



Dr. Burkhard Scherf  
Guido Zander



# NEW WORKFORCE MANAGEMENT

Arbeitszeit und Personaleinsatzplanung human, wirtschaftlich und kundenorientiert gestalten

mit vielen  
Praxis-  
beispielen

Unter Mitwirkung von  
Prof. Peter M. Wald



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2021 Dr. Burkhard Scherf und Guido Zander, [www.ssz-beratung.de](http://www.ssz-beratung.de)  
unter Mitwirkung von Prof. Peter M. Wald

Lektorat/Korrektorat: Sibylle Zander, [www.punktum-szk.de](http://www.punktum-szk.de)

Umschlaggestaltung: Ingo Diekhaus, [www.ingodiekhaus.de](http://www.ingodiekhaus.de)

Umschlagbilder: Adobe Stock #77983638, #178517888, #200894329,  
#99624951, #306356733

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt

ISBN: 978-3-7534-6341-4

# Inhalt

Vorwort.....	5
Einführung .....	9
<b>I. WARUM – Geänderte betriebliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen erfordern ein Umdenken.....</b>	<b>13</b>
1. Überblick .....	14
2. Einführung: Nutzen flexibler und innovativer Arbeitszeitmodelle ...	14
3. Gesellschaftliche Megatrends .....	20
3.1. Demografische Entwicklung und Wertewandel.....	21
3.2. Globalisierung und Sofortness .....	29
3.3. Digitalisierung.....	32
3.4. Zunehmende Krisenszenarien .....	35
3.5. Wunsch nach NEW WORK.....	38
4. Exkurs: Eine kurze Geschichte der Arbeitszeit und des Workforce Management .....	41
4.1. Geschichte der Arbeitszeit.....	41
4.2. Entwicklungsschritte des Workforce Management .....	48
5. Status quo des Arbeitszeitgesetzes .....	51
6. Gesundheitliche Aspekte .....	56
7. Was aktuell beim Umgang mit Arbeitszeit falsch läuft .....	63
8. Ausblick: Balance zwischen Wirtschaftlichkeit sowie Mitarbeiter- und Kundenorientierung.....	74
<b>II. WAS – NEW WORKforce Management als Baukasten für eine strategische Arbeitszeitsystematik.....</b>	<b>79</b>
9. Überblick .....	80
10. Exkurs: Gedanken zur Gestaltung von Arbeitszeitsystemen .....	80
11. Überblick über die Komponenten des NEW WORKforce Management.....	85
11.1. Einführung .....	85
11.2. Personalbedarfe analysieren und ermitteln.....	87
11.3. Arbeitszeit individualisieren und flexibilisieren .....	88

11.4.	Personaleinsatzplanung als Prozess etablieren .....	91
11.5.	Selbstbestimmung erhöhen und Digitalisierung nutzen ....	92
12.	Bestimmung von Personalbedarf und Kapazität.....	94
12.1.	Einführung .....	94
12.2.	Anwendung und Nutzen von Workforce Analytics.....	95
12.3.	Personalbedarfsermittlung und -prognose .....	97
12.3.1	Prognose des Personalbedarfs für einen zukünftigen Zeitraum.....	98
12.3.2	Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen .....	109
12.3.3	Möglichkeiten zur Beeinflussung des Bedarfsverlaufs nutzen .....	109
12.4.	Software-gestützte Bedarfsprognose und Kapazitätsplanung 113	
13.	Bausteine flexibler Arbeitszeitsysteme.....	118
13.1.	Einführung .....	118
13.2.	Vertrauensarbeitszeit .....	118
13.2.1	Definition Vertrauensarbeitszeit .....	118
13.2.2	Vertrauensarbeitszeit vs. Zeiterfassung.....	123
13.2.3	Auswirkungen des EuGH-Urteils zur Zeiterfassung auf Vertrauensarbeitszeit.....	126
13.3.	Zeitkontensysteme .....	132
13.3.1	Exkurs: Berechnung von Zeitkonten .....	132
13.3.2	Gleitzeit und Jahresarbeitszeit .....	135
13.3.3	Ampelkonto.....	148
13.3.4	Beschäftigungssicherungskonto .....	153
13.4.	Teilzeit.....	157
13.4.1	Unterschiedliche Formen von Teilzeit.....	157
13.4.2	Attraktivität von Teilzeitarbeit für Beschäftigte .....	159
13.4.3	Hemmnisse für Arbeitszeitreduzierung bei Arbeitgebern und Beschäftigten .....	161
13.4.4	Wirtschaftliche Relevanz von Teilzeitlösungen .....	163
13.4.5	Teilzeit in Schichtplänen.....	164
13.4.6	Beispiele für attraktive und wirtschaftliche Teilzeit- modelle.....	164
13.5.	Flexible Schichtplanung.....	167
13.5.1	Rotierender Schichtplan oder Monatspläne? .....	167
13.5.2	Problemstellung klassischer Schichtpläne .....	170
13.5.3	Reserveplanung in Schichtplänen .....	173
13.5.4	Flexibilisierungsmöglichkeiten in Schichtplänen..	174
13.5.5	Exkurs: Kritische Betrachtung einer 40-Stunden- Woche in kontinuierlichen Schichtbetrieben .....	176

