

## **Virtual Roundtable Innovative Lösungen in der Personaleinsatzplanung**



**Name:** Dr. Burkhard Scherf  
**Funktion/Bereich:** Geschäftsführender Partner  
**Organisation:** Dr. Scherf Schütt & Zander

### **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 Dr. Scherf,**

**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:**



Eine moderne, umfassende PEP-Lösung verfolgt das Ziel eines wirtschaftlich optimierten Einsatzes der wertvollen Mitarbeiter-Ressourcen unter Berücksichtigung der berechtigten Interessen der Mitarbeiter selbst. Dazu muss sie vier wesentliche Bereiche unterstützen:

stützen:

- Personalbedarfsermittlung
- Ermittlung der geeigneten Arbeitszeitformen
- Erstellung von Einsatzplänen
- Unterstützung von Controlling und Feinsteuerung

Dafür ist jeweils zunächst eine Reihe organisatorischer Fragen zu lösen: Welche Daten ergeben eine sinnvolle Grundlage für die Bedarfsermittlung? Nach welchen Kriterien lässt sich daraus ein Personalbedarf in lang-, mittel- und kurzfristiger Perspektive ableiten? Welche Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten werden benötigt und sind auf Basis einer entsprechenden Betriebsvereinbarung nutzbar? Was sind die Zielkriterien und Randbedingungen für die Erstellung von Einsatzplänen und welche Priorität haben die einzelnen Bedingungen untereinander? Welche Informationen benötigen die operativen Führungskräfte, um die Qualität des Personaleinsatzes im Tagesgeschäft zu verfolgen und ggf. korrigierend einzugreifen?

Die Antworten auf diese Fragen sind so vielfältig wie die Produkte und Geschäftsprozesse der verschiedenen Unternehmen.



Erst wenn diese Fragen inhaltlich geklärt sind, stellen sich die Fragen nach einer geeigneten Software-Unterstützung für die Planung. Und erst wenn diese Fragen beantwortet sind, lässt sich überhaupt sagen, welche Form von Software-Unterstützung im einzelnen Unternehmen benötigt wird.

## Frage 2: Marktpotenzial innovativer Personaleinsatzplanung

Generell bieten innovative Lösungen in der Personaleinsatzplanung die Chance, 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:



Personaleinsatzplanung findet in irgendeiner Form zwangsläufig in jedem Unternehmen statt. Die Frage ist, wie gut organisiert der Prozess der PEP in einem Unternehmen ist und mit welchen Werkzeugen für die alltägliche Umsetzung er unterstützt wird. Nach unserer Markteinschätzung setzen ca. 30% der Unternehmen mit nicht-trivialen Anforderungen an die Einsatzplanung eine PEP-Software (also eine datenbankbasierte Standard-Software mit ausgeprägter Planungsfunktionalität) ein. Der Anteil der Unternehmen, bei denen dies auch mit einem gut organisierten Planungsprozess einhergeht, ist aber noch deutlich geringer. Es gibt also selbst bei diesen 30% noch erhebliches Optimierungspotential sowohl in der Organisation als auch in der Art der Software-Nutzung. Aufgrund unserer Projekterfahrung können wir als Faustregel prognostizieren, dass in solchen Fällen ca. 3 bis 5 Prozent der Personalkosten durch verbesserte Planung vermieden werden können.

Wer übrigens für seine eigene Organisation herausfinden möchte, welche Potentiale durch eine verbesserte PEP gehoben werden können, kann mit unseren Beratern den „PEP-Check“ machen, der schnell und klar aufzeigt, wo die Stärken und Schwächen der eigenen PEP liegen und wie viel durch eine Verbesserung der PEP gewonnen werden kann (nähere Informationen unter [www.ssz-beratung.de/pep-check.html](http://www.ssz-beratung.de/pep-check.html)).



Zu den Branchen und Segmenten: Es gibt kaum eine Branche, die nicht von einer verbesserten Personaleinsatzplanung profitieren könnte. Wir spüren unter anderem derzeit eine verstärkte Sensibilisierung in Logistik-Unternehmen, die sich mit stark und kurzfristig schwankendem Personalbedarf auseinandersetzen müssen und hierfür bessere Ansätze für die Prognose des Personalbedarfs suchen. Ein anderes Beispiel für eine Branche mit wachsendem Bedarf an einer gut organisierten PEP sind die Finanzdienstleister, die sich in einem Prozess zunehmender Industrialisierung aller Abläufe befinden, zu der auch eine optimierte Einsatzplanung gehört.



### Frage 3: Organisatorische Innovationen in der Personaleinsatzplanung

Trends wie B2E-Portal-Lösungen 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:



Eine gut organisierte PEP muss auch Wünsche und Präferenzen der Mitarbeiter in die Entscheidungen einbeziehen. Die Aufgabe von ESS und Portal-Lösungen ist also, die Möglichkeiten der Mitarbeiter zur Mitwirkung an der PEP so weit wie möglich zu unterstützen. Dazu gehören die Hinterlegung präferierter Einsatzzeiten durch die Mitarbeiter, die Auswahlmöglichkeit unter den vom PEP-System als optimal vorgegebenen Arbeitszeiten oder die Organisation eines Schicht- oder Dienstaustauschs für die Mitarbeiter.

Den Planern verbleiben damit immer noch genügend anspruchsvolle Aufgaben. So z.B. die Auswahl der für die Bedarfsprognose zu verwendenden Daten und Rechenverfahren, das Feintuning der vom Planungssystem vorgeschlagenen Einsatzpläne sowie die Berücksichtigung der „weichen“ Kriterien einer Planung, die sich einer systemgestützten Optimierung entziehen.



## 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:



Es ist klar zu erkennen, dass die Anforderungen an PEP-Systeme weiterhin wachsen. Im Bereich der Bedarfsermittlung erwartet man heute eine durchgängige Unterstützung von der Auswertung der Rohdaten bis hin zu einer fertigen Bedarfsprognose auch für komplexe Ausgangssituationen. Die Planung selbst muss heute weitgehend automatisiert ablaufen und auch unter komplexen Randbedingungen wirtschaftlich optimierte Planungsergebnisse generieren. Und dabei in immer größerem Umfang die Wünsche der Mitarbeiter an ihre eigenen Arbeitszeiten mit berücksichtigen. Dass dabei auch die Steuerung und Berechnung der Zeitkonten mit integriert sein muss, bedarf kaum noch einer Erwähnung. Immer wichtiger wird auch die Bereitstellung aussagekräftiger Zahlen, mit denen die Qualität der Planung nachvollzogen und die Abweichung zwischen Realität und Planung dargestellt werden können. Dazu müssen auch Daten aus anderen Systemen (z.B. operative Leistungsmengen) integriert werden können – daran krankt es heute noch in vielen Systemen.

Eine Planung, die diese Kriterien erfüllt, ist automatisch ein strategisches Instrument, weil sie eine erhebliche Auswirkung auf die Gesamtproduktivität eines Unternehmens hat und gleichzeitig Steuerungsinformationen für die wertvollsten Ressourcen einer Organisation liefert.

Technologisch werden sich zunehmend die Systeme durchsetzen, die auf einer Service-orientierten Architektur basieren und sich dadurch relativ problemlos in eine IT-Gesamtlandschaft einbetten lassen.



Ein wichtiger Zukunftstrend wird in den heute gängigen Systemen noch sträflich vernachlässigt: Die zunehmende Bedeutung einer langfristig orientierten, strategischen PEP. Wir erleben heute schon die ersten Auswirkungen eines langfristigen Trends. Die Altersstruktur der Belegschaften verändert sich, qualifizierte Fachkräfte werden zunehmend zur Mangelware und wir müssen auch vor dem Hintergrund der veränderten Rentensysteme die Voraussetzungen für eine alternde Belegschaft schaffen. Daraus entstehen neue Fragen: Welche Altersstruktur wird meine Belegschaft in 10, 20 oder 30 Jahren haben? Welche Qualifikationen werden zukünftig zum Engpassfaktor? Wie können wir darauf reagieren? PEP-Systeme sollten – neben den operativen Funktionen, über die bisher ausschließlich gesprochen wird – auch die Suche nach Antworten auf diese Fragen unterstützen. Z.B. durch Modellrechnungen, wie sich die Altersstruktur einer Organisation im Hinblick auf verschiedene Qualifikationsprofile bei Annahme bestimmter Einflussgrößen zukünftig entwickeln wird.

**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:**

Die Schwierigkeit, in seriöser Weise quantitative Ergebnisse zu ermitteln, besteht darin, dass in den meisten Projekten erst durch die Systematisierung der PEP die Grundlagen geschaffen werden, auf deren Basis die benötigten Zahlen klar und eindeutig ermittelt werden können. Es fehlen also häufig die Zahlen aus dem „Zustand vorher“, um im Vergleich dazu Ergebnisse zu rechnen. Häufig müssen wir uns deshalb mit der Abschätzung von Einzelfaktoren begnügen, die nur einen Teil des Gesamtbildes wiedergeben. Aber selbst damit kommen wir in fast allen Fällen mindestens zu der oben bereits genannten Faustformel von 3 bis 5% der Personalkosten, die sich einsparen lassen – und zwar in der Regel ohne Personalabbau und mit einer gleichzeitigen Steigerung der Reaktionsfähigkeit auf die Kundenanforderungen. Diese Potentiale entstehen in erster Linie durch die Vermeidung von Leerzeiten (also unproduktive Arbeitszeiten), was einhergeht mit der Reduktion von bezahlter Mehrarbeit sowie einem verringerten Einsatz von Aushilfen oder Leiharbeitnehmern.

Qualitativ gibt es eine Reihe verschiedener Nutzenfaktoren:

- Verbesserte Servicequalität durch bessere Anpassungsfähigkeit an Bedarfsschwankungen
- Erhöhte Planungssicherheit für Mitarbeiter und Unternehmen
- Erhöhte Mitarbeitermotivation durch systematische Berücksichtigung von Arbeitszeitpräferenzen und gleichmäßige Verteilung unbeliebter Arbeitszeiten auf alle Beteiligte
- Langfristige Reduktion von Krankheitsquoten durch ergonomische Gestaltung von Schichtarbeit
- Entlastung der Planer und Führungskräfte von administrativen Aufgaben und Stärkung der Konzentration auf Führungsaufgaben



- Verbesserte Wettbewerbssituation für die Unternehmen und Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter

Welche Potentiale sich in einer bestimmten Organisation hebeln lassen, kann man erst nach einer Analyse der Ausgangssituation sagen – dann aber sehr konkret!



## 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:



Zu Marktpotentialen und inhaltlichen Entwicklungstrends der PEP haben wir ja in den vorherigen Fragen schon fast alles gesagt. Um es kurz zusammenzufassen: Die Bedeutung der Personaleinsatzplanung wird in den meisten Unternehmen und Branchen noch zunehmen. Denn erst ein sehr überschaubarer Teil der Unternehmen hat das Thema schon so umgesetzt, dass er – über eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse hinaus – keinen wesentlichen Handlungsbedarf mehr hätte. Viele Branchen beginnen das Thema erst für sich zu entdecken. Und in den langfristigen, strategischen Fragen (Reaktion auf die Alterung unserer Gesellschaft, die Erhöhung des Renteneintrittsalters und den Mangel an Fachkräften) haben noch fast alle Unternehmen Nachholbedarf.

Wir sind nach unserer Einschätzung der einzige Produkt-unabhängige Know-How-Träger im Markt. Unsere besondere Position im Markt für PEP-Lösungen besteht darin, dass wir wie kaum jemand sonst im Markt über ein langjähriges Erfahrungswissen über PEP-Lösungen in den unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen verfügen und unsere Kunden davon profitieren können, ohne dass wir sie dazu drängen müssen, eine bestimmte Software-Lösung (oder überhaupt eine Software) zu erwerben. Unsere Kunden profitieren schon durch unsere Beratungsleistungen massiv aufgrund der dadurch optimierten Planungsprozesse. Und wenn sie sich anschließend noch nach einer Software-Unterstützung umsehen, können wir sie auch dabei kompetent und unabhängig unterstützen. Diese Stellung werden wir weiter ausbauen, indem wir uns auch weiterhin fachlich an vorderster Front der aktuellen Entwicklungen bewegen und diese mitbestimmen. Und indem wir unser Team weiterhin sehr gezielt und selektiv mit erfahrenen Beratern verstärken.

**Vielen Dank für das Interview!**