

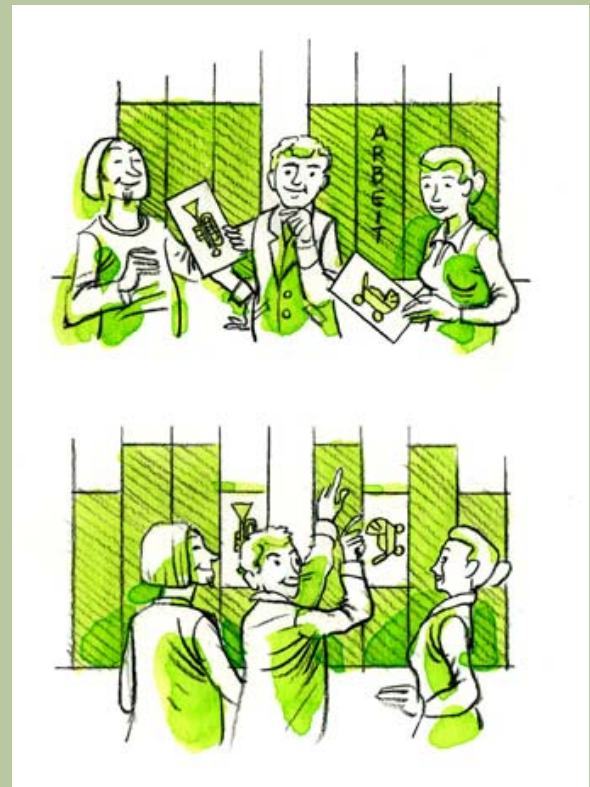
Lösung

Personaleinsatz und Urlaubsplanung

Eine bessere Anpassung an den Arbeitsanfall erhöht die Produktivität um 15-20 % und das kommt auch den Beschäftigten entgegen!

Immer mehr Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, ihre Arbeitsorganisation zu flexibilisieren und zu optimieren, um einerseits auf schwankende Kundennachfrage und Auftragseingänge flexibel reagieren zu können, aber auch andererseits den gestiegenen Beschäftigten-Wünschen nach mehr Zeit-Souveränität entgegenzukommen.

Viele Betriebe bieten unterschiedliche Arbeitssysteme an, die sich aber in der Praxis oft als wenig effizient erweisen: Plusstunden und Personalkosten steigen, der Verwaltungsaufwand nimmt zu und die gewünschte Kundenorientierung und Effizienz stellt sich nicht ein.

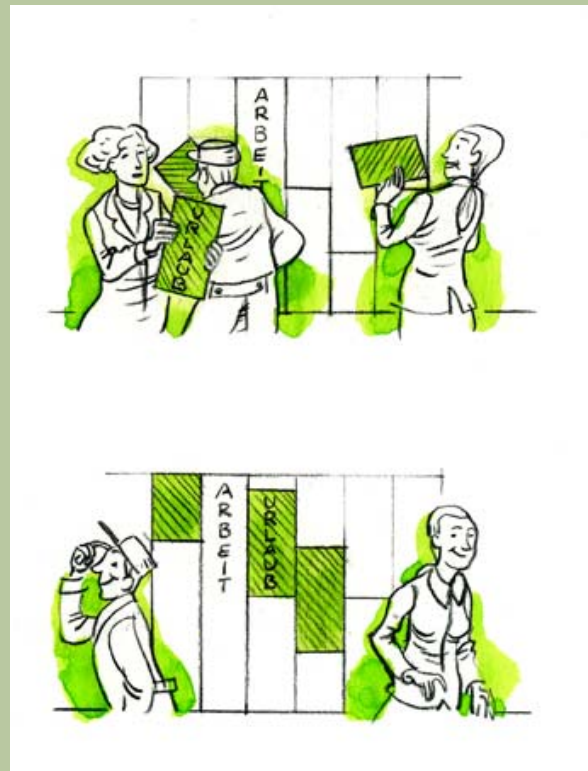


**JE PLANVOLLER DIE MENSCHEN VORGEHEN,
UMSO HÄRTER TRIFFT SIE DER
ZUFALL!**

Selten werden z. B. das Arbeitszeitkonto und die Arbeitsorganisation mit Personaleinsatzplanung/Urlaubsplanung oder sogar mit Produktivitätskennziffern verknüpft. Ein weiterer Hinderungsgrund für eine erfolgreiche Umsetzung liegt oft in der geringen Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter/innen. Eine bessere Abstimmung ermöglichen Informations- und Steuerungsinstrumente, die nicht nur den Führungskräften sondern auch den Beschäftigten in einem Team zur Verfügung stehen sollten.

Stärker als herkömmliche Arbeitssysteme **bedürfen flexible Arbeitsorganisationen** eines **aktiven Managements**.

Neben der Planung und Steuerung gehören hierzu transparente, **aktuelle Informationen**, die **Beteiligung der Entscheidungsträger/innen** und das **Einbeziehen der Beschäftigten und deren Wünsche**.



