# Fairness in der Personaleinsatzplanung

Unser Autor, Dr. Andreas Hoff, Spezialist für Arbeitszeitsysteme aller Art, plädiert – angesichts der für die meisten Arbeitnehmer\*innen grundsätzlich unattraktiven Arbeitszeiten im Schichtbetrieb – für geeignete Instrumente, die die Berücksichtigung der individuellen Arbeitszeit- und Freizeitinteressen der Beschäftigten erleichtern.

> Personaleinsatzplanung ist immer dann erforderlich, wenn Arbeitsplätze zu bestimmten Zeiten sicher besetzt sein müssen. Dabei geht es in aller Regel auch um nach gängigen Standards "unsoziale" Zeiten außerhalb des Tagdienstes an Werktagen Montag bis Freitag – also am Spätnachmittag, am Abend, nachts (hier kommen potenziell noch langfristige Schädigungen der physischen Gesundheit hinzu), am Wochenende und/oder an Feiertagen. Angesichts des für viele Arbeitnehmer\*innen immer höheren Stellenwerts von Work-Life-Balance ist es daher von großer Bedeutung, dass es bei der Zuordnung der einzelnen Schichten, Dienste bzw. - wenn es wegen instabiler Besetzungsbedarfe keine Festlegungen von Arbeitsbeginn und/oder -ende geben kann wechselnden Einsatzzeiten zu den einzelnen Mitarbeiter\*innen wenigstens fair zugeht.

> Es ist schließlich schon schwer genug, Mitarbeiter\*innen für Schichtbetriebe aller Art zu gewinnen und, was vielleicht noch wichtiger ist, darin zu halten – weil es gerade für die Qualifizierten unter ihnen fast immer möglich ist, stattdessen

einen Tagdienst-Job zu bekommen, mit den hier heute weitgehend üblichen hohen Freiheitsgraden hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort, die im Schichtbetrieb jedenfalls in dieser Weise nicht geboten werden können.

Fairness muss dabei nicht notwendig die Gleichverteilung aller erforderlichen Einsatzzeiten bedeuten, wie sie insbesondere klassische starre Schichtpläne kennzeichnet, die gerade auch aus diesem Grund für viele Arbeitnehmer\*innen unattraktiv sind. Vielmehr bedeutet Fairness im Zeitalter der Individualisierung das fortlaufende Streben danach, den Arbeitszeit- und Freizeit-Interessen der einzelnen Mitarbeiter\*innen weitestmöglich gerecht zu werden, ohne es dabei zu ungerechtfertigten Bevorzugungen Einzelner kommen zu lassen.

Wie schwierig diese Aufgabe für die jeweils Disponierenden - das können Führungskräfte, spezielle Disponent\*innen oder die Mitarbeiter\*innen im Team selbst sein – ist, lässt sich an einem Ergebnis einer von der Continental AG in Auftrag ge-



gebenen repräsentativen Befragung aus 2023 erkennen, wonach 63 Prozent der bis zu 57-jährigen Arbeitnehmer\*innen – also nicht nur die Angehörigen der oft geschmähten "Gen Z"! – der Aussage voll und ganz bzw. eher zustimmen, dass ihnen Flexibilität und ihre Work-Life-Balance wichtiger sind als die Interessen ihrer Kolleg\*innen und die Anforderungen des Unternehmens.

Wie weit der Egoismus Einzelner heute zuweilen geht, zeigt sich auch daran, dass gelegentlich Teilzeit-Begehren von Mitarbeiter\*innen gemäß § 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) dazu instrumentalisiert werden, mittels geringfügiger Verkürzungen der Vertragsarbeitszeit eine bestimmte diesbezügliche Verteilung zu erreichen. Diese Anträge z.B. sind in den letzten Jahren höchstrichterlich als rechtsmissbräuchlich abgelehnt worden:

