

Dr. Heinzpeter Lindroth

# Wunschdienstplanung – Zufriedenheitsfaktor oder Aufwandstreiber?

## Freiheitsgrade und Schichtdienst – Ein Widerspruch?

Quer durch alle Branchen arbeiten in Deutschland rund 17% aller Arbeitnehmer (14% der Frauen und 18% der Männer) im Schichtbetrieb. Der Anteil der Schichtarbeiter an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen ist seit Mitte der 90er Jahre stark angestiegen und verharrt nun seit über 10 Jahren auf einem hohen Niveau. Zusammengefasst sind hierunter alle »untypischen« Arbeitszeitformen sowohl versetzte Arbeitszeiten, Wechselschicht mit und ohne Nachtanteil als auch der teil- und vollkontinuierliche Betrieb.<sup>1</sup>

Trotz der großen Zahl an Schichtarbeitern ist es um die gesellschaftliche Reputation der untypischen Arbeitszeitformen nicht gut bestellt. Im Vordergrund stehen hierbei die Bedenken wegen gesundheitlicher Auswirkungen, die durch Schichtarbeit hervorgerufen werden können. Einschränkungen bei der Regelmäßigkeit sozialer Aktivitäten folgen auf Rang zwei und die geringe Selbstbestimmtheit der in Schichtarbeit tätigen Arbeitnehmer auf Rang drei.

Die gesundheitlichen Auswirkungen von Schichtarbeit kann man durch Berücksichtigung der wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse bei der Gestaltung von Arbeitszeit auf das geringste Maß reduzieren; ausräumen kann man diese Auswirkungen indes nicht, da sie in den unregelmäßigen Arbeitszeiten selbst begründet sind. Das Gleiche gilt für die Einschränkungen bei der sozial effektiv nutzbaren Zeit. Auch hier lassen sich Einschränkungen nicht vermeiden. Waren es früher zum Beispiel Betriebssportgruppen, die sich unter Betriebszugehörigen gebildet haben, um während der Schichtfreiblöcke gemeinsamen Interessen zu folgen, so sind es heute häufig Ganztagesangebote gewerblicher Freizeitanbieter (24/7/365), die diese Lücke schließen sollen. Von sozialer Interaktion sind solche Freizeitangebote häufig jedoch sehr weit entfernt. Mit familiärem Bezug werden von Schichtbeschäftigten vor allem die zu arbeitenden Wochenenden als besonders belastend angeführt.

Das Querschnittsthema, das in Gesundheits- und der sozial-nutzbaren-Zeitdebatte mitschwingt, ist die von Mitarbeitern häufig empfundene geringe Selbstbestimmtheit, die in der Arbeitszeitform »Schichtdienst« hinzunehmen ist. Festzuhalten gilt es hierbei aber auch, dass diese Einschätzung in noch höherem Maße von Nicht-Schichtarbeitern geteilt wird. Das bedeutet, dass auch ein markanter sozialer Druck von außen auf die Schichtarbeit ausgeübt wird. 41% der Schichtarbeiter in der metallverarbeitenden Industrie beispielsweise verfolgen zwei Zielsetzungen: Zum einen pochen sie auf klar geregelte Arbeitszeiten und vorplanbare Schichtrhythmen, was eine deutliche Trennung von Arbeit und Privatleben ermöglichen soll, zum anderen fordern sie eine Anpassung der täglichen Arbeitszeit an die privaten Bedürfnisse.<sup>2</sup>

Für Betriebe, für die Schichtarbeit zur Leistungserbringung unabdingbar ist, stellen sich vor diesem Hintergrund hauptsächlich drei Herausforderungen: eine gesunde und sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, die auf Verbindlichkeit und Planbarkeit baut und zugleich Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten berücksichtigt.<sup>3</sup>

In den allermeisten Schichtbetrieben konzentriert man sich auf den Wunsch nach größeren Gestaltungsspielräumen, indem man kurzfristige Frei-Wünsche unterstützt. Dafür werden zum Teil umfangreiche Umplanungen in Kauf genommen oder auch Kollegen aus dem Frei geholt. Die Solidarität unter den Mitarbeitern ist -je nach Betriebsklima- sehr hoch, da jeder hofft, in der gleichen Situation ebenfalls unterstützt zu werden. Bei einer regelmäßigen Diskrepanz zwischen Planarbeitszeit und Vertragsarbeitszeit

---

1 Vgl.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund 2016

2 Vgl.: Paul, Gerd und Martin Kuhlmann: Schichtarbeit in der Beschäftigtenbefragung 2017 der IG Metall. Arbeitsbericht soziologische Forschungsinstitut Göttingen, 2017, S. 33.