13.6.	Lebensphasenorientierte Modelle.....	182
13.6.1	Beispiele für lebensphasenorientiertes Arbeiten....	182
13.6.2	Lebensphasenorientiertes Arbeiten in Verbindung mit Schichtarbeit.....	186
13.7.	Weiterführende Flexibilitätsmodelle .....	192
13.7.1	Austausch von Arbeitszeitmodellen ist kaum mehr möglich.....	194
13.7.2	Mehrere Flexibilitätsmodelle als Ausweg .....	195
13.7.3	Flexibilität muss sich lohnen .....	196
13.7.4	Welchen Nutzen bringen Flexibilitätsmodelle .....	197
13.7.5	Praxisbeispiele für Flexibilitätsmodelle .....	198
13.8.	Exkurs: Flexibilisierung des Arbeitsorts .....	202
13.8.1	Homeoffice und Mobile Work .....	203
13.8.2	Arbeitsplatzübergreifender Personaleinsatz (Multiskill) .....	212
14.	Gesamtprozess der bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung 216	
14.1.	Einführung .....	216
14.2.	Beschreibung des Ablaufs .....	218
14.3.	Jahresplanung.....	220
14.4.	Mittel- und kurzfristplanung .....	224
14.5.	Disposition, Zeiterfassung, Controlling .....	225
14.6.	Praxisbeispiele für spezifische Planungsprozesse.....	231
15.	Ausblick: Wie Komponenten des NEW WORKforce Management im Zusammenspiel wirken können .....	240

### **III. WIE – Vertieftes Expertenwissen zur operativen Umsetzung von NEW WORKforce Management in der Praxis..... 243**

16.	Überblick .....	244
17.	Workforce Analytics .....	244
17.1.	Definition, Gründe und Abgrenzung .....	244
17.2.	Praktische Anwendung und Datenschutz .....	248
17.3.	Methodische und statistische Grundlagen.....	251
17.4.	Vorgehensweise bei der Anwendung von Workforce Analytics .....	266
17.5.	Werkzeuge für Workforce Analytics .....	280
17.6.	Zur Rolle der Erhebung von Prozesszeiten .....	285
17.7.	Praxisbeispiele für Workforce Analytics .....	291

