

---

## **Personaleinsatzplanung, selbstbestimmte Arbeitszeit, Organisation durch Gruppen**

**Call Center Tagung  
18.03. – 20.03.2013  
Workshop 3b**

**Referentin: Anita Liebholz**

---

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## **Thema**

---

- Der Workshop befasst sich mit Fragen der Personaleinsatzplanung.
  - Was sind die Grundlagen der Einsatzplanung?
  - Welche Eingriffsmöglichkeiten hat der Betriebsrat?
  - Wie weit ist es möglich, Wünsche und Interessen der KollegInnen zu berücksichtigen?
  - Wie können sich die KollegInnen selbst einbringen? Können die Teams ihre Einsatzzeiten selbständig planen?
  - Welche Erfahrungen gibt es aus dem Teilnehmerkreis?
  - Welche Regelungspunkte für eine Betriebsvereinbarung sind denkbar?

---

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

# Einflüsse auf die Personaleinsatzplanung



## Call Center bezogen

- Anzahl der Anrufe
- Dauer der Anrufe
- Nachbearbeitungszeit
- Anrufverteilung
- Geplanter Service-Level

## Personalbedarf

### Interne Bedingungen

- Qualifikation
- Abwesenheiten
- Urlaub
- Krankheit
- Pausen
- Meetings
- Trainings

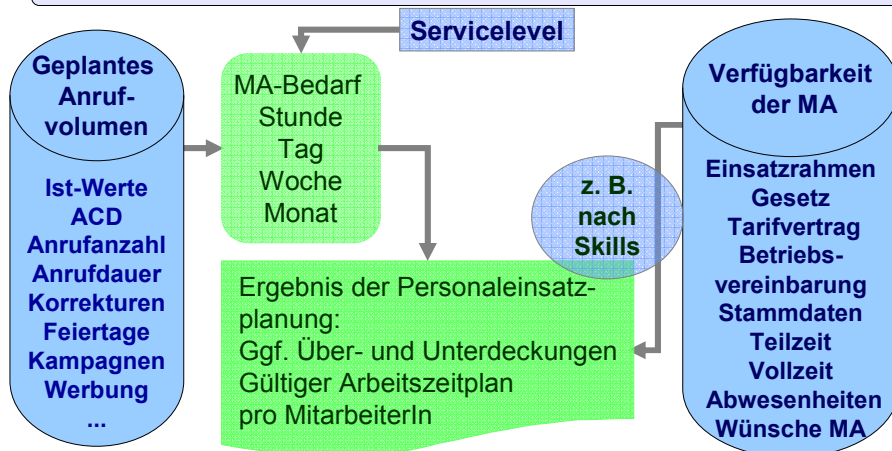
## Externe Bedingungen

- Werbemaßnahmen
- PR-Kampagnen
- Produkteinführungen
- Qualitätsmängel
- Beschwerden
- Rechnungs-/Mahnungsversand

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

# Funktion der Personaleinsatzplanung



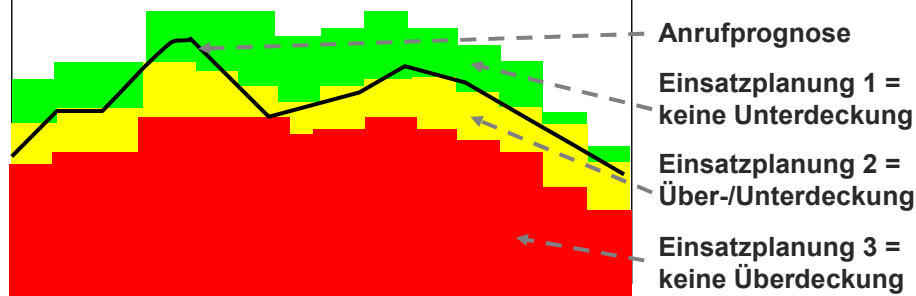
20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Über- und Unterdeckungen



Unterdeckung heißt, mehr Anrufe sind geplant als bearbeitet werden können = geplante Überbelastung = mögliche Stresssituation



20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Mögliche Gefährdungen durch technikgestützte Einsatzplanung



