

Personaleinsatzplanung im Schichtsystem

Wie die Arbeitszeiten auch im Schichtbetrieb durch die Mitarbeiter*innen selbst gesteuert werden können.

Im Schichtbetrieb werden die Arbeitszeiten der Mitarbeiter*innen weit überwiegend disponiert, weil es hier in aller Regel an der wichtigsten Voraussetzung eigenverantwortlich von dem*der einzelnen Mitarbeiter*in gesteuerter Arbeitssysteme fehlt; dass jedenfalls ein großer Anteil der Arbeitsaufgaben nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt werden muss. Und es ist aus meiner Sicht auch richtig, Schichtarbeit nur für zeitpunktbezogene „Sofortarbeit“ (wie das Betreiben von Anlagen oder die Betreuung von Klienten) einzusetzen: Nicht nur aus Kostengründen (weil das Arbeiten im Schichtbetrieb teurer ist als im Tagdienst), sondern vor allem auch, um so wenige Mitarbeiter*innen wie möglich den mit Schichtarbeit verbundenen Belastungen auszusetzen. Ich empfehle daher grundsätzlich auch, Schichtbetrieb und flexiblen Tagdienst nicht miteinander zu kombinieren.

Disposition muss jedoch nicht Fremddisposition sein. Vielmehr kann sie auch Teams übertragen werden – nicht aber einzelnen Mitarbeiter*innen, weil Schichtarbeit ja gerade beinhaltet, dass Arbeitsplätze über die individuelle Arbeitszeit hinaus verlässlich besetzt werden müssen. Dies liegt absolut im Trend, der jedoch im Schichtbetrieb noch nicht so recht angekommen ist.

„Teamarbeitskonzepte findet man inzwischen überall. Selbstorganisierte Teamarbeit wurde zum Überbegriff dafür, dass Menschen gemeinsam an einer Arbeitsaufgabe arbeiten, flexibel und fokussiert auf unerwartete Engpässe oder wegfallende Ressourcen reagieren und sich dazu sozial kompetent intern – ohne Führungskraft – abstimmen“¹.

Dadurch kann nicht nur Dispositionsaufwand eingespart, sondern können den Mitarbeiter*innen auch – wie dies gerade bei Schichtarbeit mit ihren gesundheitlichen und sozialen Nachteilen von

besonderer Bedeutung ist – Handlungsspielräume im Team gegeben werden, die potenziell entlasten und motivieren und auch zu Verringerungen von Krankheitsquote und Fluktuation führen können. Die Teammitglieder müssen das aber auch wollen oder jedenfalls ausprobieren wollen – und benötigen mindestens zu Beginn intensive Begleitung².

Unterstützt wird dies durch das Betriebsverfassungsgesetz, wonach die Betriebsparteien „die Selbstständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern (haben)“ (§ 75 Abs. 2 BetrVG). Management und Betriebsrat können entsprechende Initiativen daher höchstens gemeinsam unterbinden. Aber warum sollten sie das tun?

In den folgenden beiden Abschnitten stelle ich zwei relativ leicht umsetzbare Optionen der Team-Disposition der Arbeitszeiten im Schichtbetrieb vor: eine zur Besetzung einzelner Arbeitsplätze und eine zur Bewältigung von Abwesenheiten.

Team-Disposition der Besetzung einzelner Arbeitsplätze

Hierfür bietet sich der vollkontinuierliche Schichtbetrieb in besonderem Maße an, weil hier bei gegenseitiger Vertretung der Ausfallzeiten pro Arbeitsplatz ca. sechs Stellen benötigt werden³ – was die Bildung von Teams idealer Größe (7+/-2⁴) ermöglicht: Groß genug, um den Mitgliedern ausreichend Gestaltungsoptionen zu eröffnen, und

¹ Bettina Seibold/Walter Mugler, Gemeinsam, flexibel, fokussiert, in: personalmagazin 11.21, S. 35

² Siehe diesen instruktiven Bericht über ein Projekt zur Selbstorganisation der Arbeit in einem kommunalen Bauhof: Stefanie Hornung, Selbstorganisation in Orange, in: personalmagazin 01.22, S. 34 ff.

