

Ursachen für innerbetriebliche Konfliktpotenziale bei der Personaleinsatzplanung und -steuerung

HERAUSGEBER: Jürgen Wintzen (bm-orga GmbH)

Die Personaleinsatzplanung birgt das größte innerbetriebliche Konfliktpotenzial. Kaum ein anderes Thema im HR-Management führt zu mehr Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen auf der einen Seite sowie der Arbeitnehmervertretung auf der anderen Seite. Immer häufiger werden Konflikte bis in die letzte Instanz einer Einigungsstelle oder einer gerichtlichen Auseinandersetzung geführt. Um die Gründe hierfür zu verstehen, muss der Prozess der Personaleinsatzplanung verstanden werden. Schnell führt dies zu der Erkenntnis, dass die reine Dienst- oder Schichtplanerstellung nicht das gesamte Problem darstellt. Arbeitsbedarfs- wie Personalbedarfsermittlung, Reserveplanung, Qualifizierungskonzepte und vornehmlich die verwendete Planungsmethodik an sich, sind Bestandteile eines Prozesses, von dem die Personaleinsatzplanung nur einen Teil einnimmt. Der ganzheitliche Prozess wird mit dem Begriff Personallogistik definiert.

Arbeitsrecht und Arbeitszeitmanagement

Wer die Personallogistik (vgl. Abb. 1) in einem für beide Betriebsparteien zielführenden Sinne steuern möchte, der muss sich zwei Aufgaben stellen. Die erste besteht in dem Verständnis der zeitlichen Komponenten der Personaleinsatzplanung, Entscheidungszeitpunkt und Ankündigungsfrist, Bedarfsverläufe und Zeitstrecken sowie Betrachtungszeitpunkte und Arbeitszeitmengen.

Die zweite ist die Kenntnis der entsprechenden Rahmenbedingungen in Form von Gesetzen, Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen, Regelungsabreden aber auch individuellen Arbeitsverträgen sowie deren nachhaltige und idealerweise unverfälschte Interpretation.

Man muss sich mit dem Umstand auseinandersetzen, dass Regelungen geschaffen wurden, die im Sinne einer positiven Gesamtlösung verändert werden müssen. Sei es über den Umweg des „Günstigkeitsprinzips“, Öffnungsklauseln oder aber durch unmittelbare Neufassungen von betrieblichen Regelungen.

Auseinandersetzungen, die entweder rein auf rechtlicher Ebene oder ausschließlich auf der fachlichen Ebene der Personallogistik ausgetragen werden, haben kaum Aussicht auf Erfolg bezüglich Nachhaltigkeit und einem ausgewogenen Kompromiss zwischen den betrieblichen Belangen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter.

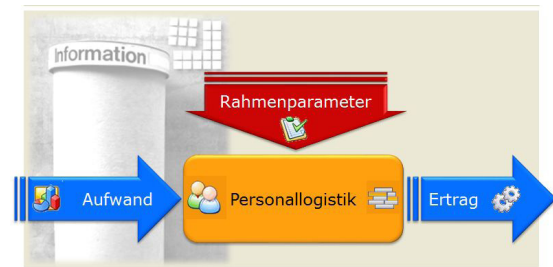


Abb. 1: Grundverständnis Personallogistik

Arbeitsbedarfsberechnung

Ziel der Personallogistik ist die Abdeckung eines Arbeitsbedarfs mit der Ressource Arbeitskraft. Der Arbeitsbedarf definiert sich durch seine zeitliche Lage, die Qualifikation und Anzahl Mitarbeiter die er beansprucht sowie dem Ort an dem er erbracht werden soll. Ort, Anzahl sowie Qualifikation sind dabei zumeist Kriterien, die unabhängig vom Betrachtungszeitpunkt eine feste Größe darstellen.

So ist eindeutig, dass eine Dienstleistung (beispielsweise ein Telefonat an der Hotline eines Call Centers) eine Anzahl Mitarbeiter (in diesem Beispiel einen Mitarbeiter) mit gewissen Qualifikationen (in diesem Beispiel Produkt- und spezifische Sprachkenntnisse) erfordert. An welchem Tag und zu welcher Uhrzeit dieser Bedarf entstehen wird, ist eine Aussage, die mit zunehmender zeitlicher Entfernung immer unzuverlässiger wird (in obigem Beispiel ist dies erst möglich, wenn das Telefon klingelt; der zeitliche Abstand also Null ist).

