

INHALTSVERZEICHNIS

A	EINFÜHRUNG	1
A.1	ZIELSETZUNG UND ÜBERSICHT	1
A.2	VORGEHENSMODELL XIMES	5
A.3	ZENTRALE BEGRIFFE	10
B	GRUNDLAGEN	17
B.1	ÜBERSICHT – WIE ENTWICKLE ICH PLÄNE?	18
B.1.1	Ablauf der Planung	18
B.1.2	Einführungsbeispiel: Diskontinuierlicher Plan („2-Schicht“)	20
B.2	WAS SIND DIE BASISSCHRITTE?	23
B.2.1	Wie lege ich die Schichtarten fest?	27
B.2.2	Wie lege ich die Bruttobetriebszeit und die Besetzungsstärken fest?	31
B.2.3	Wie berechne ich den Personalbedarf?	34
B.3	WELCHE PLANSTRUKTUREN GIBT ES? WIE WÄHLE ICH AUS?	36
B.3.1	Übersicht Planstrukturen für Einfache Pläne	37
B.3.2	Was sind Klassische Gruppen und wie plane ich damit?	42
B.3.3	Was sind Gruppenkombinationen und wie plane ich damit?	59
B.3.4	Was sind Übergroße Gruppen und wie plane ich damit?	78
B.3.5	Wie wähle ich die Planstruktur aus?	93
B.3.6	Was ist die kürzeste Zykluslänge mit fairer Verteilung der Einsätze?	95
B.3.7	Wo werden Planeigenschaften festgelegt? Wie hängen sie zusammen?	99
B.4	WIE BEURTEILE ICH EINEN PLAN?	106
B.4.1	Theoretische Grundlagen und Vorgehen	107
B.4.2	Beurteilung: Recht	111
B.4.3	Beurteilung: Betriebswirtschaftliche Aspekte	114
B.4.4	Beurteilung: Ergonomie	121
B.4.5	Beurteilung: Praktische Fragen	127
B.4.6	Kurzübersicht Beurteilung	129
B.5	BEISPIELE – WIE ENTWICKLE ICH PLÄNE?	130
B.5.1	Wie entwickle ich diskontinuierliche Pläne?	131
B.5.2	Wie entwickle ich teilkontinuierliche Pläne?	139

B.5.3	Wie entwickle ich fast kontinuierliche Pläne?	145
B.5.4	Wie entwickle ich vollkontinuierliche Pläne?.....	148
C	KOMPLEXE PLÄNE.....	155
C.1	WIE PLANE ICH RESERVEN?	156
C.1.1	Ablauf der Reserveplanung und Bestimmung des Reservebedarfs	156
C.1.2	Wie kann ich Reserven in den Plan integrieren?.....	165
C.1.3	Einplanung von Reserveschichten.....	171
C.1.4	Beispiele	172
C.1.5	Wie kann ich den Reservebedarf für Urlaubsperioden planen?.....	174
C.2	WIE BAUE ICH FLEXIBILITÄT EIN?.....	178
C.2.1	Arten von Flexibilität	179
C.2.2	Arbeitszeitflexibilität	182
C.2.3	Analyse des Flexibilitätsbedarfs – von allgemeinen Saisonen bis hin zu individuellen Lebensphasen	186
C.2.4	Arbeitszeitflexibilität auf Tagesebene	190
C.2.5	Arbeitszeitflexibilität auf Wochenebene.....	192
C.2.6	Arbeitszeitflexibilität über mehrere Wochen bis auf Jahrestypen.....	197
C.2.7	Flexibilitätselemente – Übersicht.....	201
C.2.8	Beispiele im vollkontinuierlichen Bereich	203
C.2.9	Beispiele im nicht vollkontinuierlichen Bereich	206
C.2.10	Rufbereitschaften – eine Form der Flexibilität.....	210
C.3	FÜR WELCHE ORGANISATIONSBEREICHE MACHE ICH EIGENE PLÄNE?.....	214
C.4	KOMPLEXE PLANSTRUKTUREN	217
C.4.1	Übersicht	217
C.4.2	Was sind Ergänzungsgruppen und wie plane ich damit?.....	218
C.4.3	Wie integriere ich Teilzeitgruppen?	223
C.4.4	Wie funktionieren eigene Wochenendgruppen?.....	240
C.4.5	Was sind Asymmetrische Gruppen und wie plane ich damit?.....	243
C.4.6	Wie gehe ich mit Dauernachtschichten um?	245
C.4.7	Wie berücksichtige ich unterschiedliche Besetzungsstärken?.....	248
C.4.8	Wie berücksichtige ich Qualifikationsanforderungen?	262
C.5	ARBEITSZEITVERKÜRZUNG	275
C.5.1	Einleitung	275
C.5.2	Gründe für eine Arbeitszeitverkürzung.....	276
C.5.3	Betroffener Personenkreis	279
C.5.4	Finanzielle Auswirkungen	281
C.5.5	Plangestaltung mit unterschiedlichen Arbeitszeiten	283