3 Vgl.: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung: Hall, A.; Tiemann, M. Erwerbstätigenbefragung 2012. Arbeit und Beruf im Wandel, Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikation, 2015, Bonn..

kann dies auch in einen verstetigten Anspruch auf turnusmäßig anfallende Abbautage resultieren. In diesem Fall muss die Genehmigung von Abbautagen jedoch planerisch realisiert und strukturell organisiert werden. Vielfach knüpft sich der Zufriedenheitsfaktor jedoch nicht nur an die Freiheitsgrade einer kurzfristigen Veränderung der Arbeitszeit, sondern vielmehr an eine aktive, mittelfristig ausgerichtete Arbeitszeitgestaltung.

### **Wunschkdienstplanung: Mittelweg zwischen freier Arbeitszeitgestaltung und fixiertem Schichtmodell?**

Ein langfristiges Moment der Arbeitszeitgestaltung, das in allen Betrieben in der einen oder anderen Form praktiziert wird, ist die Urlaubsplanung. In der Urlaubsplanung werden betriebliche Belange und Mitarbeiterwünsche idealerweise mit höchstmöglicher Übereinstimmung zur Deckung gebracht. Diese Operation kann zeit- und arbeitsintensiv sein, wenn die Arbeitszeitbedarfe schwer oder gar nicht vorherzusagen sind oder Spezialisierungen der Mitarbeiter in den einzelnen Organisationsbereichen dazu führen, dass zusätzlich eine umfangreiche Vertretungsplanung durchgeführt werden muss.

Mittelfristig lässt sich eine mit der Urlaubsplanung vergleichbare Praxis bei der Arbeitszeitgestaltung in der Wunschkdienstplanung erkennen. Die Wunschkdienstplanung markiert einen Mittelweg zwischen einer freien Arbeitszeitgestaltung und einem fixierten Personaleinsatz. Wunschkdienstplanung ist jedoch ein Sammelbegriff für eine Menge an sogar methodisch unterschiedlichen Umsetzungstypen, die versuchen, die Schichtarbeit zur größeren Zufriedenheit der Mitarbeiter mit umfangreicheren Freiheiten zu ergänzen. Die Spielarten der Wunschkdienstplanung sind mannigfaltig:

- Schichtgruppenbasierte Wunschkdienstplanung – bestimmte Gruppen einer Planungseinheit erhalten in zyklischen Abständen das Recht, ihre Wünsche als erste zu platzieren
- Kontingentorientierte Wunschkdienstplanung – ein bestimmtes Kontingent an Schichtdiensten, das über die Mindestbesetzung hinaus besetzt werden muss, wird über Wünsche vergeben
- Wunschplanung der freien Tage bei variablen Schichtblöcken – Mitarbeiter wählen sich ihre freien Tage aus, die in einem Planungszyklus genommen werden können, Schichtdienste zwischen den Freiblöcken werden vom Planer vergeben
- Wunschplanung der Schichtfolgen – Freie Tage und Schichtmengen werden vom Planer vergeben, die Schichtfolgen F/S/N etc. werden vom Mitarbeiter gewünscht
- Wunschplanung der Schichtarten – Alle oder eine Untermenge von Schichtarten können gewünscht werden, freie Tage im Planungszeitraum und weitere Parameter werden vom Planer gesteuert
- Wunschplanung der Schichtzeiten – Unter den verschiedenen Beginnzeiten von Schichtdiensten kann gewählt werden
- Negative Wunschplanung – Negativwünsche wie »keine Spätschicht am 22. November« können abgegeben werden
- Wunschplanung der Dienste zu ungünstigen Zeiten – Tagesrandzeiten und Wochenenden, die besetzt werden müssen, werden zuerst mit Wünschen geplant, in einem zweiten Schritt verplant der Planer die restlichen Dienste
- u.v.a.m.

