



Beratung für **Management & Organisation**

Consulting - Solutions - Training

bm-orga GmbH



Ein Produktionsbetrieb auf dem Weg zur bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung



Von der manuellen Planung bis hin zum Einsatz innovativer Software Lösungen

- Praxisbericht -

Jürgen Wintzen



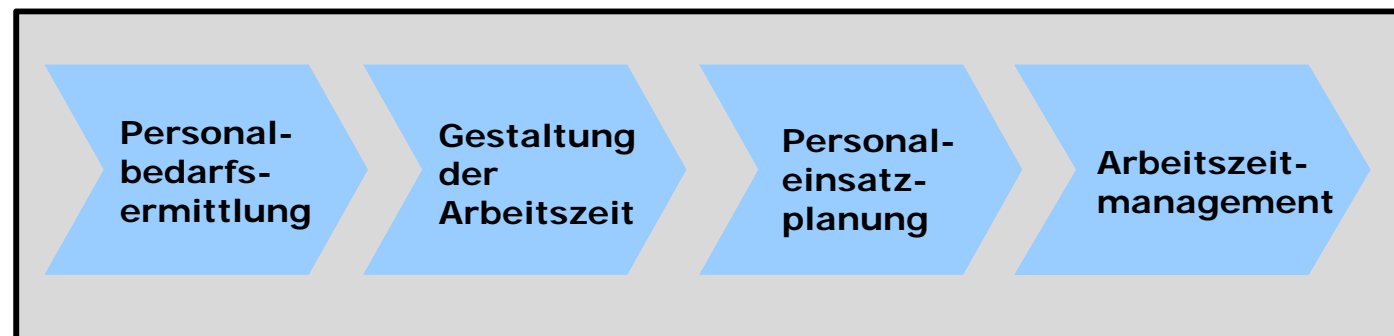
- 1. Einleitung und Projektumfeld**
...das Unternehmen...
- 2. Ausgangssituation und Auswirkungen**
...Was haben wir vorgefunden?...
- 3. Vorgehensweise und Lösungsansätze**
...Wie sind wir vorgegangen? Was waren die Lösungsansätze?...
- 4. Zielsetzung zum Projektvorhaben**
...Was wollten wir erreichen?...
- 5. Projektphasen....Schritte der Umsetzung**
...Ziele, Inhalte, Nutzen & Effekte...
- 6. Zusammenfassung und Ausblick**
...Personaleinsatzplanung im Produktionsumfeld...

▲ **Optimierter Personaleinsatz ist mehr als die Implementierung einer Software**

Der Weg zum punktgenauen, bedarfsorientierten Personaleinsatz

Optimierter Personaleinsatz gelingt nur durch engste Verzahnung von

- ▲ Personalbedarfsermittlung
- ▲ Gestaltung der Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle)
- ▲ Personaleinsatzplanung
- ▲ Arbeitszeitmanagement



▲ **Projektumfeld...das Unternehmen...**

- ▲ Unternehmensgröße: 950 Mitarbeiter
- ▲ Branche: Nahrung und Genussmittel
- ▲ Produktion: 2 Standorte in D mit insgesamt 450 Mitarbeitern
- ▲ Maschinengetriebene Fertigung mit 22 Anlagen
- ▲ 80 Jahre erfolgreich im Markt
- ▲ In den letzten 5-6 Jahren rasante Veränderung hin zur bedarfsorientierter Produktion
- ▲ Der Handel fordert immer kürzere Vorlaufzeiten, immer frische Ware, kaum noch Lagerhaltung
- ▲ Stark zunehmender Wettbewerbsdruck

▲ Ausgangssituation

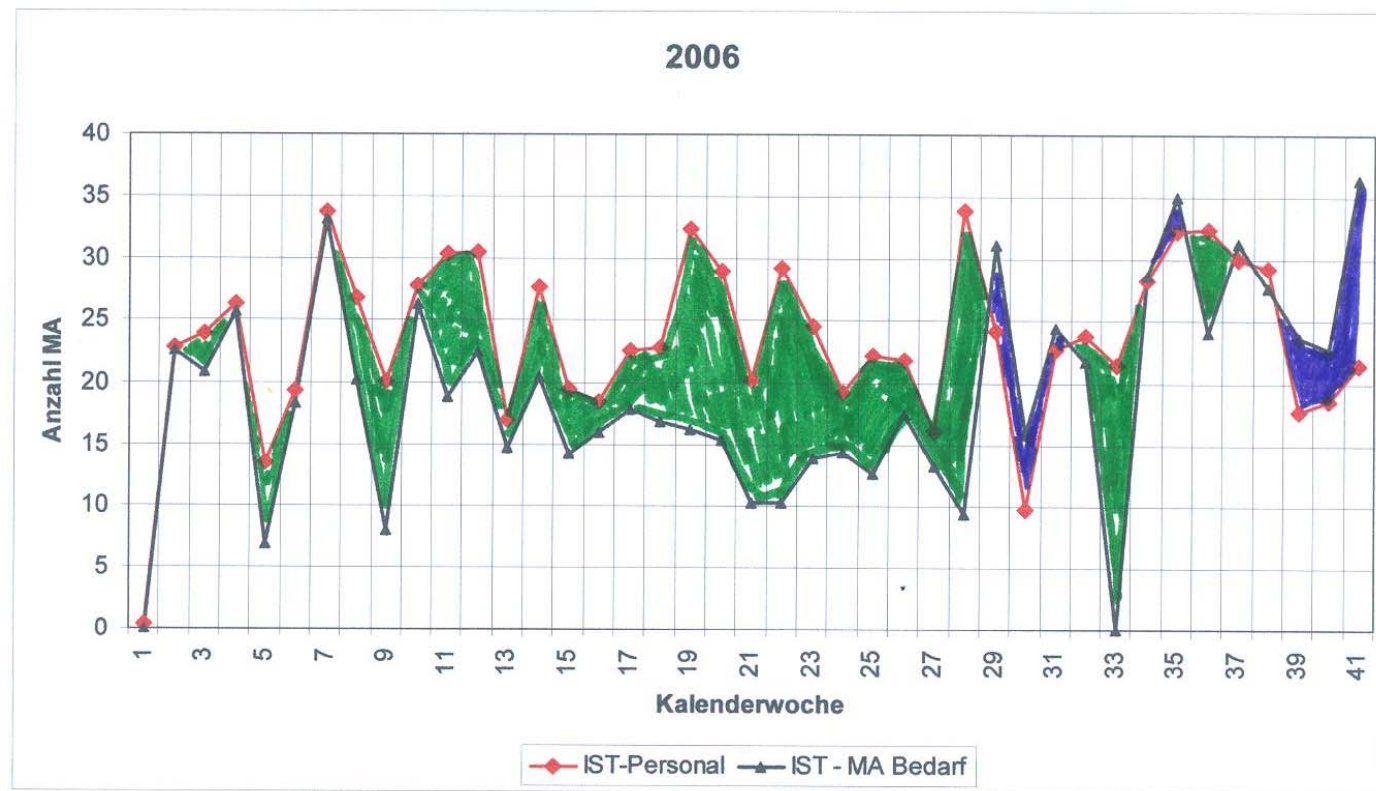
- ▲ Schwankungen in der Bedarfsplanung (Produkte), dadurch starke Schwankungen im Personalbedarf und beim Personaleinsatz
- ▲ Keine optimale Anpassung von Kapazitätsbedarf an Verfügbarkeit des Personals
- ▲ Kein optimaler Prozess der Personaleinsatzplanung. Wichtige Elemente in der Prozesskette zum optimierten Personaleinsatz wurden nicht ausreichend genug beachtet
- ▲ Mehrarbeitsstunden/Zuschläge in der Produktion, unerwünschte „Überproduktion“ (Produktion auf Lager)
- ▲ Anteil der kurzfristig eingesetzten Leiharbeitskräfte zu hoch und die damit verbundene mangelnde Qualität der Arbeitsergebnisse, Identifikation mit dem Unternehmen
- ▲ Relativ starres Schichtsystem (eingefahrene Gewohnheiten)