18. Flexible Schichtplanung .....	302
18.1. Definition von Schichtarbeit .....	304
18.2. Ablauf bei Entwicklung von Schichtplänen .....	306
18.3. Reserveschichten als Instrument zur Flexibilisierung von Schichtplänen.....	329
18.4. Flexibilität und Flexibilitätssfaktoren in Schichtplänen ....	335
19. Zeitwert- oder Lebensarbeitszeitkonten.....	353
19.1. Idee, Definition und Konsequenzen.....	353
19.2. Nutzen von Lebensarbeitszeitkonten.....	365
19.3. Kosten und Risiken von Lebensarbeitszeitkonten.....	377
19.4. Praxisbeispiele für die Gestaltung von Lebensarbeits- zeitkonten.....	385
20. Workforce-Management-Systeme.....	389
20.1. Definition .....	389
20.2. Ursprünge von Workforce-Management-Systemen .....	394
20.3. Integration von Personaleinsatzplanung und Zeitwirtschaft 396	
20.4. Anwendung und Nutzen von Workforce-Management- Systemen .....	401
20.5. Auswahl von Workforce-Management-Software.....	403
21. Umsetzung von NEW WORKforce Management in die Praxis...419	
21.1. Arbeitszeitprojekte sind schwierige Veränderungsprojekte 419	
21.2. Beliebte Fehler in Veränderungsprojekten .....	421
21.3. Bausteine erfolgreicher Veränderungen .....	422
21.4. Workforce Analytics als Werkzeug für die Veränderung..	428
<b>IV. WOHIN - Fazit und ein Blick in die Zukunft.....</b>	<b>432</b>
Literaturverzeichnis .....	437
Abbildungsverzeichnis .....	445
Glossar.....	450
Stichwortverzeichnis .....	458
Über die Autoren.....	463

# Einführung

Sie interessieren sich für die Themen Arbeitszeitgestaltung und Personaleinsatzplanung? Weil Sie selbst Angestellter in Gleitzeit oder im Schichtdienst sind und wissen möchten, wie moderne Arbeitszeitmodelle aussehen und funktionieren können? Weil Sie als Geschäftsführer, Personaler oder Betriebsrat Arbeitszeitmodelle und die Personaleinsatzplanung in Ihrem Unternehmen mitgestalten und wissen möchten, wie Sie Ihre wichtigste und teuerste Ressource – die menschliche Arbeitskraft – bestmöglich einsetzen können? Oder Sie beschäftigen sich im wissenschaftlichen Rahmen mit dem Thema Arbeitszeit und suchen nach einem umfassenden Einblick in die aktuellen gesellschaftlichen und betrieblichen Herausforderungen und in die Instrumente, mit denen man ihnen erfolgreich begegnen kann?

Mit den in diesem Kompendium zusammengetragenen Gedanken und Methoden wollen wir dazu beitragen, die Gestaltung von Arbeitszeit branchenübergreifend so zu verbessern, dass sowohl Mitarbeiter<sup>1</sup> als auch Betriebe davon profitieren – nach unseren Erfahrungen gibt es dafür sehr viel Potenzial.

Arbeitszeit ist aus verschiedenen Gründen ein wichtiges Thema. Für viele Menschen bestimmt die Arbeitszeit schon vom Umfang her einen sehr relevanten Teil ihrer Lebenszeit. Die Frage, wie Arbeitszeit gestaltet wird, hat damit erheblichen Einfluss darauf, wie die verbleibende „Nicht-Arbeitszeit“ gestaltet und genutzt werden kann.

Auch aus betrieblicher Sicht ist das Thema Arbeitszeit hoch relevant. Die menschliche Arbeitskraft ist in den meisten Unternehmen und Organisationen die wichtigste und auch eine der teuersten Ressourcen. Nach allen in Deutschland geltenden Tarifverträgen wird die Verfügbarkeit dieser Ressource in Zeit bemessen: Gemäß Tarifvertrag stellen die Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber eine bestimmte Menge an Arbeitszeit im Durchschnitt pro Woche zur Verfügung. Die Effektivität der Nutzung der Arbeitszeit bestimmt damit unmittelbar die Personalkosten. Die Personaleinsatz-

---

<sup>1</sup> Wenn wir von „Mitarbeitern“ oder „Beschäftigten“ sprechen, sind stets Personen jeglichen Geschlechts gemeint.

planung oder, dort wo keine echte Planung vorgenommen wird, die Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeitszeit ist somit das Instrument, mit dem über die Verwendung der wertvollsten und oft teuersten Ressource einer Organisation entschieden wird. Es lohnt sich also, dieses Instrument so gut wie möglich zu nutzen und einige Energie in dessen Optimierung zu investieren.