Zwar bieten statistische Verfahren basierend auf historischen Werten sowie zukünftige Planungen (beispielsweise ein Flugplan oder ein Auftragsbuch) die Möglichkeit gewisse Aussagen zu treffen, dennoch sind diese umso ungenauer je weiter entfernt vom Ereignistage man diese Annahmen trifft. Umgekehrt gilt dies für die Verfügbarkeit der Mitarbeiter in gleichem Maße. Mit dem Vorlauf eines Jahres können zur Anzahl der Mitarbeiter die sich an einem Ereignistage im Urlaub befinden oder krankheitsbedingt ausfallen nur statistische Aussagen getroffen werden. Zwei Tage vor einem Ereignistage ist zumindest die Anzahl der Mitarbeiter im Urlaub nahezu fest.

Zielkonflikt Ankündigungsfrist

Unter der Zielvorgabe der Personaleinsatzplanung einen Arbeitsbedarf möglichst exakt zu befriedigen – zu viele Mitarbeiter verursachen Mehrkosten, zu wenig Mitarbeiter mindestens Qualitätseinbußen wenn nicht Liefersäumnis – läge es nahe, die Entscheidung über den Einsatz eines Mitarbeiters möglichst nahe am Ereignis zu treffen.

Dieses unternehmerische Interesse steht dem des Mitarbeiters an Planungssicherheit unmittelbar entgegen. Ein Mitarbeiter, dem man erst am Vortage mitteilt ob und wann er zur Arbeit verplant wurde, kann seinerseits Freizeit und andere Aktivitäten (Arztbesuch, Nebenerwerb, Kinderbetreuung, Pflege, etc.) nicht verbindlich vorplanen.

Arbeitsbedarfsverläufe / -schwankungen

Unabhängig von der Kenntnis eines Arbeitsbedarfs stellt dessen Ausprägung die nächste Herausforderung für die Einsatzplanung dar. Unter der gleichen Zieldefinition (Anzahl der Mitarbeiter, deren Qualifikation, Einsatzort und Zeit-

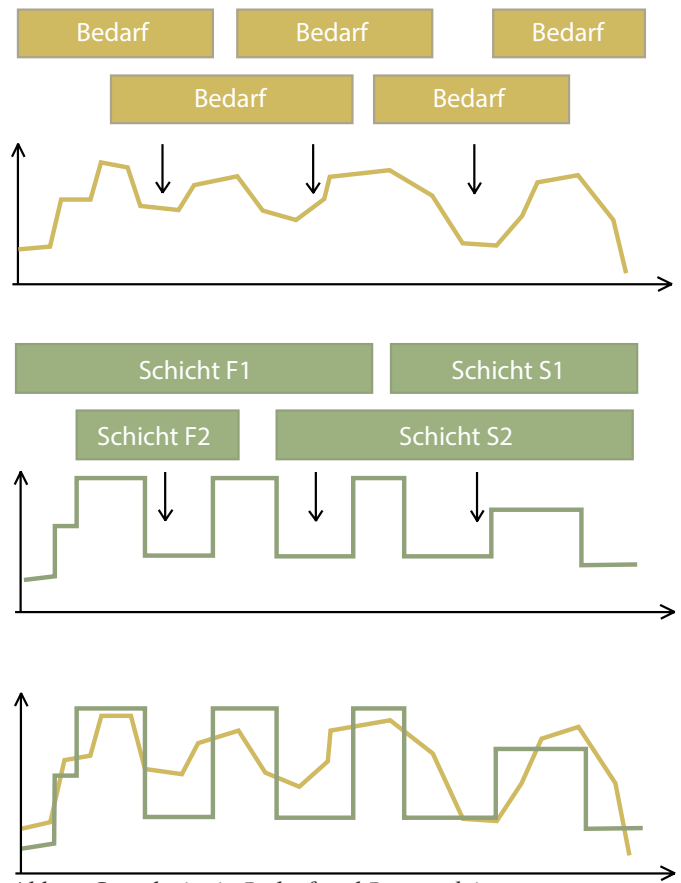


Abb. 2: Grundprinzip Bedarf und Personaleinsatz

punkt) gilt es einen Arbeitsbedarfsverlauf möglichst optimal mit Mitarbeitern zu bedienen. Auch hier gilt es die zeitlichen Dimensionen zu berücksichtigen. Bedarfe können im Laufe eines Tages unterschiedlich stark ausfallen. Die Besetzung einer Krankenstation beispielsweise ist im Nachtdienst nur ein Bruchteil des Bedarfs der tagsüber benötigt wird. Zum anderen kann der Arbeitsbedarf im Verlauf einer Kalenderwoche schwanken – so ist die Anzahl der benötigten Fahrer im öffentlichen Nahverkehr am Wochenende und an Feiertagen geringer als an Werktagen. Daneben gibt es monatliche, saisonale und jährliche Schwankungen auf die unter der Zielvorgabe der Einsatzplanung reagiert werden muss.

