

Automatische Einsatzplanung und Wunschkdienstplanung – Ganz so einfach ist das nicht!

HERAUSGEBER: Martin Schmitt (bm-orga GmbH)

Die Idee der automatischen Einsatzplanung und Wunschkdienstplanung ist schlüssig und verspricht große Effekte bei der Einführung einer softwaregestützten Personaleinsatzplanung. Aber leider liegen Idealvorstellung und Realität oftmals weit auseinander.

Idealvorstellung

Mitarbeiter können sich vor Beginn der Planungsperiode ihre Dienste und Einsatzzeiten wünschen und im System hinterlegen. Die „Software“ verarbeitet die Mitarbeiterwünsche, schlägt den richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit für den richtigen Arbeitsplatz vor und der Planer muss diesen Vorschlag nur noch bestätigen! Der Mitarbeiter in seiner Rolle als Planer wird entlastet, hat mehr Zeit für seine eigentlichen Aufgaben und das Ergebnis stellt alle zufrieden.

Die verplanten Mitarbeiter bekommen die gewünschten Dienste und Einsatzzeiten. Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgebers steigt und damit auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Bedürfnisse von Mitarbeitern und unternehmerische Notwendigkeiten werden durch den Softwareeinsatz ausbalanciert. Die Wunschkdienstpläne fördern Eigenverantwortung und wirken sich positiv auf die Leistung der Mitarbeiter aus.

Oft erlebte Realität

So oder ähnlich wird es oftmals im Vorfeld der Einführung einer Personaleinsatzplanungs-Software definiert und als Zielsetzung ausgegeben.

Ganz so einfach ist das in der Praxis leider nicht! Oft bleibt das ein unerreichtes Ziel und bringt sehr viel Unruhe in den Planungsprozess. Die Ergebnisse werden als nicht zufriedenstellend empfunden.

Was gut klingt stellt bei näherer Betrachtung die „Königsklasse“ der Personaleinsatzplanung dar und ist bei weitem nicht so einfach, wie man dies am Anfang meinen könnte. Man tut gut daran genau zu prüfen, was realistisch machbar ist und was zwar schön klingt, aber in der täglichen betrieblichen Praxis nur schwer und mit viel Mühe zu erreichen ist.

Pro und Contra

Betrachtet man die Ausgangslage für den Planer, so haben sich die Planungsparameter teils drastisch verändert. Viele Faktoren sprechen für eine Unterstützung durch einen Planungsvorschlag.

Pro:

- Unterschiedliche Planungszeiträume müssen geplant werden. Von der langfristigen Planung im Jahresplanungsprozess über die mittelfristige Planung z.B. im letzten Quartal des (Wirtschafts-) Jahres über die rollierende Planung (z.B. monats- oder wochenweise) bis hin zur kurzfristigen Planung bei Störungen muss der Planer fundiert und schnell die richtige Planungsentscheidung treffen können.
- Verschiedene Planer müssen diese Planungszeiträume in einer gleichbleibend hohen Qualität planen können, da speziell im Schichtbetrieb, bei langen Öffnungszeiten oder im Vertretungsfall nicht immer der gleiche Planer anwesend ist.
- Personalbedarf und Personalkapazität schwanken häufig im Laufe der Planungszeiträume und verlangen eine differenzierte Personaleinsatzplanung anstatt das einfache Kopieren von Schichten. Die notwendige Anpassung der Planung an die sich verändernden Rahmenbedingungen der Unternehmung müssen letztendlich durch den Planer umgesetzt werden.
- Eine Vielzahl von Planungsparametern von gesetzlichen und tariflichen Regelungen über Kosten- und Bedarfsszenarien bis zu Mitarbeiterwünschen müssen berücksichtigt werden, um einen objektiv „guten“ Plan zu erstellen. Der Planer kann dabei nur eine begrenzte Anzahl an Parametern in endlicher Zeit berücksichtigen.
- Planer ist heute immer weniger eine Stelle als eine Rolle,

die ein Mitarbeiter ausübt. Die Planung ist dabei nicht mehr die Hauptaufgabe für den Mitarbeiter, sondern häufig Teil der Führungsaufgabe. Die zur Verfügung stehenden Zeitanteile für die Personaleinsatzplanung werden immer geringer.

- Viele Daten liegen in einer Personaleinsatzplanungs-Software bereits vor und könnten zur Bewertung und Prüfung genutzt werden.
- Die elektronische Verarbeitung von Mitarbeiterwünschen kann nur mit einer entsprechenden Softwarelösung sinnvoll gelöst werden. Die Berücksichtigung und Gewährung von Mitarbeiterwünschen in der eigentlichen Einsatzplanung ist ein zusätzlicher Komplexitätstreiber.