Folge: Unerwünschte Produktivitätsverluste

IST- Analyse – Beispiele:

▲ IST-Personalstunden, IST-Personalbedarf



■ = Überdeckung

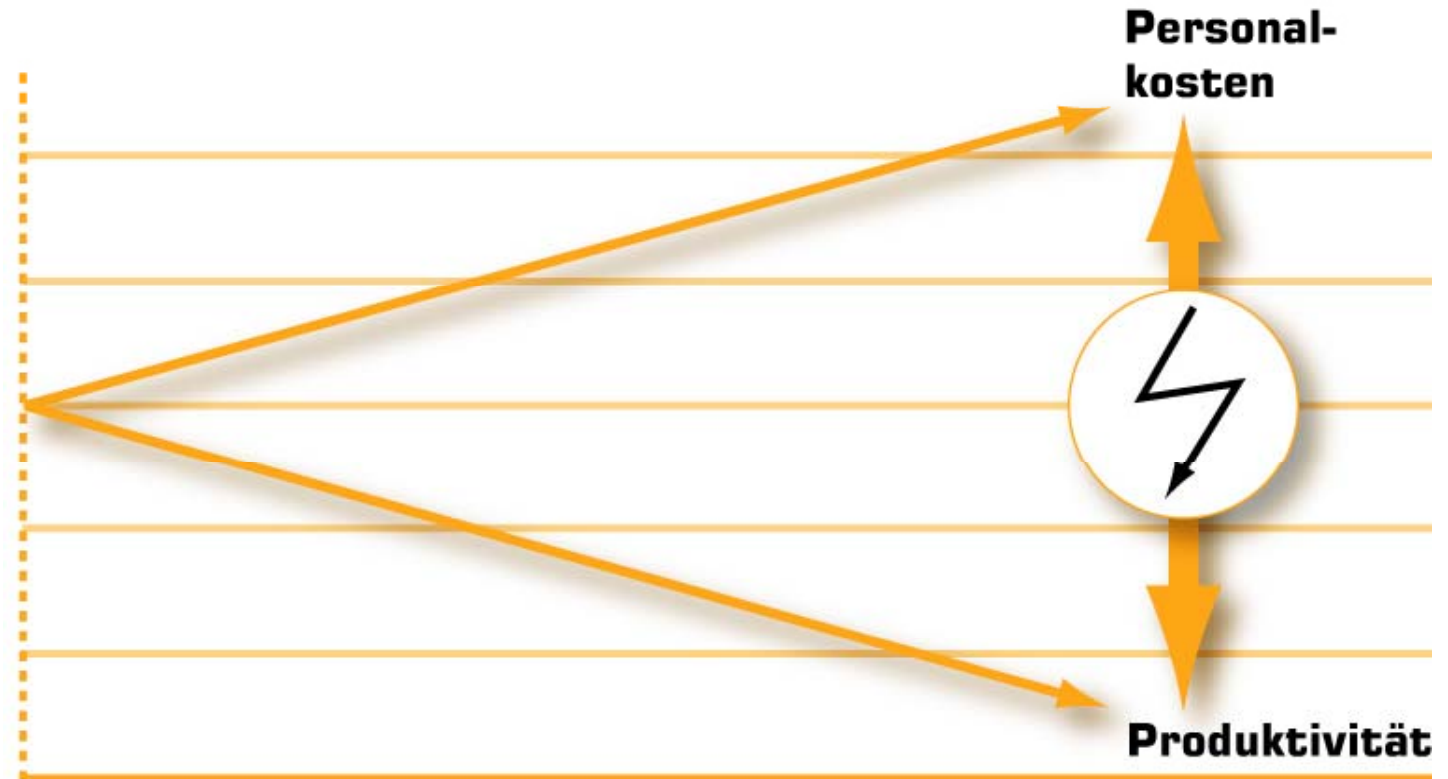
■ = Unterdeckung

▲ Auswirkungen

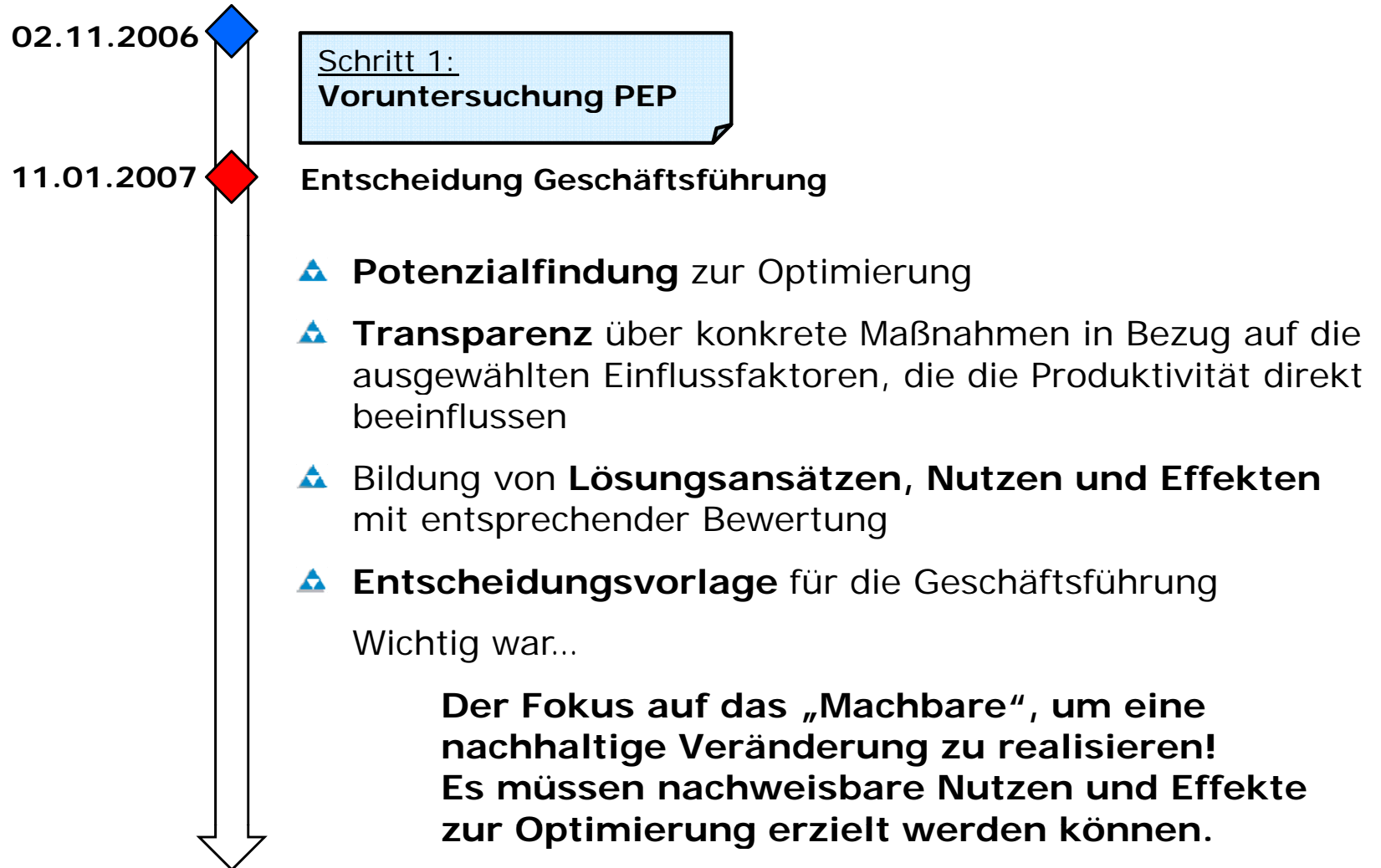
- ▲ **Häufige Personal-Über/Unterdeckung mit allen Folgen**
- ▲ Ständige Planänderungen
- ▲ **Zusatzaufwand** durch umständliche manuelle Planungen und Umplanungen
- ▲ **Hohe Personalkosten** durch unkontrollierte Peak-Abdeckung mit teuren Leasingpersonal bzw. Samstagsschichten
- ▲ **Einbußen in der Qualität** durch den Einsatz von Leasingpersonal oder nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeitern
- ▲ **Überlastung** einzelner Mitarbeiter
- ▲ **Sinkende Mitarbeiterzufriedenheit** sowie hohe **Fluktuation im Bereich Leasing**

▲ Auswirkungen...auf den Punkt gebracht!....