Zielkonflikt Arbeitszeitverteilung

Plakativ dargestellt ist das unternehmerische Interesse rein mathematischer Natur. Kauft der Arbeitgeber jährlich rund 2.000 Stunden Arbeitszeit (es sei angemerkt, dass ihm davon nur rund 1.500 Stunden zur Verplanung zur Verfügung stehen) von einem Mitarbeiter, so versucht er diese bedarfsgerecht auf genau die Zeiträume zu verteilen, in denen entsprechend Arbeit anfällt um den Mitarbeiter möglichst effizient auszulasten.

Seitens der Mitarbeiter aber auch seitens der Sozialpartner (Mitbestimmung, Betriebsvereinbarung) sowie durch Tarifverträge und gesetzliche Regelungen stehen diesem Bestre-

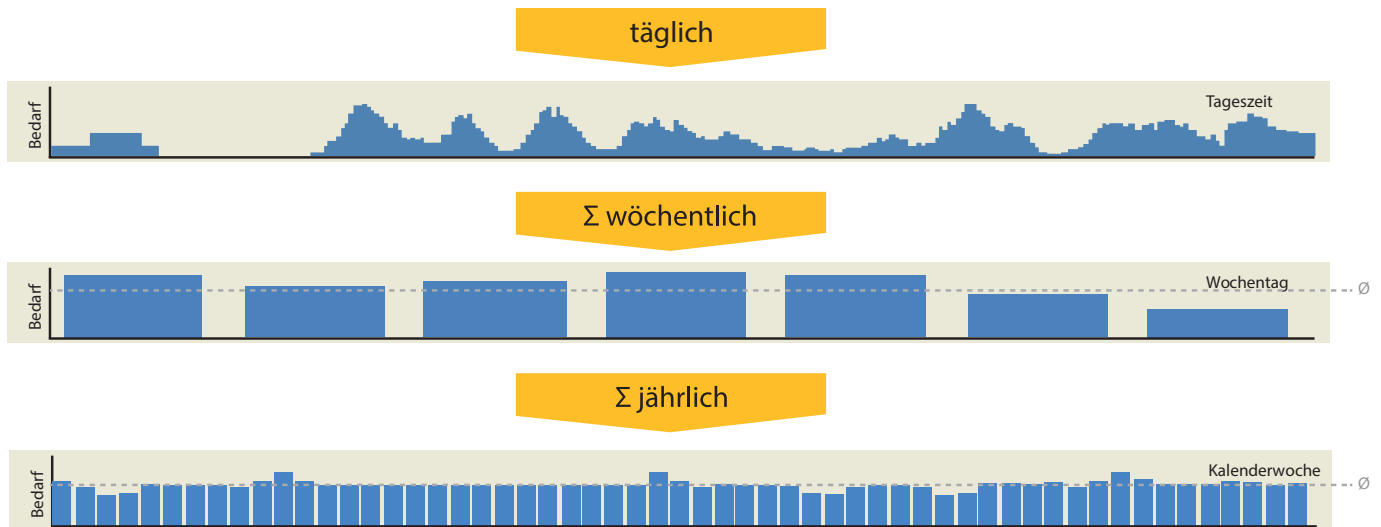


Abb. 3: Arbeitsbedarfsverläufe / -schwankungen

ben Einschränkungen entgegen. So wird beispielsweise die Menge der Arbeitszeit, die im Sinne saisonaler Schwankungen von einer Jahreszeit in eine andere überführt werden kann durch Regelungen bezüglich der Grenzen eines Arbeitszeitkontos begrenzt. Bei der Verteilung der Arbeitszeit innerhalb einer Kalenderwoche gilt es die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes bezüglich der maximalen Anzahl an Sonntagsdiensten im Jahr zu befolgen. Mindestruhepause, maximale tägliche und wöchentliche Arbeitszeit, Schichtlängen, Anzahl Arbeitstage in Folge, etc. sind ebenfalls Faktoren die die freie Verteilung der Arbeitszeit beeinflussen.

