

Was tun, wenn Schicht-Mitarbeiter*innen vollständige Planbarkeit wünschen?

In einigen meiner aktuellen Beratungsprojekte zu neuen Schichtsystemen wünschen sich die Mitarbeiter*innen vor allem ein hohes Maß an Planbarkeit – auch als Gegengewicht zur gegenüber dem Tagdienst deutlich schlechteren Arbeitszeit-Qualität. Dementsprechend stehen sie flexiblen Schichtsystemen mit mehreren Planungsstufen – bis hin zu einer rollierenden Wochenplanung –, die bei der Bewältigung wechselnder Auslastung und/oder Personalverfügbarkeit helfen können¹, eher skeptisch gegenüber. Besonders unbeliebt sind dabei kurzfristig verpflichtend einplanbare Zusatzschichten an schichtplanmäßig freien Tagen, wie sie zum Beispiel in 5-Schichtsystemen zum Erreichen der Regelarbeitszeit erforderlich sein können. Dies gilt selbst dann, wenn klar geregelt ist, dass mit Hilfe solcher „Bringeschichten“ auch individuelle Freischichten-Wünsche erfüllt werden können.

Will oder muss man dem Wunsch nach – im Extrem – vollständiger Planbarkeit folgen, ist es grundsätzlich am einfachsten, mit einem starren Schichtplan zu arbeiten, der sich also auf die Regelarbeitszeit rechnet – oder gern auch auf ein wenig mehr, wenn die Mitarbeiter*innen über die dadurch erwirtschafteten Arbeitszeit-Guthaben selbst verfügen können; individuell reduzierte Vertragsarbeitszeiten werden hierin dann am besten ebenfalls via Arbeitszeitkonto umgesetzt. Dabei nimmt man allerdings in Kauf, dass die Schicht-Besetzungen mit der Abwesenheitsquote schwanken. Da dies in der Regel weder wirtschaftlich noch belastungsseitig vertretbar ist², muss der Personalstand zur Vermeidung von Überbesetzungen knappgehalten und das Schichtsystem zur Vermeidung von Unterbesetzungen z.B. durch grundsätzlich im Tagdienst eingesetzte Springer unterstützt werden, soweit die Schichtsystem-intern erreichbaren, mitarbeiterseits unter diesen Umständen grundsätzlich freiwilligen Schichtplan-Änderungen hierfür nicht ausreichen.

Nun ist es allerdings nicht immer einfach, einen durchlaufenden Schichtplan ziemlich genau auf die Regelarbeitszeit zu bringen. Ist z.B. vollkontinuierlich zu arbeiten bei 8h Arbeitszeit pro Schicht, rechnen sich die hier gängigen Schichtsysteme mit 4 bzw. 5 Teams auf durchschnittlich 42h/w bzw. 33,6h/w Arbeitszeit, während die meisten Regelarbeitszeiten irgendwo dazwischen liegen. Nehmen wir diesbezüglich z.B. – wie im Standard-Fall der westdeutschen Chemischen Industrie – 37,5h/w an, würden

¹ Siehe hierzu ausführlich meinen Text „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, und auch auf www.arbeitszeitsysteme.com unter Flexible Schichtsysteme

² Siehe hierzu meinen Text „Stets mit Soll- und Not-Besetzungen arbeiten“, in: HR Performance 1/2023, S. 46-49, und auch auf www.arbeitszeitsysteme.com unter Flexible Schichtsysteme

die Mitarbeiter*innen in einem 4-Schichtsystem durchschnittlich 4,5h/w zu viel arbeiten und entsprechend viele individuelle Freischichten erhalten, während sie in einem 5-Schichtsystem durchschnittlich 3,9h/w zu wenig arbeiten würden mit zum Ausgleich entsprechend vielen Bringeschichten. Wenn aber – wie hier angenommen – weder das eine noch das andere gewünscht ist, muss bei durchlaufendem Schichtplan in einem sogenannten Mehrfachbesetzungssystem gearbeitet werden, bei dem die einzelnen Betriebsschichten entweder durch mehrere Teams oder durch unterschiedliche Kombinationen von Teilteams besetzt werden. Dies möchte ich nun anhand von praktischen Beispielen illustrieren.