D	PRAKТИСHE FRAGEN	287
D.1	WAS MUSS ICH BEIM BETRIEBLICHEN VORGEHEN BERÜKSICHTIGEN?	287
D.1.1	Herangehensweise	287
D.1.2	Mittleres Management	290
D.1.3	Führung und Organisation.....	291
D.1.4	Wie wird die Arbeitszeit verwaltet?	292
D.1.5	Wie erreiche ich Fairness bezüglich Feiertagen?	293
D.2	WIE SOLLEN URLAUB UND ABWESENHEIT ABGERECHNET WERDEN?.....	295
D.2.1	Hintergrund	295
D.2.2	Begriffe und Grundlagen	298
D.2.3	Ausfallsprinzip auf Basis eigener Planwerte.....	304
D.2.4	Durchschnittsprinzip.....	306
D.2.5	Eingeschränktes Durchschnittsprinzip	311
D.2.6	Zeitkontenverfahren zur Urlaubsabrechnung für Flexibilitätsgrade I und II.313	
D.2.7	Laufende Durchschnitte auf Basis eigener Vergangenheitswerte	314
D.3	SCHICHTPLANUNG UND EINSATZPLANUNG, FREIE PLANUNG	316
E	ERGONOMIE	321
E.1	DIE MASCHINE SCHLÄFT NICHT	321
E.2	RUND UM DIE UHR	323
E.2.1	Der physiologische Tagesrhythmus.....	323
E.2.2	Leistung, Wachsamkeit und Schlaf.....	326
E.3	DESTABILISIERUNG.....	329
E.3.1	Schichtarbeit als unspezifischer Risikofaktor	330
E.3.2	Die Desynchronisationstheorie	331
E.3.3	Die Destabilisierungstheorie	333
E.3.4	Bewältigung, Nichtbewältigung und Destabilisierung	336
E.4	DIE PHASEN DER WIRKUNGEN VON SCHICHTARBEIT	338
E.4.1	Die Anpassungsphase	338
E.4.2	Die Sensibilisierungsphase	339
E.4.3	Die Akkumulationsphase	340
E.4.4	Die Manifestationsphase.....	341
E.5	KRITERIEN ZUR GESTALTUNG VON SCHICHTARBEIT	342
E.5.1	Es gibt keinen idealen Schichtplan	343
E.5.2	Die Kriterien und ihr Gewicht	344
E.5.3	Bewertung von Schichtplänen.....	352

E.5.4	Partizipation und Akzeptanz.....	353
E.5.5	Die Gestaltung der Rahmenbedingungen	355
E.6	ÜBERLEGUNGEN ZU 12 H-SCHICHTSYSTEMEN	357
E.7	LANGE DIENSTE.....	359
E.8	ZUR FRAGE DER DAUERNACHTARBEIT	361
E.9	DAS PROBLEM ARBEITSPAUSEN	362
E.10	BEREITSCHAFTSDIENST	364
E.11	UNFALLGEFAHR UND ARBEITSZEIT	366
E.12	GESUNDHEITSSCHÄDLICHE BEDINGUNGEN BEI SCHICHTDAUER > 8 STUNDEN .	368
F	ENTWICKLUNGEN DER ARBEITSZEIT.....	373
F.1	AKTUELLE TRENDS DER ARBEITSZEITGESTALTUNG.....	373
F.2	ANSÄTZE FÜR EINE „NEUE NORMALARBEITSZEIT“	376
F.3	RISIKOBEWERTUNG VON SCHICHTPLÄNEN MIT DEM XIMES-RISIKORECHNER .	379
F.4	SCHICHT UND GLEITZEIT	383
G	LITERATUR	409
H	INDEX	417