- Durch minutiöse Datenerhebung -Beginn und Ende einzelner Tätigkeiten, Abgleich mit der Zeiterfassung- ist eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle möglich.
- Durch die Hochrechnung der statistisch erhobenen Daten ist eine ständige Leistungsverdichtung möglich. Die „unproduktiven“ Zeiten werden eingeschränkt. (=Optimierung). Mögliche Folgen
  - Überlastung, Stress, psychische Erkrankung, Personalabbau
- Durch die „scheibchenweise“ Aufteilung der Arbeitszeit ist ein Zuwachs von Teilzeitarbeit möglich, der über die Wünsche der MitarbeiterInnen hinausgeht.
- Es ist sicher zu stellen, dass alle Tätigkeiten in die Personalbemessung einfließen. Ansonsten wird eine zu geringe Personalbesetzung berechnet.
- Wünsche der MitarbeiterInnen werden mit Hinweis auf die Technik zurückgewiesen.

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Am Anfang steht die Personalbedarfsermittlung ...



- Zunächst muss geplant werden, wie viele MitarbeiterInnen an jedem Tag, zu jeder Stunde benötigt werden.
- Dabei sind alle anfallenden Tätigkeiten zu berücksichtigen.
  - anrufgebundene Tätigkeit
    - Anrufvolumen, Länge der Calls, Nacharbeit,
  - nicht-anrufgebundene Tätigkeit
    - Informationsbeschaffung und -aneignung, Schulungen, Meetings, Betriebsratsgespräche, Ausarbeitungen, sonstige Tätigkeiten (z. B. als Pate, Skill Multiplikator, Betriebsratsstätigkeit)
  - Ggf. skillbezogen
- bezahlte Abwesenheiten sollten separat in einer langfristigen Planung festgehalten werden
  - z. B. Urlaub, Sonderurlaub, Ehrenamt)
  - Krankheiten können in der Regel nur pauschal bei der Kapazitätsplanung insgesamt eingeplant werden.

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Ein Ausflug in die gesetzlichen Grundlagen für Betriebsräte



- Soweit eine gesetzliche oder tarifvertragliche Regelung nicht besteht,
  - hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, sowie deren vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung.
    - Für den Betriebsrat ist das § 87 (1) 2 und 3 des Betriebsverfassungsgesetzes
    - Analoge Bestimmungen gibt es in den jeweiligen Personalvertretungsgesetzen für den Personalrat
  - Die Tarifverträge haben i. d. R. keine Festlegung zu Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, deshalb greift die Mitbestimmung

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Wichtige Regelungen (1)



- § 3 Die werktägliche Arbeitszeit darf 8 Stunden nicht überschreiten.
- § 3 Sie kann auf 10 Stunden verlängert werden
  - Erforderlich ist ein Ausgleich innerhalb von 6 Kalendermonaten bzw. 24 Wochen bei einem Durchschnitt von 8 Stunden
- § 4 Im voraus feststehende Ruhepausen betragen
  - 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von 6 bis unter 9 Stunden
  - 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als 9 Stunden
- § 5 Die Ruhezeit beträgt mindestens 11 Stunden
  - Ruhezeit ist die Zeit zwischen Arbeitszeitende und Wiederbeginn
- § 16 (2) Pflicht des Arbeitgebers: Aufzeichnung der werktäglichen Arbeitszeit der ArbeitnehmerInnen bei mehr als 8 Stunden Arbeitszeit. Aufbewahrung für mindestens 2 Jahre.

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Wichtige Regelungen (2)



- § 9 Grundsätzlich gilt die Sonn- und Feiertagsruhe
- § 11 Mindestens 15 Sonntage beschäftigungsfrei
  - Eine Verkürzung auf 10 Tage aufgrund eines Tarifvertrags oder Dienstvereinbarung ist möglich
- Die insgesamt festgelegten Höchstarbeitszeiten und Ausgleichszeiträume dürfen nicht überschritten werden
- Ersatzruhetag innerhalb von 2 Wochen für einen Sonntag, innerhalb von 8 Wochen bei einem Feiertag
- In Verbindung mit einer Ruhezeit zu gewähren, soweit dem keine technischen oder organisatorischen Gründe entgegenstehen

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

# Personaleinsatzplanung



- An Hand des ermittelten Personalbedarfs wird festgelegt, welche MitarbeiterInnen an welchem Tag, zu welcher Stunde arbeiten sollen.
  - Die Planung kann erfolgen durch
    - Ein technisches System (Work Force Management System)
    - Das Unternehmen und die Führungskräfte oder Einsatzplanung
    - Wie weit können MitarbeiterInnen ihre Wünsche einbringen oder selbst planen
    - Bestehende Teams planen ihre Arbeitszeiten entsprechende der Anforderungen
      - Unter welchen Voraussetzungen/ Gegebenheiten ist eine Planung im Team sinnvoll?

