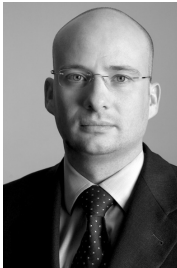




Virtual Roundtable: Innovative Lösungen in der Personaleinsatzplanung



Name: Peter Bollenbeck
Funktion/Bereich: CEO
Organisation: InVision Software AG

Kurzeinführung zum Thema

Fundamentale technologische Innovationen wie das Web verändern auch die Strukturen, Prozesse und Systeme in den Unternehmen und ermöglichen grundlegende Innovationen. Stichworte wie Unternehmens-Portale und Self Service kennzeichnen den Wandel in allen Unternehmensbereichen von Einkauf, Produktion, Logistik über Marketing/Vertrieb bis hin in alle Unterstützungsfunktionen.

Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen speziell auf die Personalwirtschaft und auf scheinbar „traditionellere“ Bereiche wie die Personaleinsatzplanung? Flexibilität, Leistungsorientierung und Kostenminimierung stehen bei den Entscheidern an oberster Stelle. Der Einsatz neuer Technologien und Modelle muss zu einer Entlastung der Personalabteilung und zu einer fundierten Unterstützung der Linienverantwortlichen führen. Von der Vereinfachung alltäglicher Prozesse wie der Planung und Genehmigung von Urlaubstagen bis hin zur komplexen Planung und Steuerung der Arbeitszeit, die flexibel auf Unternehmensanforderungen wie z.B. Auftragslage, Servicelevel o.ä. reagieren soll, sind den Einsatzmöglichkeiten von ganzheitlichen, innovativen Personaleinsatzplanungslösungen (fast) keine Grenzen mehr gesetzt. Wir freuen uns sehr, dass es uns gelungen ist, für unseren Virtuellen Roundtable die führenden Experten zu diesem Thema zu versammeln und sie zu aktuellen Themen rund um die Personaleinsatzplanung zu befragen. Moderiert wird der VR von Andreas Obereder, Vorstandsvorsitzender der ATOSS Software AG und Beirat im Center Personaleinsatzplanung.

Viel Spaß beim Lesen wünschen Ihnen

Andreas Obereder und Ihr NetSkill-Team!



Sehr geehrter Herr Bollenbeck,

Frage 1: Begriffsverständnis zu innovativer Personaleinsatzplanung

Innovative Personaleinsatzplanung beschäftigt sich heute nicht mehr nur mit der reinen planerischen Verteilung von Arbeitskräften auf verfügbare Arbeitsplätze. Innovative Personaleinsatzplanung versucht immer mehr und vielfältigere Aufgaben zu einem ganzheitlichen Konzept zu vereinen.

Was muß eine moderne PEP-Lösung Ihrer Meinung nach heute leisten? Was sollte das Ziel einer umfassenden Planung sein?

Antwort:



Der Begriff ‚Personaleinsatzplanung‘ wird den Ansprüchen einer zeitgemäßen und umfassenden Planung des Personaleinsatzes in keiner Weise mehr gerecht. Dynamische Rahmenbedingungen haben eine Neudefinition des Begriffs und seiner Koordinaten notwendig gemacht, denn kaum ein anderer Unternehmensbereich unterliegt permanenten Veränderungen so sehr wie der des Personals.

Der traditionelle Ansatz, Personaleinsatzplanung neben der Zeiterfassung als Teil der Zeitwirtschaft zu verstehen, hat längst ausgedient. An seine Stelle ist Workforce Management getreten.

Im Gegensatz zur traditionellen Personaleinsatzplanung, die aufgrund ihrer Verankerung in der Zeitwirtschaft im Prinzip eine reine Verwaltung von Zeit in Vergangenheit und Zukunft ist, geht Workforce Management auf die Veränderungen der Planungsanforderungen und -ziele ein: Bedarfsorientierung und Optimierung sind die Kernelemente moderner Workforce-Management-Lösungen. Heute geht es nicht mehr nur um die Verteilung von Arbeitsschichten auf die vorhandenen Mitarbeiter, sondern um die flexible, auf den jeweils aktuellen Bedarf ausgerichtete Planung, unter Berücksichtigung nachfragebedingter oder saisonaler Schwankungen, aktueller Kunden-, Umsatz- oder Transaktionskennzahlen oder anderer ökonomische Gesichtspunkte. Und man muss den gesamten Prozesses in die Planung einbeziehen: angefangen bei der Bedarfsprognose, über die Personaleinsatzplanung und -optimierung bis hin zu Zeitwirtschaft und Controlling.

