

Personal flexibel planen

Arbeitszeitmanagement & Personaleinsatzplanung bei schwankendem Bedarf – ein bewegendes Thema

Die Optimierung von Prozessen rund um den Personaleinsatz bietet ein enormes Potenzial für mehr Wirtschaftlichkeit im Unternehmen. Dabei wurde einem Aspekt bisher nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt: dem Arbeitszeitmanagement. Angesichts der wirtschaftlichen Lage rücken die Produktivität und die tatsächlich verfügbare Arbeitszeit stark in den Blickpunkt. Wie eine aktuelle Untersuchungen, wie zum Beispiel der Proudfood Consulting zeigen, tragen im Schnitt rund 35 Prozent der Arbeitszeit nicht zur Wertschöpfung bei. Eine der Hauptursachen dafür ist die mangelnde Planung und Steuerung von Personal sowie die Diskrepanz zwischen Bedarf und tatsächlichem Personaleinsatz. Branchen wie die logistische Dienstleistung, der Einzelhandel oder die Auftragsfertigung sind trotz technologischer Fortschritte sehr personalintensiv und unterliegen starken saisonalen und auftragsbezogenen Schwankungen. Deswegen sehen Unternehmenslenker und Personalentscheider in Systemen, zur flexiblen und bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung (PEP) großes strategisches und operatives Potenzial.

Wunschdienstplan erhöht Qualität der Arbeit

Bedarfsorientierte Arbeitszeiten führen aber nicht nur zu mehr Wirtschaftlichkeit, auch Kunde und Mitarbeiter profitieren davon. Ein Paradebeispiel hierfür ist der Einzelhandel: Die Kundenzufriedenheit steht und fällt damit, ob genügend und gut qualifiziertes Personal für Beratung und Verkauf vorhanden ist. Das gilt auch für Zeiten, in denen die Kundenfrequenz erfahrungsgemäß sehr hoch ist, zum Beispiel am Samstagnachmittag oder in der Vorweihnachtszeit. Eine bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung berücksichtigt aber nicht nur den zu erwartenden Umsatz, sondern auch die Wünsche der Mitarbeiter. Gerade im Einzelhandel, wo viele Teilzeitkräfte zum Einsatz kommen, die Familie und Beruf unter einen Hut bringen müssen, erhöht sich durch einen Wunschdienstplan die Arbeitsqualität erheblich. Auch das Gesundheitswesen profitiert vom aktiven Arbeitszeitmanagement. Mit fast siebzig Prozent Personalkosten gehören Krankenhäuser zu den personal- und dienstleistungsintensivsten Organisationen. Eine bedarfsorientierte und kostenoptimierte Dienstplanung führt hier automatisch zu mehr Wirtschaftlichkeit und Pflegequalität. Der Idealfall: Es stehen jederzeit genau so viele qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung, wie sie zur optimalen Patientenversorgung benötigt werden. Untersuchungen zeigen, dass ein Krankenhaus mit ungefähr 2000 Mitarbeitern durch den Einsatz einer Personaleinsatzplanungs-Software innerhalb von fünf Jahren bis zu 3 Millionen Euro sparen kann.

Wenn eine Planung der Personalressourcen mit Blick auf die Gesamtprozesse des Unternehmens erstellt werden soll, so sind dabei vier Faktoren entscheidend für den Erfolg.

Ermittlung des Personalbedarfs

Um den genauen Bedarf an Stammpersonal sowie an Personalreserven für kurzfristige Ausfälle oder Arbeitsspitzen zu ermitteln, ist eine gründliche Analyse erforderlich. Anzahl und Qualifikation der einsetzbaren Mitarbeiter werden hier ebenso bestimmt wie der punkt- und zeitgenaue Bedarf für ihren Einsatz. Ziel dieser Bedarfsanalyse ist eine möglichst genaue Beschreibung des Bedarfs innerhalb eines in eng definierte Teilschritte unterteilten Zeitraums. Diese Daten bilden die Basis für eine Prognose des Personalbedarfs. Optimalerweise sollte man den Prozess selbst lernend gestalten. Das heißt: Durch einen kontinuierlichen Abgleich der Prognosen mit dem tatsächlichen Arbeitsanfall die Genauigkeit der Vorhersagen durch kontinuierliche Anpassung der Logik erhöhen. Wenn der Bedarf bereits in dieser Phase in eng unterteilte Zeiträume definiert wird, erlaubt dies später eine präzise Planung und liefert eine solide Grundlage für eine kurzfristige, flexible Disposition. In der produzierenden Industrie bietet sich eine enge Verbindung zwischen Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen (PPS-Systemen) und der Personaleinsatzplanung an.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Grundsätzlich muss Personaleinsatzplanung so flexibel gestaltet sein, dass die verantwortlichen Planer auch kurzfristig auf Unregelmäßigkeiten wie Krankheitsfälle, verspätete Wareneingänge oder witterungs- und verkehrsbedingte Verzögerungen reagieren können. Personeller Unter- oder Überdeckung kann man jedoch nur dann schnell und flexibel begegnen, wenn die Arbeitszeitmodelle entsprechend gestaltet sind. Dabei bilden gesetzliche Arbeitszeit- und Tarifbestimmungen sowie Betriebsvereinbarungen den Rahmen für die Planungsprozesse. Es gilt, den gegebenen arbeitsrechtlichen Rahmen maximal auszuschöpfen oder sogar durch neue Regelungen zu erweitern.

Hierfür gibt es eine Fülle von kombinierbaren Modellen: flexible Schichtmodelle, Jahresarbeitszeit oder auch Arbeit auf Abruf sowie Einsatz von Springern. Gerade kleine und mittlere Unternehmen können oft nicht so flexibel reagieren wie das die Großunternehmen beispielsweise durch Umschichtung von Personal tun. Und auch die tarifliche Arbeitszeit ist meist schon ausgeschöpft. Der Mittelstand arbeitet länger als der Durchschnitt. Deshalb, sehen auch viele mittelständische Unternehmer eine bedarfsorientierte Arbeitszeitgestaltung als Königsweg, um Kosten zu sparen, Mitarbeiter zu motivieren und Arbeitszeitverlängerungen zu vermeiden.

Operative Planung des Personaleinsatzes

Sobald der Personalbedarf und die geeigneten Arbeitszeitmodelle ermittelt sind, lassen sich die Arbeitszeiten und Schichtfolgen mit Hilfe von Standard-Software-Lösungen berechnen. Als Grundlage dienen in der Regel größere Zeiträume wie ein Arbeitsjahr. Auf speziellen Zeitkonten werden Mehr- und Minderarbeit genau erfasst und Ihr Ausgleich innerhalb des vorgegebenen Zeitraumes kontrolliert. Ziel ist es, teure Überstunden und Leerlaufzeiten zu reduzieren und Normalarbeitszeiten zu maximieren.

Um den operativen Personaleinsatz planen zu können, müssen beispielsweise die Mitarbeiter den anfallenden Aufgaben oder Aufträgen, den Arbeitsplätzen sowie den Arbeitszeiten zugeordnet werden. Daraus entstehen Einsatz-, Schicht- und Dienstpläne. Dazu gehören:

- das Abgleichen des gegebenen Personalbedarfs mit geeignet qualifizierten Mitarbeitern
- das Vermeiden von Überbesetzungen
- die Optimierung der erstellten Pläne mit Blick auf erzeugte Personalkosten,
- der Abgleich vorhandener Urlaubs- und Freizeitansprüche
- die Verfügbarkeit von Mitarbeitern, die bei kurzfristigem Ersatzbedarf eingesetzt werden können

Die Herausforderung bei der Erstellung eines solchen optimalen Einsatzplans liegt in der Beachtung der Qualifikationen sowie der tariflichen und gesetzlichen Regelungen - mit ständigem Blick auf die Personalkosten. Aufgrund der zahlreichen Parameter ist diese Optimierung ein außerordentlich komplexes Unterfangen. Deshalb unterscheidet man in der Praxis meist solche Parameter, die zwingend einzuhalten sind - wie gesetzliche Ruhezeiten oder maximal zulässige Arbeitszeiten und solche, die nach Möglichkeit eingehalten werden sollten, zum Beispiel Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter.

Solche komplexen Personaleinsatzplanungen sind heutzutage mittels Standard-Software-Lösungen zu erstellen. Damit die Software den heute noch oft manuellen Planungsprozess optimal unterstützen kann, sind folgende Informationen unerlässlich:

- Sollbedarf in Bezug auf die geforderte Qualifikation
- Ist-Besetzung
- Warnung bei Regelverletzungen
- Darstellung der Freizeitansprüche und Arbeitszeitkonten der Mitarbeiter
- Aufzeigen der verfügbaren und qualifizierten Mitarbeiter bei Bedarf
- Abbildung der entstehenden Personalkosten

Die Bereitstellung solcher Informationen sowie die automatische Erstellung optimierter Schicht-, Dienst- und Einsatzpläne gehören zu den absoluten Mindestanforderungen an professionelle Software-Lösungen zur Unterstützung einer effizienten Personaleinsatzplanung.

Arbeitszeitmanagement

Werden Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung miteinander verknüpft hat der Einsatzplaner einen permanenten Überblick in Echtzeit über die Konsequenzen seiner Planung. Er kennt die genauen Kosten der anfallenden Überstunden. Er erhält Informationen über kurzfristige Dispositionen. Sämtliche Informationen wie Krankmeldungen oder geänderte Urlaubsplanungen können online miteinander abgeglichen werden.

Für ein effizientes Arbeitszeitmanagement empfiehlt es sich daher, stets die folgenden Fragen vor Augen zu haben und diese beantworten zu können:

- Wer fehlt, obwohl seine Schicht gerade begonnen hat?
- Wer ist tatsächlich anwesend oder kann kurzfristig als Ersatz gerufen werden?
- Wie hoch sind Überstunden- und Ausfallquoten verschiedener Abteilungen im Vergleich?
- Welche entgeltrelevanten Bestandteile, zum Beispiel Zuschläge, ergeben sich aus den Arbeitszeiten?
- Wie ist der Stand der Zeitkonten im Abteilungsvergleich?

Das Arbeitszeit-Management bereitet Daten und Informationen so auf, dass die künftige Arbeitszeitgestaltung planbar wird.

Deutsche Unternehmen müssen sich beeilen

Angesichts der Diskussion um flexible Arbeitszeiten kann eine Personaleinsatzplanung einen erheblichen Beitrag dazu leisten, gleichzeitig die Bedürfnisse von Arbeitgebern und Mitarbeitern zu erfüllen.

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation

Stadthausbrücke 1-3
20355 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40-376 44-652

Mail: info@bm-orga.com

Web: www.bm-orga.com

Verfasser:

Sönke Kachube

Senior Consultant

bm – orga GmbH
Beratung für Management & Organisation