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

# Mögliche Verfahrensregelungen



- Verfahrensregelungen zum zeitlichen Ablauf
  - Wann wird der Einsatzplan erstellt und für welchen Zeitraum?
    - z. B. für einen Monat mit einer Woche Vorlaufzeit
    - Oder gibt es ein festes roulierendes System?
  - Bis wann können MitarbeiterInnen besondere Wünsche anmelden?
    - z. B. über freie Tage, vormittags oder Nachmittagseinsatz
- Wie sieht der Einsatzplan aus? Werden die Pausen mitgeplant?
- Wie weit sind Bildschirmpausen erforderlich? Wie werden diese eingeplant?
  - Wichtig: Telefonarbeit ist Bildschirmarbeit
- Werden freie Wochenenden/ Sonntage über einen längeren Zeitraum geplant?

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Einsatzkriterien



- Welche Kriterien sind bei der Planerstellung zu beachten?
  - Wie lang muss eine Schicht mindestens sein? Wie lang darf sie höchstens sein?
  - Wie hoch darf die Wochenarbeitszeit maximal sein incl. der Mehrarbeit?
  - Sind geteilte Dienste möglich? Wie lang dürfen/ müssen Pausen/ Unterbrechungen mindestens/ höchstens sein?
  - In welchem Umfang sind freie Wochenenden einzuplanen?
  - Wie viel freie Sonntage sind im Monat/ im Jahr einzuplanen?
  - Soll es 2 freie Tage hintereinander geben?
  - Wie weit werden persönliche Belange berücksichtigt?
  - Welche gesetzlichen/ tariflichen Regelungen sind zu beachten?
  - Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Umgang mit ungünstigen Arbeitszeiten



- Wie weit sind „ungünstige“ Schichten zunächst mit „Freiwilligen“ zu besetzen?
  - Nachtarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit
    - i. d. R. freiwillige Meldung der MitarbeiterInnen
- Was passiert, wenn sich nicht genügend Freiwillige finden?
  - „gerechte“/ gleichmäßige Behandlung der MitarbeiterInnen in Bezug auf ungünstige Zeiten
    - Wie weit kann in einem überschaubaren Team eher für eine interne „Gerechtigkeit“ gesorgt werden?
  - Wie weit gibt es dafür Anreizsysteme für die Beschäftigten?

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Genehmigungsverfahren



- Vorlage des Einsatzplanes an den Betriebsrat bzw. Personalrat zur Genehmigung
- Wann wird der Plan vorgelegt? Bis wann muss sich der Betriebsrat äußern?
- Was passiert im Konfliktfall?
  - Ist eine Einigungsstelle vorgesehen?
- Nach erfolgter Zustimmung durch die Interessenvertretung wird der Einsatzplan in Kraft gesetzt und kann umgesetzt werden

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Umgang mit Änderungen



- Muss bei kurzfristigen Änderungen die Zustimmung des Agents eingeholt werden?
- Sind alle Änderungen vom Betriebsrat zu genehmigen?
  - Gibt es für bestimmte Ereignisse eine Pauschalgenehmigung durch den Betriebsrat?
  - Wird der Betriebsrat zumindest im Nachgang informiert?
- Dürfen Agents Schichten untereinander tauschen?
  - Wenn ja, unter welchen Bedingungen?
  - Bedarf der Tausch der Zustimmung oder nur der Information der Führungskräfte
  - Bedarf es der Genehmigung durch den Betriebsrat?

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen



# Kontrolle



- 
- Der Betriebsrat hat das Recht zu kontrollieren, ob die getroffenen Regelungen auch eingehalten werden
  - Günstig sind ggf. Zugriffsrechte auf das technische System
    - Wenn nein, sollte festgelegt werden, welche regelmäßigen Auswertungen erstellt werden, um die Einhaltung von Gesetzen und Vereinbarungen zu kontrollieren

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen



---

**Vielen Dank**

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen