden und damit im begleitenden Arbeitszeitkonto neutral sind. Nach Abschluss der Wochenplanung sind Ausfalltage dagegen arbeitszeitlich gemäß dem gesetzlichen Ausfallprinzip „wie gearbeitet worden wäre“ zu bewerten, falls nicht ein anwendbarer Tarifvertrag Abweichungen hiervon ermöglicht oder erfordert.

Zweistufige Planung auch von Einsatzplänen

Auch dort, wo bisher – in der Regel aufgrund von erheblicher Unsicherheit hinsichtlich des genau-



Folge	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
1	T2	T2	T2	T2	R	F	F
	09:00-19:00	09:00-19:00	09:00-19:00	09:00-19:00		06:00-16:00	06:00-16:00
2	F	R	T3	T3	T3	R	R
	06:00-16:00		11:00-21:00	11:00-21:00	11:00-21:00		
3	T1	T1	T1	R	S	S	S
	08:00-18:00	08:00-18:00	08:00-18:00		13:00-23:00	13:00-23:00	13:00-23:00
4	R	F	F	F	F	R	R
		06:00-16:00	06:00-16:00	06:00-16:00	06:00-16:00		
5	S	S	S	S	R	T4	T4
	13:00-23:00	13:00-23:00	13:00-23:00	13:00-23:00		10:00-20:00	10:00-20:00
6	T3	T3	R	T1	T1	R	R
	11:00-21:00	11:00-21:00		08:00-18:00	08:00-18:00		

ohne T2 mit T4 für T1-T3

Abb. 2: Durchlaufender Arbeitstage-/Freie-Tage-Plan für ein Callcenter als Grundlage der Wochenplanung

en Besetzungsbedarfs – ausschließlich von Woche zu Woche oder sogar noch kurzfristiger „geplant“ wird, sollte im Sinne der Mitarbeiter*innen das oben vorgestellte Zwei-Stufen-Prinzip erwogen werden: Etwa so, dass eine bereits vorhandene rollierende Wochenplanung mit einem durchlaufenden Arbeitstage-/Freie-Tage-Plan unterlegt wird. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel hierfür für sechs Teams, die in den hierin vorgestellten durchlaufenden Plan wochenweise versetzt einsteigen.

In diesem Plan sind zum einen die freien Tage (hierin R = Ruhetag bezeichnet) so verteilt, dass die Mitarbeiter*innen jedes zweite Wochenende freihaben und durchschnittlich fünf Tage pro Woche arbeiten sowie (belastungsgerecht – es handelt sich um ein Callcenter) maximal vier Tage am Stück. Letzteres wird dadurch erkaufte, dass außerhalb der jeweils zweitägigen freien Wochenenden planmäßig immer nur ein Tag frei ist. An den auslastungsstarken Tagen Montag bis Donnerstag sind fünf der sechs Teams eingeplant, am etwas weniger frequentierten Freitag vier und am noch weniger ausgelasteten Wochenende drei Teams.

Zum anderen können im Rahmen der Wochenplanung zur Anpassung an Arbeitsanfall und Mitarbeiterverfügbarkeit Arbeitszeitdauer und -lage (a) ausschließlich an den Arbeitstagen sowie (b) lediglich innerhalb der jeweils angegebenen Zehnstunden-Zeiträume festgelegt werden, sodass für die Mitarbeiter*innen auch an diesen Tagen entsprechend langfristige Planungssicherheit besteht.

Fazit

Die Verbesserung von Plan- und Gestaltbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit ist ein wesentlicher Faktor zur Steigerung der Attraktivität der Arbeit in Schicht-, Dienst- und Einsatzplänen³ – insbesondere auch relativ zum Tagdienst, in dem entgegen dem ersten Anschein jedenfalls Planbarkeit immer weniger gegeben ist.

Der beste Ansatz besteht dabei meines Erachtens in einer Kombination aus Langfrist- und Kurzfristplanung bei gleichzeitigem Verzicht auf mitarbeiterseits unfreiwillige Änderungen des Schicht-, Dienst- bzw. Einsatzplans nach Planungsschluss.

³ Zu weiteren Faktoren siehe meinen Text „Wie Schichtarbeit arbeitszeitlich attraktiver gemacht werden kann“, den Sie unter Flexible Schichtsysteme auf www.arbeitszeitsysteme.com finden.