³ Beispiel: Regelarbeitszeit 37,5 h/w, Arbeitszeit pro Schicht 8 h, durchschnittliche Gesamt-Ausfallzeitenquote 23 %. Dies erfordert [8 h/Schicht x 21 Schichten/w: (37,5 h/w x 77 % Verfügbarkeit) =] 5,82 Stellen bzw. 6 Mitarbeiter*innen.

⁴ Vgl. Svenja Hofert, Die magische Zahl 7 – und weitere optimale Teamgrößen, Magazin 30.7.2015, www.teamworksgmbh.de.

klein genug, um die erforderlichen Abstimmungsprozesse zu erleichtern und Grüppchen-Bildung sowie Drückebergerei zu erschweren.

Ein solches Team ist dann grundsätzlich für die 24/7-Besetzung eines Arbeitsplatzes verantwortlich. Dies bietet sich nicht nur an, wenn tatsächlich nur ein Arbeitsplatz rund um die Uhr zu besetzen ist, sondern auch dann, wenn pro Betriebsschicht ein*e Mitarbeiter*in mit spezieller Qualifikation benötigt wird, der*die bei Abwesenheit grundsätzlich nur durch die betreffende Person aus einem anderen Team vertreten werden kann; z.B. ein*e Elektriker*in in einem Kraftwerk. Beide Konstellationen sind in der betrieblichen Praxis gar nicht so selten.

Diese sechs Mitarbeiter*innen besetzen ihren Arbeitsplatz nun grundsätzlich in Eigenregie – was in den oben genannten Fällen deshalb besonders gut möglich ist, weil (a) diese Aufgabe prinzipiell denkbar einfach ist und (b) alle Mitarbeiter*innen dieselben Qualifikationsanforderungen erfüllen, was der Bildung anderweitig zu befürchtender, dem wichtigen „Wir-Gefühl“ abträglicher Team-Hierarchien entgegenwirkt. „Grundsätzlich“ bedeutet dabei, dass es Situationen geben kann, in denen die Verantwortung für die Arbeitsplatz-Besetzung wieder auf den Arbeitgeber zurückfällt. Dies hängt auch vom jeweils eingesetzten Schichtsystem ab, sodass ein solches nunmehr exemplarisch vorgestellt werden soll.

Nehmen wir also an, dass die sechs Mitarbeiter*innen wochenweise versetzt im in Abbildung 1 vorgestellten, nach meiner Kenntnis in Deutschland erstmals in den 1990er-Jahren eingeführten Schichtplan arbeiten⁵:

Wegen der V1 V2 können an jedem Kalendertag bis zu zwei der stets fünf schichtplanmäßig verfügbaren Mitarbeiter*innen (also 40 %) fehlen, was in aller Regel ausreicht. Vor diesem Hintergrund sollte das Team ohne vorherige Abstimmung mit der Führungskraft nicht mehr als ein*e Mitarbeiter*in langfristig in Urlaub oder Fortbildung einplanen dürfen, weil es sonst keine Schichtsystem-interne Reserve für Personalausfall mehr gibt. Die Führungskraft kann aber – z.B. in den jeweiligen Haupturlaubszeiten – auch mehr planbar Abwesende zulassen, wenn sie in

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	S	S	N	N	N
2.	-	V2	V1	V1	V1	V1	V1
3.	V2	-	F	F	S	S	S
4.	N	N	-	V2	V2	V2	V2
5.	V1	V1	V2	-	F	F	F
6.	S	S	N	N	-	-	-
Woche							
F S N	Früh-, Spät- bzw. Nachtschicht						
-	schichtplanmäßig freier Tag						
V1 V2	potenzielle Vertretungsschichten, die bei Bedarf zu F S N und sonst zu - werden						

Abb. 1: Ein flexibler 6-Schichtplan

den betreffenden Zeiten bei Bedarf auf Schichtsystem-externe Vertreter*innen zugreifen kann. Individuelle Freischichten können im Team zwar langfristig vorgeplant werden, stehen aber immer unter dem Vorbehalt, dass zum Zeitpunkt ihrer Realisierung ausreichend Personalkapazität zur Verfügung steht.

Dieser Schichtplan wird nun im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung z.B. immer bis MI 13:00 für die folgende Betriebswoche MO–F bis SO–N aktualisiert. Dies obliegt den sechs Mitarbeiter*innen im Team, die somit grundsätzlich dafür verantwortlich sind, dass im jeweiligen Planungszeitraum jede Betriebsschicht einfach besetzt ist. Dazu nehmen die Teammitglieder unter Berücksichtigung der individuellen Arbeitszeit- und Freizeitwünsche sowie der Arbeitszeitkonto-Regeln (siehe weiter unten) gemeinsam die folgenden Schichtplan-Änderungen vor:

1. Einsatz grundsätzlich vorrangig der – günstiger liegenden – V1 und nachrangig der V2 in ansonsten absehbar nicht besetzten F S N unter Beachtung der gesetzlichen Mindestruhezeit von 11 h und bei weitestmöglicher Vermeidung der Tage-Folge N – F.
2. Verteilung der sich bei fehlendem Vertretungsbedarf ergebenden Freischichten.
3. Sonstige Schichtplan-Anpassungen (ausschließlich auf mitarbeiterseits freiwilliger Basis): Also Änderungen der Schichtlage an schichtplanmäßigen Arbeitstagen und Arbeit an schichtplanmäßig freien Tagen, wobei hierdurch jedoch nicht mehr als 7 Schichten in Folge zustande kommen dürfen.

Kann auf diese Weise – wegen zu hoher Abwesenheiten oder weil sich die Teammitglieder nicht einigen können – die 24/7-Besetzung des Arbeitsplatzes nicht erreicht werden, ist die Führungskraft hierüber so früh wie möglich (also auch schon vor MI 13:00 Vorwoche!) zu informieren. Diese spricht dann zunächst noch einmal mit dem Team, legt bei Bedarf den Einsatz der V1 V2

⁵ Theoretisch ginge es auch ohne Schichtplan. Dies würde jedoch den Planungs- und Abstimmungsaufwand ebenso erheblich vergrößern wie die Gefahr gesundheitsgefährdender Schichtfolgen – etwa von mehr als 7 Arbeitstagen am Stück, um auf diese Weise längere Freizeitblöcke zu erzeugen.

nach billigem Ermessen sowie unter Beachtung der Arbeitszeitkonto-Regeln fest und zieht ggf. Schichtsystem-externe Mitarbeiter*innen hinzu.

Nach Abschluss der Wochenplanung sind Änderungen nur noch analog zu Punkt 3. der rollierenden Wochenplanung möglich – auch bei kurzfristigem Personalausfall. Kann in solchen Fällen im Team keine Lösung gefunden werden, ist die Führungskraft dafür verantwortlich, dass die Besetzungslücken gefüllt werden.

Auf den – in flexiblen Schichtsystemen zwingend erforderlichen – begleitenden individuellen Arbeitszeitkonten werden die Abweichungen von der Tages-Vertragsarbeitszeit fortlaufend saldiert. Diese Konten könnten z.B. wie folgt nach dem Ampelprinzip gesteuert werden:

GRÜNPHASE bis +/- 1x Wochen-Vertragsarbeitszeit

Dies ist der Zielbereich des Arbeitszeitkontos, so dass hier nur die allgemeine Regel gelten sollte, dass dann, wenn Freischichten nicht auf freiwilliger Basis verteilt werden können, automatisch der*die Mitarbeiter*in mit dem aktuell höchsten Arbeitszeitkonto-Saldo freihat.

ROTPHASEN über +/- 1x Wochen-Vertragsarbeitszeit

Die Rotphasen dürfen nur nach vorheriger Zustimmung der Führungskraft genutzt und müssen spätestens nach z.B. zwei Monaten wieder verlassen werden. Verantwortlich hierfür ist die Führungskraft, die zu diesem Zweck bei Bedarf im Plus-Bereich auch Schichtsystem-externe Mitarbeiter*innen einbeziehen muss – etwa dadurch, dass F von Tagdienst-Mitarbeiter*innen übernommen werden – und im Minus-Bereich Mitarbeiter*innen an ihren V1 V2 für Sonderaufgaben einplanen kann.

