

Einführung einer Dienstplansoftware

Christine Weidemann

Die Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB) hat im März 2004 die Öffnungszeiten um 14 Stunden verlängert. Ein ausführlicher Bericht über die Vorbereitung und Umsetzung des Gesamtprojektes wurde im Mai-Heft des *Bibliotheksdiens*t veröffentlicht.¹ Ein wesentlicher Arbeitsschwerpunkt in diesem Zusammenhang war die Umsetzung der notwendigen organisatorischen und strukturellen Veränderungen bei der Erstellung des Dienstplans für die Publikumsdienste im Bereich der Benutzung für die Ortsleihe, Magazine und Telefonauskunft.

Die Fragestellungen

- Welche Organisationsstruktur ist erforderlich?
- Wie kann die Öffnungszeit sinnvoll in Dienste unterteilt werden?
- Wie können die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle (Vollzeitbeschäftigt, Teilzeitbeschäftigt, Ost-TV, West-TV usw.) berücksichtigt werden?
- Wie können Mitarbeiter in die Publikumsdienste integriert werden, die dort bisher noch nicht tätig waren?
- Wie kann erreicht werden, dass Mitarbeiter nur für eine vorher als Maximum angegebene Stundenzahl pro Woche in die Publikumsdienste eingesetzt werden? Wie können dabei Urlaubstage/Krankentage berücksichtigt werden?
- Wer berücksichtigt Urlaubswünsche, Krankmeldungen usw.?
- Wie kann eine vereinfachte Einteilung und Stundenberechnung der studentischen Mitarbeiter erreicht werden?
- Wie wird der Dienstplan veröffentlicht?
- Wie kann die Dienstplanerstellung an sich vereinfacht werden?
- Wie kann erreicht werden, dass die anteilmäßig größere Verlängerung der Öffnungszeit im Haus AGB abgedeckt wird?
- Wie kann der Dienstplan häuserübergreifend erstellt werden?

Die Gegebenheiten

Die Bibliotheken Berliner Stadtbibliothek und Amerika-Gedenkbibliothek fusionierten 1995 zur Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB).

Das Referat Benutzung verteilt sich innerhalb der ZLB auf diese beiden Häuser, in zwei Stadtteilen Berlins. Die Fahrzeit zwischen den Häusern beträgt mit dem

1 Otto Jagla: Verlängerung von Öffnungszeiten – wie kann das gehen? Ein Beispiel aus der Zentral- und Landesbibliothek Berlin. *Bibliotheksdiens*t 41 (2007), Heft 5, S. 521–528

öffentlichen Nahverkehr ca. 30 Minuten. Sowohl im Haus Amerika-Gedenkbibliothek als auch im Haus Berliner Stadtbibliothek müssen Publikumsdienste in den Arbeitsbereichen Ortsleihe und Magazin abgedeckt werden. Jeder dieser Arbeitsbereiche untersteht einem Teamleiter. Darüber hinaus müssen an zwei Tagen in der Woche Dienste im Außenmagazin, d.h. noch an einem dritten Standort, und täglich im Haus BStB die Telefonauskunft besetzt werden.

Die Mitarbeiter in diesen Bereichen haben unterschiedlichste Arbeitsgebiete: Teilzeitbeschäftigte, die ausschließlich für Publikumsdienste eingesetzt werden, Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigte, die zu 51% ihrer Arbeitszeit in einem anderen Referat der ZLB tätig sind und bis zu 49% Publikumsdienste leisten sollen, Vollzeitbeschäftigte, die sowohl in der Ortsleihe als auch im Magazin oder anderen Bereichen des Referates Benutzung beschäftigt sind. Der Hauptarbeitsplatz des jeweiligen Referates befindet sich in einem der beiden Häuser, wobei der größere Anteil der Mitarbeiter im Haus BStB angesiedelt ist.

Darüber hinaus existieren vielfältigste Arbeitszeitmodelle: Teilzeitbeschäftigte mit unterschiedlicher Stundenanzahl und Arbeitstagen, Vollzeitbeschäftigte mit unterschiedlicher Stundenzahl gemäß Ost- bzw. Westtarif. Einschränkungen bezüglich der Einsatzgebiete aufgrund von Qualifikationen und ärztlichen Attesten.

Die Vorgehensweise

Die Komplexität der Aufgabenstellung erforderte eindeutig eine softwaregestützte Lösung. Um aufwändige Pflichtenhefterstellungen und Auswahlverfahren zu vermeiden, wurde eine preiswerte Softwarelösung gesucht. Die Dienstplansoftware der Firma Dietrich Datentechnik „DD Personalplaner“ konnte als Probeversion installiert werden. Dank der direkten Unterstützung durch den Support wurde schnell deutlich, dass es möglich sein würde, sowohl die unterschiedlichen Arbeitsbereiche im Publikumsdienst als auch die Anforderungen an Dienstarten und -zeiten abzubilden. Die Software ist netzwerkfähig und in der Bedienung übersichtlich. Da die Anbindung an eine bestehende Personalmanagementsoftware nicht erforderlich war, entschieden wir uns für den Kauf dieser Dienstplansoftware.

Die Strukturierung des gesamten Fragenkataloges begann.

Die Vorgaben

1. *Unterteilung der Öffnungszeit in Dienste:* Angelehnt an die Arbeitszeit der Halbtagsbeschäftigten, die ausschließlich im Publikumsdienst arbeiten, wurden Dienstzeiten festgelegt. Dabei wurde gleichzeitig berücksichtigt, dass insbesondere in der Ortsleihe Vor- und Nacharbeiten am Arbeitsplatz (Kassenabrechnung,

Wegsortieren von Bereitstellungen usw.) in die Dienstzeit eingerechnet werden, um das Anhäufen von Überstunden zu vermeiden.

Für die Ortsleihe AGB ergab sich daraus z.B. folgende Einteilung:

1. Dienst: 10:00 bis 13:45 (bzw. 12:45) Uhr,
2. Dienst: 13:45 (bzw. 12:45) bis 16:30 Uhr,
3. Dienst: 16:30 bis 20:15 Uhr.

Das sind 225 Minuten pro Dienst, zuzüglich der Nacharbeiten von 10 Minuten ergibt das 235 Minuten oder 1175 Minuten pro Woche. Im ersten und zweiten Dienst variiert die Dienstdauer zwischen 165 bzw. 225 Minuten. Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 1115 Minuten mit 5 Diensten errechnet sich für die Halbtagsbeschäftigten daraus ein geringes Plus von 60 Minuten, welches dadurch ausgeglichen wird, dass in gewissen Abständen ein verkürzter erster bzw. zweiter Dienst abgeleistet wird.

Für alle anderen Arbeitsbereiche wurden ebenfalls Dienstzeiten festgelegt: für die Magazine 10 bis 13, 13 bis 16 und 16 bis 20 Uhr. Für die Ortsleihe BStB 10 bis 13:30, 13:30 bis 16:30 und 16:30 bis 20:15 Uhr.

2. Dienstarten festlegen: Für die Tätigkeiten in den Arbeitsbereichen wurden Dienstarten festgelegt. Z.B.: Magazindienst, Reserve, Außenmagazindienst, Dienst Ortsleihe, Einstellen, Sitzung. So kann differenziert unterschieden werden, welche Tätigkeiten zu verrichten sind. Gleichzeitig erfolgt über diese Festlegung die Berechnung der im Publikumsdienst geleisteten Arbeitszeit. Damit bietet sich ein Steuerungsinstrument sowohl für den gleichmäßigen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter als auch die Kontrollmöglichkeit, die Regelung, dass maximal 49% der Arbeitszeit im Publikumsdienst erbracht werden, eingehalten wird. Darüber hinaus können Urlaube, Krankheiten und andere Dienstauffälle im Dienstplan kenntlich gemacht werden.

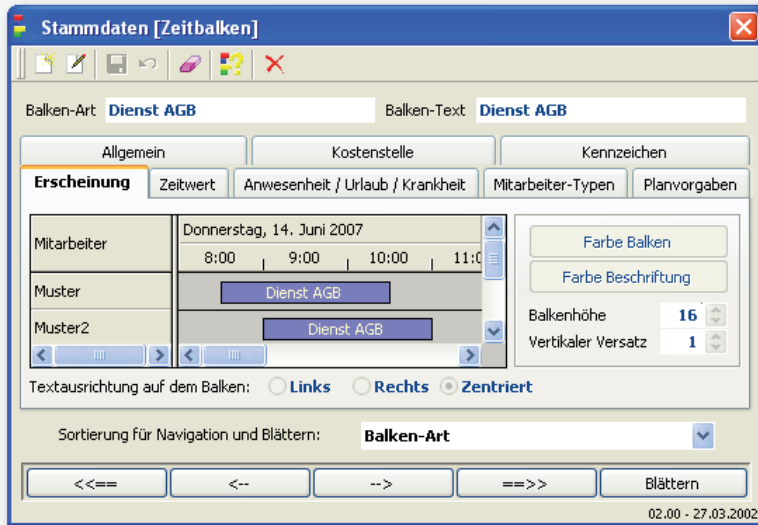


Abb. 1: Definition der Zeitbalken (Dienststarten), hier Berechnung des Zeitwertes

3. *Besetzung der Dienste:* Anhand der statistischen Auswertung des Aufkommens wurde ermittelt, welche Dienste mit welcher Mitarbeiterstärke besetzt sein müssen. Um eine hohe Planungssicherheit zu erreichen, wurde gleichzeitig festgelegt, wie viele Mitarbeiter zusätzlich als feste Reserve eingeplant werden. Berücksichtigt wurde dabei auch, wie weitreichend diese Reserven einsetzbar sind, z.B. dass sie häuserübergreifend gelten.

4. *Zuordnen zu Arbeitsbereichen:* Jeder Mitarbeiter, der im Publikumsdienst tätig sein sollte, wurde, soweit dies nicht schon erfolgt war, einem Arbeitsbereich als Hauptarbeitsbereich zugeordnet. Mitarbeiter, die sowohl in der Ortsleihe der AGB als auch im Magazin der AGB ihr Arbeitsgebiet haben, wurden dem Hauptarbeitsbereich Ortsleihe AGB zugeordnet und erhielten darüber hinaus eine Kennzeichnung für den weiteren Arbeitsbereich Magazin AGB und über die Reserveregulation auch für den Arbeitsbereich Ortsleihe BStB. Mit dem Hauptarbeitsbereich sollte sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter nur einen Teamleiter als Ansprechpartner haben und sich einer Gruppe zugehörig fühlen. Auch Urlaubswünsche, Krankmeldungen usw. werden dort verwaltet. Parallel ist jedoch bei der Dienstplanerstellung der Mitarbeiter auch in den anderen Arbeitsbereichen sichtbar und planbar.

5. *Stammdaten erfassen:* Für jeden Mitarbeiter wurden wichtige Daten erfasst: Name, Arbeitsplatz im Haus AGB/BSStB, E-Mail-Adresse, Telefonnummer, maximale Arbeitszeit im Publikumsdienst. Im Bemerkungsfeld wurden darüber hinaus wichtige Festlegungen wie Arbeitstage, feste Spätdiensttage usw. eingetragen.

The screenshot shows a software window titled 'Mitarbeiter-Verwaltung'. The left pane contains personal data for employee 336, Georg Henning, including address (Karl-Marx-Str. 24, Berlin) and contact information. The right pane has buttons for 'Neu', 'Bearbeiten', 'Speichern', 'Abbrechen', 'Schließen', and 'Löschen'. Below the data is a tabbed interface with 'Arbeitszeit / Urlaub' selected, showing a table with columns for dates, working hours, hourly rate, and leave days. The table has two rows of data. To the right of the table are buttons for 'Satz hinzufügen', 'Bearbeiten', 'Satz entfernen', and 'Salden aktualisieren'. At the bottom are navigation buttons and a 'Hilfe' button.

Vom	bis zum	Wochenarbeitszeit	Stundensatz	Urlaub in Tagen
01.01.07	04.03.07	20:00	0,00 €	21
05.03.07	31.12.10	23:30	0,00 €	24

Abb. 2: Mitarbeiter-Stammdatenverwaltung: Eintragung der Stunden, die im Publikumsdienst zu leisten sind und Anzahl der Urlaubstage²

6. *Festlegen der Dienstplanregeln:* Für jeden Mitarbeiter sollte gelten, dass nicht mehr als 3 Spätdienste pro Woche und 23 Samstagdienste im Jahr geplant werden. Mit dieser generellen Festlegung sollte erreicht werden, dass alle Mitarbeiter in gleichem Maße an Spät- und Samstagdiensten beteiligt werden. Der Ausgleich der Samstagdiensten soll innerhalb von 2–3 Monaten erfolgen und möglichst frei wählbar sein. Für jeden Arbeitsbereich wurden Festlegungen getroffen, wie viele Mitarbeiter gleichzeitig Urlaub nehmen dürfen. Die Planung der Samstagdienste sollte möglichst für 2–3 Monate im Voraus erfolgen.

2 Die Personendaten in dieser und den folgenden Abbildungen sind fiktiv.

9. *Dienstplankoordinatoren festlegen*: Jeder Teamleiter und sein Stellvertreter wurden als Dienstplankoordinatoren ernannt. Zusätzlich wurde einer Teamleitung die Gesamtdienstplankoordination übertragen. Es sollte ein Verantwortlicher den Dienstplan auf Fehler und gerechte Verteilung der Dienste prüfen. Über diese Position sollte auch die Veröffentlichung des Dienstplanes erfolgen.

Die Umsetzung

Nach der Erarbeitung der Rahmenbedingungen war es nun auch möglich, detaillierte Berechnungen über die zur Verfügung stehenden Arbeitsminuten der Mitarbeiter und die benötigten Minuten Dienstzeit am Publikum zu erstellen. So konnte ermittelt werden, ob die Dienste mit den zur Verfügung stehenden Mitarbeitern abzudecken sein werden.

Die Dienstplankoordinatoren wurden im Gebrauch der Dienstplansoftware ausführlich geschult. So konnte sichergestellt werden, dass alle Funktionalitäten, die die Software bietet, auch sicher genutzt werden.

Der Einsatz der Software für die Dienstplanerstellung erforderte eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat. Hierzu begannen parallel zur Einführung die Verhandlungen. So mussten u.a. der Geltungsbereich, die Zielsetzung, die Erfassung der Stammdaten, die Grundsätze der Einsatzplanung und Veröffentlichung festgelegt werden. Darüber hinaus wurden Zugriffsberechtigungen und datenschutzrechtliche Bestimmungen geregelt.

Für jeden Arbeitsbereich konnten nun Dienstpläne erstellt werden. Die Standarddienstpläne werden als Grundgerüst in die jeweils zu planende Woche kopiert. Urlaube, Krankheiten, Sitzungen usw. werden eingetragen. Anschließend wird Tag für Tag anhand der Vorgabenplanung für die Besetzungstärke abgeglichen, ob eventuell zusätzliche Mitarbeiter eingetragen oder in den Dienstzeiten verschoben bzw. herausgenommen werden müssen. Da viele Mitarbeiter in mehreren Arbeitsbereichen tätig sind, wurde festgelegt, in welcher Reihenfolge die Dienstpläne für die Arbeitsbereiche erstellt werden. Abschließend wird der Gesamtplan auf Plausibilität und gerechte Verteilung der Dienste geprüft. Als letzter Schritt erfolgt die Veröffentlichung. Die Zustellung an die Mitarbeiter erfolgt als Einzeldienstplan auf dem Postweg. Die Dienstpläne für die einzelnen Arbeitsbereiche werden als pdf-Datei im Intranet veröffentlicht. Manipulationen sind so ausgeschlossen. Da die Dienstpläne für jeden einsehbar sind, werden hier nur die tatsächlichen Dienste aufgelistet und Urlaube und Krankheiten nicht angezeigt.

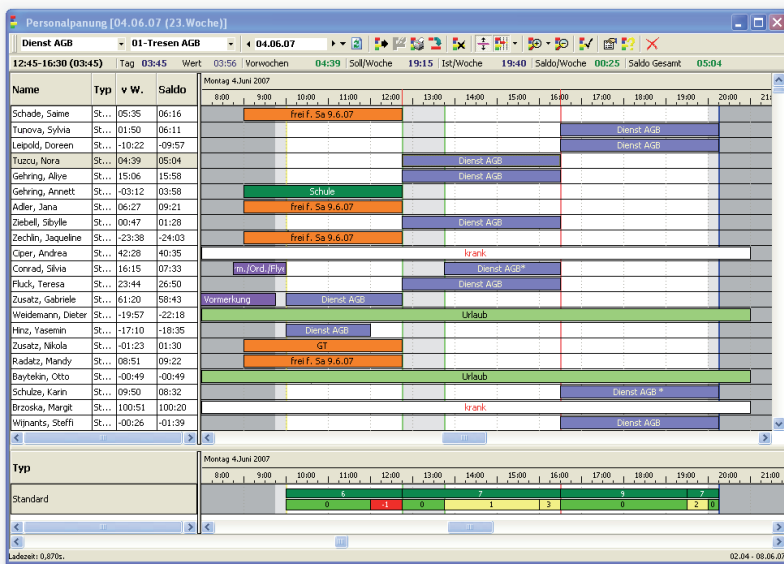


Abb. 4: Tagesplanung: Zeitbalken für die Dienste. Im unteren Teil Abgleich mit der Vorgabenplanung, dabei gibt der unterste Balken die Über- bzw. Unterdeckung an.

Die eingetragenen Urlaube können in einer Kalenderübersicht als Urlaubsplaner ausgedruckt werden.

Die Pflege der Stammdaten sowohl der Mitarbeiter als auch der Dienstarten erfolgt durch die Dienstplankoordinatoren.

Während für die meisten Mitarbeiter die Berechnung der Stundensalden pro Woche erfolgt, muss sie für die studentischen Mitarbeiter exakt für den Monat vorgenommen werden. Mithilfe einer zusätzlichen Funktion lassen sich in einem Overlay-Fenster die Stundensalden ausgewählter Mitarbeiter anzeigen.

Um die genaue Berechnung der im Publikumsdienst geleisteten Stunden zu ermitteln, werden wöchentlich die tatsächlich geleisteten Dienste nachgetragen. Muss demnach ein Reservedienst tatsächlich angetreten und als Dienst abgeleitet werden, so wird dies im Dienstplan vermerkt. In regelmäßigen Abständen kann mit Hilfe des Datenexports in eine Excel-Tabelle eine Auswertung erfolgen.

Beim Eintragen von Urlauben, Krankentagen, Sitzungen usw. muss darauf geachtet werden, dass die eingegebene Sollarbeitszeit (= maximale Arbeitszeit im Publikumsdienst) dynamisch angepasst wird, um einen korrekten prozentualen

Anteil für den Publikumsdienst ermitteln zu können. Ebenso müssen Feiertage und Betriebsschließungen in der Sollarbeitszeit Berücksichtigung finden. Konkret heißt das z.B. bei einer Sollarbeitszeit von 20 Stunden pro Woche (4 Std. pro Tag), dass bei einem Feiertag und einem zusätzlichen Urlaubstag die Sollarbeitszeit in dieser Woche nur noch 12 Stunden betragen darf. Ebenso darf die Krankschreibung eines Mitarbeiters für eine ganze Woche, der jedoch nur an zwei Tagen arbeitet, in der Sollarbeitszeit nur für diese zwei Tage Berücksichtigung finden.

Für alle Mitarbeiter wurden die neuen Modalitäten und Verfahren bei der Dienstplanerstellung in Dienstbesprechungen vermittelt. Insbesondere die häuserübergreifenden Dienste und neu festgelegten Reservedienstregelungen wurden intensiv diskutiert.

Als besondere Schwierigkeit stellte sich die schnelle Übermittlung von krankheitsbedingten Fehlzeiten an die Dienstplankoordinatoren dar. Immer wieder kam es vor, dass die Dienstplankoordinatoren zu spät informiert wurden, um die Reservedienste einsetzen zu können. Deshalb wurde ein Verfahren erarbeitet und in einer Dienstvereinbarung festgeschrieben, mit dem die Dienstausfälle auf elektronischem Wege weitergeleitet werden. Zu festgelegten Zeiten können nun die Dienstplankoordinatoren sicher davon ausgehen, dass eingegangene Krankmeldungen im Intranet und damit auch häuserübergreifend für sie abfragbar sind und so eine verbesserte Einsatzplanung ermöglichen.

Das Fazit

Der Einsatz dieser Dienstplansoftware hat sich bewährt. Die Bedienbarkeit und Darstellung ist einfach und übersichtlich. Die Funktionalität entsprach unseren ersten Anforderungen. Die Anpassung der Software an unsere speziellen Bedürfnisse konnte durch den hervorragenden Support gut realisiert werden.

Die Erstellung der Dienstpläne mit Hilfe einer Software kann insgesamt nur positiv bewertet werden. Durch die Nutzung von gespeicherten Standarddienstplänen vereinfacht sich die wöchentliche Planung und erhöht sich die Planungssicherheit für die Mitarbeiter. Die Dauer und Verteilung der Dienste kann sehr flexibel und ohne Aufwand an veränderte Anforderungen angepasst werden. Durch den parallelen gemeinsamen Zugriff auf alle Einsatzpläne des Referates Benutzung können die Dienstplankoordinatoren Einsicht in die Planungen der anderen Arbeitsbereiche nehmen und erreichen so eine gleichmäßige und optimale Ausnutzung der Personalressourcen. Die anschließende Veröffentlichung im Intranet und die Übersendung der persönlichen Dienstpläne stellen eine wesentliche Verbesserung dar, wenn es um den schnellen und häuserübergreifenden Zugriff auf die Planungen geht. Statistische Auswertungen zu geleisteten Diensten im Publikumsbereich lassen sich relativ einfach erstellen.

Innerhalb des Referates haben sich einige Synergieeffekte ergeben:

Die Dienstplankoordinatoren waren gezwungen „ihren“ Dienstplan öffentlich zu machen, mit den anderen Dienstplankoordinatoren abzustimmen, um so zu dem Ergebnis „Gemeinsamer Dienstplan Benutzung“ zu kommen. Dies hat zu einer intensiven und fruchtbaren Zusammenarbeit geführt. Die Teilbereiche sind sowohl innerhalb der Häuser als auch häuserübergreifend fest miteinander verzahnt. Verschiebungen der Personalressourcen zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen und über die Häuser hinweg sind zur Routine geworden.

Für die Mitarbeiter ergaben sich verschiedene Neuerungen, die erst nach intensiver Diskussion akzeptiert wurden. An erster Stelle ist hier das hohe Maß an Flexibilität zu nennen, das nun eingefordert wird, wenn es um den Einsatz im anderen Haus oder einem anderen als dem Hauptarbeitsbereich geht, sowie die gleichmäßige Anwendung der Dienstplanregeln auf alle Mitarbeiter. Der oben genannte positive Effekt der Veröffentlichung im Intranet und die damit verbundene größere Transparenz der Dienstpläne führen immer wieder zu Diskussionen über die Verteilung der Einsatzzeiten.

Ein Problemschwerpunkt, unabhängig davon mit welchen Mitteln und nach welchen Grundsätzen der Dienstplan geschrieben wird, bleibt die Verlagerung der Arbeitszeit in die späteren Stunden am Nachmittag und Abend.

Dieser erste Versuch der technischen Umsetzung hat uns auch verdeutlicht, welche Anforderungen wir an eine Dienstplansoftware haben. So sind Wünsche nach vielfältigerer Auswertungsmöglichkeit, differenzierten Zugriffsberechtigungen, automatisiertem Anzeigen von zeitlichen Überschneidungen beim Eintragen von mehreren Diensten und Möglichkeiten der Integration in eine Personalmanagementsoftware sicher berechtigt und erstrebenswert.