

Hochautomatisierte Personaleinsatzplanung – Ja! Aber nicht um jeden Preis!

AUTOR: Volker Johannhörster (p.l.i. solutions GmbH)

Demotivation, Stress und sogar Gewinnrückgang können die Folge einer nicht gut durchdachten, rein technologieorientierten Einsatzplanung sein. Dieser Artikel sensibilisiert die Systemeinführung und zeigt sinnvolle Elemente für die modulare, mitarbeiterorientierte Einführung von Workforce Management Systemen auf.

Mit Hilfe moderner Workforce Management Systeme im Bereich Einsatz-, Schicht- und Bedarfsplanung lassen sich mit hohem Automatisierungsgrad entsprechende Einsatzpläne generieren. Diese Algorithmen können permanent durch interne (z.B. aktuelle Auftragseingänge, Krankenquote, Qualifikationen) sowie äußere Einflussfaktoren (Wetter, Absatzprognosen, Marktentwicklungen, Kundenmuster, etc.) weiterentwickelt und optimiert werden. So stellen sich viele Unternehmen und deren Planungsverantwortliche den Einsatz dieser Systeme vor. Bei der Auswahl geeigneter Software-Lösungen werden dann diese Funktionen explizit nachgefragt. Die Tagesplanung im Minutenraster pro Mitarbeiter, leider oft auch als Ressource benannt, ist dann das „visionäre“ Ziel dieser Systemeinführung. Die Einsatzpläne können dann auch noch über die elektronischen Wege der Kommunikation (SMS, Email, Voice-Control, Smartphone App) dem Mitarbeiter direkt zugestellt werden. Abweichungen von diesem Einsatzraster werden elektronisch nachgewiesen und dem Mitarbeiter aufgezeigt.

Das Starbucks-Beispiel aus dem Jahr 2014 zeigt, wie eine hoch automatisierte Einsatzplanung ohne Reflexion einen direkten negativen Einfluss auf das Privatleben von Mitarbeitern haben kann. In diesem konkreten Beispiel wurden Stundenkräfte zur Schließung der Filialen nach 22 Uhr eingeplant und mussten dann direkt am nächsten Morgen wieder zur Geschäftsöffnung bereit stehen. Erst durch empörte Reaktionen auf diesen Bericht hat Starbucks die Einsatzplanung angepasst. Andere Beispiele in diesem Umfeld sind Warenanlieferungen (Einplanung von Zusatzpersonal für die Warenvereinbarung in den Morgenstunden vor Öffnung der Geschäfte) oder Einfluss von Absatzprognosen (kurzfristige Einsatzreduzierung bzw. -erhöhung durch geänderte Absatzprognosen; dies ist vor allem im Logistiksektor für E-Commerce eine gängige Lösung, da der permanente Online-Auftragseingang einen hervorragenden täglichen Forecast auf Stundenbasis bietet).

Die Nutzung der elektronischen Personaleinsatzplanung (ePEP) ist natürlich darauf ausgelegt, Personalkosten effizient zu nutzen und Kostenpotenziale zu heben. Dies sind ehrbare Ziele, die wir auch gemeinsam mit unseren Kunden in den entsprechenden Projekten erreichen wollen und realisieren.

Es dürfen hierbei aber nicht die persönlichen Bedürfnisse des Teams außer Acht gelassen werden. Analog zum „1:1-Marketing“ müssen auch im Bereich der Personalsteuerung die Umfelddaten mit Relevanz Berücksichtigung in die ePEP-Systematik finden. Hier ist natürlich das Thema „private Daten“ und Datenschutz von enormer Bedeutung. Sowohl im Arbeitnehmerkreis inkl. der Betriebsräte und den Unternehmen muss ein Umdenken bei der Systemeinführung und -optimierung erfolgen. Wir von der p.l.i. solutions GmbH haben die Erfahrung gemacht, dass viele Interessenten sich bei der Auswahl geeigneter Software-Produkte nur auf die Funktionen der Systeme konzentrieren. Durch eine hohe Sensibilisierung bereits in der Akquise- und in der späteren Implementierungsphase können wir die Kunden dafür gewinnen, die Mitarbeiter eng in diesen Planungs- und Steuerungsprozess einzubinden.

Die oben aufgezeigten Beispiele zeigen, dass durch eine enorme „Überdrehung“ der Software-Nutzung das Mitarbeiterteam permanent kontrolliert und automatisiert verplant anstatt im Dialog gesteuert wird. Daher vermitteln wir das in der folgenden Abbildung dargestellte Workforce Management Portfolio, um den Unternehmen die Potenziale inkl. Zukunftsperspektive aufzuzeigen.