In der **Minus-Rotphase** sind Freischichten nur aus dringendem persönlichem Grund zulässig, sodass z.B. bei schichtplanmäßigen V1 V2 des*der Betreffenden an diesen Tagen ein*e andere*r Mitarbeiter*in freihat; für den Fall diesbezüglicher Nicht-Einigung siehe **Grünphase**.

In der **Plus-Rotphase** müssen die betreffenden Mitarbeiter*innen über die allgemeine Freischichten-Verteilungs-Regel hinaus pro Betriebswoche, soweit es in dieser ausreichend Freischicht-Optionen gibt, mindestens eine Freischicht nehmen; auch hier wird ggf. zunächst das aktuell höchste Arbeitszeitguthaben abgebaut. Hiervon kann

nur aus dringendem persönlichem Grund anderer Mitarbeiter*innen abgewichen werden.

In diesem Konzept geht die Disposition also nur in den folgenden beiden Fällen wieder auf den Arbeitgeber (hier: die Führungskraft) über – wobei diese natürlich unabhängig hiervon verpflichtet ist, sich fortlaufend über die Einhaltung der oben vorgestellten Rahmenbedingungen der Team-Disposition, die Ergebnisse der Wochenplanungen und die aktuellen Arbeitszeitkonto-Salden zu informieren und hinsichtlich der „Team-Chemie“ auf dem Laufenden zu sein:

- Wenn das Team – aus welchen Gründen auch immer – nicht in der Lage ist, im Rahmen einer Wochenplanung alle Betriebsschichten zu besetzen.
- Bei kurzfristigem (nach Abschluss der Wochenplanung) Mitarbeiterausfall, der nicht – auf strikt freiwilliger Basis – teamintern bewältigt werden kann.

Team-Disposition der Bewältigung von Abwesenheiten

Eine zweite, relativ einfache Möglichkeit, im Schichtbetrieb Fremd- durch Team-Disposition zu ersetzen, ist, das Team – das wiederum aus maximal neun Personen bestehen sollte – grundsätzlich (siehe oben) dafür verantwortlich zu machen, dass immer ein bestimmter Teil der Teammitglieder planmäßig abwesend ist. Da Urlaub in aller Regel langfristig verplant wird und natürlich auch werden sollte und krankheitsbedingte Abwesenheiten grundsätzlich nicht planbar sind, setzt dies voraus, dass die schichtplanmäßige Arbeitszeit deutlich über die durchschnittliche individuelle Vertragsarbeitszeit hinausgeht. Pro Wochenstunde Differenz und Mitarbeiter*in fallen unter diesen Umständen bei normal langen Schichten effektiv ca. 5,5 Freischichten pro Jahr an, die dann mittels Abstimmung im Team zur Anpassung an die jeweils erforderliche Schicht-Besetzung eingesetzt werden.

Zur Illustration ein Beispiel aus einem Dreischichtbetrieb, in dem in 16 Betriebsschichten pro Woche fünf Arbeitsplätze zu besetzen sind und die Arbeitszeit pro Schicht 8 h, die Vertragsarbeitszeit 35 h/w und die Gesamt-Ausfallzeitenquote durchschnittlich 21 Prozent beträgt. Hierfür werden [8 h/Schicht x 16 Schichten/w x 5 Arbeitsplätze: (35 h/w x 79 % Verfügbarkeit) =] 23,15 Stellen benötigt – also (bei etwas Teilzeitarbeit) 24 Mitarbeiter*innen bzw. bei Einsatz von drei Teams, wie dies hier naheliegt, acht Mitarbeiter*innen pro Team.