Überblick Personaleinsatz und Urlaubsplanung

| Nutzen | Wichtige Aspekte |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindung der Personaleinsatzplanung mit der Urlaubsplanung ▪ Vorausschauende Personalplanung zur Vermeidung von Über- bzw. Unterbesetzung → weniger Überstunden ▪ Agierende Führungskräfte und Teams ▪ Optimale Auslastung der Personalkapazität ▪ Transparente, aktuelle, detaillierte Informationen für Führungskräfte und Beschäftigte ▪ Berücksichtigen von Mitarbeiter/innen-Wünschen nach Flexibilität, Teilzeit und rechtzeitigen Informationen ▪ Berücksichtigen der Bedürfnisse von Mitarbeitern bei der Urlaubsplanung ▪ Schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf veränderte Gegebenheiten ▪ Grundlage für Qualifizierung, Stellvertreterregelung, betriebswirtschaftliche Leistungskennziffern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des Arbeitsanfalls, Auswertung, und grafische Aufbereitung ▪ Zeitinvestition für die Auswahl der Instrumente zur Personaleinsatzplanung und -steuerung ▪ Thematisierung der Urlaubs- und Personaleinsatzplanung bei den Teamgesprächen ▪ Gemeinsame Entwicklung von Flexispielregeln im Team zur gerechten Umsetzung ▪ Bei Bedarf Umsetzungsbegleitung der Führungskräfte und der Beschäftigten ▪ Begleitung der Teams bei der Umsetzung (Moderation von evtl. auftretenden Konflikten) |

Die Personaleinsatzplanung als Grundlage für eine effiziente Arbeitsorganisation

Im Rahmen der Personaleinsatzplanung erfolgt eine Verteilung des gesamten Stundenkontingents im Jahres-, Monats-, Wochen- und ggf. auch Tagesverlauf gemäß den betrieblichen Anforderungen und den Interessen der Mitarbeiter/innen. Die Personaleinsatzplanung erfolgt trichterförmig vom Jahresgrobplan zur Tagesplanung.

Die besten Erfolge werden erzielt, wenn die Mitarbeiter/innen mit einbezogen werden und die Planung nach und nach selbst übernehmen.

Analyse des Arbeitsanfalls als Grundlage für den Mitarbeiterbedarf:

Die Abbildung von Schwankungen im Jahres-, Monats- und Tagesverlauf sind als Leitplanke hilfreich für die Urlaubs- und Personaleinsatzplanung. So können auf der einen Seite die familiären Interessen der Beschäftigten, aber auf der anderen Seite der Arbeitsanfall berücksichtigt werden. Die Planung sollte jederzeit angepasst werden können.

Denn nichts trifft die Planung härter als der Zufall!

Abstimmung des Teams nutzen,

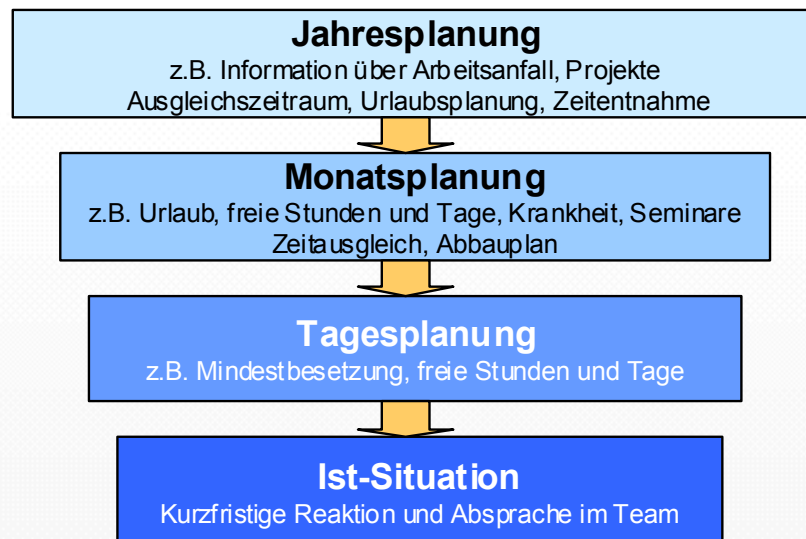
damit evtl. Diskussionen bei der Urlaubsplanung vermieden werden.

Was bieten die Tools einer Personal- und Urlaubsplanung?

- Grundlage für effiziente Personaleinsatzplanung
- Modularer und flexibler Aufbau entsprechend den individuellen Interessen
- Information über Arbeitsanfall
- Übersichtlicher Urlaubsplan und Abbauplan des Ampelkontos
- Transparentes Hilfsmittel zum Managen der "Zeiten"
„Agieren statt reagieren“
- Hilfsmittel für Abstimmung und Selbststeuerung im Team
- Gerechtes Berücksichtigen individueller Wünsche
- Visualisierung ermöglicht auch den Mitarbeiter/innen einen unmittelbaren Überblick der Übereinstimmung von Arbeitsanfall und Arbeitszeit
- Überzeugungsinstrument für Führungskräfte und damit eine Entlastung

Flexibler Personaleinsatz: Planungs- und Informationsablauf

Praxisbeispiel:



© Kompetenzzentrum Work-Life in Zusammenarbeit mit Fauth-Herkner & Partner
www.eff-portal.de

Komplexität erfordert den Einsatz von IT-Lösungen

Um den komplexen Anforderungen, wie z. B.

