

Schritte zu einem effizienten Personaleinsatz

Auf dem Weg zu einem passenden Personaleinsatz sind vier Schritte sinnvoll: 1) Analyse des Arbeitsanfalls, 2) Personalbedarfsplanung, 3) Berechnung des Stunden-Budgets sowie 4) Personaleinsatzplanung.

1) Arbeitsanfallanalyse

Als Grundlage für die Planung des zukünftigen Personaleinsatzes dient die Arbeitsanfallanalyse, die den Arbeitsanfall der Vergangenheit widerspiegelt. Sie dient dem Erkennen von wiederkehrenden Mustern (z. B. Arbeitsspitzen und -täler), zeigt Handlungsbedarfe auf und sensibilisiert Führungskräfte und Teams für die Thematik der vorausschauenden Planung.

Die Arbeitsanfallanalyse besteht aus vier Schritten. Zunächst werden Kriterien für den Arbeitsanfall ausgewählt und erfasst. Das können z. B. Aufträge, Umsatzzahlen und Kundenfrequenzen sein. Dies ist abhängig davon, welche Kenngrößen im Unternehmen oder in der Abteilung wichtig sind. Dann wird der Arbeitsanfall auf einer Zeitleiste mit Schwankungen im Jahres-, Monats- und Tagesverlauf dargestellt. Im dritten Schritt werden die Daten interpretiert, um daraus schließlich die Anforderungen an Arbeitszeitmodelle und die Personaleinsatzplanung abzuleiten.

Eine Erläuterung der einzelnen Schritte findet sich im Dokument [Schritte der Arbeitsanfallanalyse](#). Außerdem finden Sie anbei ein [Excel-Tool](#) zur Unterstützung Ihrer Arbeitsanfallanalyse.

2) Personalbedarfsplanung

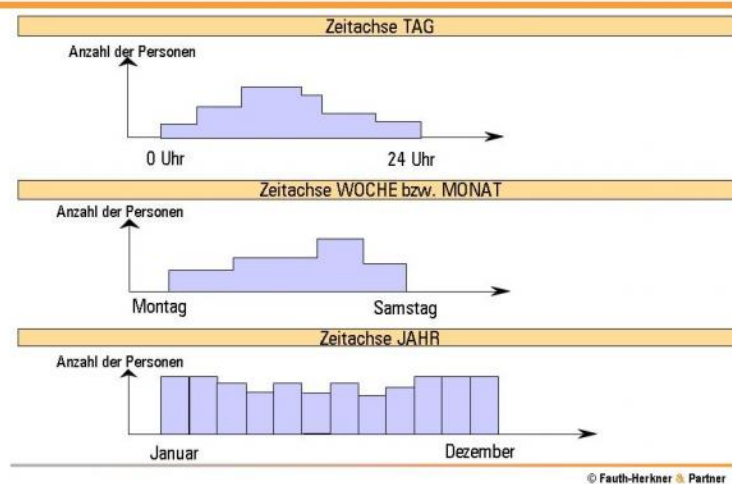
Mit der Personalbedarfsplanung wird das Arbeitskontingent (Zeit und Qualifikation) eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams bedarfsorientiert auf die Phasen eines bestimmten Zeitraumes verteilt. Sie ist gleichzeitig Grundlage der Personaleinsatzplanung.

Die übergeordnete Frage lautet: *Wie viele Beschäftigte* mit welchen Qualifikationen brauchen wir für welchen Zeitraum?

Die Vorteile einer guten Bedarfsplanung sind einerseits, dass dem Unternehmen zu jedem Zeitpunkt ausreichend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Andererseits können Beschäftigte Beruf und Privatleben besser vereinbaren. Die rechtzeitige und verlässliche Planung hilft, Belastungsspitzen und -täler frühzeitig zu erkennen und eine gleichmäßige und verträgliche Belastung zu erreichen.

Die Ergebnisse der Bedarfsplanung sind personelle Besetzungsdichten in einer täglichen, wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Zeitdimension. Eine Beispieldarstellung zeigt die folgende Grafik:

Beispiele für Ausprägungen der personellen Besetzungsdichte



3) Stunden-Budget

Für die Abdeckung des Personalbedarfs gibt es ein verfügbares Stunden-Budget der Beschäftigten. Bei der Berechnung des Budgets wird die wöchentliche Arbeitszeit auf das gesamte Jahr hochgerechnet. Darin fließen die vertragliche Arbeitszeit und die Anzahl von Arbeits- bzw. Feiertagen ein. Die errechnete Nettojahresarbeitszeit kann dann – in Abhängigkeit vom prognostizierten Arbeitsanfall – auf einzelne Zeitperioden (wie Monate oder Wochen) verteilt werden.

In der Info-Box finden Sie ein Excel-Tool zur Berechnung der Jahresarbeitszeit einzelner Beschäftigter, womit Sie das zur Verfügung stehende Stunden-Budget ermitteln können.

4) Personaleinsatzplanung

Das Management größerer Zeitsalden erfordert eine vorausschauende Personaleinsatzplanung. Hierbei lautet die zentrale Frage: *Welche Beschäftigten* mit welcher Qualifikation brauchen wir zum jeweiligen Zeitpunkt?

Die Personaleinsatzplanung erfolgt trichterförmig von der Jahresgrobplanung bis zur Feinplanung auf Tagesebene.

Flexibler Personaleinsatz: Planungs- und Informationsablauf



© Fauth-Herkner Partner

In der **Jahresplanung** geht es nicht mehr um das Zählen von Köpfen, sondern um die Optimierung der gesamten Struktur des Betriebes. Das bedeutet weg vom (Vollzeit-)Stellenbudget zu einem Budget in Stunden. Für die Jahresgrobplanung des Personaleinsatzes wird das Jahres-Stundenbudget der einzelnen Beschäftigten und Teams ermittelt. Für einzelne Zeiträume (beispielsweise Ultimo, bestimmte Wochentage) können unterschiedliche Stundenkontingente verplant werden. Hier ist es z. B. günstig, wenn Teilzeitkräfte auf Basis einer Jahresarbeitszeit arbeiten und in bestimmten Monaten oder Wochentagen mehr arbeiten können und wollen.

Die Jahresplanung ist eine **Grobplanung**. Darin werden z.B. Urlaubszeiten, Projekte und Kurzsabbaticals integriert. Auf der Grundlage von Arbeitsanfallanalysen und daraus definierten Sollstärken wird Handlungsbedarf bei Über- und Unterbesetzung des Teams rechtzeitig sichtbar. Phasen mit Überkapazitäten bieten sich für Urlaubstage an. Bei vorhersehbarer Unterbesetzung können rechtzeitig Beschäftigte aus anderen Teams angefragt und falls nötig qualifiziert werden.

Die **Feinplanung** erfolgt auf monatlicher und/oder wöchentlicher Basis. Die konkrete Einsatzplanung mit Informationen darüber, wann welche Beschäftigten Plus- oder Minusstunden machen, freie Tage nehmen, sich von wem qualifizieren lassen oder wen vertreten, erfolgt ca. vier bis sechs Wochen im Voraus. Der Jahresgrobplan wird mit aktuellen Daten über den Arbeitsanfall und die Zeitsalden der Beschäftigten verfeinert. Die konkreten Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden dabei auch Berücksichtigung und werden im Team und mit der Führungskraft abgestimmt. Abweichungen von der ersten Jahresgrobplanung sind so kein Problem.

Ein Excel-Tool zur Feinplanung Personaleinsatz auf wöchentlicher Basis kann in der Infobox heruntergeladen werden.

In wöchentlichen Einsatzbesprechungen und auf Tagebasis (z. B. aufgrund aktueller Krankmeldungen, kurzfristiger Änderungen oder unvorhergesehener Arbeitsspitzen oder -täler) reagiert das Team flexibel auf die Ist-Situation. Beschäftigte können sich entsprechend ihrer privaten Zeitwünsche und nach Absprache im Team selbst eintragen, Ausfälle werden überbrückt, bei geringem Arbeitsanfall werden zusätzliche Freizeiten genommen.