Die Einführung dieser Art von IT Systemen bietet enorme Potenziale für die Unternehmen wenn neben den „Hard Facts“ (Systemfunktionen) auch die „Soft Facts“ (Mitarbeiterbelange) bei der Einführung Berücksichtigung finden.

Die folgenden Punkte geben mögliche Anregungen und Empfehlungen, die bei der Systemeinführung bzw. bei der Optimierung bestehender ePEP-Tools zu berücksichtigen sind.

Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Befragen Sie Ihr Team bzgl. vorhandener Qualifikationen und Ziele für die Zukunft. So erkennen Sie sehr schnell, ob bei der Einsatzplanung Potenziale im Vertretungsfalle oder zum Abfangen von Auftragspitzen gegeben sind. Erkennen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter Weiterbildungsbedarfe und definieren Sie diese direkt im ePEP System.

Fragen Sie auch nach Arbeitsplätzen oder Einsätzen nach, bei denen die Mitarbeiter nur im „Notfall“ eingesetzt werden möchten. Mit Hilfe des Systems können Sie dem Mitarbeiter bei Bedarf diesen Fall objektiv darstellen. So wird die Bereitschaft für einen Einsatz erhöht und transparent gemacht.

Immer wieder ein Thema: Urlaubsplanung!

Eine gerechte und vorausschauende Urlaubsplanung erhöht zum großen Teil die Mitarbeiterzufriedenheit und wirkt sich sehr positiv auf die Arbeitsqualität aus. Die komplette aktuelle Sicht auf Resturlaubstage inkl. Historiendaten und der Personalbedarfe sorgt für eine optimale Verteilung der geplanten Abwesenheiten. Durch die Bildung von Urlaubskreisen und übergreifenden Teams im System

können Konflikte direkt erkannt, diskutiert und gemeinsam gelöst werden.

Sehr unbeliebt: Kurzfristige Zusatzeinsätze!

Auch die beste Planung und der optimierte Forecast können es nicht verhindern: Kurzfristige Einsätze wird es immer im Geschäftsleben geben und müssen zum Wohle des Kunden gelöst werden. Hierbei bietet die proaktive Sicht auf Zeiterfassungs- und Historiendaten in der Personaleinsatzplanung eine gute Diskussionsbasis, um Mitarbeiter im Dialog für Zusatzeinsätze zu gewinnen. Wir erarbeiten aktuell in Zusammenarbeit mit Microsoft eine „Shopfloor App“ für den Planer. Damit kann dieser direkt mit einem Tabletcomputer einen Rundgang im Betrieb vornehmen und im Dialog mit den betroffenen Mitarbeitern am Touchscreen die erforderliche Planungssituation klären. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aktuell nicht im Hause sind aber optimal für den Zusatzeinsatz in Frage kommen, können dann zusätzlich mit einer SMS oder Email informiert werden.

