

Schichtsysteme müssen resilienter werden – und benötigen dazu externe Unterstützung

Schichtsysteme müssen heutzutage in der Lage sein, die jeweils erforderlichen Arbeitsplatz-Besetzungen unter den verschiedensten Bedingungen sicherzustellen, und insbesondere mit Störungen aller Art zurechtzukommen. Wie ich nachfolgend zeigen möchte, ist dafür eine ausreichende personelle Ausstattung zwar notwendig (und schon die ist ja häufig genug nicht gegeben), in der Regel aber nicht hinreichend. Vielmehr kommt es auch auf deren Verteilung an.

Warum es nicht reicht, ausreichend Personal zur Verfügung zu stellen

Schichtarbeit ist unbeliebt und für die meisten Menschen weder sozial- noch gesundheitsförderlich. Es ist daher – über die wirtschaftliche Seite hinaus – sehr sinnvoll, das jeweilige Schichtsystem personell mit so wenigen Mitarbeiter*innen wie möglich auszustatten. Letzteres wird auch dadurch unterstützt, dass der erforderliche Stellenbedarf hier sehr einfach ermittelt werden kann¹:

- Zunächst wird der **Arbeitszeit-Bedarf** berechnet – am einfachsten wochenbezogen. Dazu werden nur die – ggf. jahresdurchschnittliche – Zahl der Betriebschichten pro Woche, die (bei unterschiedlich langen Schichten gewichtet durchschnittliche) Arbeitszeitdauer pro Schicht und die (ggf. gewichtet durchschnittliche) Soll-Besetzung² benötigt.
- Anschließend wird dieser Wert durch die jeweilige betriebliche Regelarbeitszeit geteilt, woraus sich der **Netto-Stellenbedarf** (in Vollzeitäquivalenten – nachfolgend FTE (Full-Time Equivalents)) ergibt.
- Abschließend wird der Netto-Stellenbedarf durch die durchschnittliche Verfügbarkeitsquote geteilt, dem Komplement zur durchschnittlichen Gesamt-Abwesenheitsquote (aus Urlaub, Krankheit, Fortbildung und Sonstigem). Ergebnis ist der **Brutto-Stellenbedarf**.

Hier zur Illustration ein einfaches Beispiel mit jahresdurchschnittlich 16,8 Betriebschichten pro Woche (es können also je nach Auslastung Betriebsschichten ab- und/oder angesagt werden) –, durchschnittlich 8h10min Arbeitszeit pro Schicht, einer

¹ Siehe hierzu ausführlich meinen Text aus 2019 „In fünf Schritten zum einfachen flexiblen Schichtsystem“ – Text 2 unter Flexible Schichtsysteme auf www.arbeitszeitsysteme.com.

² Zu deren Bestimmung siehe meinen Text „Stets mit Soll- und Not-Besetzungen arbeiten“, in: HR Performance 1/2023, S. 46ff. – auch auf www.arbeitszeitsysteme.com als Text 9 unter Flexible Schichtsysteme.

Soll-Besetzung von stets 5 Mitarbeiter*innen, einer Regelarbeitszeit von 38h/w und einer Gesamt-Abwesenheitsquote von 23%: Der diesbezügliche Stellenbedarf liegt bei $[(16,8 \times 8\text{h}10\text{min} \times 5)/w : (38\text{h}/w \times 77\%) =]$ ca. 23,5 FTE – völlig unabhängig davon, welches Schichtsystem eingesetzt wird.

Diese Arbeitszeit-Kapazität reicht allerdings dann, wenn Unterbesetzungen ausgeschlossen sind, nur aus, wenn das Schichtsystem so flexibel ausgelegt ist, dass Überbesetzungen vermieden werden können. Dies erfordert, dass den Schicht-Mitarbeiter*innen zur Gewährleistung der jeweiligen Soll-Besetzung/en Frei- und/oder Zusatzschichten zugewiesen werden können, was jedoch Beides die Attraktivität des betreffenden Schichtsystems spürbar beeinträchtigt.

Der unter diesen Umständen diesbezüglich aus meiner Sicht noch beste Ansatz ist, auf „Zwangs-Frei“ zu verzichten, was dann aber natürlich einen entsprechend höheren Stellenbedarf nach sich zieht. In unserem einfachen Beispiel muss dann z.B. mit durchschnittlich 5,3 statt mit 5 Mitarbeiter*innen pro Schicht gerechnet werden, was den Stellenbedarf um 6% auf knapp 25 FTE erhöht. Und dann muss auch noch der effektive Einsatz dieser Überbesetzungen durch entsprechende Aufgaben-Zuweisung sichergestellt werden.

Werden nun die ermittelten FTE dem Schichtsystem vollständig zugewiesen – wie dies zunächst ja naheliegend erscheint –, hat das zur Folge, dass dieses System dann auch für die Bewältigung sämtlicher Abwesenheiten zuständig ist: einschließlich also insbesondere des kurzfristigen, überwiegend krankheitsbedingten Personalausfalls. Dies zieht für die Schicht-Mitarbeiter*innen jedoch regelmäßig entsprechend kurzfristige Abrufe aus dem Frei nach sich und beeinträchtigt dadurch die für sie angesichts der im Schichtbetrieb vergleichsweise schlechten Arbeitszeit-Qualität besonders wichtige Planbarkeit³ erheblich.

Dies sollte nach Möglichkeit durch die Etablierung von „Not-Besetzungen“ unter Soll⁴ reduziert werden, was zugleich den FTE-Bedarf vermindert. Diese sind jedoch insbesondere dann nicht realisierbar, wenn nur eine sehr geringe Zahl von Arbeitsplätzen (bis hinunter auf 1) pro Schicht zu besetzen ist – wie dies aufgrund spezifischer Qualifikationserfordernisse aber auch im Rahmen größerer Besetzungen der Fall sein kann (z.B. „1 Elektriker pro Schicht“). Und außerdem kann es ja vorkommen, dass auch Not-Besetzungen einmal unterschritten werden.

³ Siehe hierzu meine Texte „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. 48ff., und „Was tun, wenn Schicht-Mitarbeiter*innen vollständige Planbarkeit wünschen?“ In: HR Performance 1/2026, S. 16ff – auch auf www.arbeitszeitsysteme.com als Text 7 bzw. 8 unter Flexible Schichtsysteme.

⁴ Wie Anmerkung 2.

Ein weiteres Problem der vollständigen Zuweisung der FTE-Kapazität zum Schichtsystem resultiert daraus, dass die einzelnen Schichtteams weitestmöglich gleich groß und qualifiziert sein müssen, weil es sonst zwangsläufig zu Ungleichbehandlungen kommt. Entscheidet man sich in unserem obigen Beispiel Variante Soll-Besetzung durchschnittlich 5,3 bei z.B. 25 Vollzeitbeschäftigten z.B. für den Einsatz von 4 Teams, liegt es nahe, mit Teams à 6 zu arbeiten. Damit bleibt für eine*n Mitarbeiter*in nur die Rolle des Springers, die meist so unbeliebt ist (schlechtere Planbarkeit der Arbeitszeit, fehlende Team-Zugehörigkeit sowie eventuell Einsatz auf verschiedenen Arbeitsplätzen und/oder nicht qualifikationsgerecht), dass sie eine höhere Vergütung erfordert und/oder nur als Einstiegsposition geeignet ist und/oder aufwendig über alle Mitarbeiter*innen rolliert werden muss. Daher sollte diese Rolle möglichst vermieden werden: am einfachsten dadurch, dass die überschüssige Kapazität außerhalb des Schichtsystems vorgehalten wird (siehe hierzu den folgenden Abschnitt).

Und last but not least gibt es auch noch das Problem, dass der mit der oben vorgestellten Formel ermittelte FTE-Bedarf nicht ausreicht, um langfristigen krankheitsbedingten Personalausfall und/oder die zeitweise Nicht- oder nicht qualifikationsgerechte (etwa aufgrund langer Einarbeitungszeiten) Besetzung von Stellen zu bewältigen. Steht in solchen Fällen keine Schichtsystem-externe Unterstützung bereit, kommt es zwangsläufig mindestens zeitweise zu ständiger Mehrarbeit der Schicht-Mitarbeiter*innen und/oder zu häufigen Unterbesetzungen – mit gravierenden Folgen für Motivation, Produktivität, Krankheitsquote und Fluktuation, die den betreffenden Schichtbetrieb insgesamt gefährden können.

Ein Teil der erforderlichen Personalkapazität sollte stets Schichtsystem-extern vorgehalten werden

Vor diesem Hintergrund empfehle ich, stets einen gewissen Anteil des ermittelten FTE-Bedarfs nicht dem Schichtsystem zuzuweisen, sondern außerhalb dieses Systems vorzuhalten – und zwar vorzugsweise innerbetrieblich und dann auf möglichst viele Köpfe verteilt, um diese Schichtsystem-externen Unterstützer*innen nur in entsprechend engen Grenzen durch Einsätze im Schichtbetrieb zu belasten. Dieser FTE-Anteil muss umso höher sein, je anfälliger das Schichtsystem für die oben geschilderten Probleme ist – besonders hoch also bei

- geringen Soll-Besetzungen – auch „nur“ qualifikationsbezogenen –,
- langen Einarbeitungszeiten und/oder
- einem unzureichenden Angebot passender Bewerber*innen am Arbeitsmarkt.