Wir, die beiden Autoren, sind geschäftsführende Partner einer Unternehmensberatung, die sich auf die Themenfelder Arbeitszeitgestaltung, Personalbedarfsermittlung, Schicht- und Personaleinsatzplanung fokussiert. Wir haben über mehr als 25 Jahre in sehr unterschiedlichen Organisationen aus den unterschiedlichsten Branchen gesehen und mitgestaltet, wie mit Arbeitszeit und Personaleinsatz umgegangen wird. Aufgrund dieser Erfahrungen glauben wir, heute ein sehr gutes Verständnis davon zu haben, wie ein sinnvoller Umgang mit Arbeitszeit aussehen kann und was die Voraussetzungen für eine gute Personaleinsatzplanung sind – was auch die Auseinandersetzung mit der Frage beinhaltet, was überhaupt die Kriterien für eine „gute“ Personaleinsatzplanung sind.

Im vorliegenden Buch haben wir unsere Erkenntnisse und die in den vergangenen Jahren entstandenen Vorgehensweisen für alle am Thema Arbeitszeit Interessierten nachvollziehbar aufgeschrieben. Es ist in drei inhaltliche Abschnitte unterteilt.

Im ersten Teil des Buches beschreiben wir das „WARUM?“, also: Warum sollte man sich mit dem Thema Arbeitszeit beschäftigen? Welche Veränderungen sind zu beobachten, die eine Anpassung althergebrachter Formen von Arbeitszeiten erforderlich machen? Wir gehen dabei aus von einer Beschreibung des Umfelds und der großen Trends, von denen das Thema beeinflusst wird, und betrachten die historische Entwicklung von Arbeitszeiten bis hin zu aktuellen Vorstellungen von „New Work“. Dem stellen wir einen Blick auf die vielen Probleme im Umgang mit Arbeitszeit gegenüber, denen wir im Alltag immer wieder begegnet sind.

Der zweite Abschnitt beschreibt das „WAS?“, also: Was sollte getan werden, um unter den aktuellen Rahmenbedingungen und mit Blick auf sich fortschreibende Trends Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die sowohl den betrieblichen Anforderungen als auch den Anforderungen heutiger Beschäftigter gerecht werden können? Ausgehend von dem im ersten Teil dargestellten Status quo beschreiben wir hier ein Zielbild, das mit einem



bestimmten Wertesystem einhergeht und leiten daraus ein Rahmenwerk für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Personaleinsatzplanung ab, das wir „NEW WORKforce Management“ nennen. Nach einem Überblick über die Bestandteile des NEW WORKforce Management benennen und erläutern wir die einzelnen Elemente im Detail. Wer diesen zweiten Teil liest, erfährt alles Wesentliche zum Modell des NEW WORKforce Management und alle darin enthaltenen Arbeitszeitmodelle, Methoden und Prozesse.

Für diejenigen, die noch weiter ins Detail gehen wollen, gibt es den dritten Teil mit dem „WIE?“ für die operative Umsetzung. Dieser Abschnitt muss nicht zwingend chronologisch gelesen werden, sondern kann zur Vertiefung des Wissens zu bestimmten Themen aus dem zweiten Abschnitt genutzt werden. Denn hier wird nicht nur beschrieben, *was* man tun kann, sondern auch detailliert ausgeführt, *wie* man es erreicht und umsetzt.

Wer also genau wissen möchte, wie man Workforce Analytics betreibt, wie man bei der Erstellung von Schichtplänen vorgeht, wie man ein Lebensarbeitszeitkonto (Zeitwertkonto) definiert und einführt, und wer darüber hinaus noch erfahren möchte, was Workforce-Management-Systeme sind, wie man sie richtig auswählt oder wie man neue Arbeitszeitmodelle erfolgreich ein- und Veränderung herbeiführt, der ist in diesem Teil richtig aufgehoben.

Eher an einem Überblick interessierte Leser können nach dem zweiten Abschnitt direkt zum vierten Abschnitt springen, in dem wir ein Fazit sowie einen Ausblick geben und den wir mit „WOHIN?“ überschrieben haben.

