



Bundesverwaltungsamt



beratung.bund

Personalbedarf

Umgang mit schwankendem Arbeitsaufkommen

ARBEITSHILFE

KÖLN, 09.01.2014

Version 1.0

Impressum

Herausgeber:

Bundesverwaltungsamt

Referat VMB 2

Zentralstelle für Beratungsanfragen

50728 Köln

Telefon: +49 (0) 22899 358-3900

Telefax: +49 (0) 22899 358-2897

E-Mail: beratung@bva.bund.de

Nachdruck und Vervielfältigungen jeglicher Art sind für gewerbliche Zwecke nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Veröffentlichungen jeglicher Art sind nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

© Bundesverwaltungsamt, Köln 2013

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	III
1 Problemstellung	1
2 Zielsetzung	1
3 Instrumente	1
3.1 Schichtmodell	1
3.2 Urlaubssperren, Überstunden	2
3.3 Personaleinstellung (z.B. sachgrundbefristete Arbeitsverträge).....	2
3.4 Personalausleihe	2
3.5 Personalsplitting	3
3.6 Springer	3
3.7 Rückstände	3
4 Übersicht	4

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Instrumente bei Schwankungen nach Dauer und Vorhersehbarkeit 4

1 Problemstellung

Behörden sind damit konfrontiert, dass das Arbeitsaufkommen sehr unterschiedlich sein kann. Das Arbeitsvolumen kann im Zeitverlauf stark schwanken. So können Spitzen im Tages-, Wochen-, Monats-, Quartals-, Halbjahres- und Jahresverlauf entstehen. Ein allgemein anwendbares Verfahren, wie mit Schwankungen im anfallenden Arbeitsvolumen umzugehen ist, existiert nicht. Vielmehr bieten sich je nach Situation und Behörde unterschiedliche Möglichkeiten.

2 Zielsetzung

Es sollen Möglichkeiten beschrieben werden, wie Behörden mit der Tatsache umgehen können, dass der Aufgabenanfall innerhalb eines Jahres variieren kann.

3 Instrumente

Folgende Instrumente zum Umgang mit Schwankungen im Arbeitsaufkommen bestehen:

3.1 Schichtmodell

Schichtmodelle eignen sich bei regelmäßig und dauerhaft vorliegenden Schwankungen im Wochen- oder Tagesverlauf. Die Anzahl der eingesetzten Beschäftigten kann mit einem entsprechenden Schichtmodell dem zu erwartenden Arbeitsbedarf angepasst werden. Folglich bietet es sich an, an Tageszeiten und Wochentagen mit besonders hohem Arbeitsvolumen mehrere parallele und/oder sich zeitlich überschneidende Arbeitsschichten einzurichten. Außerdem ist ein Schichtsystem erforderlich, wenn ein Personalbedarf besteht, der über die gewöhnliche Wochenarbeitszeit einer Vollzeitkraft hinausgeht. Dies ist etwa der Fall, wenn eine Stelle durchgehend an sieben Tagen in der Woche und 24 Stunden am Tag besetzt sein muss.

Schichtmodelle eignen sich bei regelmäßig und dauerhaft vorliegenden Schwankungen.

3.2 Urlaubssperren, Überstunden

In den Zeiträumen, in denen ein erhöhtes Arbeitsaufkommen vorliegt, welches die vorhandenen Personalkapazitäten übersteigt, kann dem teilweise mit der Verhängung von Urlaubssperren oder dem Aufbau von Überstunden entgegengetreten werden. Überstunden können vom Arbeitgeber angeordnet werden oder im Rahmen Gleitender Arbeitszeit anfallen. In den Zeiträumen mit geringerer Arbeitsbelastung werden die Überstunden abgebaut bzw. der Urlaub genommen. Diese Instrumente sind aber durch die einschlägigen Rechtsvorschriften für den öffentlichen Dienst reglementiert und aus Gründen der Mitarbeiterorientierung nur in Ausnahmefällen bei unplanmäßigem und zeitlich begrenzten Ausmaß an Mehrbelastung heranzuziehen. Zudem bedürfen sie einer gut planbaren Arbeits- und Urlaubseinteilung. Urlaubssperren sind besonders geeignet bei planbaren Monats-, Quartals-, Halbjahres- und Jahresspitzen. Überstunden eignen sich dagegen für Wochen- und Monatsspitzen.