Zunehmender Kostendruck und verschärfte Wettbewerbsbedingungen zwingen Unternehmen, ihre bisherigen Strategien zu überdenken. Um erfolgreich am Markt zu agieren, müssen sie qualitativ hochwertige Produkte und Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preise anbieten, möglichst rund um die Uhr erreichbar



sein und jederzeit auf Schwankungen in der Nachfrage reagieren. Doch neben der notwendigen besseren Kundenorientierung müssen Unternehmen auch die Interessen ihrer Mitarbeiter im Blick haben. Diese lassen sich und ihre Arbeitszeiten nicht mehr länger nur verwalten, sie suchen nach einer Möglichkeit, die Arbeitsverteilung aktiv mitzugestalten.

In allen personalintensiven Arbeitsbereichen sind kompetente und gleichzeitig zufriedene Mitarbeiter das Kapital eines Unternehmens, welches das größte Optimierungspotenzial bietet. Dieses Potenzial zu heben und durch effizienten Personaleinsatz zu nutzen, ist zur zentralen Managementaufgabe geworden. Die unternehmerischen Ziele von Workforce Management liegen darin, durch Optimierung sowohl die Personalkosten deutlich zu senken, als auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, die Produktivität zu erhöhen und durch besseren Service mehr Umsatz zu erreichen.



Frage 2: Marktpotenzial innovativer Personaleinsatzplanung

Generell bieten innovative Lösungen in der Personaleinsatzplanung die Chancen, neue Anwender für das Thema zu erschließen oder existierende Anwender noch umfassender zu unterstützen als dies bisher der Fall gewesen ist.

Wie verbreitet ist Personaleinsatzplanung (PEP) heute in den unterschiedlichen Branchen? Besteht die Chance durch innovativere (einfachere, leistungsfähigere oder effizientere) Lösungen, auch neue Branchen und Segmente zu erschließen? Welche Potenziale bieten solche Innovationen für Anwender, die heute bereits Lösungen zur Personaleinsatzplanung einsetzen? Wie schätzen Sie generell das Marktpotenzial ein?

Antwort:



Der Markt für Workforce Management ist ein sehr dynamisch wachsender Markt und weist ein großes Potenzial auf. Nach Angaben von AMR Research wird Workforce Management bis 2010 mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 16 Prozent die am schnellsten wachsende Applikation im Bereich Human Capital Management sein und weltweit auf ein Umsatzvolumen von über 430 Millionen US-Dollar ansteigen. Der größte Umsatzanteil mit etwa 60 Prozent wird in Nordamerika erwirtschaftet, dabei ist der Anteil der Region EMEA (Europa, Middle East und Afrika) mit etwa 30 Prozent ebenfalls beachtlich.

Vor allem in den Branchen, die mit einem hohen Personalaufwand arbeiten, ist Workforce Management zu einer unverzichtbaren Komponente geworden. Innerhalb dieser Branchen können wir jedoch unterschiedliche Reifegrade hinsichtlich der Einsatzoptimierung feststellen: Der Bereich Call Center weist den höchsten Reifegrad auf, gefolgt vom Handel, wobei wir auch hier immer wieder noch auf handgemachte, für den Eigenbedarf erstellte Hilfslösungen treffen, wie selbst gestrickte Excel-Tabellen zur Erstellung von Einsatzplänen. Aber auch für die Branchen Transport und Logistik, hier vor allem im Bereich Personenbeförderung, Tourismus, hier vor allem in Hotellerie und Gastronomie, sowie HealthCare, hier vor allem in Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen, bis hin zu Banken und Versicherungen, Ver- und Entsorgern und dem öffentlichen Dienst stellen sich nach und nach veränderte Rahmenbedingungen ein, denen mit neuen Konzepten in der Personaleinsatzplanung begegnet werden muss. Bedingt werden diese Veränderungen durch eine Vielzahl an Faktoren, darunter auch die Forderungen nach längeren Öffnungs- und Erreichbarkeitszeiten sowie gleichermaßen nach flexibleren Arbeitszeiten.



Um als Anbieter von Workforce-Management-Lösungen neue Branchen zu erschließen, ist es grundsätzlich unabdingbar, auf die jeweiligen Bedürfnisse, Anforderungen und Prozesse der Kunden aus den einzelnen Bereichen einzugehen. Ohne spezifische Kenntnisse der jeweiligen Branche wird der Eintritt in eine neue Branche jedoch nicht von Erfolg gekrönt sein.

Das beginnt bereits bei der Anpassung der Bezeichnungen, die innerhalb der Software verwendet werden: Im Call Center werden die Mitarbeiter ‚Agents‘ genannt und im Handel sind dies meist Mitarbeiter im Verkauf oder an der Kasse. Die Vernachlässigung solcher Kleinigkeiten können beim Kunden schon Widerstände auslösen. Noch wichtiger ist die Kenntnis der jeweiligen Systemlandschaften, in welche die Workforce-Management-Lösung eingebettet werden soll. Dies betrifft allgemeine Systeme wie HR- und Lohnabrechnungssysteme oder auch spezielle Systeme für die betriebliche Datenerfassung, Kassen- oder Warenwirtschaftssysteme, Produktionspläne, Lager- und Logistiksysteme oder Telefonanlagen. Die Anbindung an diese Systeme ist vor allem für die Bedarfsprognose unverzichtbar. Erst anhand der Daten aus diesen Systemen lässt sich ein bedarfsorientiertes Workforce Management realisieren.



Frage 3: Organisatorische Innovationen in der Personaleinsatzplanung

Trends wie B2E-Portallösungen und Employee Self Services verändern auch die heutigen Strukturen, Prozesse und Systeme in der Personaleinsatzplanung.

Welche Aufgaben ordnen Sie mittelfristig den Mitarbeitern und den Planern zu?

Antwort:



Die Integration der Mitarbeiter in den Planungsprozess spielt als Motivationsfaktor eine immer wichtiger werdende Rolle. Workforce Management sieht vor, dass Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten aus einem Angebot von Arbeitszeiten auswählen können, sofern sie die damit verbundenen Tätigkeiten aufgrund ihrer Qualifikationen erfüllen. Schon in einer frühen Planungsphase werden die Mitarbeiter also in den Planungsprozess einbezogen. Erfahrungswerte belegen, dass bei professionellen Workforce-Management-Systemen in der Regel mehr als 80 Prozent der Mitarbeiterwünsche Berücksichtigung finden.

Diese Einbeziehung persönlicher Interessen wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit aus und steigert zudem die Leistungsbereitschaft. Durch eine integrierte Urlaubs- und Abwesenheitsplanung können die Beschäftigten zudem ihre Arbeits- und ihre Freizeit besser planen und mit persönlichen Interessen abstimmen. Die Möglichkeit, in einem vorgegebenen Rahmen die eigenen Arbeitszeiten selbstständig zu gestalten, steigert außerdem die Bereitschaft, mögliche Veränderungen der bisherigen Arbeitszeiten zu akzeptieren. Workforce Management trägt durch die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen also auch dazu bei, flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen und die Bedarfsorientierung mit Mitarbeiterinteressen zu verbinden. Die Einbeziehung von Mitarbeitern ist in solchen Unternehmen am wirkungsvollsten, in denen Arbeitszeitmodelle existieren, die so flexibel wie möglich ausgestaltet werden können, beispielsweise durch variierende Anfangszeiten und unterschiedliche Längen.

Daher wird die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Planungsprozess kurz- bis mittelfristig eine der wesentlichen Komponenten des Workforce Managements sein bzw. bleiben. Viele Tätigkeiten, die derzeit noch im Verantwortungsbereich der Planer liegen, werden mittelfristig automatisiert über Intranet-, Portal- bzw. Employee Self Service Lösungen ablaufen. Der Grad der Mitarbeiterintegration hängt dabei stark vom Arbeitsumfeld ab. Webbasierte Workforce-Management-Lösungen erleichtern den Zugang zu Mitarbeiterportalen, da man von jedem PC aus darauf zugreifen kann. Jedoch gibt es viele Arbeitsplätze, die



nicht mit einem PC ausgestattet sind. Die Automatisierung des Prozesses wird mit Weiterentwicklung der Technik voraussichtlich weitere Planungsaufgaben in das System integrieren, jedoch wird es mittelfristig nicht dazu kommen, dass sich die Mitarbeiter vollkommen selber verplanen und Planer dadurch quasi gar nicht mehr benötigt werden.