- Anpassung der Zeitkonten an den Arbeitsanfall
- Verknüpfung des Personaleinsatzes mit der Urlaubsplanung
- Abstimmung der unterschiedlichsten Interessen, Qualifikationen und Kompetenzen in einem Team
- Organisation einer Stellvertreterregelung, eines job - enrichments und einer internen Personalentwicklung
- Darstellung der Arbeitsabläufe)

effizient, transparent, interessengerecht und zeitnah gerecht zu werden, nutzen immer mehr Unternehmen elektronische Hilfsmittel.

Aufgrund der Erfahrung der Betriebe werden jedoch oftmals nur komplexe Systeme angeboten, die einen hochqualifizierten Planer voraussetzen.

Dabei werden „Zahlenfriedhöfe“ dargestellt, keine grafische Aufbereitung angeboten oder die Beschäftigten „verplant“, statt sich am Arbeitsanfall und den Mitarbeiterwünschen zu orientieren.

Das Excel-Tool zur Personaleinsatzplanung (siehe Tool Personaleinsatzplanung) stellt die Informationen in einer übersichtlichen Form dar, bereitet Daten zum Arbeitsanfall und zum Mitarbeiterereinsatz grafisch auf und lässt Über- und Unterbesetzungen schnell transparent werden.

Veränderungen des Personaleinsatzes, der Urlaubs- und Seminarplanungen können simuliert oder aktuell eingegeben werden. Geplante Urlaubszeiten und erfasste Fehlzeiten fließen in die Zeitwirtschaft ein. Mehrfache Datenerfassungen, das Ausfüllen verschiedener Formulare und das Pflegen von parallelen Statistiken werden hinfällig. Der Planungs- und Verwaltungsaufwand wird reduziert, erfasste Daten werden in übersichtlicher Form aufbereitet und können jederzeit aktualisiert werden.

Die hohe Transparenz fördert das wirtschaftliche Denken der Mitarbeiter/innen. Sie setzen sich stärker damit auseinander, wie gearbeitet werden müsste und übernehmen mehr Verantwortung für die Planung. Führungskräfte werden durch eine funktionierende Selbststeuerung der Teams (siehe Lösung Steuerung im Team) zunehmend von der Planungsaufgabe entlastet. Der anfänglich höhere Planungsaufwand wird durch diese Entwicklung aufgefangen.

Nutzen von Flexi-Spielregeln

Um die Selbststeuerung im Team zu unterstützen, müssen von den Mitarbeiter/innen sogenannte Flexi-Spielregeln (siehe Tool Flexi-Spielregeln) erarbeitet werden.

Dabei tritt regelmäßig die Frage auf, was denn gerecht ist. Insbesondere Singles fühlen sich oft benachteiligt, wenn Eltern von vorneherein den Urlaub beliebig planen können – und die Nicht-Erziehenden das Nachsehen haben.

Da die meisten Beschäftigten - auch die mit schulpflichtigen Kindern - nicht 12 Wochen Urlaub haben, müssen sie auch nicht zu einem ganz bestimmten Termin in den Urlaub gehen. Sie sollten nur die Möglichkeit erhalten, den Urlaub auf die Ferienzeiten zu verteilen, nicht aber, die exakte Zeit einseitig festzulegen. Gerade hier sollte darauf geachtet werden, dass die gezielte Berücksichtigung nicht zu einer überzogenen Bevorzugung wird, die zu Spannungen im Team führt.

Wichtig ist, dass insgesamt ein Klima des ausgewogenen Gebens und Nehmens entsteht. Es gibt viele Möglichkeiten, wie auch Eltern ihren Kollegen/innen ohne Kindern entgegen kommen können.

Umsetzungsfragen:

- Welche Kriterien bestimmen unseren Arbeitsanfall?
- Wie kann das Arbeitsaufkommen erfasst, quantifiziert und optisch dargestellt werden?
- Für welchen Zeitraum soll der Personaleinsatz geplant werden. (Jahr, Monat, Woche, Tag)?
- Wie kann der jährliche Grobplan mit dem Monatsplan und dem wöchentlichen Feinplan ergänzt werden?
- Wie können evtl. auftretende Konflikte z.B. bei der Urlaubsplanung gelöst werden?
- Welche begleitenden Informationen/Unterstützung brauchen die Führungskräfte/Teams/Mitarbeiter/innen?
- Wie können Sie Ihre Mitarbeiter/innen ins Boot holen?
- Auf welche Weise identifizieren Sie Erfolgshindernisse in Ihrem Team, die das erwünschte Verhalten hemmen?
- Wie können Sie gewährleisten, dass Urlaubs- und Arbeitszeiten unter den Mitarbeiter/innen gerecht aufgeteilt werden?

Ihre Aufgabe: Ausgleich zwischen Interessen der Beschäftigten und des Unternehmens zu finden

