



Arbeitszeitflexibilisierung und Personaleinsatzplanung – kapazitätsorientiert oder selbstbestimmt?

Call Center Tagung
27.10. – 30.10.2014
Workshop 4B

ReferentInnen: Anita Liebholz, TBS Hessen-Thüringen und Karsten Lessing, TBS NRW

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen



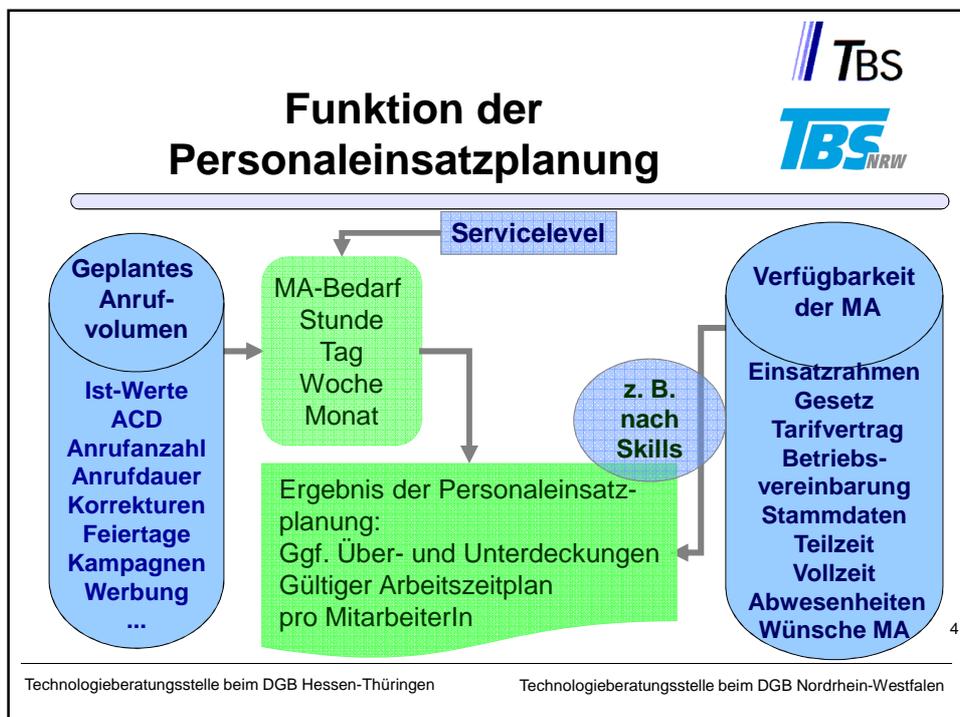
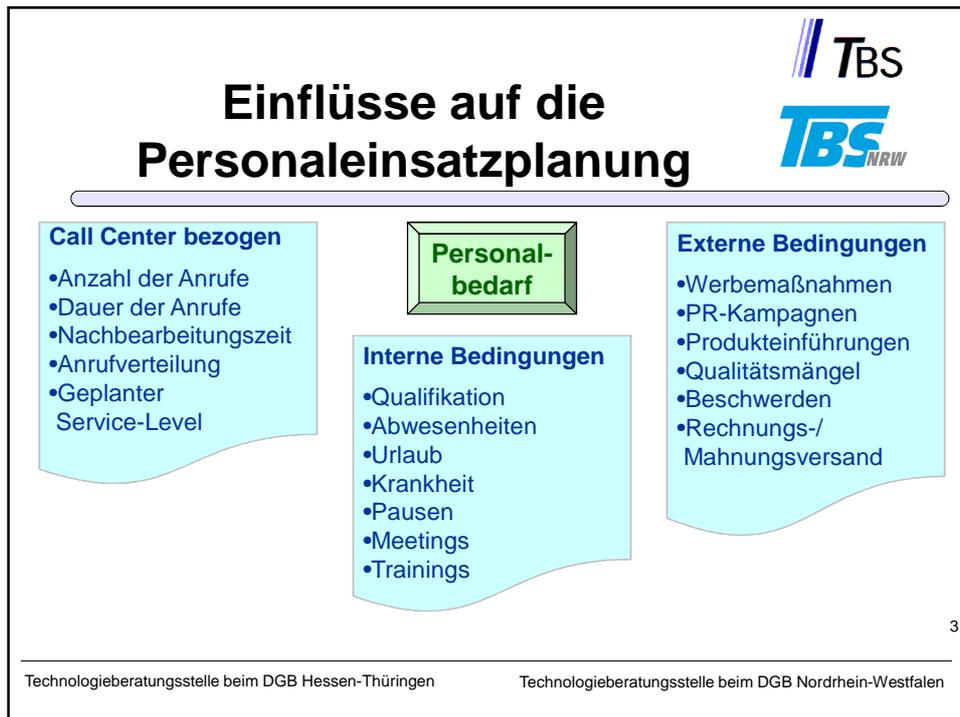
Thema

