

Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitmanagement in der Logistikbranche

Stellschrauben, Herausforderungen und Perspektiven

Die Ressource Personal findet zu wenig Beachtung. Viele Unternehmen setzen ihr Personal noch immer nicht ökonomisch ein und verschwenden somit beachtliche Kapazitäten. Beispiele aus der Logistikbranche zeigen jedoch, dass sich unter Berücksichtigung der erfolgskritischen Faktoren erhebliche Kosten einsparen lassen.

Ein wichtiger Wirtschaftsfaktor sind heute die Dienstleistungen rund um die Logistik. Trotz technischer Fortschritte sind logistische Dienstleistungen äußerst personalintensiv und vor allem stark von saisonalen und auftragsbezogenen Schwankungen abhängig. Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sind gerade hier Systeme zur Personaleinsatzplanung (PEP) sowie dem effizienten Arbeitszeitmanagement (AZM), ohne die Logistik-Dienstleister dem wachsenden Wettbewerbsdruck nicht standhalten können. Andere Bereiche, welche ebenfalls Einsparungen versprechen, die Optimierung der logistischen Prozesskette oder die verstärkte technische Automatisierung sind längst ausgereizt. **Die optimierte Personaleinsatzplanung mit integriertem Arbeitszeitmanagement wird somit zum strategischen Instrument.**

In Systemen zur flexiblen und bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung sehen daher Unternehmenslenker und Personalentscheider großes strategisches Optimierungspotential. Aufgrund durchorganisierter Administrationsprozesse und dem intelligenten Personaleinsatz konnte beispielsweise der Logistikkonzern BLG Logistics Group einen Großteil an unproduktiver Arbeitszeit einsparen.

Über den Erfolg von Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitmanagement entscheiden vier Faktoren

1. Personalbedarfsermittlung

Für die Planung des Personalbedarfs sowie der erforderlichen Personalreserven zur Abdeckung von kurzfristigen Ausfällen oder Arbeitsspitzen ist eine sorgfältige Voruntersuchung erforderlich. Anzahl und Qualifikation der einsatzfähigen Mitarbeiter werden hier ebenso bestimmt wie der punkt- und zeitgenaue Bedarf für ihren Einsatz. In Bezug auf Prozesse muss eine fundierte Voruntersuchung auch die kritische Bewertung der praktizierten Personalplanung und den derzeitigen Stand des Waren- und Informationsflusses beinhalten. Auch branchenspezifische Details wie das Volumen des tatsächlichen Wareneingangs und der Zeitaufwand für Umverpackung, Konfektionierung und Auszeichnung müssen berücksichtigt werden.

Ziel dieser Bedarfsuntersuchung ist eine präzise Beschreibung des Bedarfs in eng unterteilte Zeiträume. Die Daten bilden dann die Grundlage einer Prognose des Personalbedarfs.

Durch einen ständigen Abgleich der Prognosen mit dem tatsächlichen Arbeitsanfall wird die Genauigkeit der Vorhersagen durch kontinuierliche Anpassung der Logik erhöht. In der Produktionslogistik bietet sich eine enge Verbindung zwischen Produk-

tionsplanungs- und Steuerungssystemen (PPS-Systemen) und der Personaleinsatzplanung an, da nicht nur pro Arbeitsplatz oder Anlage, sondern auch pro Auftrag disponiert werden kann. Bei der Personaleinsatzplanung muss jedoch die Möglichkeit gegeben sein, auch kurzfristig auf Unregelmäßigkeiten reagieren zu können – seien es unvorhergesehene Krankheitsfälle, unpünktliche Lieferungen oder andere Verzögerungen.

2. Flexible Gestaltung der Arbeitszeit – Anpassung der Arbeitszeitmodelle an den Bedarf

Voraussetzung für eine flexible Personaleinsatzplanung ist die entsprechende Gestaltung der Arbeitszeitmodelle. Auch hier ist eine ausführliche Voruntersuchung zu empfehlen. Einflussfaktoren wie gesetzliche Arbeitszeitbestimmungen, Tarifbestimmungen und Betriebsvereinbarungen sind feste Rahmenbedingungen. Es gilt, den gegebenen arbeitsrechtlichen Rahmen maximal auszuschöpfen oder sogar durch neue Regelungen zu erweitern. Personeller Unter- oder Überdeckung kann man jedoch nur dann schnell und flexibel begegnen, wenn die Arbeitszeitmodelle entsprechend gestaltet sind.