Möglichkeiten der Bonifizierung bei der Einsatzplanung

Viele Unternehmen nutzen die Einsatzplanung noch nicht für eine Entgelt-

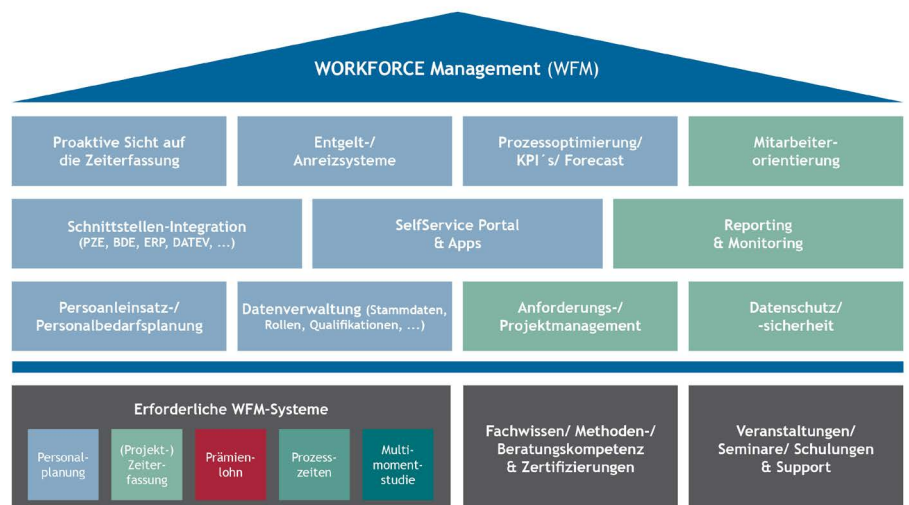


Abbildung: Leistungsportfolio WORKFORCE Management

differenzierung. So können ungeliebte Zeiträume oder Tage (z.B. Weihnachten, Brückentage, ...) dazu verwendet werden, Bonuspunkte zu erlangen, die dann z.B. in Freizeit oder auch in Entgelt umgewandelt werden können. Natürlich muss hier der Planer bzw. das System darauf achten, dass die work-life-balance nicht überstrapaziert wird.

Eine Idee in einer Kundendiskussion ist bei uns dadurch entstanden, dass diese Bonuspunkte auch durch kurzfristige Einsatzänderungswünsche durch den Mitarbeiter eingelöst werden können. Oft sind es ja auch die Mitarbeiter, die kurzfristig eine Änderung ihres Einsatzes wünschen und der Planer eine Lösung finden muss.

Gerechte automatisierte Einsatzplanung: Gleichverteilung in den Schichttypen

In vielen Firmen mit verschiedenen Schichtmodellen und hoher Flexibilität besteht oft die Problematik, dass nicht alle Mitarbeiter in gleichen Teilen an den verschiedenen Schichttypen (z.B. Früh- und Spätschicht) beteiligt sind. Über das System kann anhand der Einsatzhistorie ermittelt werden, wie die Verteilung aktuell

ist bzw. sich entwickelt. Diese Systematik kann auch genutzt werden, um Schichteinsätze auf Mitarbeitererebene zu begrenzen (z.B. maximaler Einsatz in einer Nachtschicht von 10% pro Geschäftsjahr).

Persönliche Zusatzdaten zur Optimierung der Planung

Die Planungsdaten können durch sinnvolle Datenerweiterungen im System ergänzt werden. Auch die Fahrpläne des öffentlichen Nahverkehrs können Auswirkungen auf die Schichteinsatzzeiten haben. So können bereits durch leichte Anpassungen der Uhrzeiten für Schichtbeginn bzw. -ende unnötige Leer- und Wartezeiten bei den entsprechenden Mitarbeitern vermieden werden. Die Abbildung von Fahrgemeinschaften ist ebenfalls eine hilfreiche Systemeinstellung, um diese Gruppen nicht bei der Planung „auseinanderzureißen“.

Das Wissen von Vereinstätigkeiten oder zeitintensiven Hobbies der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann ebenfalls für eine Mitarbeiterzentrierte Einsatzplanung genutzt werden. Die hinterlegten Daten können den Planer zumindest darauf hinweisen, dass

z.B. durch einen angewiesenen Schichtwechsel private Belange nicht wahrgenommen werden können.

Noch wichtiger wird dieser Sachverhalt, wenn die Pflege von Angehörigen oder die Situation von alleinerziehenden Müttern oder Vätern berücksichtigt werden müssen.

Die oben aufgeführten Beispiele geben nur einen Auszug an Möglichkeiten, die bei der Systemeinführung neben den Standardfunktionen beachtet werden müssen. Daher ist bei dem Anforderungsmanagement auf diese Punkte hinzuweisen. Ein Stufenplan ist bei der Implementierung sehr hilfreich, und bietet eine sehr gute Möglichkeit, Erfahrungen mit der komplexen Systematik zu sammeln. Die verantwortungsvolle Kombination der Daten, das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern, Planern und Systemunterstützung sowie die Unternehmensphilosophie tragen zum nachhaltigen Erfolg der Workforce Management Lösung bei.

Quellen:

Starbucks-Beispiel - New York Times Online Bericht (August 2014)

„Das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern, Planern und Systemunterstützung sowie die Unternehmensphilosophie tragen zum nachhaltigen Erfolg der Workforce Management Lösung bei.“

- Volker Johannhörster



Zum Autor Volker Johannhörster:

Volker Johannhörster ist Gründer (2001) und Geschäftsführender Gesellschafter der p.i.i. solutions GmbH. Er verantwortet die Bereiche Personal, Finanzen, Vertrieb und das Competence Center Workforce Management. Nach seinem Wirtschaftsingenieurstudium arbeitete er mehrere Jahre in einem Medienkonzern als Leiter Prozessorganisation.