Frage 4: Funktionale und technologische Innovationen in der Personaleinsatzplanung

Was kann der Nutzer heute und in mittlerer Zukunft funktional und technologisch von seinem PEP-System erwarten? Wie gelingt der Schritt vom eher administrativen Tool zum umfassenden strategischen Instrument? Was sind wichtige funktionale und technologische Aspekte, auf die Anwender in Zukunft besonders achten sollten?

Antwort:



Will man die Einsatzplanung seiner Mitarbeiter strategisch nutzen, um Kosten zu senken, Produktivität und Service zu verbessern und damit den Umsatz zu steigern, muss man sich von dem traditionellen Prinzip der Personaleinsatzplanung „Wer macht was wann“ verabschieden. Man muss die Herangehensweise komplett umstellen und die Arbeitszeiten der Mitarbeiter in Abhängigkeit zum tatsächlichen Arbeitsaufkommen ermitteln, um so eine bestmögliche Bedarfsdeckung zu erzielen. Erst wenn dieses Umdenken im Unternehmen stattfindet, kann Workforce Management ernsthaft in Betracht gezogen werden.

Unternehmen, die diesen Schritt bereits getan haben und vor der Auswahl eines Systems stehen, bietet sich ein recht unübersichtliches Angebot der verschiedenen, auf dem Markt vorhandenen Systeme. Grundsätzlich wichtig ist, dass die Lösung den gesamten Prozess des Workforce Managements abdeckt: von der Bedarfsprognose, über die Personaleinsatzplanung und -optimierung inkl. Mitarbeiterintegration bis hin zu Zeitwirtschaft und Controlling.

Für die nahtlose Integration der Workforce-Management-Lösung in die bestehende IT-Struktur sowie vor allem für die Funktion der Bedarfsermittlung ist es wichtig, dass die Lösung schnittstellenoffen ist und die Prognosen nicht mittels Simulation sondern anhand echter, historischer Daten, die ohne großen Aufwand aus externen Systemen importiert werden können, erstellt werden.

Ebenso sollte man großes Augenmerk auf die Optimierung legen. Hier ist es durchaus ratsam, einen direkten Vergleich der Systeme durchzuführen, die bereits in der engeren Auswahl sind. Die Ergebnisse werden zeigen, dass es Lösungen gibt, die leistungsfähiger arbeiten als andere und die durch ihre speziellen Optimierungsalgorithmen eine bessere Bedarfsdeckung erzielen und somit Über- und Unterdeckung auf ein Minimum reduzieren bei gleichzeitiger, automatischer Berücksichtigung aller rechtlichen und vertragsbedingten Vorgaben.



Da eine Standardsoftware in der Regel nicht von vornherein allen Bedürfnissen jedes einzelnen Kunden entsprechen kann, ist es wichtig, dass sich die Lösung an individuelle Anforderungen anpassen lässt. Meist sind dafür Neuprogrammierungen durch den Hersteller notwendig. Oftmals werden auch Software Developer Kits angeboten, so dass auch die eigene IT-Abteilung nach Bedarf Veränderungen selber vornehmen kann.

Frage 5: Nutzen und Effekte innovativer Personaleinsatzplanung

Können Sie kurz aus Ihrer Praxis schildern, welcher Nutzen sich aus PEP-Projekten realisieren läßt? Welche quantitativen und qualitativen Ergebnisse wurden realisiert?

Antwort:

Der bedarfsgenaue Einsatz der Mitarbeiter führt nachhaltig zu Produktivitätssteigerungen. Unternehmen, die ihren Personaleinsatz mit InVision optimieren, reduzieren ihre Personalkosten nachweislich um bis zu 25 Prozent. So rentiert sich die Investition in unsere Lösung InVision Enterprise WFM innerhalb weniger Monate. Durch die weitreichende Integration der Mitarbeiter werden außerdem die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft gesteigert und das Arbeitsklima verbessert. Dies trägt nicht zuletzt dazu bei, die Fluktuation in Unternehmen zu senken und Wissen nachhaltig zu bewahren. Dieser Planungsansatz hilft zusätzlich dabei, innovative Arbeitszeitmodelle einzuführen.

Generell können mehrere Effekte identifiziert werden, durch die sich die Einführung einer Workforce-Management-Lösung unmittelbar auszahlt:

- Erhöhte Effizienz des Betriebs durch konsequente Orientierung des Personaleinsatzes am Bedarf
- Besserer Service und steigende Umsätze durch Einsatz der Mitarbeiter genau dann, wenn sie benötigt werden
- Sinkende Personalkosten durch Vermeidung von teuren Überstunden und unproduktiven Leerlaufzeiten aufgrund von Überbesetzung sowie durch akkurate Abrechnung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit
- Verbesserung der Produktivität und Motivation der Mitarbeiter sowie Senkung der Kosten für Rekrutierung und Training durch Integration der Mitarbeiter in den Planungsprozess, weitgehende Erfüllung von Arbeitszeitwünschen, eine gerechtere Planung und damit Reduktion der Fluktuation
- Verringerte Administrationskosten durch Vereinheitlichung und Automatisierung von Standardprozessen, weitgehende Eliminierung von Papier und Vermeidung von fehlerträchtigen manuellen Korrekturen und Berechnungen
- Verringerte Kosten für IT durch Einbettung in bestehende Infrastruktur und Einsparungen bei IT-Infrastruktur und IT-Administration
- Schnellere und bessere Entscheidungen durch den Zugriff auf kritische Echtzeitinformationen und automatische Konsolidierung der wesentlichen Kennziffern



Frage 6: Ausblick und Trends

Wie schätzen Sie die Entwicklung der Personaleinsatzplanung kurz- bis mittelfristig ein? Wie bereiten Sie sich auf diese Entwicklung vor und welche Prognosen würden Sie für Ihr Unternehmen abgeben? Wie sehen Sie generell den aktuellen Markt für Personaleinsatzplanung? Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle und Stellung im Markt? Welche Kernkompetenzen zeichnen Ihr Unternehmen hierbei aus und heben Sie von Ihren Wettbewerbern ab?

Antwort:



Die sich verändernden Rahmenbedingungen – zunehmende Internationalisierung, steigender Kosten- und Innovationsdruck bei stetig wachsendem Wettbewerb, steigende Personalkosten, stärkeres Servicebewusstsein, längere Öffnungs- bzw. Betriebszeiten, vermehrte Flexibilisierung von Arbeitszeiten – sowie der verschärfte Wettbewerb um qualifiziertes Personal erfordern mehr und mehr ein optimiertes, bedarfsorientiertes Workforce Management. In allen personalintensiven Arbeitsbereichen wird Workforce Management zu einer der zentralen unternehmerischen Herausforderungen und das weltweit.

Es gibt weltweit nur eine Handvoll Anbieter, die sich wie InVision umfänglich dem Thema Workforce Management verschrieben haben. Traditionelle Personaleinsatzplanung greift in Bezug auf bedarfsorientierte Optimierung des Personaleinsatzes viel zu kurz. Um uns vom Wettbewerb abzugrenzen, konzentrieren wir uns branchenübergreifend ausschließlich auf unternehmensweites Workforce Management. InVision betreibt die konsequente Internationalisierung seines Geschäftsmodells und baut durch intensive Forschung und Entwicklung seine Position als eines der technologisch führenden Unternehmen im Bereich Workforce Management aus.

Unsere Lösung InVision Enterprise WFM ist eine leistungsfähige Software, deren Stärken in der Multitier- und Webarchitektur liegen und die durch eine überlegene Anpassbarkeit überzeugt, d.h. sie verfügt über eine Standardplattform, die durch Customizing alle individuellen Kundenworkflows abdeckt. Sie besticht durch ihre einzigartige Optimierungstechnik, wodurch bei kurzer Laufzeit besonders hohe Ergebnisqualität erzielt wird. Außerdem ist sie frei skalierbar und somit geeignet für die Optimierung der Personaleinsatzplanung sowohl in kleineren Einheiten mit einer überschaubaren Mitarbeiterzahl, als auch in weltweit tätigen Großunternehmen, die den Einsatz von Hunderttausenden Mitarbeitern koordinieren müssen.

Vielen Dank für das Interview!