Teamgesteuerte Schichtplanung				Schichtplanung 2. KW 2022						
				Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
GSP				10.01.	11.01.	12.01.	13.01.	14.01.	15.01.	16.01.
Arbeitsplatz 1				F	MA 5	MA 5	MA 7	MA 7	MA 9	MA 9
				S	MA 4	MA 4	MA 5	MA 5	MA 7	MA 7
				N	MA 8	MA 8	MA 4	MA 4	MA 5	MA 5

Nr.	Mitarbeiter	Saldo am 16.01.2022	Verbleibende Urlaubsstunden		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
					10.01.	11.01.	12.01.	13.01.	14.01.	15.01.	16.01.
1	MA 1	-38,57	+225,00	GSP:	V2		F	F	S	S	S
				Geplant:			F	F	S	S	S
				Geleistet:			F	F	S	S	S
				Abweichung:							
2	MA 2	-31,07	+225,00	GSP:	N	N		V2	V2	V2	V2
				Geplant:	N	N					
				Geleistet:	N	N					
				Abweichung:							
3	MA 3	-38,57	+225,00	GSP:	V1	V1	V2		F	F	F
				Geplant:					F	F	F
				Geleistet:					F	F	F
				Abweichung:							
4	MA 4	-18,21	+225,00	GSP:	S	S	N	N			
				Geplant:	S	S	N	N			
				Geleistet:	S	S	N	N			
				Abweichung:							

Abb. 2: Excel-Tool „Teamgesteuerte Schichtplanung“

Diese 8er-Teams bekommen nun die Aufgabe, vor dem Hintergrund eines klassischen Drei-Schichtplans mit wochenweise wechselnder Schichtlage im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung immer drei Abwesende pro Betriebsschicht zu stellen, wodurch die erforderliche Arbeitsplatz-Besetzung erreicht wird. Je besser sich die Teammitglieder gegenseitig vertreten können, desto höher ist der diesbezügliche Freiheitsgrad, was zu einer Verstärkung der Fortbildungs-Motivation führen kann. Ansonsten muss es nämlich zusätzliche Restriktionen geben wie „Gruppenleiter*in und Stellvertreter*in dürfen nicht gleichzeitig abwesend sein“, die zugleich die Planung im Team erschweren. Diese ist naturgemäß dann am einfachsten, wenn es egal ist, welche drei der acht Mitarbeiter*innen gleichzeitig abwesend sind.

Für die Abwesend-Planung könnten einfach die im obigen Beispiel vorgestellten Regeln analog gelten, sodass z.B. grundsätzlich immer nur zwei Mitarbeiter*innen gleichzeitig in Urlaub und/oder Fortbildung eingeplant werden dürfen; etc.

Kann ein Team die 5 Arbeitsplätze einmal nicht besetzen, besteht in unserem Beispiel noch die zusätzliche Option, ein anderes Team um Hilfe zu bitten, das dann z.B. auf mitarbeiterseits strikt freiwilliger Basis unter Beachtung der gesetzlichen Mindestruhezeit mittels Delegation aktuell nicht benötigter Team-Mitglieder unterstützen kann. Die hierdurch gewonnene Kapazität muss dem aushelfenden Team allerdings grundsätzlich 1:1 zurückgegeben werden.

Sollten mehr Arbeitsplätze pro Schicht zu besetzen sein, können die einzelnen Schichtteams auf möglichst gleich große Teilteams (à fünf bis neun Personen) aufgeteilt werden – was den zusätzlichen Vorteil hat, dass sich diese Teilteams bei Bedarf noch viel leichter gegenseitig helfen können.

Ein kostenloses Planungs-Tool zur Unterstützung

Auf meiner Webseite www.arbeitszeitsysteme.com finden Sie unter Tools das Excel-Tool „Teamgesteuerte Schichtplanung“ (https://arbeitszeitsysteme.com/wp-content/uploads/2022/03/Teamgesteuerte_Schichtplanung.zip), das Teams mit maximal 20 Mitgliedern bei der Disposition der Arbeitszeiten ihrer Mitglieder unterstützt; siehe hierzu auch Abbildung 2. Diesem Tool ist eine ausführliche Anleitung beigegeben. Sollte Ihnen diese (oder das Tool selbst) nicht ausreichen, können Sie jederzeit gern auf mich zukommen.



DR. ANDREAS HOFF,
www.arbeitszeit-systeme.com