- Reduzierung der Vertragsarbeitszeit um 3,29 Prozent zwecks Freistellung vom 22.12.-3.1. (BAG, Urteil vom 11.6.2013 – 9 AZR 786/11);
- Reduzierung des Beschäftigungsgrades von 75 Prozent auf 74,79 Prozent, um damit eine Freistellung in den (Ferien-)Monaten April, August und Dezember zu erreichen zur Ablösung einer Arbeitszeit-Reduzierung in den geraden Kalendermonaten um jeweils 50 Prozent (LAG Hessen, Urteil vom 21.9.2017 – 11 Sa 1495/16);
- Reduzierung der Vertragsarbeitszeit um 7,7 Prozent, um eine Freistellung an 28 zusammenhängenden Tagen ab Beginn der jeweiligen Sommerschulferien in Nordrhein-Westfalen zu erreichen (LAG Köln, Urteil vom 18.1.2018, 7 Sa 365/17);
- 11/12-Teilzeitarbeit mit arbeitsfreiem August (der ja immer in die bayerischen Sommerferien fällt) (LAG Nürnberg, Urteil vom 27.8.2019 – 6 Sa 110/19);
- Reduzierung der Vertragsarbeitszeit, mit dem Ziel, keine Einbringstunden leisten zu müssen (LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 14.10.2021 - 5 Sa 707/21).

Für unser Thema besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang ein aktuelles Urteil des LAG Mecklenburg-Vorpommern (vom 13.7.2023 - 5 Sa 139/22), das einer alleinerziehenden Verkäuferin einen Anspruch darauf versagte, nur noch (a) in der – zeitlich angepassten – Mittelschicht und nicht mehr in Früh- und Spätschicht und (b) nur noch MO-FR eingeplant zu werden: Mit dem expliziten Hinweis darauf, dass der Tatbestand, "dass es anderen Mitarbeiterinnen gelingt, ihre arbeitsvertraglichen und ihre familiären Pflichten miteinander zu vereinbaren, ... es nicht (rechtfertigt), diese durch die vermehrte Zuweisung ungünstiger Schichten zusätzlich zu belasten und gegenüber einer alleinerziehenden Arbeitnehmerin zu benachteiligen" (aus dem Leitsatz).

## Voraussetzungen für eine faire Personaleinsatzplanung

Die wichtigste Voraussetzung für eine im obigen Sinne faire Personaleinsatzplanung ist eine ausreichende Flexibilität des ihr zugrunde liegenden Arbeitszeitsystems, die nicht nur unterschiedliche Arbeitszeit-Verteilungen zulässt, sondern auch unterschiedliche Vertragsarbeitszeitdauern, zwischen denen die einzelnen Mitarbeiter\*innen optimalerweise unter Einhaltung von Ankündigungsfristen selbstbestimmt lebensphasenorientiert wechseln können ("Wahlarbeitszeit"). Die größten diesbezüglichen Defizite weist der industrielle Schichtbetrieb auf, weswegen dieser nachfolgend auch im Mittelpunkt steht.

Wird dagegen mit Dienstplänen gearbeitet, die in der Regel monatsbezogen immer wieder neu erstellt werden, oder findet angesichts aufgrund schwankenden Besetzungsbedarfs "nur" eine in der Regel wochenbezogene – Einsatzplanung statt, ist es schon heute gängige Praxis, in diese Planungen auch Arbeitszeit- und Freizeitwünsche von Mitarbeiter\*innen systematisch einzubeziehen – z.B. klassisch (wie in Krankenhäusern) über "Wunschbücher" oder zeitgemäß via App -, die der Disposition rechtzeitig vor Planungsschluss vorliegen müssen und nach betrieblicher Möglichkeit berücksichtigt werden.

Je größer die zu disponierende Zahl von Mitarbeiter\*innen ist, desto weniger verzichtbar ist dabei eine moderne, mit der Zeitwirtschaft gekoppelte Personaleinsatzplanungssoftware. Und die Anforderungen hieran werden weiter zunehmen – siehe im Folgenden –, wobei in diesem Feld KI-Anwendungen besonders vielversprechend erscheinen.

## Fairness in flexiblen Schichtsystemen

Zukunftsfähige Schichtsysteme basieren aus meiner Sicht immer noch auf durchlaufenden Grund-Schichtplänen, weil hiermit zum einen die erforderlichen Besetzungen relativ gut angesteuert werden können und hierdurch zum anderen Team-Strukturen erzeugt werden, die nicht nur die Feinplanung erleichtern, sondern auch unter Motivationsaspekten von großer Bedeutung sind. Der jeweilige Grund-Schichtplan wird dann jedoch im Rahmen einer rollierenden, vorzugsweise kalenderwochenbezogenen Kurzfristplanung auch unter weitestmöglicher Berücksichtigung von Arbeitszeit- und Freizeitwünschen von Mitarbeiter\*innen aktualisiert1.