Wie beim Zielkonflikt der Ankündigungsfristen beruhen diese Einschränkungen auf dem berechtigten Interesse der Mitarbeiter an ergonomischer Arbeitszeitgestaltung (Gesundheitsschutz), gleichmäßiger Arbeitsbelastung sowie der Möglichkeit einer probaten Freizeitgestaltung.

Flexibilität

Beide Zielkonflikte zusammen genommen, definieren das Modewort Arbeitszeitflexibilisierung. Mathematisch ausgedrückt ist der Index der Flexibilität das Produkt aus der Arbeitszeit und der Zeitstrecke über die diese bewegt wird, geteilt durch die Ankündigungsfrist. Wenn in einem Rahmendienstplan festgelegt wird, dass auf eine Woche mit 32 Stunden Arbeitszeit eine Woche mit 48 Stunden folgt, so ergibt dies 8 Stunden Arbeitszeit, die über eine Woche (7 Tage) verschoben wird. Die nahezu unendlich lange Ankündigungsfrist (je nachdem wie häufig die Rahmendienstpläne geändert werden) ergibt eine sehr kleine Kennzahl (0,5 bei

90 Tagen Ankündigungsfrist). Wird im Rahmen der Monatsplanung ein Mitarbeiter mit 16 Minusstunden verplant um diese im Folgemonat zusätzlich einsetzen zu können, beträgt die Arbeitszeit 16 Stunden, die Zeitstrecke 30 Tage und die Ankündigungsfrist im Mittel 30 Tage. Der Index der Flexibilität fällt mit 16 höher aus. Wird einem Mitarbeiter am Vortag mitgeteilt, dass er einen Zusatzdienst leisten muss, für den er 3 Tage später frei bekommt, so ist die Arbeitszeit 8 Stunden, die Zeitstrecke 3 Tage, die Ankündigungsfrist 1 Tag und die Kennzahl der Flexibilität somit 24.

Die Entscheidung, dass zum Dienstplan eines Mitarbeiters auch Sonntags- und/oder Nachtdienste gehören, stellt hingegen keinerlei Verlagerung der Arbeitszeit im Sinne der obigen Definition dar. Werden weiterhin regelmäßig 40 Stunden die Woche geleistet (keine Arbeitszeit wird über keine Zeit verlagert) und ist diese Entscheidung bereits lange bekannt, so beträgt der Grad der Flexibilität 0.

Innerbetriebliches Konfliktpotenzial

Gerade zuletzt angeführtes Beispiel zeigt die Notwendigkeit einer Versachlichung der üblichen Konflikte. Untersucht man, an welchen Fragestellungen sich die meisten innerbetrieblichen Konflikte entfesseln, so weisen entsprechende Befragungen die Gestaltung der Rahmendienstpläne und die generelle Verteilung der Arbeitszeit auf Dienste zu ungünstigen Zeiten als Hauptursache auf. Beides – wie im vorigen Abschnitt dargestellt – Themen mit einem eher geringen Anspruch an die Flexibilität des Arbeitnehmers.

Erst in den letzten Jahren beginnen Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge sich mit dem Thema der Verlagerung von Arbeitszeit und den entsprechenden Zeitstrecken auseinanderzusetzen. Allerdings beschränken sich die Normen in der Regel dabei auf begleitende Vereinbarungen zur Gestaltung von Arbeitszeitkonten. Die zweite hier betrachtete zeitliche Dimension, die Ankündigungsfrist, findet in kaum einem Regelwerk ihre Würdigung. Während die Personallogistik klar zwischen langfristiger, mittelfristiger und kurzfristiger Planung unterscheidet, werden entsprechende Regelungen nicht auf den Entscheidungszeitpunkt bezogen und entsprechend differenziert; am allerwenigstens im Arbeitszeitgesetz.

Unter Vernachlässigung oder Unkenntnis dieser essenziellen Komponente versuchen die Betriebsparteien in der Auslegung der Normen und Vereinbarungen den jeweils für Ihren Anspruch günstigsten Argumentationsstrang zu finden. Häufig führt dies zu einer schlechteren Situation für beide Parteien als dies eigentlich notwendig wäre.

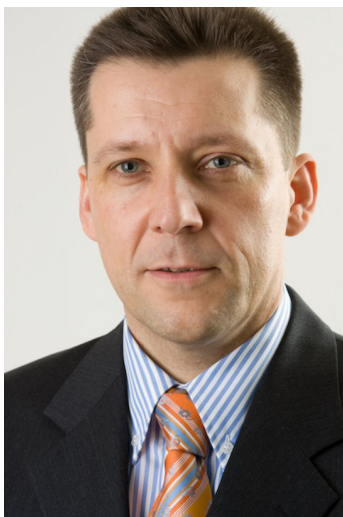
Ein Beispiel

In Einigung eines Rahmendienstplanes interpretieren die Betriebsparteien die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes dahingehend, dass jedes 3. Wochenende zwingend von Arbeit frei zu verplanen ist. Da der Rahmendienstplan als Grundlage für die Monatsplanung gemessen am Arbeitsbedarf nun zu wenig Arbeitskräfte an Samstagen vorsieht, wird dem Betriebsrat regelmäßig ein Entwurf der Monatsplanung vorgelegt, bei dem einzelne Mitarbeiter im Ausgleich zu einem freien Tag in der Woche einen Dienst am Samstag verplant bekommen (Arbeitszeit 8 Stunden, Zeitstrecke max. 6 Tage, Ankündigungsfrist 30 Tage). Da dies eine Abweichung zum Rahmendienstplan darstellt, verweigert der Sozialpartner folgerichtig häufig seine Zustimmung. Ist kurz vor dem Ereignistag – häufig noch verstärkt durch kurzfristig bekannt gewordene Mitarbeiterausfälle – allen Beteiligten klar, dass

der Samstag mit der geplanten Anzahl Mitarbeiter nicht zu bewerkstelligen ist (hier spielt dann auch die Mehrbelastung der wenigen, regelgerecht verplanten Mitarbeiter eine ausschlaggebende Rolle), wird in der kurzfristigen Planung den entsprechenden Anträgen auf Überstunden stattgegeben. Für die betroffenen Mitarbeiter bedeutet dies in dieser Woche 6 Tage Arbeit am Stück ohne die Möglichkeit sich auf die Arbeit am Samstag entsprechend langfristig einstellen zu können. Die finanzielle Mehrbelastung des Unternehmens durch die anfallenden Überstundenzuschläge fallen dabei im Verhältnis zu den 8 falsch verplanten Stunden innerhalb der Woche noch gering aus.

Mehrere Ansätze hätten hier für eine beiderseitige Verbesserung der Situation gesorgt. Eine korrekte Interpretation des Arbeitszeitgesetzes hätte ergeben, dass nicht die Periodizität der freien Wochenenden geregelt wird, sondern die Gesamtzahl der freien Sonntage im Jahr. Ein entsprechend angepasster Rahmendienstplan (geringe Flexibilität) würde der Monatsplanung bereits die korrekte Basis zur Verfügung stellen, was die Anzahl der kurzfristigen Interventionen erheblich reduzieren würde. Ein anderer Ansatz könnte ein Maß an Abweichungen zwischen Monats- und Rahmendienstplanung vorsehen, da mit der Monatsplanung immer noch ein Mindestmaß an Ankündigungsfrist gewahrt werden würde. Am Ende verzichtet der Mitarbeiter zwar auf die entsprechenden Überstundenzuschläge, wird dafür aber ergonomisch(er) und planbar(er) eingesetzt.

Die hier beschriebenen Beispiele verdeutlichen exemplarisch, warum zur Lösung von Konflikten in der Einsatzplanung und -steuerung der wertvollen Ressource Personal es außerordentlich wichtig ist, dass sowohl die arbeitsrechtlichen Aspekte sowie die kritischen Erfolgsfaktoren für eine effiziente Personaleinsatzplanung verzahnt und aufeinander abgestimmt gestaltet werden müssen.



Zum Autor Jürgen Wintzen

Jürgen Wintzen, Jahrgang 1966, studierte Maschinenbau / Fachrichtung Fertigungstechnik an der Fachhochschule Hamburg und verfügt über eine Zusatzausbildung im Bereich Industrial Engineering.

Hr. Wintzen ist nunmehr seit über 20 Jahren in dem Umfeld Organisationsberatung, Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung tätig.

Heute ist Jürgen Wintzen Gesellschafter und Geschäftsführer der bm-orga GmbH (Beratung für Management & Organisation) in Hamburg und einer der führenden Experten im Bereich Arbeitszeitmanagement & Personaleinsatzplanung sowie Initiator und Mitglied der „Working Time Alliance“.