

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

Planbarkeit ist für die Mitarbeiter*innen sehr wichtig

Gerade im Zeitalter zunehmender Arbeitszeitflexibilisierung sind, wie zum Beispiel die letzte große Beschäftigtenbefragung der IG Metall eindrucksvoll gezeigt hat (siehe **Schaubild 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“.

Schaubild 1: Die wichtigsten Faktoren für Arbeitszeit(un)zufriedenheit

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

Planbarkeit kann dabei natürlich nicht bedeuten, dass den Mitarbeiter*innen z.B. rechtzeitig vor Jahresbeginn ein endgültiger Jahres-Schichtplan 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, so dass 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 planen – 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 Absage, Verkürzung, Verschiebung, Verlängerung und/oder Ansage von Schichten bzw. Diensten beinhalten kann. 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 freier Tage verhindern, soweit sie nicht auf Mitarbeiterwunsch zu Stande kommen (siehe hierzu den übernächsten Absatz), etc.

Diese Aktualisierungsplanung wird dabei am besten immer bis zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. bis spätestens MI 12:00 Vorwoche) für eine Betriebswoche MO-SO abgeschlossen, die im (teil)kontinuierlichen Schichtbetrieb aber auch schon mit der SO-Nachtschicht beginnen kann. Dies hat den Vorteil, dass Änderungen hinsichtlich der für die meisten Mitarbeiter*innen besonders wichtigen Wochenenden mit dem längsten zeitlichen Vorlauf bekanntgegeben werden.

Darüber hinaus haben die Mitarbeiter*innen in diesem Planungs-Konzept die Möglichkeit, auf den jeweiligen Planungszeitraum bezogene Arbeits- und/oder Freizeitwünsche bis z.B. 48h vor Planungsschluss (in unserem Beispiel also bis MO 12:00 Vorwoche) hereinzugeben, wobei es auch hinsichtlich des Umfangs dieser Wünsche Restriktionen geben kann (z.B. 1 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.

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 Arbeitszeitkonto-Regeln einschließt) oder als angeordnete und ggf. 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 ggf. nicht verpflichtet sind: Sie gestatten ihrer Führungskraft damit vielmehr nur, bei Bedarf mit ihnen Kontakt

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

² Ob dieser wie üblich kalendermonatsweise oder für 4 Wochen, 2 Monate, 3 Monate, etc. erstellt wird, spielt für die folgenden Betrachtungen grundsätzlich keine Rolle. Allerdings ermöglicht die hier vorgeschlagene zweistufige Planung längere Planungszeiträume als eine einstufige.

aufzunehmen, was ansonsten bis auf Katastrophenfälle (zu denen der Ausfall einzelner Mitarbeiter*innen nicht gehören darf) Tabu sein sollte.

Damit haben die Mitarbeiter*innen mit Abschluss der Wochenplanung (in unserem Beispiel also immer MI 12:00 Vorwoche) 100% 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.

Daher empfehle ich auch, in disponierten Arbeitszeitsystemen soweit irgend möglich von Rufbereitschaften, Standby-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.

...und auch von Einsatzplänen

Auch dort, wo bisher – in der Regel aufgrund von erheblicher Unsicherheit hinsichtlich des genauen 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. **Schaubild 2** (auf Seite 4) zeigt ein Beispiel hierfür für 6 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 2. Wochenende frei haben und durchschnittlich 5 Tage pro Woche arbeiten sowie (belastungsgerecht – es handelt sich um ein Callcenter) maximal 4 Tage am Stück. Letzteres wird dadurch erkaufte, dass außer-

halb der jeweils 2tägigen freien Wochenenden planmäßig immer nur 1 Tag frei ist. An den auslastungsstarken Tagen MO-DO sind 5 der 6 Teams eingeplant, am etwas weniger frequentierten FR 4 und am noch weniger ausgelasteten Wochenende 3 Teams.

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

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

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

www.arbeitszeitsysteme.com

2

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 10h-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.