Damit wird hierin ein bewährter Baustein der Dienst- und Einsatzplanung integriert. Solche Systeme müssen zwingend durch fortlaufend gesteuerte Arbeitszeitkonten begleitet werden, die zum einen den Einsatz von Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlicher Vertragsarbeitszeitdauer im selben Schichtplan erlauben und zum anderen insoweit zu einem fairen Personaleinsatz beitragen können, als mit ihrer Hilfe – wenn dies denn so gewünscht ist – dafür gesorgt werden kann, dass alle Mitarbeiter\*innen hinsichtlich der von ihnen im Verhältnis zur jeweiligen Vertragsarbeitszeit planmäßig zu leistenden Arbeitszeit gleichbehandelt werden. Sie tragen jedoch nichts zur fairen Verteilung der einzelnen Schichten bei.

Diesbezüglich ist zunächst zu beachten, dass Gleichbehandlung ggf. immer proportional zur Dauer der Vertragsarbeitszeit erfolgen muss. So hat sich zum Beispiel der Anteil der Wochenend-Arbeitszeit bei Teilzeitbeschäftigung grundsätzlich an demjenigen der Vollzeitbeschäftigten zu orientieren (siehe das Urteil des LAG Berlin-Brandenburg vom 20.8.2015 – 26 Sa 2340/14). Wenn also z. B. ein\*e Vollzeitbeschäftigte\*r mit 40 h/w Vertragsarbeitszeit durchschnittlich mit 8 h/w Arbeitszeit am Wochenende eingeplant wird, darf ein\*e Teilzeitbeschäftigte\*r mit 30 h/w Vertragsarbeitszeit am Wochenende grundsätzlich nur durchschnittlich 6 h/w Arbeitszeit am Wochenende leisten müssen. Dies schließt aber natürlich nicht aus, dass sich Teilzeitbeschäftigte dazu bereit erklären, überproportional viel Wochenend-Arbeitszeit zu leisten, um so z. B. auch den vollzeitbeschäftigten Team-Mitgliedern "jedes zweite Wochenende frei" zu ermöglichen, was im Pflegedienst einer der Gold-Standards der Dienstplanung ist.

Fairness bedeutet also nicht zwingend, dass alle Mitarbeiter\*innen stets proportional identisch eingeplant werden müssen – also z. B. im industriellen Schichtbetrieb bei 20 gleichmäßig zu besetzenden Betriebsschichten pro Woche in jeder dieser Schichten ca. 5 Prozent ihrer Vertragsarbeitszeit abzuleisten haben. Angesichts der potenziell unterschiedlichen individuellen Arbeitszeit-Interessen sollten vielmehr zunächst einmal alle betreffenden Mitarbeiter\*innen gefragt werden, ob es Schichten gibt, die sie nach Möglichkeit unterproportional (in unserem Beispiel also mit einem Anteil von weniger als 5 Prozent) oder überproportional (in unserem Beispiel also mit einem Anteil von mehr als 5 Prozent) leisten möchten. Dabei müssen sie für jede überproportional gewünschte Schicht eine unterproportionale angeben - und umgekehrt.

Diese Präferenzen werden dann optimalerweise in der Personaleinsatzplanungssoftware hinterlegt und in regelmäßigen Abständen aktualisiert. Sie stehen damit im Prozess der rollierenden Wochenplanung zur Verfügung, in der es beispielsweise darum gehen kann, eine aufgrund von Personalausfall absehbar unterbesetzte Betriebsschicht aus einer anderen Schicht am selben Tag aufzufüllen. Ist an diesem Tag beispielsweise die Spätschicht unter- und die Nachtschicht überbesetzt, werden dann entsprechend viele Mitarbeiter\*innen umgeplant, die weitestmöglich die Spät- gegenüber der Nachtschicht bevorzugen. Analog können individuelle Freischichten zum Abbau absehbarer Überbesetzungen vorrangig in individuell unterproportional gewünschten Betriebsschichten angesetzt werden und Zusatzschichten an schichtplanmäßig freien Tagen individuell überproportional gewünschten Betriebsschichten.