Dennoch sprechen auch viele Faktoren gegen einen Planungsvorschlag.

Contra:

- Planer und Mitarbeiter haben häufig Ängste bezüglich einer „Fremdbestimmung“ durch eine Maschine (Software), so dass die Akzeptanz nicht erreicht wird.
- Die Bereitstellung und Pflege der benötigten Daten muss inhaltlich und organisatorisch korrekt zugeordnet erfolgen.
- Aufwand und Nutzen müssen sich rechnen lassen. Die Verlagerung der Aufwände zur Pflege des Systems anstelle der Aufwände für die Planung muss in der Organisation verankert werden.
- Die Laufzeiten der mathematischen Algorithmen werden durch den Planer anders wahrgenommen, als die eigene Planungszeit. Wartezeiten von 10 oder mehr Minuten werden meistens nicht akzeptiert.
- Planungsvorschläge müssen objektiv verifiziert werden können, um die Akzeptanz zu erzielen. Dies erfordert neben der technischen Möglichkeit auch die Bereitstellung von geschulten Systemverantwortlichen.
- Die Regelwerke müssen systemisch geänderten Rahmenbedingungen (z.B. neue Betriebsvereinbarungen, Produktions- oder Kaufverhalten etc.) angepasst und verifiziert werden.
- Wird aufgrund von geltenden betrieblichen Rahmenparametern bei der Wunschkdienstplanung keine gute Deckung mit den eingereichten Wünschen der Mitarbeiter erreicht (Quote der Wunscherfüllung), z.B. < 60 – 70% kann die gute Absicht schnell in ein negatives Stimmungsbild umschlagen.

Näherung an ein komplexes Thema

Wer sich nicht gleich von dem Thema abschrecken lässt, dem stellt sich die Frage nach dem weiteren Vorgehen.

- Erst schauen was eine Software kann und sich anpassen?
- Erst sich darüber klar werden, wie man aktuell plant und dies dann systemisch abbilden?

Aber auch für die vermeintlichen Skeptiker die heute bereits sagen, dass Sie die Planung ohne Planungsvorschlag auf dem „Effeff“ beherrschen, lohnt sich ein Blick auf die folgende Fragestellung:

- Plant der Planer aufgrund der Ausgangslage eigentlich optimal, oder unterwirft sich der Planer der Komplexität?

Der Versuch die Planungskriterien zu beschreiben

Selbst gestandenen und kommunikativ starken Planern fällt es häufig schwer, das jahrelang praktizierte Planungsvorgehen und die zu berücksichtigenden Parameter zu beschreiben. Um einen regelbasierten Planungsvorschlag mit ggf. auch noch zu erfüllenden Wünschen der Mitarbeiter (Wunschkdienstplanung) erfolgreich implementieren zu können, müssen „Kopf“ und „Bauch“ der Planer beschrieben und als Kriterium bewertet werden können.

Erst wenn dieser Schritt absolviert wurde, kann man beginnen sich einer Softwareumsetzung zu nähern.

Häufig wird in diesem Schritt erkannt, dass nicht alle Kriterien bei der Planung berücksichtigt werden bzw. unterschiedliche Planer völlig verschiedene Kriterien und Prioritäten anwenden.

Fragestellungen helfen, sich den Planungskriterien zu nähern. Dazu gehören z.B. folgende Ansätze:

- Welche gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen gelten für die Planung z.B. aus dem Arbeitszeitgesetz, Mutterschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz? Welche Punkte daraus müssen, sollen oder können beachtet werden und welche kommen nicht zum Tragen?
- Welche Ziele will das Unternehmen mittels der Personaleinsatzplanung erreichen?
- Welche Ziele hat der Planer im Kontext der Personaleinsatzplanung?
- Welche Ziele hat der Mitarbeiter bezüglich der Verplanung seiner Ressource?
- Welche Ziele hat das Umfeld (z.B. Kunden und Interessenten) der Unternehmung?
- Welche Zielkonflikte entstehen aus den verschiedenen Ansprüchen?

„Auf diese Weise wird für alle Betroffenen ein objektives System geschaffen und kein Fluch, den es zu benutzen gilt.“ - Martin Schmitt

In einem zweiten Schritt gilt es dann, die Ziele der Personaleinsatzplanung zu priorisieren:

- Welches sind die Hauptkriterien der Planung?
- Welche Kriterien müssen, welche sollen und welche können erfüllt werden?
- Welche Kriterien werden nicht berücksichtigt und warum nicht?
- Wie lassen sich die einzelnen Kriterien zu Zielgruppen bündeln?

