

PERSONAL

5 | 2005

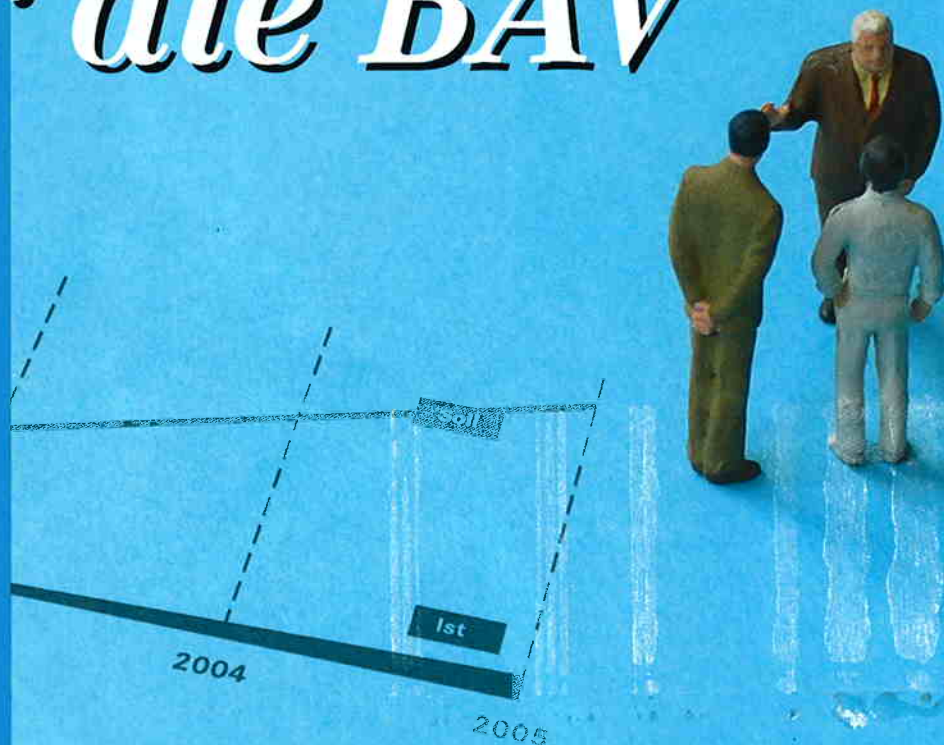
Management, Recht und Praxis

magazin



Prognoseoffensive die BAV

EFFIZIENT
GENUG?



Proht mit Pflicht zur Betriebsrente



The European
Human Resources
Software Company

www.pi-ag.com

en

66 INTERIMSMANAGEMENT

Personalleiter als Manager auf Zeit

Welche Fähigkeiten sie brauchen
und wann ihr Einsatz sinnvoll ist

THEMENSPECIAL
Business Process Outsourcing –
Was leisten die Anbieter?

Drei logistische Meisterleistungen

MITARBEITEREINSATZ. Bedarfsorientierter Personaleinsatz fällt vielen Betrieben schwer. Drei Unternehmen der Logistikbranche haben ihre Kenntnisse von korrekter Planung und Koordination auf den eigenen Personalbereich übertragen und zeigen die vier für den optimalen Einsatz wichtigsten Faktoren. Von Jürgen Wintzen

Wie kaum eine andere deutsche Branche steht die Logistik unter nationalem und internationalem Wettbewerbsdruck. Da Einsparungsbereiche wie Einsatz von Maschinen oder verstärkte Automatisierung längst ausgereizt sind, rückt der Personaleinsatz verstärkt in den Vordergrund. Denn trotz technischer Fortschritte sind logistische Dienstleistungen nach wie vor personalintensiv und unterliegen starken saisonalen wie auftragsbezogenen Schwankungen.

Der Mensch ist der „flexibelste Automat“, bringt Professor Hans-Christian Pfohl, Vorstandsmitglied der Bundesvereinigung Logistik (BVL), die Situation plakativ auf den Punkt. Deswegen sehen Unternehmenslenker und Personalentscheider in Systemen zur flexiblen und bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung (PEP) großes strategisches Optimierungspotenzial. Der weltweit agierende Logistikkonzern BLG Logistics Group sparte in Deutschland durch straffere Administrationsprozesse und intelligenten Personaleinsatz rund 80 Prozent an unproduktiver Arbeitszeit ein.

