

Konzeptionelle Gedanken zur Arbeitsplanung im Regiebetrieb

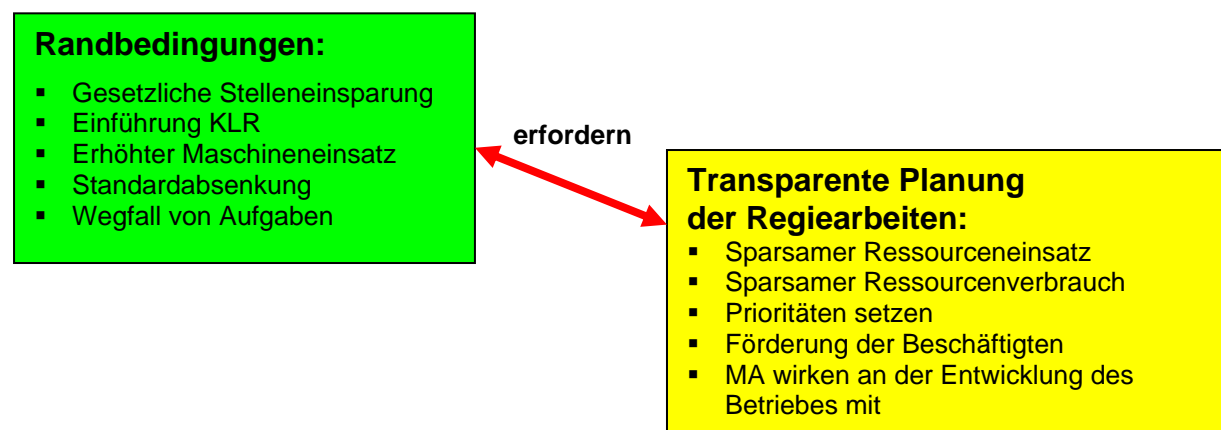
von Dipl.-Ing. Sönke Meesenburg

Dieser Beitrag beinhaltet keine Neuerfindungen. Er bereitet Dinge, die zu unserem gemeinsamen Erfahrungsschatz gehören auf und versucht, das Bewusstsein der Leser und darüber hinaus aller Beschäftigter dahingehend zu erweitern, dass die Zeit der Kirchturmpolitik zu Ende geht. Nur die Kooperation über Außenbezirks- und Amtsgrenzen hinaus wird bei weiterer Personaleinsparung eine effektive und qualitativ hochwertige Aufgabenerledigung ermöglichen. Und es gehört die Bereitschaft dazu, die Informationen der Kosten-Leistungs-Rechnung zu nutzen und Entscheidungen zu treffen !

Situation

Die Randbedingungen (gesetzliche Stelleneinsparung seit mehr als 10 Jahren sowie Einführung von KLR) begründen in den Regiebetrieben einen erheblichen Veränderungsdruck. Weitere Aspekte, wie erhöhter Maschineneinsatz, Standardabsenkung und Wegfall von z. B. ehemals für die Wasserwirtschaftsverwaltung wahrgenommene Aufgaben, runden das Bild stetiger Veränderung ab.

Um die darin liegende Gestaltungsaufgabe erfolgreich erfüllen zu können, bedarf es erheblich verbesserter Transparenz, nicht nur in der Nachbetrachtung (KLR) bezüglich des Ressourcenverbrauchs, sondern auch in der Vorbereitung, d. h. in der Planung der Regiearbeiten.





Eine transparente Planung erfüllt dabei zwei wesentliche Aspekte, nämlich:

- einerseits die Ermöglichung sparsamen Ressourceneinsatzes und -verbrauchs sowie
- andererseits die angemessene Förderung und Forderung der Beschäftigten, die in dem Gefühl gebraucht zu werden und etwas Wichtiges zu leisten mit großem Engagement und motiviert an der Entwicklung des Betriebes mitarbeiten werden.

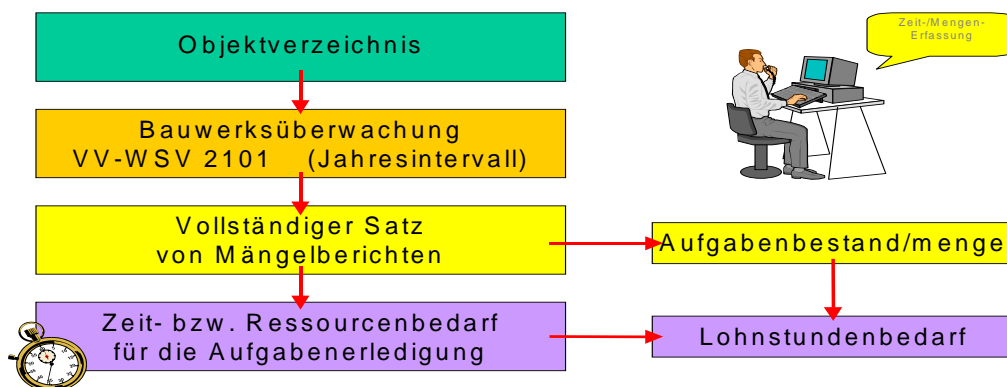
Das Konzept

Grundidee der transparenten Arbeitsplanung ist die Erfassung des vollständigen planbaren Aufgabenportfolios. Außerplanmäßige Arbeiten infolge von Havarien oder Defekten werden nicht a priori berücksichtigt, sondern stellen, sofern sie anfallen, eine Konkurrenz in der Bewertung der Priorität von verschiedenen Aufgaben dar.

Um an die vollständige Arbeitsmenge zu kommen, muss man sich auf ein Grundsystem beziehen. Dazu wird bei unserem Ansatz die bestehende Objektliste jedes einzelnen Betriebes genommen. Davon ausgehend, dass die Objektverantwortung allein den Außenbeamten obliegt (und nicht etwa Sachbearbeitern in den Sachbereichen der Ämter), kommt man auf diesem Weg an eine lückenlose Erfassung der Aufgaben,

wenn man unter Anwendung der VV – WSV 21 01 auf jährlicher Basis die Bauwerksüberwachung an jedem einzelnen Objekt auch tatsächlich durchführt.

Erfassung des vollständigen planbaren Aufgabenportfolios





Ergebnis ist dann ein vollständiger Satz von Mängelberichten, in denen die erkannten Mängel und regelmäßige Unterhaltungsaufgaben erfasst sind. Aus diesen Informationen ermitteln die Vorhandwerker und / oder Meister, gegebenenfalls mittels Vorkalkulation, ansonsten auf der Basis ihrer Erfahrungen, beziehungsweise aus Nachkalkulationen, den Zeit- bzw. Ressourcenbedarf für die Aufgabenerledigung.

Bei lückenloser Abarbeitung der Bauwerksüberwachungen ergibt sich so mindestens über den Zeitraum von 12 Monaten ein lückenloser Aufgabenbestand. Die Projektion auf ein Kalenderjahr ist dabei nicht wichtig, vielmehr kommt es darauf an, dass der Aufgabenbestand binnen zwölf Monaten (Jahresintervall gemäß VV – WSV 21 01) einmal umgesetzt und neu ermittelt wurde.

Die Summation des Aufgabenbestandes, insbesondere hinsichtlich des Lohnstundenbedarfs, ermöglicht den Vergleich mit den zur Verfügung stehenden Lohnstunden, natürlich unter Berücksichtigung von Urlaubs- und Krankheitsansätzen.

Bei der sich dann anschließenden Vergleichsbetrachtung wird sich eher **zufällig eine Deckung von Nachfrage und Angebot** ergeben.

Eher wahrscheinlich ist eine Abweichung. Die kann sowohl bedeuten, dass man **zu viel Personal für den Aufgabenbestand**, als auch, dass man **zu viel Aufgaben für das vorhandene Personal** hat.

Beide Fälle verursachen gemäß meiner Beobachtungen Unbehagen, der erste noch mehr als der zweite. Das Umgehen mit dem Ergebnis ist jedoch einfach, wenn man die wasserbaulichen Unterhaltungsaufgaben als Markt versteht:

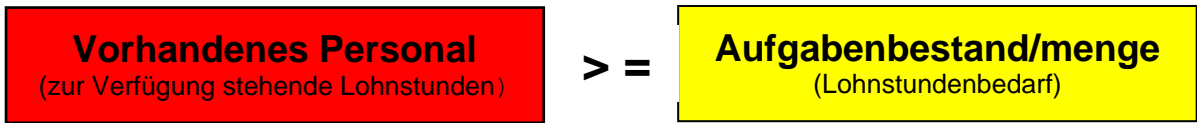
- Im Fall eins muss der Ressourcenüberschuss in Mannjahren oder Mannmonaten ermittelt werden. Anschließend bietet man die Arbeitskraft (nach Möglichkeit gebündelt, z. B. vier Personen für vier Wochen) in Engpassbereichen an.

Dazu bedarf es einer Anpassung der Einstellung. Es ist eben nicht ehrenrührig, nicht ausgelastetes Personal in Bereichen mit Engpässen anzubieten und einzusetzen.

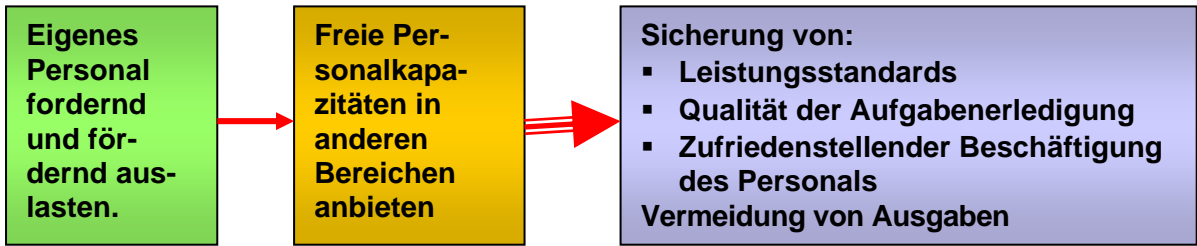


Die tariflichen Regelungen dazu sind vorhanden. Es ist von erheblicher und zunehmender Bedeutung, den Beschäftigten angemessene und auch fordernde Aufgaben zu geben. Personal kommen zu lassen, ohne Aufgaben vorzuhalten, ist unfair gegenüber den Menschen und fahrlässig gegenüber unserem Finanzier.

Abweichung 1:



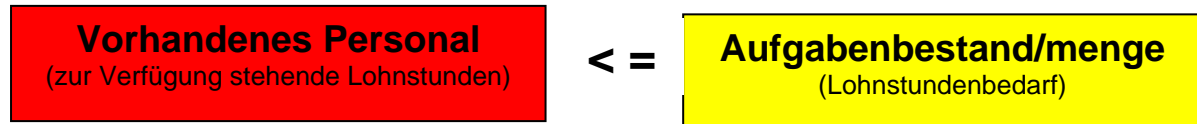
Entscheidung:



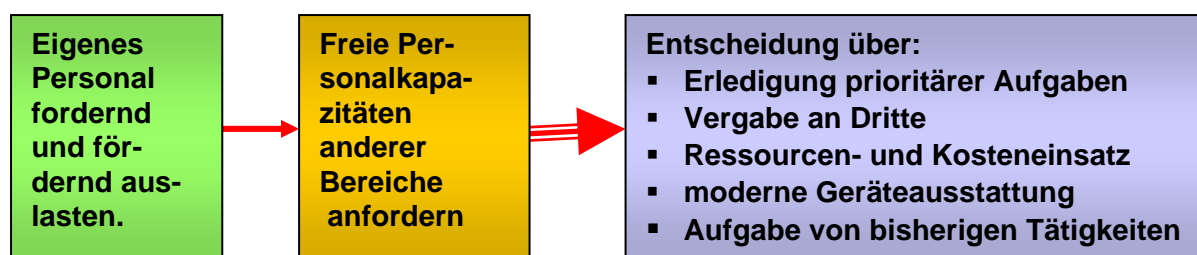
Mit Personal, das wir im eigenen Betrieb nicht einsetzen können, können wir anderenorts Vergaben und die Ausgabe von Haushaltsmitteln vermeiden, wir können dort "Geld verdienen".

- Der Fall zwei kann als Idealfall gewertet werden, weil man bei im Verhältnis zum Personalangebot zu großer Aufgabenmenge sinnvoll Prioritäten bezüglich der Abarbeitung setzen und sicherstellen kann, dass die "gute" Arbeit von unseren guten Leuten erledigt wird. Darüber hinaus kann man nur in diesem Fall sogenannte "make or buy"-Entscheidungen treffen, d. h. entscheiden, ob mit Hilfe von WSV-Personal anderer Außenbezirke oder Ämter oder mittels Vergabe die Aufgabe erledigt werden soll. Und schließlich kann man sich auch nur unter diesen Umständen dazu entscheiden, Tätigkeiten nicht mehr auszuführen.

Abweichung 2:



Entscheidung:



Hat man mehr Arbeit, wirbt man temporär aus anderen Bereichen Arbeitskräfte an. Hat man zu viel Personal, bietet man dieses auf dem Markt an, man akquiriert sozusagen Arbeit und Auslastung für die eigene Belegschaft ohne die eigenen Objekte nutzlos und motivationshemmend mit zu viel Personal und damit mit zu viel Kosten zu belegen.

Und schließlich sichern wir Leistungsstandards und Qualität der ausgeführten Arbeiten, wenn wir die angemessene Personalstärke zur Aufgabenerledigung einteilen und nicht etwa überzähliges Personal beistellen. Solche Situationen fördern die Unzufriedenheit der ganzen Gruppe und lassen den Output sinken.

Zusammenfassung und Ausblick

Mittels dieses Vorgehens kommt man zu **transparenten Jahresarbeitsplänen**, die auch in der Belegschaft bekannt gemacht werden können. Damit wird eine Grundforderung aus dem Leitbildprozess nach mehr Information über die Arbeitsplanung erfüllt.

Mit dem Hilfsmittel der lückenlosen Arbeitsplanung wird die Entscheidung möglich, gute, anspruchsvolle und fordernde Aufträge an unsere gut ausgebildeten Handwerker zu geben. Gleichzeitig verbessert sich die Möglichkeit, **Qualifizierungsmaßnahmen** zu entwickeln.



Störgrößen infolge von Havarien oder ähnlichem setzen einen Prozess der **Überprüfung der Prioritäten** in Gang, infolgedessen neue Entscheidungen hinsichtlich zeitlicher Verschiebung, Vergabe oder Liegenlassen von geplanten Arbeiten getroffen werden.

Der **Planungsprozess** wird auch aufgrund der verbesserten Informationen aus der Kosten–Leistungs–Rechnung zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (**KVP**). Erfassung des Ressourcenverbrauchs und Nachkalkulation gehen unmittelbar in die Vorkalkulation im Rahmen der Planung ein.

Die Durchführung der regelmäßigen Bauwerksüberwachung bekommt den zentralen, nicht vergabefähigen Stellenwert, der gleichzeitig sicherstellt, dass die Bauwerke stets in einem sicheren und betriebsfähigen Zustand sind. **Damit lässt sich mittelfristig auch bei geringerem Ressourcenverbrauch die Qualität sichern, wenn nicht sogar verbessern.**