Jenseits der rollierenden Wochenplanung kann dieser Gedanke aber auch auf die Gestaltung des durchlaufenden Grund-Schichtplans selbst erstreckt werden. Sind etwa die Präferenzen hinsichtlich der Nachtschicht sehr unterschiedlich - in dem Sinne, dass z. B. 1/3 der Mitarbeiter\*innen diese gegenüber anderen Schichten präferiert, während 2/3 der Mitarbeiter\*innen sie weitestmöglich vermeiden wollen –, kann im Extrem auch eine Kombination aus 2-Schichtsystem und auf mitarbeiterseits strikt freiwilliger Basis besetzter Dauernachtschicht infrage kommen - wie in einem aktuellen Fall aus meiner Beratungspraxis, in dem es um die diesbezügliche Umstellung eines vollkontinuierlichen Schichtplans ging.

In diesem kombinierten Schichtsystem wird eine gewisse Gleichbehandlung der Mitarbeiter\*innen dadurch erreicht, dass in beiden Subsystemen im selben Arbeitstage/Freie-Tage-Rhythmus gearbeitet wird, mit einem jede 3. Woche deutlich verlängerten freien Wochenende. Gleichzeitig wird die Nachtschicht-Belastung dadurch reduziert, dass pro Schicht nur 7 h zu arbeiten ist (gegenüber 8,5 h in Früh- und Spätschicht), wobei sich das Monatsentgelt der in Dauernachtschicht Beschäftigten wegen der höheren Zuschläge den-

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 ff.

noch in derselben Größenordnung bewegt wie im 2-Schichtbetrieb.

Im 2-Schichtbetrieb werden drei Teams eingesetzt, in der Dauernachtschicht ein Team, das aus drei Teilteams besteht, von denen planmäßig immer zwei in wechselnder Kooperation anwesend sind. – Eine solche Schichtplan-Kombination ermöglicht es im Übrigen auch, einen Teil der Betriebsschichten – vorliegend z.B. die Nachtschichten - abgesenkt zu besetzen, was in einheitlichen vollkontinuierlichen Schichtsystemen deutlich schwieriger ist.

Auf diesen Weisen kann die durchschnittliche subjektive Arbeitszeit-Qualität verbessert werden - und darüber hinaus noch dadurch, dass nach Abschluss der rollierenden Wochenplanung Änderungen nur noch auf mitarbeiterseits freiwilliger Basis ermöglicht werden, was den Mitarbeiter\*innen, wenn man ihnen schon keine besseren Arbeitszeiten bieten kann, jedenfalls gute Planbarkeit garantiert.

## Rekrutierung speziell für unterproportional gewünschte Einsatzzeiten

Vor diesem Hintergrund kann es sich auch lohnen, gezielt Mitarbeiter\*innen für von den aktuell Beschäftigten im Durchschnitt unterproportional gewünschte Schichten, Dienste bzw. Einsatzzeiten zu rekrutieren. Grundsätzlich nicht empfehlenswert ist dagegen die umgekehrte Strategie, also die Rekrutierung von Mitarbeiter\*innen für überproportional gewünschte Schichten etc. Genau dies geschieht heutzutage jedoch - oft aus der Not geboren - vielfach:

- Leiharbeitnehmer\*innen werden z.B. von Verleihern für den Pflegedienst mit dem Versprechen angelockt, nur noch z.B. im Tagdienst an Werktagen Montag bis Freitag arbeiten zu müssen. Dadurch verschlechtert sich jedoch in den Einsatzbetrieben im Mittel die subjektive Arbeitszeit-Qualität – was dazu beigetragen hat, dass die eine oder andere Klinik mittlerweile selbst dann auf den Einsatz von Leiharbeitnehmer\*innen verzichtet, wenn dies durch Einschränkungen des Leistungsangebots erkauft werden muss.
- In einigen Krankenhäusern werden aktuell zentrale "Flexpools" aufgebaut, für die Mitarbeiter\*innen mit der Garantie rekrutiert werden, dass sie grundsätzlich nur zu den von ihnen gewünschten Arbeitszeiten eingesetzt werden – vor allem zur Vertretung von Ausfallzeiten in verschiedenen Bereichen, was als

## Eine einfache Kombination von 2er-Wechsel- und Dauernachtschicht für den 24/7-Betrieb

In beiden Subsystemen wird im selben Rhythmus "7-3-7-4" gearbeitet:

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	so
1.	F	F	F	S	S	S	s
2.	-	-	-	F	F	F	F
3.	S	S	S	-	-	-	-
Wo	che						
	МО	DI	MI	DO	FR	SA	so
1.	N	N	N	N	N	N	N
2.	-	-	-	N	N	N	N
3.	N	N	N	-	-	-	-
Wo	che						

Bei 8,5 h Arbeitszeit in Früh- und Spätschicht bzw. 7 h in der Nachtschicht sowie 1 h Training u. Ä. pro 3-Wochen-Zyklus vor einer Spät- bzw. Nachtschicht MO-FR werden durchschnittlich 40 h/w bzw. 33 h/w Arbeitszeit erreicht.