Dies gelingt, wenn bei der Planung der Personalressourcen mit Blick auf die Gesamtprozesse des Unternehmens vier Schritte beachtet werden: die genaue Ermittlung des Personalbedarfs, flexible Arbeitszeitplanung, operative Planung des Personaleinsatzes und Arbeitszeitmanagement.

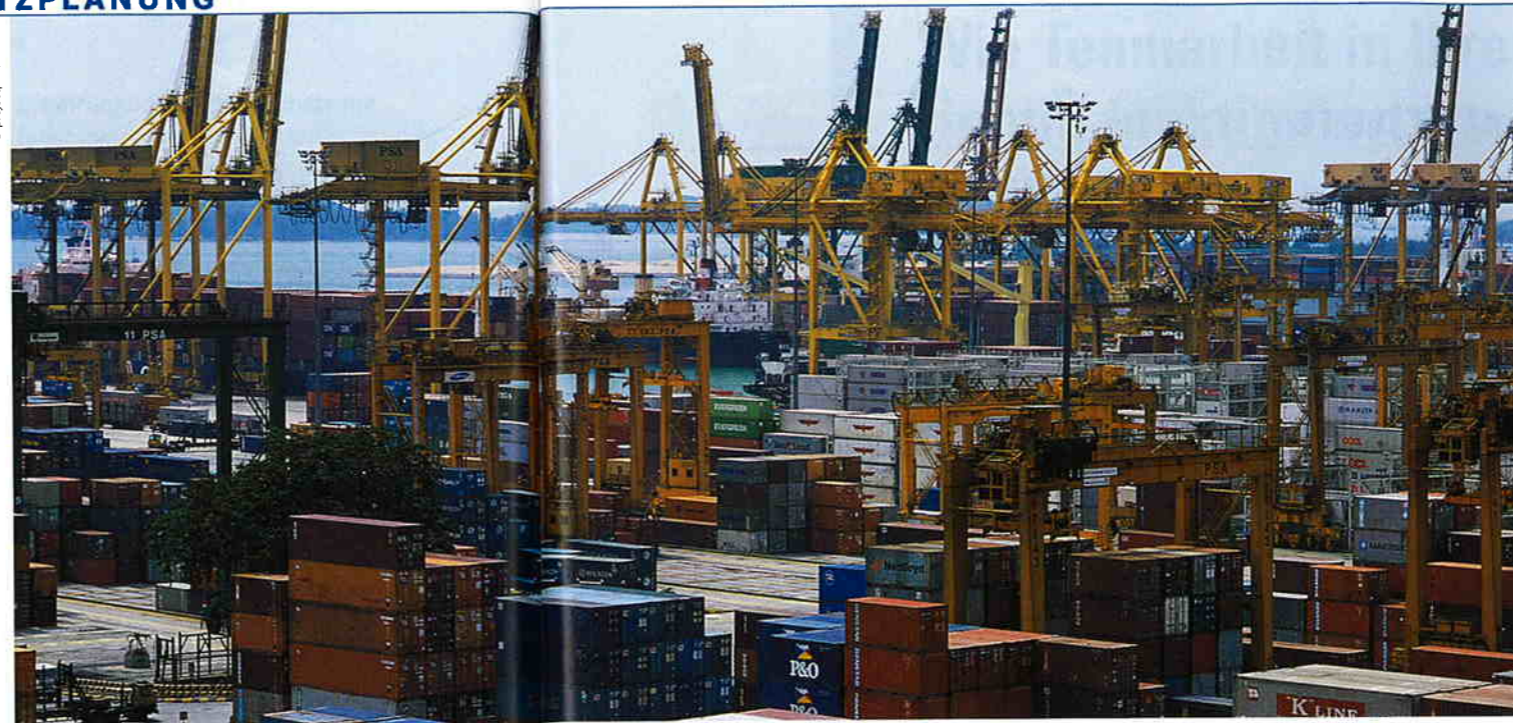
Meyer Werft: Kurzfristige flexible Disposition ist unerlässlich