3.3 Personaleinstellung (z.B. sachgrundbefristete Arbeitsverträge)

Sofern abzusehen ist, dass ein erhöhtes Arbeitsaufkommen entstehen wird bzw. bereits eine Arbeitsbelastung besteht, welche nicht mehr zu leistende Rückstände [siehe Kapitel 5.2.2.8 Orghandbuch] nach sich zieht, kann es sich anbieten, Personal einzustellen, dessen Arbeitsvertrag auf den Abbau der Rückstände ausgelegt und entsprechend befristet ist (Sachgrundbefristung). Hierbei ist aber zu beachten, dass viele Aufgaben eine längere Einarbeitungszeit erfordern, welche auch zusätzliche Kapazitäten des Stammpersonals bindet. Rückstände können damit im Zeitraum der Einarbeitung sogar noch anwachsen.

Sachgrundbefristete Werkverträge sind nur bei größeren Rückstandsmengen oder Projekten sinnvoll. Sie unterliegen keinem Zeitintervall sondern sind individuell einsetzbar.

3.4 Personalausleihe

Bei Aufgaben, die keiner längeren Einarbeitungszeit bedürfen, ist es möglich, bei ungeplanten Arbeitsspitzen weiteres Personal, welches sonst mit anderen Aufgaben betraut ist, hinzuzuziehen. Bei der Ausleihe bietet es sich an Personal zu verwenden, welche ähnliche Aufgaben im Bereich erfüllen. Wenn möglich ist auf ehemalige Mitarbeiter zurückzugreifen, die noch in der Behörde sind.

3.5 Personalsplitting

Abteilungen oder kleinere Behörden können sich Beschäftigte teilen. Der/die Beschäftigte wird organisatorisch auf mehrere Organisationseinheiten aufgeteilt.

Ein Beispiel hierfür sind Beschäftigte einer Poststelle, die, nachdem sie morgens die abgeholte Post sortiert haben, eingegangene Schreiben einscannen. So werden Zeiten, in denen das Arbeitsvolumen geringer ist, genutzt, um Rückstände zu bearbeiten. Personalsplitting ist bei planbaren und mehrere Monate/ Jahre dauernden Aufgabenbelastungen sinnvoll.

3.6 Springer

Haben Behörden hohe Schwankungen im Arbeitsvolumen oder häufig nicht geplante, kurzfristig zu bewältigende Arbeitsprobleme können Springer eingesetzt werden. Diese werden dann ad hoc in den Bereich beordert, arbeiten das Pensum ab und stehen für den nächsten Bereich zur Verfügung. Der Einsatz von Springern eignet sich in großen Organisationseinheiten, in denen viele Beschäftigte gleiche oder ähnliche Aufgaben ausführen und somit keine bzw. nur eine kurze Einarbeitung notwendig ist.

Springer dienen primär zum Abarbeiten von tages- oder wochenzyklischen Schwankungen.

3.7 Rückstände

Wenn das erhöhte Arbeitsaufkommen nicht vollständig bewältigt werden kann, entstehen Rückstände [siehe Kapitel 5.2.2.8 Orghandbuch]. Die Bearbeitung des Arbeitsvolumens sollte einer Priorisierung folgen. Die Aufgaben, die als weniger dringend angesehen werden, können dann in Zeiten bearbeitet werden, in denen das Arbeitsaufkommen geringer ist. Bei planbaren Größen kann das bewusste Ansammeln von Rückständen für aufkommensschwache Zeiten ein wirksames Instrument sein, um eine durchgehende Auslastung des Personals zu erreichen (Speicherarbeiten).

Die bewusste Ansammlung von Rückständen hilft bei planbaren und nicht planbaren Arbeitsschwankungen bis zu mehreren Wochen. Danach muss über andere Methoden der Arbeitsbewältigung nachgedacht werden.

4 Übersicht

Vorhersehbarkeit Schwankungsdauer	vorhersehbar	nicht vorhersehbar
einige Stunden	Schichtmodell Überstunden Personalausleihe Rückstände/ Speicherarbeit	Überstunden Personalausleihe Springer Rückstände/ Speicherarbeit
einige Stunden bis zwei Tage	Schichtmodell Überstunden Personalausleihe Rückstände/ Speicherarbeit	Überstunden Personalausleihe Springer Rückstände/ Speicherarbeit
mehrere Tage	Schichtmodell Überstunden Personalausleihe Rückstände/ Speicherarbeit	Überstunden Personalausleihe Rückstände/ Speicherarbeit
mehrere Wochen	Schichtmodell Urlaubssperre Personalsplitting Personalausleihe Rückstände/ Speicherarbeit	Überstunden Personalausleihe Rückstände/ Speicherarbeit
mehrere Monate	Schichtmodell Werkverträge Personalsplitting	(sollte es nicht geben, da alle Schwankungen, die länger als 1 Monat andauern, planbar werden)
mehrere Jahre	Schichtmodell Werkverträge Personalsplitting	(sollte es nicht geben, da alle Schwankungen, die länger als 1 Monat andauern, planbar werden)

Tabelle 1: Instrumente bei Schwankungen nach Dauer und Vorhersehbarkeit