Grundlagen der nachfolgenden Mehrfachbesetzungssysteme

In allen nachfolgend vorgestellten Schichtplänen wird durchschnittlich 37,33h/w Arbeitszeit erreicht – also gerade einmal 10min/w weniger als die angenommene Regelarbeitszeit. Diese Differenz kann z.B. mit einem 45min-Teammeeting pro Monat (ganz genau: pro durchschnittlich 4,5 Wochen), das am besten vor eine Spätschicht gelegt wird, einfach und sinnvoll hereingeholt werden, womit die hier angenommene Regelarbeitszeit dann genau erreicht wäre. Wegen der durchschnittlichen 4,67-Tage-Woche ist der Urlaubsanspruch im Verhältnis 4,67 : 5 umzurechnen – in unserem Beispiel mit tarifvertraglichen 33 Tagen Urlaub bei 5-Tage-Woche also in 30,82, gemäß Vereinbarung der Chemie-Tarifparteien aufzurunden 31 Tage pro Jahr.

Änderungen dieses Schichtplans, bei denen es sich nicht um vergütete Überstunden handelt, werden auf einem begleitenden Arbeitszeitkonto verbucht bzw., was in solchen Fällen ebenfalls möglich und aus meiner Sicht auch sehr attraktiv ist, im Rahmen von Selbstorganisation und Vertrauensarbeitszeit Zug um Zug ausgeglichen. Vertritt also beispielsweise ein Mitarbeiter einen Kollegen in einer für diesen planmäßigen Schicht, um ihm die Möglichkeit zu geben, am Geburtstag seines Kindes frei zu haben, erfolgt zum gleichen Zeitpunkt ein entsprechender Rücktausch. Dadurch geht der Schichtplan zu jedem Zeitpunkt auf und ist ein Arbeitszeitkonto nicht erforderlich. Ebenso wird mit individuell veränderten Schichtzeiten umgegangen. Muss ein Mitarbeiter also einmal früher gehen, organisiert er dies durch Absprache mit einem Kollegen aus der Folgeschicht – und tauscht die ihm dadurch fehlende Arbeitszeit sofort mit diesem Kollegen schichtplanmäßig wieder zurück.

Option 1: Mehrere Teams pro Betriebsschicht

Am einfachsten ist es in unserem Beispiel, mit 9 Teams zu arbeiten, von denen pro Betriebsschicht 2 anwesend sind – daher die Bezeichnung „9:2-System“. Will man die dadurch unvermeidbaren Kooperations- und Arbeitsplatzwechsel möglichst geringhalten, empfiehlt sich der Einsatz eines auf einer sich wiederholenden Tage-Folge basierenden „arithmetischen“ Schichtplans wie der arbeitswissenschaftlich beson-

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

ders günstigen Folge **F F S S N N - - -**. Auf Wochenbasis ausgerollt ergibt diese Folge diesen 9wöchigen Schichtzyklus:

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	S	S	N	N	-
2.	-	-	F	F	S	S	N
3.	N	-	-	-	F	F	S
4.	S	N	N	-	-	-	F
5.	F	S	S	N	N	-	-
6.	-	F	F	S	S	N	N
7.	-	-	-	F	F	S	S
8.	N	N	-	-	-	F	F
9.	S	S	N	N	-	-	-
Woche							

In diesem Schichtplan arbeitet jedes Team nur mit 2 anderen zusammen, und zwar im arbeitstäglichen Wechsel, und können die Mitglieder von 8 der 9 Teams immer an denselben Arbeitsplätzen eingesetzt werden. Alternative 9:2-Pläne – insbesondere solche mit günstigeren Wochenend-Freizeiten – sind selbstverständlich möglich, weisen jedoch (teils deutlich) mehr Kooperations- und erzwungene Arbeitsplatzwechsel auf.

Option 2: Mehrere Teilteams pro Betriebsschicht

Alternativ kann aber z.B. auch in einem 4-Schichtsystem gearbeitet werden, in dem die 4 Teams noch einmal in jeweils 9 Teilteams aufgeteilt werden, von denen in entsprechend wechselnder Besetzung schichtplanmäßig immer 8 anwesend sind. Dies erfordert relativ ausgeglichene Qualifikationsprofile nicht nur der Teams, sondern auch der Teilteams, und ist grundsätzlich auch nur in Schichtbetrieben mit entsprechend großen Besetzungen umsetzbar.

Der jeweils gewählte 4-Schichtplan läuft vor diesem Hintergrund 9x durch, und im sich so ergebenden 36-Wochen-Zyklus ist dann jede Früh-, Spät- und Nachtschicht einmal frei – z.B. so wie auf der Folgeseite oben am Beispiel des gängigsten kurz vorwärts rotierten 4-Schichtplans, in dem die zusätzlichen Freischichten farbig unterlegt sind.

