

E-Interview zum Thema Personaleinsatzplanung/Workforce Management

In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit haben Begriffe wie Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitmanagement Hochkonjunktur. Als Folge des anhaltenden Kostendrucks und des immer noch sehr hohen Anteils der Lohnkosten an den Gesamtkosten, ist eine optimale Ausnutzung der Ressource Personal unabdingbar geworden. Dabei ist die effektive Personaleinsatzplanung nicht nur eine wichtige Aufgabe in personalintensiven Produktionsbetrieben, sondern in gleichem Maße von hoher Bedeutung für die Dienstleistungsunternehmen der modernen Wissensgesellschaft. Im Kontrast zu seiner wirtschaftlichen Bedeutung steht die öffentliche Wahrnehmung des Themas Personaleinsatzplanung. Über flexiblere oder verlängerte Arbeitszeiten wird gerne und häufig diskutiert. Dabei wird aber meist die entscheidende Frage übersehen, mit welchen Steuerungsverfahren die vereinbarten Arbeitszeitmodelle genutzt werden können, um den Personaleinsatz tatsächlich flexibel an den jeweiligen Bedarf anzupassen. Viele Konzepte und Strategien machen hier die Runde und es fällt schwer, Erfolgskonzepte zu identifizieren.

Frage 1: Was sind die wichtigsten Veränderungen in der Zeitwirtschaft und ihrem Umfeld, die zum Treiber der Personaleinsatzplanung geworden sind oder noch werden können? Welche Branchen und Geschäftsbereiche sind besonders prädestiniert für Personaleinsatzplanung? Für wen ist es empfehlenswert, von einer konventionellen Lösung zu einer softwaregestützten Personaleinsatzplanung überzugehen?

Gerade Branchen, die viel mit flexiblen Arbeitszeiten, Teilzeitkräften und Geringfügig Beschäftigten zu tun haben und zugleich einen stark schwankenden Personalbedarf abzudecken haben, kommen heute nicht mehr um die Einführung eines softwaregestützten PEP-Systems herum.

Das Beispiel des Handels macht dies sehr deutlich, denn die extrem langen Öffnungszeiten sind schon lange nicht mehr mit einfachen Vollzeit-Modellen abzudecken. Eine reine Zeitwirtschaft hilft hier zwar, die Personalabrechnung zu vereinfachen, ersetzt jedoch in keinem Fall ein Workforce Management System, das vom Personalbedarf über die Einsatzplanung bis hin zur Zeiterfassung die gesamte Prozesskette des Mitarbeiterereinsatzes abdeckt.

Frage 2: Wie ist die augenblickliche Situation zu beurteilen und wie sind in naher Zukunft die Personaleinsatzplanungs-Potenziale allgemein und insbesondere im Mittelstand zu bewerten? Welche Faktoren halten Unternehmen bisher vom Einsatz einer softwaregestützten Personaleinsatzplanung ab und wie können diese beseitigt werden (z. B. durch Forschungsförderung, Verbandsarbeit)? Was kann man aus Erfahrungen in anderen Ländern (USA, Skandinavien) lernen?

Unsere Erfahrung zeigt, dass das Thema PEP noch zu selten die notwendige Unterstützung des Top-Managements erhält. Die Einführung eines Workforce

Management Systems erfordert jedoch in aller Regel auch organisatorische Änderungen, die ohne ein gewisses Maß an „Druck“ vom Management oftmals nicht umgesetzt werden können. In anderen Ländern, gerade den USA, steht das Thema WFM deutlich höher auf der Agenda der Geschäftsleitung, was auch hier in Deutschland sehr wünschenswert wäre.

Frage 3: Was charakterisiert eine ideale, ganzheitliche Personaleinsatzplanungs-Lösung? Wie wird eine unternehmensspezifische Anbindung an die Wertschöpfungsprozesse und an die strategische Kompetenzentwicklung der Unternehmen erreicht? Welche Gestaltungsebenen sind dabei relevant? Was sind heute die wichtigsten Personaleinsatzplanungs-Technologien? Was sind typische Probleme bei Personaleinsatzplanungs-Projekten?

Eine ganzheitliche Lösung im Themenbereich der Personaleinsatzplanung muss bereits dort ansetzen, wo der Personalbedarf bestimmt wird. Hier gilt es, die richtigen Bedarfstreiber zu identifizieren (Umsatz, Kunden, Aufträge, ...) und in das System zu integrieren. Basierend darauf erfolgt dann eine Personaleinsatzplanung, die über Optimierungsfunktionen einen Besetzungsvorschlag erstellt. Dieser kann dann ggf. noch vom Planer überarbeitet werden und wird dann Grundlage für den Personaleinsatz und Soll-Vorgabe für die Zeiterfassung.

Diese Prozesse müssen in einem durchgängigen Softwaresystem implementiert sein und technologisch auf allen wichtigen Plattformen lauffähig sein. Wichtig ist dabei besonders eine robuste, mehrschichtige Architektur, die eine hohe Skalierbarkeit der Systeme ermöglicht und gleichzeitig die sichere Datenhaltung gewährleistet.

Ein typisches Problem bei der Einführung eines PEP-Systems gerade in kleineren mittelständischen Betrieben ist, dass die Komplexität der Software unterschätzt wird und die Schulung der Mitarbeiter oftmals zu kurz kommt.

Frage 4: Wie können Controller, Personaler, Organisationsentwickler und Strategen für ein gemeinsames Vorgehen gewonnen werden, um Unternehmen fundamental zu verändern und eine „ideale“ PEP-Lösung zu realisieren? Welche anderen Konzeptwelten/Prioritäten sind hier u.U. hinderlich? Wer sollte für Personaleinsatzplanung der Treiber im Unternehmen sein bzw. wo und wie sollte die Personaleinsatzplanung im Rahmen einer Gesamtkonzeption im Unternehmen verankert werden?

Der Treiber eines PEP-Projekts sollte diejenige Stelle sein, die

- a) für den operativen Personaleinsatz verantwortlich ist und
- b) für die Personalkosten verantwortlich ist.

Im Handel ist dies regelmäßig der Vertrieb. Selbstverständlich gehören auch Vertreter weiterer Unternehmensbereiche in die Projektgruppe, vom Controlling über IT bis Personal/HR und natürlich GL.

Frage 5: Wie sieht ein empfehlenswertes Vorgehen zur Realisierung von softwaregestützter Personaleinsatzplanung in den Unternehmen aus? Wie wird zum guten Schluss die Wirtschaftlichkeit bzw. der ROI nachgewiesen, bzw. welche „harten Zahlen“ hierzu gibt es bereits?

Nach der Anbieterauswahl auf Basis von Präsentationen und einem Pflichtenheft sollte unbedingt eine zwei- bis dreimonatige Pilotphase erfolgen. In dieser Phase wird überprüft, ob das ausgewählte Produkt wirklich das hält, was es verspricht. Außerdem werden alle erforderlichen Arbeiten im Rahmen des Customizing des Systems durchgeführt, um die Software optimal auf die Belange der Anwender einzustellen. Erst danach erfolgt das Rollout an die Endanwender, begleitet von individuell abgestimmten Schulungsmaßnahmen.

Der ROI eines Projekts kann sich durchaus in weniger als einem Jahr einstellen und ergibt sich aus mehreren Faktoren. Neben einem Abbau von Überstunden, die durch Fehlallokationen hervorgerufen wurden, ist vor allem auch der verbesserte Kundenservice mit einem daraus resultierenden Umsatzanstieg zu nennen.

Frage 6: Gibt es einen „German Way“ der Personaleinsatzplanung oder eher eine europäische oder weltweite Konvergenz der Konzepte, Technologien und Tools? Wie wird sich dieser Markt in Zukunft verändern? Welche Nischen/Teilmärkte werden hinsichtlich Technologie, Content und Beratung entstehen und was sind Chancen und Risiken für die Early-Adopter auf der Anwenderseite?

Während die grundsätzlichen Ziele und Methoden der PEP sicher überall auf der Welt annähernd identisch sind, gibt es starke Unterschiede im gesetzlichen und Tariflichen Bereich zu beachten. Leistungsfähige WFM-Systeme müssen von Ihrer Architektur her so flexibel aufgebaut sein, dass sie die länderspezifischen Merkmale ohne zu großen Aufwand adaptieren können. Außerdem muß die Software in der Lage sein, von einer zentralen Serverfarm aus international eingesetzt zu werden.

Neben den Systemanbietern wird sich zukünftig sicher eine Zahl von Consulting-Unternehmen des Themas WFM annehmen. Die Early Adopters können sich sehr rechtzeitig die Vorteile eines Workforce Management Systems sichern und gleichzeitig evtl. noch Einfluss auf dessen Gestaltung nehmen.