Soll z.B. ein Anteil von gut 10% des FTE-Bedarfs Schichtsystem-extern angesiedelt werden, bedeutet das für unser obiges Beispiel Variante Soll-Besetzung 5, dass dem Schichtsystem selbst z.B. nur 21 FTE (aufgeteilt auf 3 Teams à z.B. 7 Vollzeitbeschäftigte) oder 20 FTE (aufgeteilt auf 4 Teams à z.B. 5 Vollzeitbeschäftigte) zuge-

wiesen werden und das restliche Volumen von 2,5 bzw. 3,5 FTE außerhalb dieses Systems vorgehalten und bei Bedarf herangezogen wird. Dadurch kommt es im betreffenden Schichtsystem schon einmal automatisch zu weniger Überbesetzungen in Zeiten hoher Personalverfügbarkeit, was den FTE-Bedarf entsprechend reduziert. Wird diese Schichtsystem-externe Personalkapazität dann z.B. auf 10 im Tagdienst Vollzeitbeschäftigte verteilt, müssen diese durchschnittlich ca. 1/4 bzw. gut 1/3 ihrer Vertragsarbeitszeit im Schichtbetrieb erbringen, was zugleich für die Aufrechterhaltung der hierfür erforderlichen Qualifikationen ausreichen sollte; und weil im Tagdienst nicht zeitkritische Aufgaben überwiegen, sollte der zeitweise Einsatz dieser Mitarbeiter*innen im Schichtbetrieb keine unüberwindlichen Schwierigkeiten nach sich ziehen. Alternativ oder ergänzend zum eigenen Tagdienst können je nach Verfügbarkeit – das ist allerdings häufig der kritische Punkt – natürlich auch Leiharbeiter*innen, Saisonkräfte und/oder Aushilfen (z.B. „Silver Worker“ in „Aktivrente“) einbezogen werden.

Für die Stabilität des Schichtsystems hat dies die folgenden **Vorteile**:

- Hinsichtlich kurzfristigen Einspringens und (kapazitätserhöhender) vergüteter Mehrarbeit der Schicht-Mitarbeiter*innen kann grundsätzlich auf echte, eventuell durch materielle Anreize geförderte Freiwilligkeit gesetzt werden. Die dadurch ermöglichte gute Planbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit nebst ggf. der Option von Zusatzverdiensten fördert Motivation und Produktivität, sollte die Fluktuation vermindern und das Schichtsystem attraktiver machen.
- In dieselbe Richtung sollten die durch Schichtsystem-externe Unterstützung erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter*innen insbesondere hinsichtlich der Realisierung von Freizeit- und Urlaubswünschen wirken.
- Bei der derzeit noch sehr ausgeprägten Vollzeit-Lastigkeit der meisten Schichtsysteme – eine der künftig wichtigsten Baustellen! – kann auch der Faktor von Bedeutung sein, dass bei Vorhalten eines Teils der Personalkapazität außerhalb des eigentlichen Schichtsystems hierin Teilzeitarbeit sowie die immer populärer werdenden Umwandlungs-Optionen von Geld- in Freizeitansprüche⁵ vergleichsweise einfach bewältigt werden können: etwa mittels einer entsprechend geringfügigen Anhebung oder Senkung des Vertragsarbeitszeit-Anteils, mit dem die Schichtsystem-externen Unterstützer*innen im Schichtbetrieb eingesetzt werden.
- Prognosen können auch mal nicht eintreffen – und sich daraus ergebende geringfügige personelle Mehr- oder Minderbedarfe gegenüber dem ermittelten FTE-Bedarf in gleicher Weise relativ einfach Schichtsystem-extern aufgefangen werden.
- Eine stärkere Vernetzung zwischen Schicht- und Tagdienst kann schließlich auch dazu beitragen, dass sowohl der Abbau als auch der Aufbau von Stellen im Schichtbetrieb leichter – mittels entsprechender Umsetzungen – vollzogen werden kann.

⁵ Siehe hierzu meinen Text „Die Wahl zwischen Geld und Zeit im Schichtbetrieb einfach ermöglichen!“ In: HR Performance 1/2025, S. 22-25 – auch auf www.arbeitszeitsysteme.com als Text 27 unter Flexible Schichtsysteme.

Nachteilig an der Schichtsystem-externen Vorhaltung von Personalkapazität ist eigentlich nur, dass sich dadurch die Arbeitszeit-Bedingungen der Unterstützer*innen verschlechtern – insbesondere diejenigen im immer flexibleren Tagdienst mit den hierin regelmäßig gegebenen Homeoffice-Optionen. Auf der anderen Seite scheint mir dies im Sinne innerbetrieblicher Solidarität und zur Vermeidung sich zu stark auseinanderentwickelnder Arbeits-Qualitäten aber sogar wünschenswert zu sein.

Fazit

Einen Teil der im jeweiligen Schichtsystem benötigten Personalkapazität außerhalb dieses Systems vorzuhalten, macht aus sehr unterschiedlichen Gesichtspunkten Sinn. Insbesondere können dadurch die Belastung der Schicht-Mitarbeiter*innen reduziert und ihre Möglichkeiten verbessert werden, auf Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit Einfluss zu nehmen, was Beides auch wirtschaftlich von großer Bedeutung ist – ebenso wie der dadurch tendenziell verringerte Stellenbedarf. Gleichzeitig sichert dies die erforderlichen Arbeitsplatz-Besetzungen auch in Situationen ab, die innerhalb des Schichtsystems höchstens unter großen Schwierigkeiten bewältigt werden könnten. Das Hauptproblem besteht aber natürlich darin, genügend motivierte Schichtsystem-externe Unterstützer*innen zu finden und zu halten.