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. Auch müssen praktizierte Personalplanung und aktueller Stand des Wareninformationsflusses aktuell erfasst und kritisch evaluiert werden. Als weitere Parameter finden Branchenspezifika wie das Volumen des tatsächlichen Wareneingangs und der Zeitaufwand für Umverpackung, Konfektionierung und Auszeichnung Eingang in die Ermittlungsbasis. Sind diese Daten zusammengetragen, kann der Personalbedarf prognostiziert werden. Dies sollte möglichst detailliert geschehen. Wenn der Bedarf bereits in dieser Phase in eng unterteilten Zeiträumen definiert wird, erlaubt dies später eine hoch präzise Planung und liefert eine solide Grundlage für kurzfristige, flexible Disposition.

Bei der norddeutschen Meyer Werft werden zum Beispiel in den Hochphasen des Schiffbaus bis zu 7.000 interne und externe Mitarbeiter koordiniert, die in zeitlich parallel verlaufenden, verzahnten Produktionseinheiten ihre Ziele jeweils fristgerecht erreichen müssen. In einer detaillierten Vorstudie hat deshalb die Meyer Werft gemeinsam mit dem Münchner Unternehmen Atoss die Ist- und Sollsituation in Bezug auf Arbeitszeitmodelle, vorhandene oder zu implementierende Software sowie den wirtschaftlichen Nutzen einer Personaleinsatzplanung ermittelt. Dabei wurde schnell deutlich, dass nicht nur pro Arbeitsplatz oder Anlage, sondern auch pro Auftrag disponiert werden muss. Gerade in der Produktionslogistik bietet sich eine enge Verbindung zwischen Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen (PPS-Systemen) und der Personaleinsatzplanung an.

Durch einen kontinuierlichen Abgleich der in der oben beschriebenen Weise erstellten



Prognosen mit dem tatsächlichen Arbeitsanfall wird die Genauigkeit der Vorhersagen durch eine regelmäßige Anpassung der Logik erhöht.

2.000 verschiedene Arbeitszeitmuster bei der Österreichischen Post

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 legen gesetzliche Arbeitszeit- und Tarifbestimmungen sowie Betriebsvereinbarungen die Planungsgrenzen fest. Es gilt dementsprechend, den gegebenen arbeitsrechtlichen Rahmen maximal auszuschöpfen oder sogar durch neue Regelungen zu erweitern. Hierfür stehen eine Fülle von gut kombinierbaren Modellen zur Verfügung wie etwa flexible Schichtmodelle, Jahresarbeitszeit, Arbeit auf Abruf oder auch der vermehrte Einsatz von Springern.

So arbeitet beispielsweise die Österreichische Post in ihren sechs Logistikzentren mit mittlerweile über 2.000 Arbeitszeitmustern und rund 1.800 Schichtzyklen, die alle aufeinander abgestimmt werden. Durch den

LOGISTIKUNTERNEHMEN arbeiten nach genau ausgefeilten Arbeitszeitkonzepten und Schichtmodellen. Der Einsatz jedes einzelnen Mitarbeiters muss optimal geplant sein.

Einsatz einer integrierten Software für Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung gelangen dem Staatsunternehmen Einsparungen von rund einer Million Euro pro Jahr bei einem ROI (Return on Investment) von neun bis zehn Monaten.

Eine solche Steuerung der Arbeitszeiten muss in enger Abstimmung mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat erfolgen und sollte es den Arbeitnehmern wenn nur irgendwie möglich erlauben, ihre Freizeitwünsche und Urlaubsansprüche oder persönlichen Gegebenheiten wie etwa Elternzeit und Kinderbetreuung in die Planung einfließen zu lassen. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Vielfalt der Modelle auch bei den Mitarbeitern sehr geschätzt wird und deren Motivation nach der Überwindung anfänglicher Hürden nachhaltig fördert. Dies kommt wiederum dem Unternehmen zugute, da motivierte Mitarbeiter nachweislich produktiver und loyaler sind.