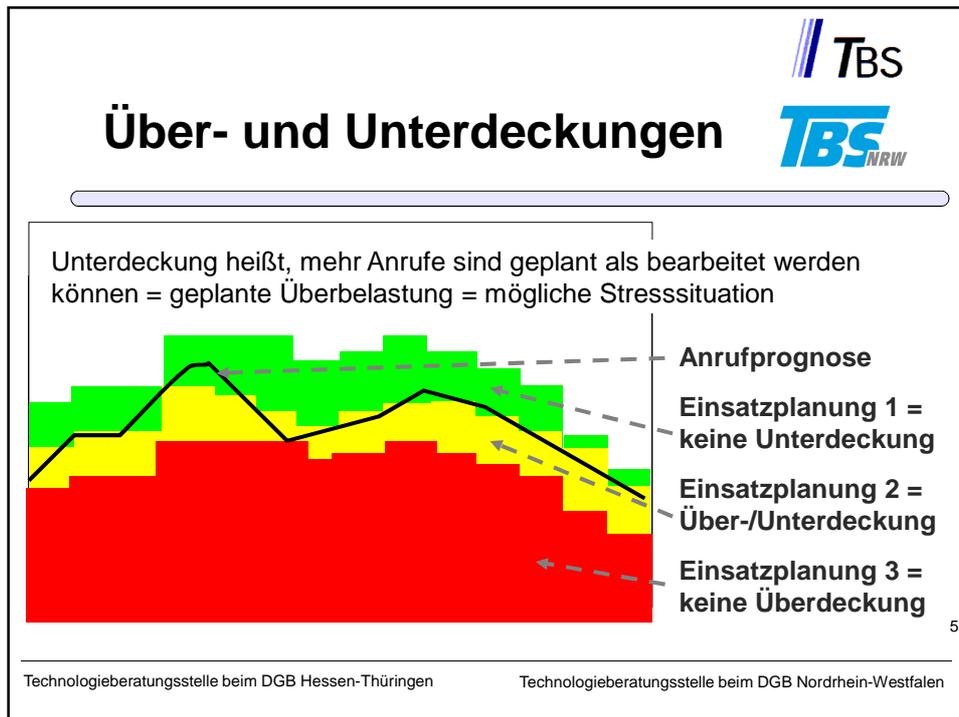
- Der Workshop befasst sich mit Fragen der Personaleinsatzplanung.
 - Was sind die Grundlagen der Einsatzplanung?
 - Welche Eingriffsmöglichkeiten hat der Betriebsrat?
 - Wie weit ist es möglich, Wünsche und Interessen der KollegInnen zu berücksichtigen?
 - Wie können sich die KollegInnen selbst einbringen?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

2

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen









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.

6

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen
Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen

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, Betriebsratsfähigkeit)
 - 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.

7

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen

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

8

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen

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.

9

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

10

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 EinsatzplanerInnen
 - Wie weit können MitarbeiterInnen ihre Wünsche einbringen oder selbst planen?
 - Bestehende Teams planen ihre Arbeitszeiten entsprechend der Anforderungen
 - Unter welchen Voraussetzungen/ Gegebenheiten ist eine Planung im Team sinnvoll?

11

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen

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 Bildschirm-pausen erforderlich? Wie werden diese eingeplant?
- Werden freie Wochenenden/ Sonntage über einen längeren Zeitraum geplant?

12

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen





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

13

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen





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?

14

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen

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

15

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen

Verlässlichkeit von Dienstplänen



- Ab wann ist ein Personaleinsatzplan verbindlich?
- Gibt es Zusicherungen für einen bestimmte Arbeitszeit auch über einen längeren Zeitraum (Planung von sozialen, kulturellen, sportlichen ... Aktivitäten)
- Wann lassen sich (frühestens) Wünsche äußern?
- Gibt es eine „Tauschbörse“ für einzelne Arbeitszeiten?

16

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen

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?

17

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen

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

18

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen



Vielen Dank

19

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen

Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen