



Stets mit Soll- und Not-Besetzungen arbeiten

Warum in disponierten Arbeitszeitsystemen nicht mit Mindest-Besetzungen gearbeitet werden sollte

Immer wieder treffe ich in Beratungsprojekten zu disponierten Arbeitszeitsystemen – in denen der Personaleinsatz also mithilfe von Schicht-, Dienst- oder Einsatzplänen erfolgt – auf den Begriff „Mindest-Besetzung“ in dem Sinne, dass pro Schicht (etc.) „mindestens X Mitarbeiter*innen anwesend sein müssen“. Wie ich nachfolgend zeigen werde, machen Mindest-Besetzungen in solchen Arbeitszeitsystemen jedoch nicht nur keinen Sinn, sondern können sogar erhebliche Schäden anrichten – weswegen hier stets Soll-Besetzungen zugrunde gelegt werden sollten.

Warum die Zahl der zu besetzenden Arbeitsplätze so wichtig ist

Die Zahl der jeweils zu besetzenden Arbeitsplätze ist bei der Ermittlung des Stellenbedarfs disponierter Arbeitszeitsysteme der quantitativ wichtigste Parameter; sie sollte stets so festgelegt

werden, dass die Mitarbeiter*innen die jeweils zu bewältigenden Arbeitsaufgaben ohne übermäßige Anspannung erledigen können. Ein korrekt ermittelter Stellenbedarf wiederum ist die wichtigste Voraussetzung für das bedarfs- und bedürfnisgerechte Funktionieren jedes flexiblen Arbeitszeitsystems. Wird er zu niedrig angesetzt, müssen Mitarbeiter*innen unter sonst gleichen Umständen über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten, was insbesondere im Schichtbetrieb keine gute Idee ist. Im umgekehrten (in der Praxis eher seltenen) Fall ist es unter sonst gleichen Umständen schwierig, die Mitarbeiter*innen auf ihre Vertragsarbeitszeiten zu bringen, was ebenfalls demotiviert und zudem unproduktive Verhaltensweisen fördert.

Diese Zusammenhänge möchte ich nun anhand eines – hier in vereinfachter Form wiedergegebenen – Praxis-Beispiels verdeutlichen.

Beispiel:

In einem Industriebetrieb sollen rund um die Uhr 5 Arbeitsplätze besetzt werden. Dabei soll in 3 Schichten pro Tag à 8,5 h Arbeitszeit (einschließlich bezahlter Pausenzeit und jeweils 15 min Übergabe- und Umkleidezeit) gearbeitet werden. Die Regelarbeitszeit beträgt 40 h/w und steht bei durchschnittlich 20 Prozent Gesamt-Ausfallzeit zu durchschnittlich 80 Prozent zur Verfügung.

Dies erfordert den Einsatz von $[3 \times 7 \text{ Schichten/w} \times 8,5 \text{ h Arbeitszeit/Schicht} \times 5 \text{ Arbeitsplätze: } (40 \text{ h/w Regelarbeitszeit} \times 0,8) =]$ 27,89, aufgerundet 28 Stellen.

Wären dagegen immer nur 4 Arbeitsplätze zu besetzen, reduzierte sich der Personalbedarf um 20 Prozent auf 22,31 Stellen. Um einen vergleichbaren Effekt zu erreichen, müssten z.B. die Arbeitszeit pro Schicht auf 8 h verkürzt UND die durchschnittliche Ausfallzeitenquote halbiert UND die Regelarbeitszeit auf 42 h/w angehoben werden.

Dies zeigt, von wie zentraler Bedeutung die Festlegung der Besetzung der einzelnen Betriebschichten (etc.) ist, die im Übrigen – vor dem Hintergrund der stets vorzunehmenden Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz sowie eventueller gesetzlicher und/oder tarifvertraglicher Mindestbesetzungs-Regelungen – grundsätzlich mitbestimmungsfrei erfolgt: „Soweit es hierbei nicht zu Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz kommt oder die Arbeitnehmer entgegen ihren vertraglichen Verpflichtungen ständig Mehr- und Überarbeit zu leisten haben, ist das Konzept und die damit verbundene personelle Ausstattung hinzunehmen“ (LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 14.10.2021 – 5 Sa 707/21).