Doch gibt es auch bei der Vielzahl von Wunschkdienstplanungsansätzen eine allen Varianten gemeinsame Grundlage, ohne die keine Freiheit gewährt werden kann. Die Arbeitszeitbedarfs- oder auch Schichtbedarfsdefinition, also die Festlegung: wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation wann und wo benötigt werden. Sie ist die Grundlage auf der überhaupt nur entschieden werden kann, ob an einem bestimmten Tag ein Früh-, Spät-, Nacht- oder ein Freidienst vergeben werden kann oder muss.

Ebenfalls gleichförmig wenn auch in der Dauer voneinander abweichend ist der Wunschkdienstplanungsprozess. Er beinhaltet immer mindestens die folgenden Planungsschritte: Einen Abfragezeitraum, in dem Mitarbeiter ihre Wünsche abgeben, den Planzeitraum, in dem der Planer versucht die Arbeitszeitbedarfe und die Wunschkdienste der Mitarbeiter zur Deckung zu bringen, den Publikationszeitpunkt, an dem der Plan veröffentlicht wird und schließlich der Verbindlichkeitszeitraum der sich an die Publikation anschließt und den Planungszeitraum begrenzt.

Die genannten Spielarten der Wunschkdienstplanung, die Bedarfsdefinition wie auch sämtliche Regelungsabsprachen erzeugen jeweils ein Bündel an Verantwortlichkeiten und Aufgaben auf Seiten des Betriebs, des Planers und des Mitarbeiters, das mit großer Sorgfalt bearbeitet werden muss.

### **Wunschkdienstplanung aus Sicht des Betriebs**

Eine besondere Herausforderung der Wunschkdienstplanung für den Betrieb oder die Organisation stellt die Bedarfsplanung dar. Der voraussichtliche Schichtbedarf für den in Frage stehenden Zeitraum muss mit einer großen Verlässlichkeit vorbestimmt werden. Das ist im Produktionsbetrieb, wie auch in der Logistikbranche, im Handel und im Gesundheitswesen mit möglicherweise großen Unschärfen verbunden.

Es müssen also neben der Festlegung der Prozessschritte der Wunschkdienstplanung auch noch Vereinbarungen dazu getroffen werden, wie der eigentliche Planprozess verkürzt und so nah wie möglich an den Verbindlichkeitszeitraum herangerückt, aber auch, wie mit einem Änderungsbedarf innerhalb des Verbindlichkeitszeitraums umgegangen werden kann. Es muss schließlich sichergestellt werden, dass die Leistungserbringung sowohl bei einer Bedarfsspitze, einem Bedarfstal oder bei einem Kapazitätsengpass noch gewährleistet bleibt.

Ebenso unabdingbar ist eine punktgenaue Reserveplanung. Das heißt, aus verdichteten Controllingdaten zurückliegender Zeiträume (Historiendaten), einer möglichst verbindlichen Bedarfsprognose und der statistischen Abweichung zwischen Prognosedaten und tatsächlichen Verlaufsdaten (Schwankungsbreiten) muss in den Bruttoschichtbedarf des Planungszeitraums eingerechnet werden. Erst auf Basis dieser Vorgaben können Wunschkdienste zielgerichtet verteilt werden.

Und schließlich werden sich all diese Operationen von Erhebung, Verdichtung, Bestimmung, Planung und Zielerreichung innerhalb eines kurzen Zeitfensters nur mit einer leistungsstarken Softwareunterstützung meistern lassen. Auch dies zählt zu den Kernaufgaben des Betriebs und der Organisation, eine solche Softwareunterstützung bereit zu stellen und ablaufsicher zu betreiben.

### **Wunschkdienstplanung aus Sicht des Planers**

Dem Planer kommt eine zentrale Rolle zu, da sich in seiner Funktion alle Informationen, Regelwerke, Stakeholder-Interessen, Kommunikations- und Prozessowneraufgaben wie auch Softwareaffinität zusammenfinden müssen. Häufig ist es sogar nicht nur ein Planer, sondern es sind mehrere Planer, eventuell auch in unterschiedlichen Planungsprozesszeiträumen, die die Planung in einer gleichbleibend hohen Qualität absolvieren müssen. Das erhöht den Abstimmungsaufwand zum Teil erheblich. Aber auch hinsichtlich des Ergebnisses müssen Planer verschiedene Stressoren bewältigen, denn nicht jeder Wunsch der Mitarbeiter wird erfüllbar sein. Das gilt in besonders hohem Maße für die kleinen Planungsgruppen mit zahlreichen Schicht- oder Dienstarten und diversifiziertem Qualifikationsmix. In jedem Fall ist der Planungsvorgang mit Berücksichtigung von Wunschkdiensten, unabhängig von der Art der Wunschkdienstplanung, erheblich komplexer als in herkömmlichen Planungsvarianten.

## **Wunschkdienstplanung aus Sicht der Mitarbeiter**

Der Mitarbeiter muss zunächst einen tatsächlichen Nutzen in der Wunschkdienstplanung erkennen können. Dies ist nicht in jeder Variante der Wunschkdienstplanung (s.o.) evident. Der Mitarbeiter muss zusätzlich eine aktive Rolle der Selbstplanung übernehmen. Statistisch ist etwa die Hälfte der Belegschaft eher geneigt einen Schichtplan zu akzeptieren, auch wenn er zum Teil ihren privaten Interessen entgegenläuft, als eine immerzu aktive Wunschkäußerung einzubringen. Damit aber laufen die inaktiven Mitarbeiter Gefahr, häufiger einen für sie schlechten Schichtplan zu bekommen. Es entsteht also mit der Wunschkdienstplanung auch eine Mitwirkungsnotwendigkeit. Eine Verlagerung dieser Rechtewahrnehmung auf den Planer verkompliziert dessen Aufgabenbündel zusätzlich. Mitarbeiter müssen ebenfalls lernen, dass nicht alle Wünsche erfüllt werden können. Noch schwerer verständlich wirkt auf die Mitarbeiter aber häufig, dass das früher unproblematische kurzfristige Tauschen nun nicht mehr so einfach von statten geht, denn hinter den von Kollegen gewünschten Schichten, liegen nun private Interessen.

## **Wunschkdienstplanung: Chance und Risiko liegen eng beisammen**

Um dem Ansehen der Schichtarbeit aufzuhelfen, scheint es vordringlich, bestimmte Freiheitsgrade bei starren Schichtarbeitsformen zu ermöglichen. Insbesondere für jüngere Belegschaften birgt die Möglichkeit, auf den Schichtplan Einfluss zu nehmen, eine große Attraktivität. Die Steigerung der Attraktivität der Arbeitszeitgestaltung kann für Unternehmen sowohl ein Wettbewerbsvorteil in der Marktkommunikation und bei der Mitarbeitergewinnung sein als auch positive Impulse bei der Mitarbeitermotivation freisetzen.

Eine funktionstüchtige Wunschkdienstplanung im Betrieb zu organisieren ist jedoch nicht ohne Mühe zu haben. Der gesamte Betrieb wird in der Umsetzung gefordert und muss zum Teil neue und auch ungewohnte Aufgaben übernehmen. Und in komplexen Wunschkdienstplanungsszenarien ist eine spezialisierte Softwareunterstützung unabdingbar.

## **Kontakt**

time+task Unternehmensberater  
Dr. Heinzpeter Lindroth

Isestraße 61  
20149 Hamburg  
Deutschland  
+49 (0)151 526 308 12

[lindroth\[at\]timeandtask.eu](mailto:lindroth[at]timeandtask.eu)  
[www.timeandtask.eu](http://www.timeandtask.eu)

time+task Unternehmensberater haben über 20 Jahre Erfahrung in Personallogistik- und Workforce Management-Beratung. Wir verbinden ganzheitlich die Kompetenzfelder Arbeitszeit, Transformation und Digitalisierung.

Wir unterstützen Sie dabei, Ihre Arbeitszeitgestaltung auf den neuesten Stand zu bringen und die Arbeitsabläufe rund um das Personal wettbewerbsfähig zu machen. Ob innovative Arbeitszeitmodelle, bedarfsoptimierter Personaleinsatz, ergonomische Schichtpläne oder effizientes Arbeitszeit-management; gemeinsam mit unseren Kunden schaffen wir eine solide Grundlage für Wertschöpfung in volatilen Märkten.