Pro 4-Wochen-Unterzyklus sind hierin 2-3 Schichten frei, wobei die Verteilung dieser Freischichten in diesem Beispiel-Plan ganz regelmäßig ist: Sie beginnt mit den ersten beiden Frühschichten des Unterzyklus, im zweiten Unterzyklus sind dann die beiden ersten Spätschichten frei, im dritten die ersten drei Nachtschichten, und so weiter – bis im letzten Unterzyklus die letzten beiden Nachtschichten frei sind und dadurch beim Übergang auf Schichtplan-Woche 1 eine komplette Freiwoche zu Stande kommt. Die zusätzlichen Freischichten können natürlich unter Mitarbeiter*innen vergleichbarer Qualifikation sehr einfach getauscht werden.

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	-	-	S	S	N	N	N
2.	-	-	F	F	S	S	S
3.	N	N	-	-	F	F	F
4.	S	S	N	N	-	-	-
5.	F	F	-	-	N	N	N
6.	-	-	F	F	S	S	S
7.	N	N	-	-	F	F	F
8.	S	S	N	N	-	-	-
9.	F	F	S	S	-	-	-
10.	-	-	F	F	S	S	S
11.	N	N	-	-	F	F	F
12.	S	S	N	N	-	-	-
13.	F	F	S	S	N	N	N
14.	-	-	-	-	S	S	S
15.	N	N	-	-	F	F	F
16.	S	S	N	N	-	-	-
17.	F	F	S	S	N	N	N
18.	-	-	F	F	-	-	-
19.	N	N	-	-	F	F	F
20.	S	S	N	N	-	-	-
21.	F	F	S	S	N	N	N
22.	-	-	F	F	S	S	S
23.	-	-	-	-	F	F	F
24.	S	S	N	N	-	-	-
25.	F	F	S	S	N	N	N
26.	-	-	F	F	S	S	S
27.	N	N	-	-	-	-	-
28.	S	S	N	N	-	-	-
29.	F	F	S	S	N	N	N
30.	-	-	F	F	S	S	S
31.	N	N	-	-	F	F	F
32.	-	-	N	N	-	-	-
33.	F	F	S	S	N	N	N
34.	-	-	F	F	S	S	S
35.	N	N	-	-	F	F	F
36.	S	S	-	-	-	-	-
Woche							

Analog kann dieses Verfahren auch im Rahmen eines 5-Schichtsystem angewendet werden. Auch hier werden die In diesem Fall 5) Teams dazu jeweils noch einmal in 9 Teilteams aufgeteilt, von denen dann pro Betriebsschicht eines ein anderes Team auffüllt. Dies erfordert einen 45-Wochen-Zyklus, in dem jede der 21 Betriebsschichten pro Woche noch einmal als Zusatzschicht enthalten ist. – Dies führe ich an dieser Stelle nur in allgemeiner Form aus, weil sich hieraus relativ unübersichtliche und unattraktive Schichtpläne ergeben – und es hierzu eine aus meiner Sicht deutlich bessere Alternative gibt, die ich im folgenden Abschnitt vorstelle.

Jahresbezogene Planbarkeit als möglicher Kompromiss

Wesentlich einfacher und auch in kleinen Einheiten umsetzbar ist es, den Mitarbeiter*innen volle Planbarkeit nicht bereits im durchlaufenden Schichtplan, sondern erst nach Abschluss der jahresbezogenen Abwesenheitsplanung, deren wichtigster Bestandteil die Urlaubsplanung ist, zu garantieren. Hierfür bietet sich in unserer obigen Beispiel-Konstellation ein 5-Schichtsystem an, in dem die planmäßig zu leistenden Bringeschichten im Wesentlichen zur Abwesenheitsvertretung genutzt werden. Dazu muss die Abwesenheitsplanung so rechtzeitig vor Beginn des Kalenderjahres abgeschlossen werden, dass jedem*jeder Mitarbeiter*in z.B. Mitte Dezember der verbindliche persönliche Einsatzplan (einschließlich aller planmäßigen persönlichen Abwesenheiten) mitgeteilt werden kann.

Betrieblich interessant an diesem Verfahren ist, dass dadurch immerhin die insbesondere urlaubsbedingt schwankende planmäßige Personal-Verfügbarkeit geglättet werden kann – was naturgemäß zu dem Nachteil für viele Mitarbeiter*innen führt, dass sie in den Haupturlaubszeiten wegen der hier vorrangig zu leistenden Bringeschichten vor eigenem Urlaub mehr arbeiten müssen als sonst. Mitarbeiter*innen mit verringerten Vertragsarbeitszeiten müssen einfach weniger Bringeschichten leisten bzw. erwirtschaften sogar Freischichten-Ansprüche, die – wenn kein Arbeitszeitkonto geführt werden soll – ebenfalls in den persönlichen Jahres-Einsatzplan aufgenommen werden können.

Dieses Verfahren soll nun in Fortführung des obigen Beispiels durchgerechnet und anhand eines passenden 5-Schichtplan erläutert werden. Als Grundlage bietet sich eine stets kalenderjahresbezogen vorzunehmende Berechnung wie folgt an:

1. In einem vollkontinuierlichen 5-Schichtplan leisten die Mitarbeiter*innen in einem normalen Kalenderjahr mit 365 Tagen planmäßig durchschnittlich $[365 \times 3 : 5 =]$ 219 Schichten.
2. Vertraglich müssen sie bei 37,33h-Woche (zzgl. des regelmäßigen 45min-Team-meetings) und ansonsten 8h Arbeitszeit pro Schicht $[37,33h/w : 8h/Schicht \times [365d : 7d/w =]$ 243,31, abgerundet 243 Schichten leisten (vor Urlaub).
3. Damit muss jede*r Mitarbeiter*in durchschnittlich 24 Bringeschichten pro Jahr leisten, wobei sich die genauen Werte für die einzelnen Teams aus deren konkretem Jahres-Schichtplan ergeben.
4. Werden die Mitarbeiter*innen nun z.B. verpflichtet, 24 ihrer – siehe oben – 31 Urlaubstage pro Jahr (also gut 77%) im Rahmen der Jahresurlaubsplanung zu verplanen, kann rechnerisch die gesamte Urlaubs-Abwesenheit mittels Bringeschichten aufgefüllt werden.

Letzteres erfordert den Einsatz eines 5-Schichtplans, in dem alle Betriebsschichten ohne Ruhezeit-Verstöße durch Bringeschichten besetzt werden können – wie z.B. in diesem Schichtplan, in dem es auch bei Einplanung von Bringeschichten nicht zu

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

mehr als 7 Schichten und 4 Nachtschichten in Folge kommen kann (wie auch arbeitswissenschaftlich empfohlen):

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	F	_*	_*	_*	_*
2.	-	S	S	S	N	N	N
3.	N	-	-	F	F	F	F
4.	_*	_*	_*	-	S	S	S
5.	S	N	N	N	-	-	-
Woche							

Bringeschichten dürfen hierin ausschließlich an den 7 mit einem Sternchen versehenen schichtplanmäßig freien Tagen angesetzt werden, wobei zum Erreichen der Regelarbeitszeit an durchschnittlich jedem dritten dieser Tage planmäßig zu arbeiten ist. Dadurch ergeben sich allerdings dann, wenn in SO- oder MI-Nachtschicht vertreten werden muss, sehr kurze Ruhezeiten von ca. 32h nach einer letzten Nachtschicht, was jedoch bei Gleichverteilung der Bringeschichten auf alle Betriebsschichten nur durchschnittlich insgesamt 2,29x pro Mitarbeiter*in und Jahr vorkommt. Darüber hinaus kann und sollte dies in aller Regel dadurch etwas ausbalanciert werden können, dass vor solchen letzten Nachtschichten möglichst wenige weitere Nachtschichten und Arbeitstage liegen.

Fazit

Wünschen die Schicht-Mitarbeiter*innen vorrangig – im Extrem vollständige – Planbarkeit, sollte dies nach Möglichkeit im Rahmen einer Jahresplanung umgesetzt werden, in der planmäßige Abwesenheiten durch vertraglich zu leistende Zusatzschichten vertreten werden. Die unter den im Schichtbetrieb in Deutschland überwiegend gegebenen Bedingungen beste Grundlage hierfür ist ein durchlaufender 5-Schichtplan, der so ausgelegt werden muss, dass in ihm Zusatzschichten ohne Verstöße gegen die gesetzliche Ruhezeit sowie unter Beachtung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in allen Betriebsschichten möglich sind.

Abweichungen von den sich hieraus ergebenden individuellen Jahres-Einsatzplänen – aus betrieblichem oder persönlichem Grund – können via Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden. Aber auch Vertrauensarbeitszeit (ohne Arbeitszeitkonto) ist unter diesen Umständen möglich: Dann wird jede Abweichung einfach zeitgleich „Zug um Zug“ durch eine gegenläufige Abweichung ausgeglichen. Ermöglicht z.B. ein Mitarbeiter einem Kollegen mittels Zusatzschicht eine Freischicht, erhält er von diesem im sofortigen Gegenzug eine von ihm vertretene Freischicht zurück; ebenso bei abweichendem Zeitpunkt des Schichtwechsels. Moderne Personaleinsatzplanungssoftware kann dies z.B. durch Tauschbörsen sehr gut unterstützen.