Auch wenn wir überzeugt davon sind (natürlich, welcher Berater ist nicht davon überzeugt, dass er es besser weiß?), die Materie, die wir in diesem Buch beschreiben, vollständig durchdrungen zu haben, sind wir doch realistisch genug zu wissen, dass unsere Sicht subjektiv und begrenzt ist. Einerseits möchten wir die Welt teilhaben lassen an unserem Erfahrungsschatz und dem Leser mitteilen, „wie man es machen sollte“, andererseits ist uns bewusst, dass man mit Recht zu manchen unserer Einschätzungen auch andere Positionen vertreten kann und dass auch wir weiterhin in fast jedem neuen Projekt, das wir begleiten dürfen, neue Möglichkeiten des Umgangs mit Arbeitszeit und ihrer Planung entdecken.

Obwohl uns also die Endlichkeit unseres Wissens bewusst ist, möge der Leser uns verzeihen, dass wir nachfolgend aus unserer Sicht erfolgreiche Vorgehensweisen offensiv propagieren und nicht in jedem Fall alle denk-

baren Alternativen mit ihren Vor- und Nachteilen ebenfalls diskutieren. Wir freuen uns aber über jede Form konstruktiver Kritik und ergänzender Erfahrungswerte, um den Wissensstand für spätere Auflagen jederzeit aktuell zu halten. Wenn Sie uns also Feedback geben möchten, senden Sie uns gern eine Nachricht an [buch@ssz-beratung.de](mailto:buch@ssz-beratung.de). Getreu dem Motto „Jeder verträgt weitaus mehr Lob, als ihm zusteht“ freuen wir uns natürlich auch über zustimmende Rückmeldungen, gern auch in Form von Rezensionen auf den gängigen Plattformen!

# **I. WARUM – Geänderte betriebliche und gesell- schaftliche Rahmen- bedingungen erfordern ein Umdenken**

# 1. Überblick

In diesem Kapitel geht es darum, warum die in vielen Betrieben nach wie vor praktizierten Arbeitszeitmodelle häufig nicht mehr passen. Wir beschreiben die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unterziehen das Arbeitszeitgesetz einer kritischen Betrachtung und zeigen auf, welche typischen Fehler im Umgang mit Arbeitszeit wir häufig in den Unternehmen antreffen. Abschließend beschreiben wir ein Zielsystem für die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen, das eine Balance aus Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiter- und Kundenorientierung vorsieht.

## 2. Einführung: Nutzen flexibler und innovativer Arbeitszeitmodelle

In unserer Beratungspraxis können wir Einblick in die Arbeitszeitregelungen vieler Unternehmen nehmen und haben Gelegenheit, deren Daten und Kennzahlen zu analysieren. Nicht wenige dieser Unternehmen haben mit signifikant hohen Kranken- und Fluktuationsquoten zu kämpfen. Krankenquoten über 10% und Fluktuationsquoten über 15%, oft sogar jenseits der 20%, sind dabei keine Seltenheit. Man stelle sich das vor: Bei einer Fluktuationsquote von 20% wird die Belegschaft statistisch gesehen alle fünf Jahre komplett ausgetauscht!

Viele Personaler vertreten die Ansicht, dass die Neurekrutierung eines Mitarbeiters nach einer Kündigung Kosten in Höhe von bis zu einem Jahresgehalt der gekündigten Person verursacht – ausgelöst durch den Rekrutierungsprozess an sich und die nötigen Ausbildungsinvestitionen, bis der neue Mitarbeiter bezüglich seines Know-hows und seiner Erfahrung auf dem Stand des ausgeschiedenen Mitarbeiters ist.

Damit kann man davon ausgehen, dass die Reduktion einer Krankheits- oder Fluktuationsquote um ein Prozent jeweils gleichbedeutend mit einem Prozent Gewinn bezogen auf die Produktivität des Personaleinsatzes ist: Das Unternehmen spart ein Prozent der Personalkosten bei (mindestens)