Zeitkonten einrichten - über einen möglichst langen Zeitabschnitt – ist eine gute Maßnahme, einen geeigneten Rahmen für eine weitgehende Arbeitszeitflexibilisierung zu finden. Die Steuerung der Arbeitszeiten muss in enger Abstimmung mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat erfolgen und sollte es den Arbeitnehmern erlauben, ihre Freizeit- und Urlaubsansprüche oder persönliche Gegebenheiten wie etwa Elternzeit und Kinderbetreuung in die Planung einfließen zu lassen. Dies wird von den Mitarbeitern sehr geschätzt und trägt damit im Allgemeinen zur Motivation und Loyalität bei. Die Verantwortlichen behalten die Kontrolle und den Überblick über die geleisteten Arbeitsstunden und die anfallenden Kosten durch den Einsatz eines Personaleinsatzplanungssystems.

3. Operative Einsatzplanung – die Herausforderung für mehr Effizienz

Aufgrund zahlreicher Parameter wie Qualifikation, tarifliche Regelungen, Personalkosten oder Arbeitszeitkonten, ist die Ausarbeitung eines optimierten Einsatzplans eine sehr diffizile Aufgabe. Die Herausforderung bei der Erstellung eines optimierten Einsatzplans liegt in der Beachtung der Qualifikationen der Mitarbeiter sowie der tariflichen und gesetzlichen Regelungen – mit ständigem Blick auf die Personalkosten. Solche komplexen Personaleinsatzpläne lassen sich heutzutage mit Hilfe von Standard-Softwarelösungen erstellen, welche das Arbeitszeitmanagement (Zeitwirtschaft) und Einsatzplanung sowie Kennzahlensysteme integrieren. Damit die Software den oft manuellen Planungsprozess optimal unterstützen kann, sind folgende Informationen unerlässlich:

- ▲ Sollbedarf in Bezug auf die geforderte Qualifikation
- ▲ Verfügbarkeit der zu verplanenden Mitarbeiter
- ▲ Warnung bei Regelverletzungen
- ▲ Darstellung der Freizeitansprüche und Arbeitszeitkonten der Mitarbeiter
- ▲ Aufzeigen der verfügbaren und qualifizierten Mitarbeiter
- ▲ Abbildung der entstehenden Personalkosten

4. Arbeitszeitmanagement

Durch die enge Verknüpfung mit dem Arbeitszeitmanagement erhalten die Planer einen klaren Überblick über die Konsequenzen ihrer Planung. Fallen etwa zu bestimmten Zeiten besonders viele Überstunden an, kann in der Zukunft vorab mit erhöhtem Mitarbeiterbedarf gerechnet und zusätzliches Personal rechtzeitig eingeplant werden. Hauptsächlich für die Logistikbranche ist es von Bedeutung, dass eine entsprechende Software auch externes Personal, etwa von Zeitarbeitsfirmen oder Lieferanten, berücksichtigen kann. Das Arbeitszeitmanagement bereitet die Daten so auf, dass für die künftige Arbeitszeitgestaltung geplant werden kann. Dadurch steht die Personaleinsatzplanung für eine ständige Verbesserung und daraus folgender Optimierung offen.

Perspektiven für die Zukunft

Die Personaleinsatzplanung ist ein individueller Prozess, welcher auf die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens abgestimmt werden muss. Es gibt kein Patentrezept, das für alle Unternehmen gleichermaßen passt. Einen Anhaltspunkt und eine erste Orientierungshilfe können Referenzmodelle bieten.

Flexible Arbeitszeitmodelle sind die Grundvoraussetzung für den flexiblen Personaleinsatz. Eine Personaleinsatzplanung kann einen erheblichen Beitrag leisten, die Bedürfnisse der Arbeitgeber sowie der Mitarbeiter zu erfüllen.

Die unter besonderem Kosten- und Wettbewerbsdruck stehenden Logistikunternehmen müssen sich diesen Herausforderungen stellen, um im nationalen und internationalen Vergleich nicht auf der Strecke zu bleiben.

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](tel:+4904037644652)

Telefax: [+49 \(0\) 40-376 44-500](tel:+4904037644500)

Mail: info@bm-orga.com

Web: www.bm-orga.com



Verfasser:

Arne Iwersen

bm – orga GmbH
Beratung für Management & Organisation
Geschäftsführer