Hohe Personalkosten - Sinkende Produktivität



▲ Vorgehensweise



▲ Voruntersuchung PEP

Schwerpunkte

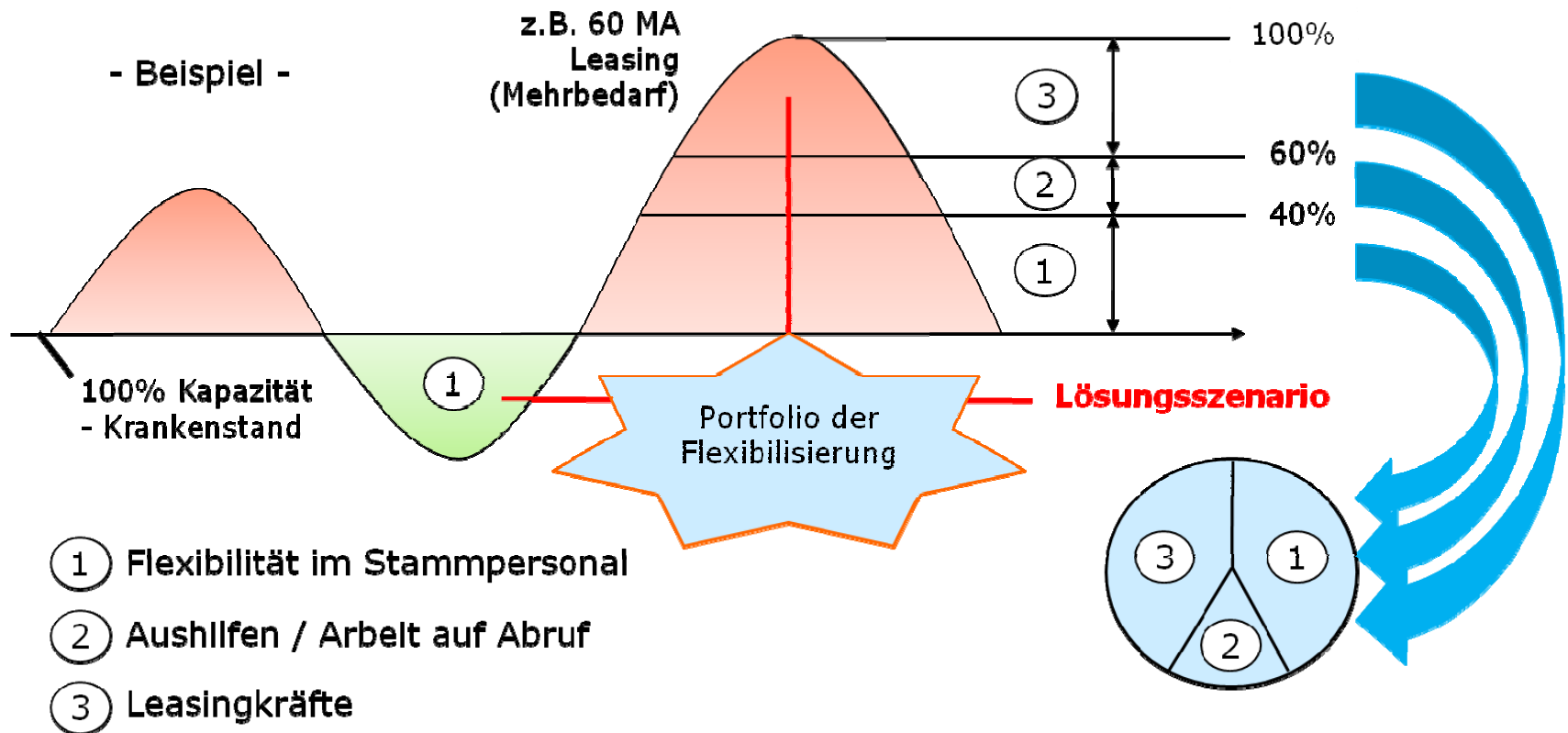
- ▲ **Personaleinsatzplanung:** Ermittlung der relevanten Informationen zur Personaleinsatzplanung bzgl. Daten, Werkzeugen und Prozessen
- ▲ **Bedarfsorientierte Arbeitszeitgestaltung:** Abgleich aller relevanten Informationen der bestehenden Arbeitszeitgestaltung als Basis zur Personaleinsatzplanung

Vorgehensweise

- ▲ Aufnahme/Visualisierung der realen IST-Situation zu Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitgestaltung
- ▲ Strukturieren der Informationen
- ▲ Ableiten der Problemstellen/Problembereiche
- ▲ Auswirkungen
- ▲ Erarbeitung möglicher Optimierungsansätze und Handlungsoptionen
- ▲ Auswertung, Bewertung und Priorisierung

▲ Lösungsansatz

Bedarfsgerechte Reaktion auf die schwankende Auftragslage

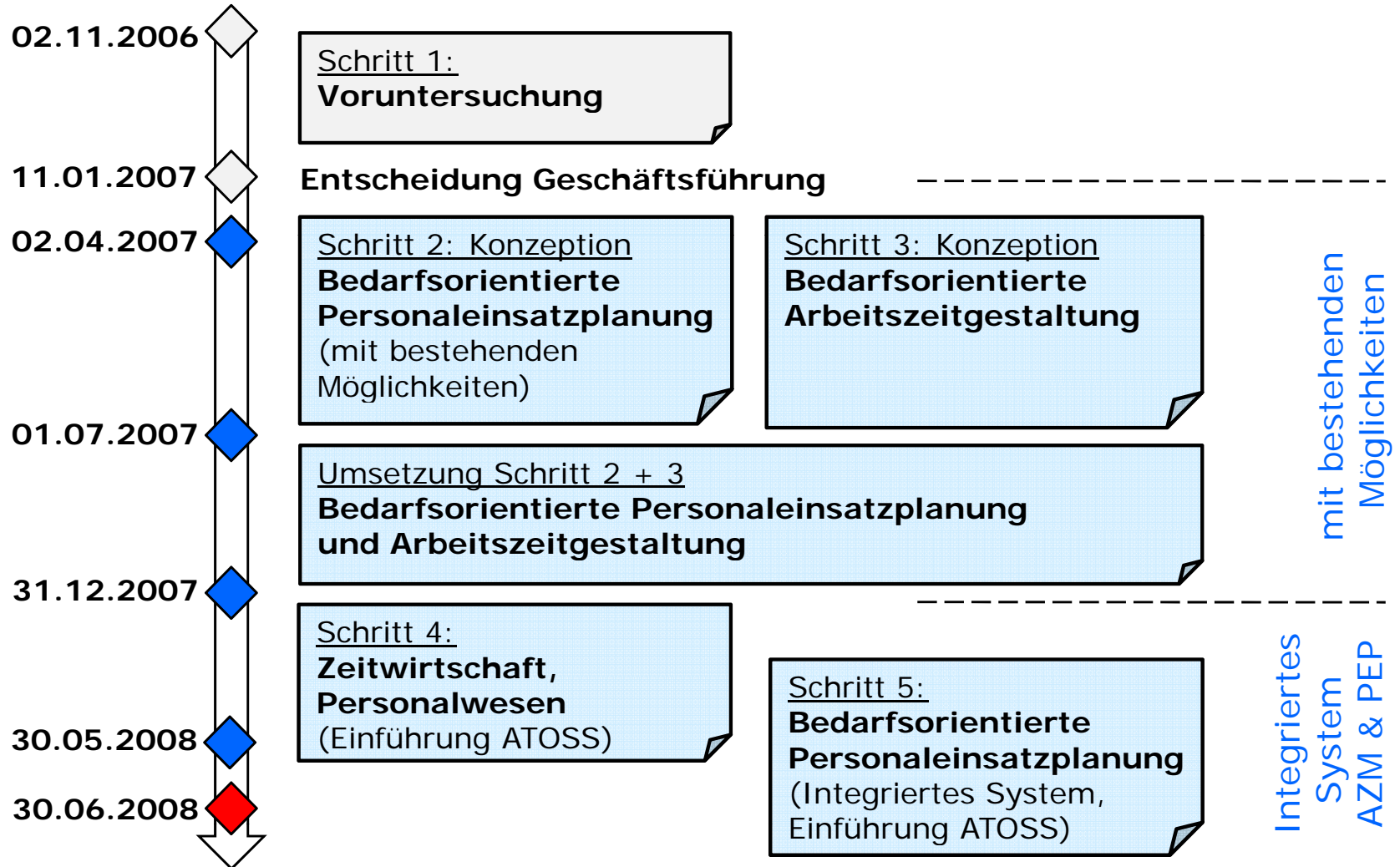


- ① Flexibilität im Stammpersonal
- ② Aushilfen / Arbeit auf Abruf
- ③ Leasingkräfte

▲ Lösungsansatz im Überblick

- ▲ **Arbeitszeitflexibilisierung / Arbeitszeitgestaltung**
- ▲ **Effiziente bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung**
 - Neuausrichtung **Prozess der Personaleinsatzplanung**
 - Konsequente **Schulung und Begleitung** betroffenen Mitarbeiter aus Planung, Produktion und Personal (rollenspezifisch)
- ▲ **Einführung eines integrierten Systems** für Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung auf Basis der **ATOSS SES**

▲ Projektphasen: Schritte der Umsetzung



ZIELE

Was wollten wir erreichen?

▲ **Schritt 2: Bedarfsorientierte PEP**

(mit bestehenden Möglichkeiten)

- ▲ **Standardisierung / Optimierung Prozess der Einsatzplanung und –steuerung**
- ▲ **Vorausschauende Planung:** Monat, Woche, Tag
>> agieren statt reagieren!
- ▲ **Reduzierung von Über- und Unterdeckung** beim Personaleinsatz
- ▲ **Senkung Anteil Leasingkräfte**
- ▲ **Berücksichtigung von Qualifikationen** bei der Planung sowie bei Umbesetzungen
- ▲ **Personenbezogene Planung** als Grundlage für kurzfristige Entscheidungen
- ▲ Konsequente **Einbeziehung von Abwesenheiten** (Urlaub, Krank etc.) in die rollierende Personaleinsatzplanung
- ▲ Erhöhung von **Verlässlichkeit und Transparenz der Planung**

INHALTE

Was halten wir in der Hand?

Was bekommen wir?

▲ **Schritt 2: Bedarfsorientierte PEP** (mit bestehenden Möglichkeiten)

- ▲ **SOLL - Prozess** der Personaleinsatzplanung (...über alle Rollen...)
- ▲ **Schulungen und konsequente Begleitung** der Rollen im Planungsprozess (Planung, Produktion, Personal)
- ▲ **Tooleinsatz EXCEL** – PEP als ersten Schritt
- ▲ **Erfahrungssicherung und Optimierung** der Prozesse
- ▲ **Solide Basis** für weiterführende Schritte

NUTZEN

Was wird es bringen?

▲ **Schritt 2: Bedarfsorientierte PEP** (mit bestehenden Möglichkeiten)

Quantifizierter Nutzen:

- **Senkung Anteil Leasingkräfte**
- **Verbesserter Personaleinsatz beim Stammpersonal**
- **Verbesserte standardisierte Abwesenheitsplanung**
- **Standardisierung Prozess** der Personaleinsatzplanung

Einsparungspotential pro Jahr...

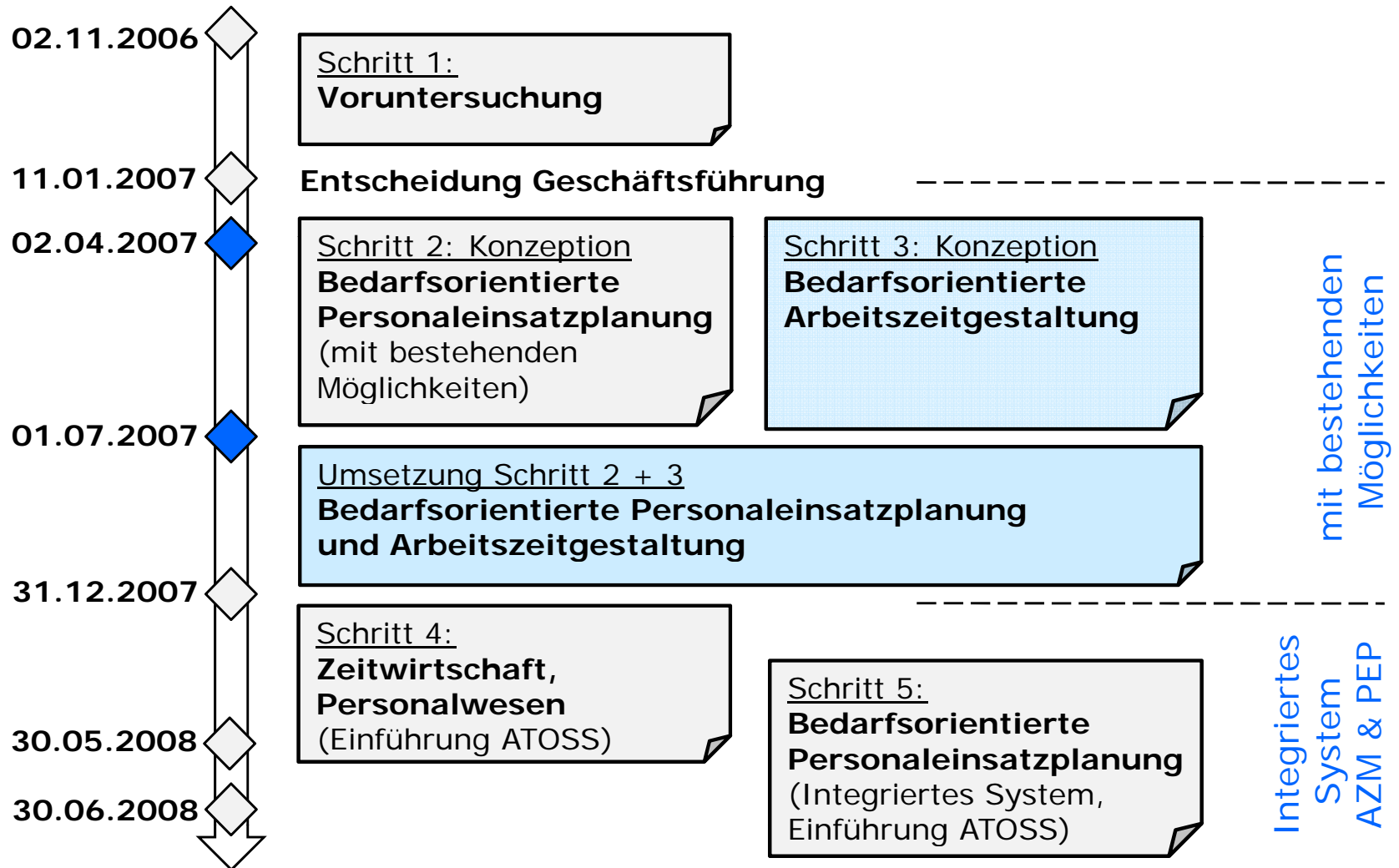
min.
€ 422.000,-

max.
€ 522.000,-

Kernaussagen:

- **Direkt abschöpfbarer Nutzen rund T€ 288 – T€ 374.**
- **Defensive Einschätzung der Potentiale, Nutzen liegt eher über den geschätzten Werten.**
- **Eingesetzte externe Projektkosten amortisieren sich innerhalb von 5 Monaten.**

▲ Projektphasen: Schritte der Umsetzung



ZIELE

Was wollten wir erreichen?

▲ **Schritt 3: Bedarfsorientierte Arbeitszeitgestaltung**

- ▲ **Erweiterung der betrieblichen Flexibilität:**
Optimale Anpassung der Produktionskapazität an ein schwankendes Auftragsvolumen durch Betrachtung der Komponente Arbeitszeit als Voraussetzung zum effizienten Personaleinsatz
- ▲ **Erhöhung der Qualität** durch verbesserten Mitarbeiterereinsatz (Qualifikation, Identifikation mit dem Unternehmen)
→ Schulungsmaßnahmen
- ▲ **Verbesserung Produktivität** (Output)
durch verbesserten, flexibleren Einsatz der Stamm-Mitarbeiter
- ▲ Bessere Berücksichtigung der Arbeits- und Freizeitansprüche der Mitarbeiter, dadurch **Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber**
- ▲ **Eine Regelung für alle** – Gültigkeit für Produktion und Servicebereiche
– Regelungen für alle MA die am Schichtsystem ausgerichtet sind

INHALTE

Was halten wir in der Hand?

Was bekommen wir?

▲ **Schritt 3: Bedarfsorientierte Arbeitszeitgestaltung**

- ▲ **Verlängerung / Verkürzung von Schichten**
- ▲ **Flexibler anlagenspezifischer 2/3 - Schichtbetrieb**
- ▲ **Arbeit auf Abruf**
- ▲ **Verbesserte Aussteuerung der Arbeitszeit in der Planung**
- ▲ **Einführung Jahresarbeitszeitmodell**

NUTZEN

Was wird es bringen?

▲ Schritt 3: Bedarfsorientierte Arbeitszeitgestaltung

Quantifizierter Nutzen:

- Senkung Anteil Leasingkräfte
- Verbesserter Personaleinsatz beim Stammpersonal

Einsparungspotential pro Jahr...

min.	max.
€ 522.000,-	€ 713.000,-

Mehraufwand durch

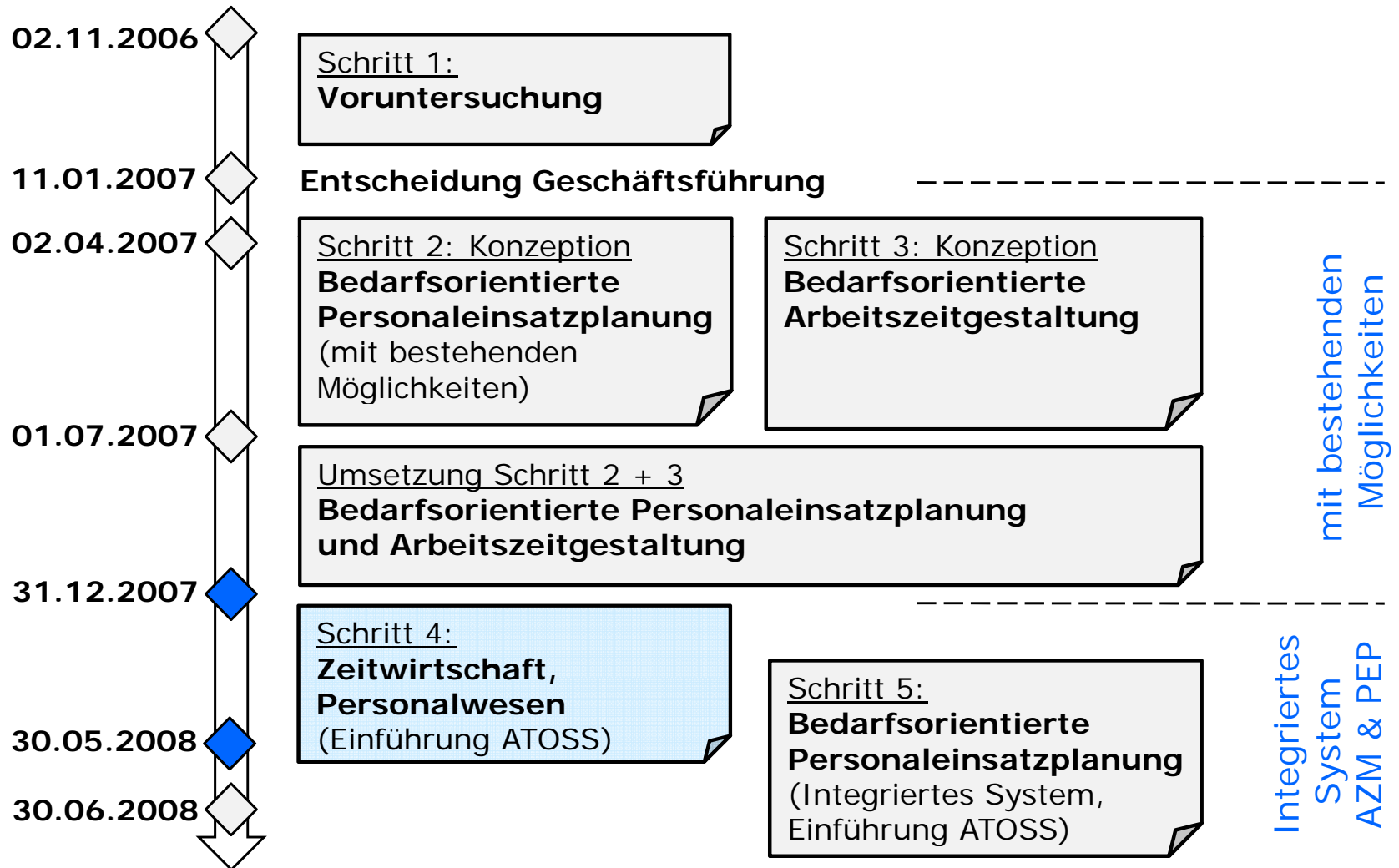
„Arbeit auf Abruf“ pro Jahr

€ 272.000,-

Kernaussagen:

- **Direkt abschöpfbarer Nutzen abzgl. „Arbeit auf Abruf“ = T€ 250 – T€ 441.**
- Defensive Einschätzung der Potentiale, Nutzen liegt eher über den geschätzten Werten.
- Externe Projektkosten amortisieren sich innerhalb weniger Monate.

▲ Projektphasen: Schritte der Umsetzung



ZIELE

Was wollten wir erreichen?

▲ **Schritt 4: Zeitwirtschaft, Personalwesen**

- ▲ **Senkung des administrativen Aufwandes** in der Personalabteilung
- ▲ **Erhöhung des Servicegrades** durch die Personalabteilung (Saldenlisten, Urlaubsstände usw.)
- ▲ **Entlastung der Personalabteilung** durch Routinearbeiten
- ▲ **Senkung der Fehleranfälligkeit** von falsch bewerteten Arbeitszeiten, z.B. Auszahlung von Zuschlägen die nicht geleistet wurden
- ▲ **Leichtere Anpassung** der Arbeitszeitmodelle, bspw. Samstagssichten im Zeitwirtschaftssystem
- ▲ **Erhöhung der Transparenz** über die Personalkennzahlen für die Geschäftsleitung
- ▲ **Automatische Ermittlung von Urlaubsansprüchen** nach Betriebszugehörigkeit usw.

INHALTE

Was halten wir in der Hand?

Was bekommen wir?

▲ **Schritt 4: Zeitwirtschaft, Personalwesen**

- ▲ **Einführung eines standardisierten Workflows** für die Abwesenheitsplanung (Urlaub, Krank, Seminar)
- ▲ Einführung von **Auswertungsmöglichkeiten**
- ▲ Einführung eines **Integrierten Systems (ZW und PEP) ohne Medienbrüche**
- ▲ Einführung einer **automatischen Bewertung von Zeiten** und einer automatischen Erkennung von Arbeitszeitmodellen, Änderungen etc.

NUTZEN

Was wird es bringen?

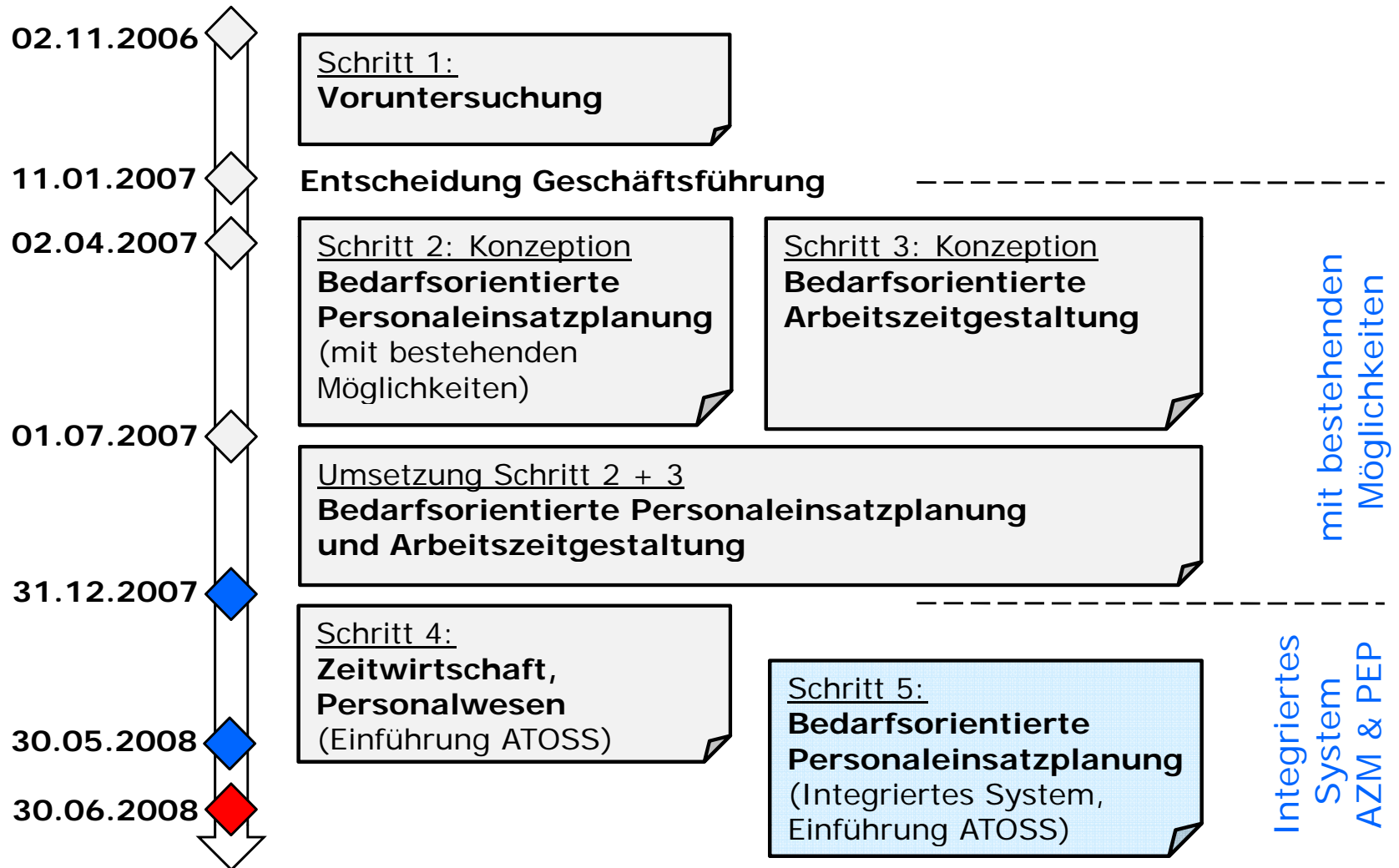
▲ **Schritt 4: Zeitwirtschaft, Personalwesen**

- ▲ **Senkung des Administrativen Aufwandes** für Zeitkorrekturen in der Personalabteilung
- ▲ **Senkung des manuellen Einpflegeaufwands** für nicht vorhandenes Arbeitszeitmodell der Samstagsschichten
- ▲ **Keine doppelte Pflege von Stammdaten der Leiharbeitskräften**
- ▲ **Senkung des Aufwandes zur Berechnung des Urlaubsanspruches** nach Betriebszugehörigkeit und Sonderurlaubsansprüchen
- ▲ **Verringerung des manuellen Aufwandes zur Kontrolle und Korrektur der Saldenlisten**, falsch berechneten Zuschlägen, Verteilung der Listen an die Mitarbeiter
- ▲ **Keine Zuschlagskorrekturen** bei angerechneter Mehrarbeitszeit bei Technikern und Schichtleitern (–bewertet wie gestempelt-)
- ▲ **Verbesserung des Workflows** für Beantragung, Genehmigung, Auskunft von Abwesenheiten (Urlaub, Seminar, Krankheit usw.)

Einsparungspotential pro Jahr...

min. 1 Mannjahr – max. > 1,4 Mannjahre

▲ Projektphasen: Schritte der Umsetzung



INHALTE

Was halten wir in der Hand?

Was bekommen wir?

▲ **Schritt 5: Bedarfsorientierte PEP** (Integrierte Lösung AZM & PEP)

Anforderungen an die softwareunterstützte Personaleinsatzplanung mit integrierter Zeitwirtschaft

- ▲ Zuordnung des Personals zu Arbeitsplätzen und/oder Aufträgen unter Berücksichtigung von
 - ▲ Personalbedarfsanforderungen (auf Arbeitsplatz- und/oder Auftragsebene)
 - ▲ Personalbestandsinformationen (An- und Abwesenheiten, Zeitsalden, Freizeitansprüche, Qualifikationen und Dienstwünsche von Mitarbeitern)
 - ▲ Rechtliche Rahmenbedingungen (maximale Arbeitszeiten, Ruhezeiten)
- ▲ Einbeziehen von Prognose- und Simulationsfunktionen im Planungsprozess für die mittel- und langfristige Personaleinsatzplanung
- ▲ Flexible Systemauskünfte (Zukunft, Vergangenheit; auf Mitarbeiter-, Auftrags- oder Arbeitsplatzebene sowie auf Organisationsebene; graphisch und tabellarisch)
- ▲ Integration in die HR-Zeit und Personalwirtschaft
- ▲ Steuerung von Benutzerprofilen für verschiedenen Rollen im Personalplanungsprozess
- ▲ Multi-User-Fähigkeit und Updateverfahren

INHALTE

Was halten wir in der Hand?

Was bekommen wir?

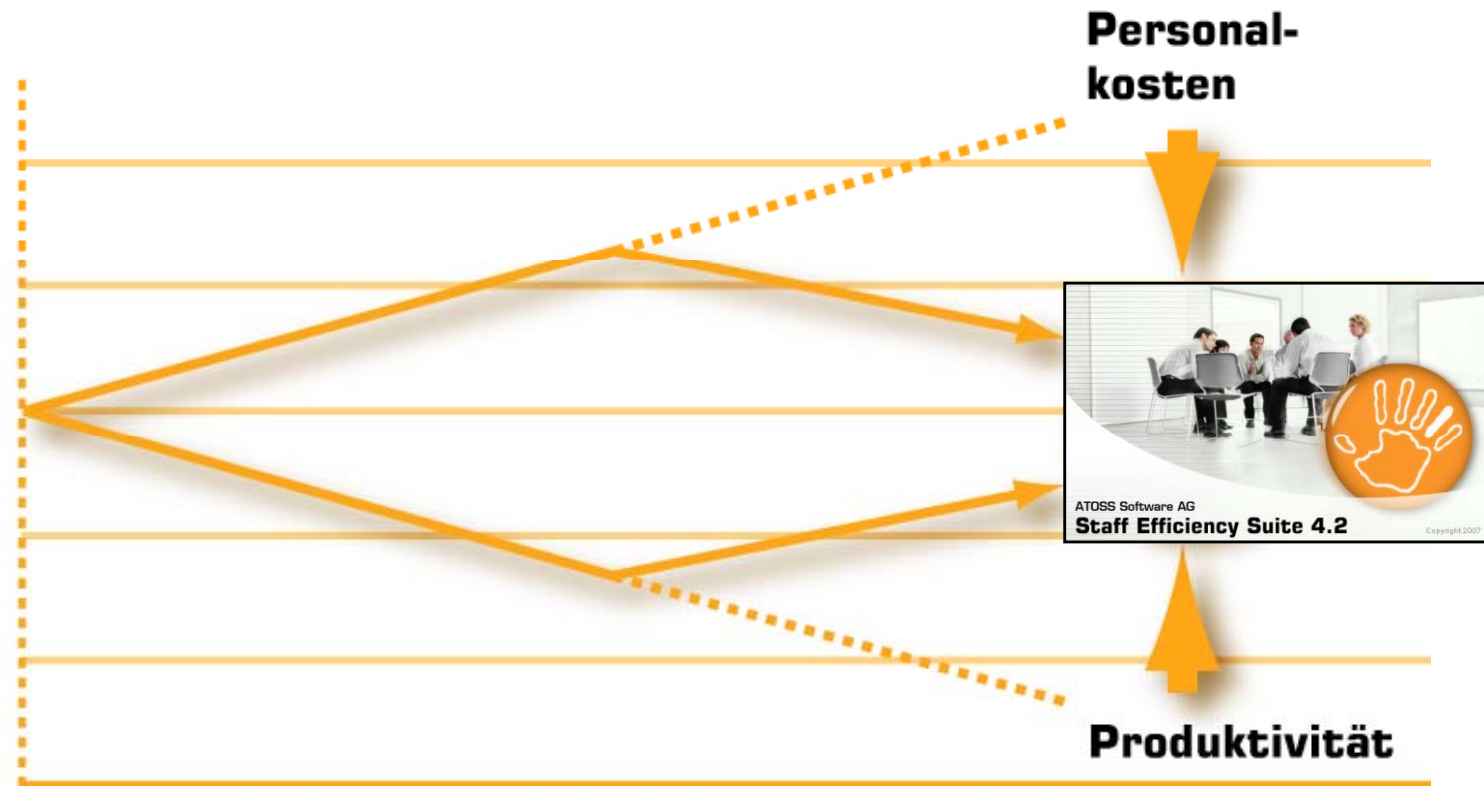
▲ **Schritt 5: Bedarfsorientierte PEP** (Integrierte Lösung AZM & PEP)