Grundsätzlich bedarf es einer zielführenden Diskussion dieser Fragestellungen vor dem Hintergrund, ob die notwendigen Informationen im Unternehmen überhaupt vorliegen und einer Personaleinsatzplanungs-Software zeitgerecht und mit vertretbaren Aufwänden zur Verfügung gestellt werden können. Weiterhin ist immer zu betrachten, ob die Informationsflüsse im Unternehmen zu den Planungsvorläufen passen. Alle Informationen die als Kriterien beachtet werden sollen, müssen dem Planer auch zum Zeitpunkt der Planung zur Verfügung stehen.

Betrachtung der Auswirkungen

Häufig werden bei der Diskussion und Definition der Planungskriterien die Auswirkungen übersehen oder ausgeblendet. Werden Planungskriterien auf diese Weise systematisch aufbereitet und priorisiert, so führen deren Anwendung in der Folge häufig zu anderen Planungsergebnissen als zu Zeiten der „Erfahrungsplanung“ der Planer. Die Auswirkungen können daher sehr weitreichend sein und ziehen in der Folge häufig notwendige Änderungen nach sich, um neue Planungskriterien und Planungsvorschläge erfolgreich einführen zu können. Notwendige Ableitungen durch ein geändertes Planungsvorgehen müssen unter anderem für folgende Themenkomplexe getroffen werden:

- Welche Folgen treten für das Umfeld des Unternehmens auf (z.B. Kunden, Mitarbeiterzufriedenheit, Ziele und Incentivierungsmodelle)?
- Wie verändert sich die Personalkapazität durch die Einhaltung der definierten Kriterien?
- Welche Anpassungen sind notwendig (z.B. Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen, Stellenbeschreibungen)?
- Wer pflegt dauerhaft die Rahmenparameter für die Planungskriterien und stellt die Informationen rechtzeitig zur Verfügung? Wie erfolgt die dazugehörige Aufgabentrennung von Bereichen/Abteilungen/Personen?
- Welche Auswirkungen haben die vorangegangenen Folgen für den Einführungszeitraum?

Erarbeitung der Rahmenbedingungen im Workshop

Ziel im Zuge der Einführung von Planungskriterien für regelbasierte Planungsvorschläge sollte es sein, die Sichtweisen und Prioritäten der verschiedenen Bereiche (Betroffenen) aufeinander abzustimmen und ein hinsichtlich der Unter-

nehmensstrategie abgestimmtes Portfolio an Kriterien zu erarbeiten.

Erst durch ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und Ängste der Betroffenen kann es zu einer akzeptierten Lösung kommen. Dementsprechend ist die Auseinandersetzung mit den Inhalten und Sichtweisen der Bereiche und die gemeinsame Erarbeitung der Zielzustände zentrales Erfolgskriterium. Idealerweise erfolgt die Erarbeitung extern moderiert in einem Workshop unter Teilnahme folgender Personen:

- Unternehmensleitung für die strategische Ausrichtung und die Unternehmensziele
- Bereichsverantwortliche für den Bereich, in dem die Planung eingesetzt wird zur Berücksichtigung von Besonderheiten des Bereiches
- Mehrere Planer des entsprechenden Bereiches zur Einbringung der Planer-Sichtweise
- Mitarbeiter Organisation zur Berücksichtigung von Prozessabläufen und Ablauforganisation
- Ggf. Personalreferent zur Einbringung von Mitarbeiter-sichtweisen und Belangen der Regelwerke (Gesetze, Tarife, Betriebsvereinbarungen)
- Ggf. Mitarbeiter Controlling zur Auskunft zur Datenverfügbarkeit

Übergang zur eigentlichen Softwarelösung

Wurden erst einmal auf dem Papier klare Planungskriterien und deren Priorisierungen geschaffen, so steht als nächster Schritt die Überführung in eine Personaleinsatzplanungs-Software an.

Klarheit auf dem Papier bedeutet aber nicht automatisch einfache Realisierung in der Software. Es gilt gemeinsam mit dem Softwareanbieter zu prüfen, welche der definierten Kriterien als Regeln für einen Planungsvorschlag genutzt werden können, und welche nicht. Reichen die realisierbaren Punkte aus um einen Planungsvorschlag erstellen zu lassen, oder ist das Ergebnis nur ein weiterer Schritt im Rahmen einer manuellen Planung?