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

Springertätigkeit oft auch besonders gut bezahlt wird. Auch hierdurch nimmt in aller Regel die subjektive Arbeitszeit-Qualität der aktuell Beschäftigten im Durchschnitt ab, auch wenn dies durch eine höhere Planungssicherheit überstrahlt werden mag.

Aus Logistik und Industrie sind vereinzelt sogenannte Elternschichten bekannt geworden, die sich an den Kindergartenöffnungs- und Schulzeiten orientieren. Dummerweise sind diese Zeiten mit denjenigen identisch, zu denen auch die meisten Schicht-Mitarbeiter\*innen am liebsten arbeiten - was in der Regel dazu führt, dass ein solches Angebot im Ergebnis nur sehr restriktiv zur Anwendung kommen und damit keine große Anziehungskraft entfalten kann.

Ungünstige Rahmenbedingungen wie eben Kindergartenöffnungs- und Schulzeiten sollten aus meiner Sicht stattdessen im Rahmen einer familienfreundlichen Unternehmenskultur weitestmöglich von den Mitarbeiter\*innen im Team selbstorganisiert und von den Führungskräften unterstützt durch Einzelfall-Lösungen kompensiert werden. Hierfür sprechen die folgenden Gründe:

"Jeder Fall liegt anders", weshalb standardisierte Lösungen nie optimal sein können. Das liegt auch daran, dass sich die jeweils abzudeckenden Betreuungszeiten und verfügbaren Betreuungsoptionen naturgemäß kurz-, mittel- und/oder langfristig ändern.

Teams haben nach meiner Erfahrung ein besonders gutes Gespür dafür, was Betreuende jeweils leisten können und wo sie Unterstützung benötigen (wobei es sich auch einmal anbieten kann, solche Prozesse professionell zu moderieren). Wenn sich dann auch die Betreuenden im Rahmen ihrer Möglichkeiten flexibel zeigen, nimmt bei den übrigen Teammitgliedern die Akzeptanz für sie zeitweise verschlechterter Arbeitszeiten zu.

Der\*Die Betreuende bleibt in seinem\*ihrem Team – das durch die gegenseitige Unterstützung sozial noch stärker wird.

Dieser Lösungsansatz kann jedoch nur im Rahmen flexibler Schichtsysteme, Dienst- und Einsatzpläne funktionieren, die auch Möglichkeiten zur Selbstorganisation eröffnen.

#### **Fazit**

Angesichts der für die meisten Arbeitnehmer\*innen grundsätzlich unattraktiven Arbeitszeiten im Schichtbetrieb muss hier intensiv an Instrumenten gearbeitet werden, die die Berücksichtigung der individuellen Arbeitszeit- und Freizeitinteressen der Beschäftigten zumindest erleichtern. Damit rückt die Personaleinsatzplanung auch dort in den Mittelpunkt, wo sie bisher praktisch keine Rolle gespielt hat ("friss oder stirb"), und stellt sich auch die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass sie in dem Sinne fair erfolgt, dass es nicht zu ungerechtfertigten Bevorzugungen Einzelner kommt.

Vor diesem Hintergrund sollten aus meiner Sicht zunächst erst einmal die Arbeitszeit- und Freizeitinteressen der aktuell Beschäftigten erhoben, nach Möglichkeit in der Personaleinsatzplanungssoftware hinterlegt und stets auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Damit es dann nicht bei Absichtserklärungen bleibt, muss das jeweilige Arbeitszeitsystem entsprechende Gestaltungsfreiheitsgrade aufweisen, die im konventionellen Schichtbetrieb am einfachsten mittels dessen Ergänzung durch eine rollierende Wochenplanung erreicht werden kann, in der – wie in Dienst- und Einsatzplänen schon vielfach realisiert – betriebliche und persönliche Anforderungen immer wieder neu zusammengebracht werden.

Bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter\*innen schließlich sollte im Interesse der bereits Beschäftigten darauf verzichtet werden, sie hinsichtlich der von diesen präferierten Arbeitszeit-Lagen gezielt zu bevorzugen.

DR. ANDREAS HOFF, www.arbeitszeit systeme.com