Anforderungen an die softwareunterstützte Personaleinsatzplanung mit integrierter Zeitwirtschaft

- ▲ Integration in die Organisations-, Prozess- und IT-Landschaft
- ▲ Unterstützung der Prozesse in der Personaleinsatzplanung
- ▲ Unterstützung der internen und externen Kommunikation
- ▲ Elektronische Datenerfassung und –sicherung (Transparenz und Dokumentation)
- ▲ Reduktion des manuellen Verwaltungsaufwandes
- ▲ Schneller und einfacher Datenzugriff für alle relevanten Abteilungen im Unternehmen
- ▲

▲ Zielsetzung Personaleinsatzplanung ...auf den Punkt gebracht!....

Personalkosten senken – Produktivität steigern



▲ Ziel: Personalkosten senken

Effizientere Arbeitsabläufe/Ressourcenoptimierung

- ▲ Die richtigen Mitarbeiter in richtiger Anzahl im Einsatz
- ▲ Möglichst exakte Übereinstimmung von Bedarf und tatsächlicher Anwesenheit

Reduzierung der Kosten

- ▲ Arbeitszeitmodelle, die eine weitgehend kostenneutrale Synchronisation von Mitarbeiteranzahl und Bedarf ermöglichen
- ▲ Reduzierung teurer Zuschlagszeiten auf das notwendige Minimum

▲ Ziel: Produktivität steigern

Steigerung der Arbeitseffizienz

- ▲ Genaue Kenntnis der Personal- und Produktionskennzahlen
- ▲ Verbesserte Einsatzplanung

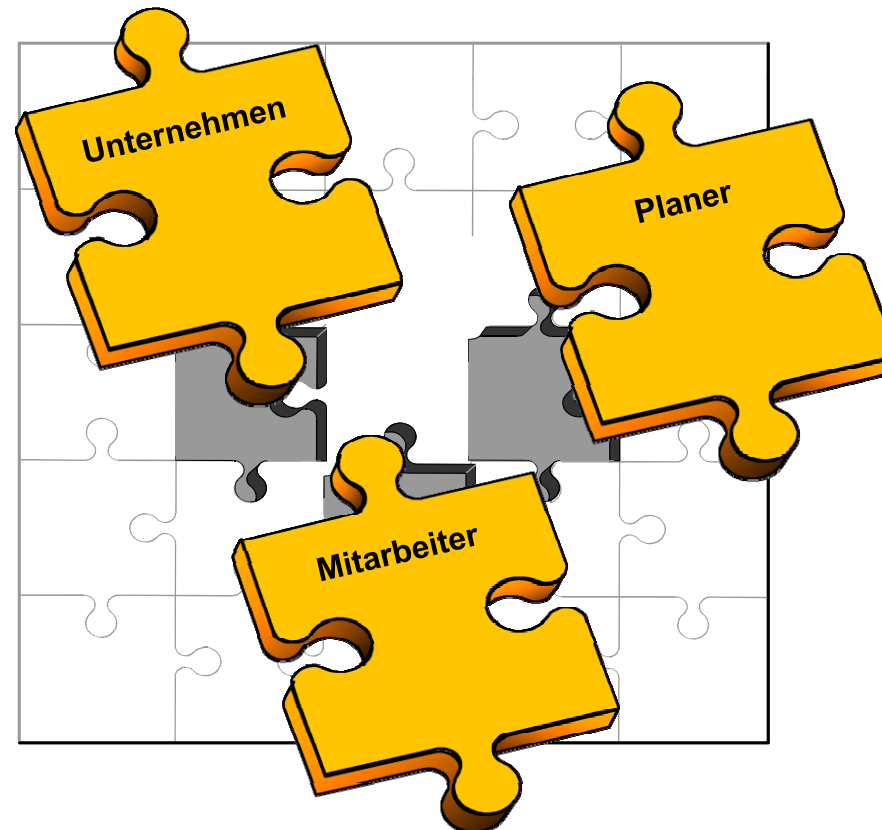
Erhöhung der Mitarbeitermotivation

- ▲ Mehr Selbstverantwortung aufgrund zumindest partieller Zeitautonomie
- ▲ Passende Zuordnung der Mitarbeiter zu den Arbeitsplätzen

Unterstützung der Geschäftsprozesse

- ▲ Optimierte Abstimmung von Geschäftsprozessen, Arbeitszeitmodellen und Personaleinsatz
- ▲ Vereinfachte Planungsprozesse

- ▲ Bei der „Bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung“ sollte Nutzen auf allen Ebenen entstehen, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten



▲ Die Beratung durch die bm-orga GmbH

Die bm-orga ist der Spezialist im Bereich **ganzheitliches, bedarfsorientiertes Ressourcenmanagement** und **effizientes Prozessmanagement**

- Langjährige Erfahrung aus zahlreichen Projekten in Unternehmen aller Größen und Branchen
- Hochqualifiziertes Personal, Persönlichkeit
- Kompetenz auf jeder Bereichsebene
- Externe und neutrale Sicht für Ihr Unternehmen
- Praxisorientierte Lösungsansätze
- Prozesskompetenz rund um die Themen Personalbedarfsermittlung, Arbeitszeitberatung, Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung

* Gute Gründe für **bm-orga-Lösungen** als
Werkzeuge zur Produktivitätssteigerung *



Beratung für **Management & Organisation**

Consulting - Solutions - Training



Referent:

Dipl.-Ing. REFA-Ing.
Jürgen Wintzen

bm – orga GmbH
Beratung für Management & Organisation
Geschäftsführer

bm-orga GmbH
Beratung für Management und Organisation

Stadthausbrücke 1-3
20355 Hamburg

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

Telefax: +49 (0) 40-376 44-500

Mail: info@bm-orga.com

Web: www.bm-orga.com