Im Extremfall bedeuten einzelne nicht umsetzbare Kriterien das Scheitern des ganzen Vorhabens, da ein erzeugter Planungsvorschlag ohne diese Kriterien mehr Arbeit erzeugen würde, als eine manuelle Planung. Weiterhin ist zu prüfen, welche Aufwände bei der Realisierung anfallen. Dabei sind alle Systemanpassungen zu berücksichtigen und nicht nur die reine Implementierung der Planungskriterien. Weitreichende Anpassungen der Systemeinrichtung zur Erreichung eines automatisierten Planungskriteriums können die Folge sein.

Zusätzlich zur Systemeinrichtung sind dabei weitere Aufwände zu betrachten, die zur Daten- und Informationsbereitstellung erforderlich sind, wie z.B. Schnittstellenentwicklungen oder permanente Datenpflege von Personalstammdateninfor-

mationen (z.B. Qualifikationen, Jugendliche, Schwangere). Und wie bei allen berechneten Vorschlägen wie z.B. im automatisierten Bestellvorschlagswesen gilt auch am Ende für einen Personal-Planungsvorschlag die Beurteilung, ob der Vorschlag für den Planer in einer akzeptablen Zeit erstellt werden kann und ob die Quote der Wunscherfüllung für den Mitarbeiter akzeptabel bleibt.

Vorbereitung und Einführung

Wurde auch die Hürde der Softwareimplementierung erfolgreich genommen, so bedarf es zur erfolgreichen Einführung verschiedener vorbereitender Maßnahmen. Unter anderem:

- Grundsätzlich werden Planer und Mitarbeiter dem System erst einmal skeptisch gegenüber stehen. Eine klare Offenlegung der Kriterien und Ziele der Planungsvorschläge schafft die notwendige Grundlage für entsprechende Diskussionen im Änderungsprozess
- Mit einem Planungsvorschlag ändern sich lang eingespielte Abläufe in der Planung. Ein offenes Ohr für Verbesserungen und Nöte aber auch der Willen der Vorgesetzten den Änderungsprozess erfolgreich zu beschreiten sind nötig. Nicht der Planungsvorschlag ist häufig „schlecht“, sondern die vorhandenen Rahmenbedingungen wie z.B. die Personalkapazität oder der Ausbildungsstand der Mitarbeiter (Qualifikationen).
- Der Dialog über das „Warum passt die Planung nicht?“ muss vorgesehen werden. Dazu gehören auch qualifizierte Systemverantwortliche, die die Ergebnisse erklären können.
- Die Planer sollten das letzte Wort haben dürfen. Nur über die Akzeptanz führt der Weg zur Verhaltensänderung.
- Eine regelmäßige Prüfung der Rahmenbedingungen muss vorgesehen werden.

Fazit

Regelbasierende Planungsvorschläge (Automatische Einsatzplanung) und Wunschkdienstplanung einer softwaregestützten Personaleinsatzplanung sind bei entsprechender Herangehensweise und entsprechender Softwarefunktionalität erfolgreich einsetzbar.

Die Kunst liegt darin, die Kriterien klar zu benennen und zu priorisieren und einen Konsens aller Betroffenen herzuleiten. Qualitätssicherung und klar implementierte Prozesse schaffen den langfristigen Erfolg.

Aber Vorsicht vor der enormen Komplexität zur Realisierung solcher Prozesse. Es bedarf großer Erfahrung im Umgang mit den vielfältigen Komplexitätstreibern, um automatisierte Planungsprozesse und die Realisierung einer Wunschkdienstplanung erfolgreich umzusetzen. Aufwand und Nutzen müssen im Vorfeld einer Einführung kritisch erörtert werden.

Auf diese Weise wird für alle Betroffenen ein objektives System geschaffen und kein Fluch, den es zu benutzen gilt.



Zum Autor Martin Schmitt

Martin Schmitt, Jahrgang 1971, ist Betriebswirt BA und IPMA Level C zertifizierter Projektmanager.

Hr. Schmitt ist seit über 15 Jahren in dem Umfeld Projektleitung in Organisations- und IT-Projekten in diversen Branchen tätig gewesen. Er verfügt über sehr große praktische Erfahrung bei der Konzeption, Implementierung und Einführung von Workforce Management Systemen.

Heute ist Martin Schmitt Senior Consultant bei der bm-orga GmbH (Beratung für Management & Organisation) in Hamburg.