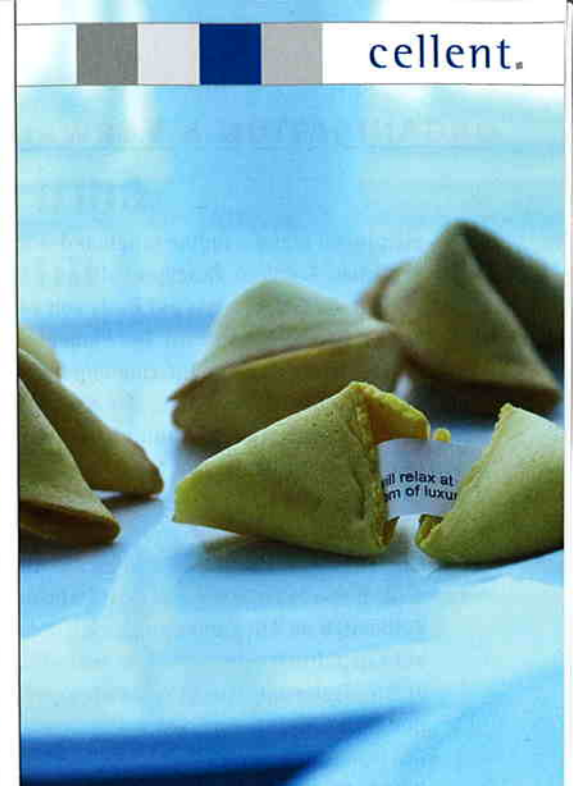
Operative Planung des Personals

Sobald Personalbedarf und geeignete Arbeitszeitmodelle ermittelt sind, lassen sich die Arbeitszeiten und Schichtfolgen mithilfe von Standardsoftwarelösungen berechnen. Als Grundlage dienen in der Regel größere Zeiträume wie ein Arbeitsjahr. Auf speziellen Zeitkonten werden Über- und Unter-

stunden genau erfasst und ihr Ausgleich innerhalb des vorgegebenen Zeitraumes kontrolliert. Ziel ist es, teure Überstunden und Leerlaufzeiten zu reduzieren, Normalarbeitszeiten zu maximieren. Bei der Meyer Werft werden etwa für zusätzliche Schichten Mitarbeiter eingeteilt, deren Arbeitszeitkonten im Minus sind. Bei der Erstellung von Schicht-, Einsatz- und Dienstplänen werden einzelne Mitarbeiter den anfallenden Arbeiten, Aufträgen, Arbeitszeiten und -plätzen zugeordnet. Dann wird überprüft, ob der gegebene Personalbedarf mit den hierfür qualifizierten Mitarbeitern ausreichend – ohne Übersbesetzung – abgedeckt ist. Im nächsten Schritt wird der Plan mit Blick auf die erzeugten Personalkosten optimiert und die Mitarbeiterverfügbarkeit für kurzfristigen Einsatzbedarf festgehalten.

Arbeitszeitmanagement bei der BLG Logistics Group

Werden Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung miteinander verknüpft, hat der Disponent einen permanenten Überblick in Echtzeit über die Konsequenzen seiner Planung. Er kennt die genauen Kosten der anfallenden Überstunden, er erhält Daten über kurzfristige Dispositionen. Sämtliche Informationen wie Krankmeldungen oder geänderte Urlaubs-



Wir wissen nicht,
was die Zukunft bringt.
Aber wir sind
darauf vorbereitet.

Die Aufgaben im Bereich des Personalmanagements sind ständig im Wandel. Deshalb ist es wichtig, einen Partner zu haben, der auf alle Anforderungen flexibel und innovativ reagiert. Auf die von heute und auf die von morgen. Cellent bietet Ihnen das komplette Leistungsspektrum der HR-Services:

Payroll
HR-Management
Personaladministration
Arbeitszeitmanagement
HR-Consulting
Mitarbeiterportal

Darüber hinaus stehen wir Ihnen mit Engagement, Know-how und neuen Ideen für alle Fragen rund um das Thema Human Resources zur Verfügung.

persönlich. exzellent. gelöst.

Cellent AG · HR Solutions & Services
Am Wallgraben 100 · 70565 Stuttgart
Telefon 0711 7810-5 · Telefax 0711 7810-919
E-mail: hrs@cellent.de · www.cellent.de