Soll- und Not-Besetzungen

Im obigen Beispiel bin ich implizit von einer Soll-Besetzung der Arbeitsplätze à 5 ausgegangen, die weitestmöglich eingehalten, also weder unter noch überschritten werden soll. Dieses Ziel ist in flexiblen Arbeitszeitsystemen prinzipiell auch erreichbar – anders als bei starrer Arbeitszeit-Verteilung. Allerdings können darin Unterbesetzungen in Folge kurzfristigen, z.B. krankheitsbedingten Ausfalls von Mitarbeiter*innen nur dann vermieden werden, wenn entsprechend kurzfristig nachbesetzt werden kann. Disponierte Mitarbeiter*innen sollten hierzu jedoch an ihren freien Tagen höchstens auf strikt freiwilliger Basis herangezogen werden dürfen, damit sie ihre für die

langfristige Gesundheit so wichtige Freizeit auf Wunsch völlig ungestört genießen können.

Vor diesem Hintergrund hat das Arbeiten mit „Not-Besetzungen“ unterhalb der – z.B. im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung¹ planmäßig sichergestellten – Soll-Besetzungen großen Charme, weil damit kurzfristige Plan-Änderungen weitgehend vermieden werden können. Diese dürfen nicht mit Mindest-Besetzungen verwechselt werden, weil sie ja nur ausnahmsweise und grundsätzlich nur zur Vermeidung von Eingriffen in die Regenerationszeit der Mitarbeiter*innen in Kauf genommen werden.

Absehbare Überbesetzungen können in flexiblen, disponierten Arbeitszeitsystemen dagegen prinzipiell stets sehr einfach dadurch vermieden werden, dass entsprechend viele Mitarbeiter*innen frei geplant werden – z.B. unter weitestmöglicher Berücksichtigung der jeweiligen individuellen Präferenzen, im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung. Dabei wird sich jedoch „Zwangsfrei“ in der Regel nicht vollständig vermeiden lassen. Dies bereitet in der betrieblichen Praxis oft erhebliche Probleme, die jedoch unbedingt gelöst werden müssen, weil anderenfalls erhebliche Verwerfungen drohen – siehe das nachfolgend fortgeführte Praxis-Beispiel.

Beispiel (Fortsetzung):

*Vor dem Hintergrund des oben ermittelten Stellenbedarfs wird mit 4 Teams à 7 Vollzeitbeschäftigte gearbeitet, von denen wegen der zugrunde liegenden 5er-Soll-Besetzung stets genau 2 planmäßig abwesend sein müssen. Sind in einer Betriebsschicht mehr als 2 Mitarbeiter*innen absehbar abwesend – was natürlich im Rahmen der langfristigen Abwesenheitsplanung weitestmöglich vermieden werden muss –, muss anderweitig (z.B. aus einem anderen Team) ausgeholfen werden. Sind in einer Betriebsschicht absehbar weniger als 2 Mitarbeiter*innen abwesend, muss 1 Mitarbeiter*in bzw. müssen 2 Mitarbeiter*innen auf Arbeitszeitkonto freibekommen.*

*Nehmen wir nun einmal an, dass durchschnittlich 25 Prozent der Betriebsschichten à durchschnittlich 1,3 Mitarbeiter*innen überbesetzt sind, weil es die letztgenannte Regel nicht gibt*

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.

oder diese nicht konsequent umgesetzt wird. In diesem Fall nimmt der Stellenbedarf unter sonst gleichen Umständen um $(((21 \times 5 + (21 \times 0,25 \times 1,3)) : (21 \times 5) - 1) \times 100 =)$ 6,5 Prozent bzw. in unserem Beispiel um 1,81 Stellen zu.

Will oder muss der Betrieb diesen – besetzungsseitig ja nicht gerechtfertigten – Mehrbedarf ohne Zusatzpersonal und/oder vergütete Mehrarbeit bewältigen, geht dies nur so, dass z.B. durchschnittlich 1/3 der Schichten à 4, also unter Soll, besetzt werden. Im Ergebnis sind in unserem Beispiel dann nur gut 40 Prozent der Betriebsschichten so (nämlich à 5) besetzt, wie sie dies aus betrieblicher Sicht sein sollten.

Fehlt es im Rahmen eines flexiblen Arbeitzeitsystems also an Instrumenten, die die planmäßige Einhaltung der jeweiligen Soll-Besetzungen sicherstellen, kommt es zu einem unwirtschaftlichen Personaleinsatz, eventuell in Verbindung mit Überschreitungen der Vertragsarbeitszeit, und/oder zu Unterbesetzungen – mit der hiermit für die Mitarbeiter*innen verbundenen Zusatzbelastung sowie betrieblichen Risiken hinsichtlich Qualität und Maschinenverfügbarkeit.

Mindest-Besetzungen als Alternative?

Wird statt mit Soll- und ggf. Not-Besetzungen mit Mindest-Besetzungen gearbeitet, hat dies die folgenden Konsequenzen:

- Die für das bedarfs- und bedürfnisgerechte Funktionieren eines disponierten Arbeitzeitsystems essenzielle Ermittlung des Stellenbedarfs ist vor diesem Hintergrund höchstens sehr ungenau möglich, weil bei der Zugrundelegung von Mindest-Besetzungen Überschreitungen dieser Besetzungen ja nicht stören, sondern ganz im Gegenteil sehr willkommen sind („endlich mal vernünftig arbeiten können“). Auf der anderen Seite darf es Besetzungen unterhalb der Mindest-Besetzungen logischerweise nicht geben, sodass ein gewisser Sicherheitspuffer erforderlich ist. Wie groß soll man den aber ansetzen?
- Mindest-Besetzungen tendieren stets – und in Zeiten des Arbeitskräftemangels natürlich in besonderem Maße – dazu, realisiert zu werden: mit dem Effekt einer entsprechenden Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, einschließlich hohen Drucks auf die Mitarbeiter*innen hinsichtlich kurzfristigen Einspringens zum Ausgleich krankheitsbedingter Ausfallzeiten und vergüteter Mehrarbeit. – Dies sind im Übrigen genau die Erfahrungen, die in den letzten Jahren vielerorts mit der für bestimmte Krankenhaus-Bereiche geltenden Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung (PpUGV) gemacht worden sind.
- Auch dann, wenn es gut läuft, es also nicht zu Unterschreitungen der Mindest-Besetzungen kommt, streuen die Besetzungen der einzelnen Betriebsschichten, ohne dass es irgendeine Handhabe dagegen gibt: In unserem Praxis-



Beispiel etwa zwischen 4 und 7, wenn hierin 4 als Mindest-Besetzung eingeführt werden würde.

- Aus wirtschaftlicher Sicht machen Mindest-Besetzungen nur dann Sinn, wenn bei darüber hinausgehenden Schicht-Besetzungen entsprechend mehr Arbeitsaufgaben zu bewältigen sind. Dies wiederum setzt voraus, dass es z.B. im Schichtbetrieb nicht nur Sofortarbeit (die also zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erledigen ist), sondern auch Speicherarbeit gibt (die also nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt werden muss) – die es hier aber deshalb nicht geben sollte, weil dann unnötigerweise zu gesundheitlich und/oder sozial belastenden Zeiten (z.B. abends, nachts und am Wochenende) gearbeitet wird, außerdem zu höheren Kosten.

Fazit

In disponierten Arbeitszeitsystemen sollte nach Möglichkeit stets auf Basis von Soll- und Not-Besetzungen gearbeitet werden, um:

- gute Arbeitsbedingungen (im Sinne eines Dauerstress-freien Arbeitens) zu unterstützen,
- die Freizeit der Mitarbeiter*innen für diese planbar zu gestalten und
- den Stellenbedarf verlässlich kalkulieren zu können.

Ein Arbeiten mit Mindest-Besetzungen führt dagegen tendenziell zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, beeinträchtigt die Planbarkeit der Freizeit der Mitarbeiter*innen und verhindert mangels Bemessungsgrundlage eine verlässliche Stellenbedarf-Ermittlung. Daher kann nur empfohlen werden, den Begriff „Mindest-Besetzung“ im Zusammenhang mit disponierten Arbeitszeitsystemen unbedingt zu vermeiden und stattdessen mit Soll- und ausnahmsweisen Not-Besetzungen zu arbeiten. Dies setzt allerdings voraus, dass es im jeweiligen Arbeitszeitsystem Instrumente gibt, mit denen planmäßige Über- und Unterbesetzungen sicher vermieden werden können.

Und was ist zu tun, wenn der Stellenbestand für die Soll-Besetzungen nicht ausreicht? Ein solcher Zustand darf nur vorübergehend akzeptiert werden bei „Licht am Ende des Tunnels“, um Dauer-Überlastungen der disponierten Mitarbeiter*innen zu vermeiden, die zu höheren Ausfallzeiten, Kündigungen und zusätzlichen Problemen bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen führen können („Todesspirale“). In letzter Instanz muss daher, wenn es keine anderen Möglichkeiten (insbesondere zur Steigerung der Arbeitsproduktivität) gibt, sogar das betriebliche Leistungsangebot entsprechend eingeschränkt werden².

² Siehe hierzu ausführlich meinen Text „Personaleinsatzplanung hilft gegen Fachkräftemangel“ in HR Performance 1/2022, S. 58–61.

DR. ANDREAS HOFF,
www.arbeitszeit
systeme.com

