

Jahrgang 2018

Fachartikelreihe  
**Zukunft Workforce Management**

Workforce Management 2020  
Wohin geht die Reise?

Romeiser / Wintzen

Ausgabe  
04/2018



#### **Workforce Management 2020 – Wohin geht die Reise?**

Personaleinsatzplanung bzw. Workforce Management ist eigentlich ein „reifes“ Thema des Personalmanagements. Schon seit vielen Jahren ist dieser Themenkomplex in aller Munde, jedoch immer noch nicht in allen Unternehmen angekommen. Die Ökonomie und die Arbeitswelt haben sich in den letzten Jahren fundamental geändert und weitere Änderungen sind absehbar. Industrie 4.0 und damit verbunden Arbeit 4.0 prägen neue Arbeitsformen und veränderte Konjunkturzyklen.

Im Rahmen der Fachartikelreihe „Zukunft Workforce Management“ berichten zwei führende Köpfe der Branche, wie sie die aktuelle Situation einschätzen und wo Perspektiven für die Zukunft gesehen werden.

Im Gespräch mit Jürgen Wintzen, Geschäftsführer und Gesellschafter der bm-orga GmbH in Hamburg und Hans Romeiser, Geschäftsführer der ROUNT GmbH aus Roetgen.

#### **Relevante Treiber für die Personaleinsatzplanung?**

Von welchen Treibern gehen Ihrer Meinung nach heute und bis 2020 die größten Herausforderung für deutsche Unternehmen und ihr Personalmanagement aus und welche Rolle spielen diese Treiber insbesondere für die Personaleinsatzplanung?

##### Jürgen Wintzen

Die flexible Reaktion auf Bedarfsschwankungen, die Verbesserung der Flexibilität der »eigentlichen« Einsatzplanung sowie die vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes werden in den nächsten Jahren die wesentlichen Faktoren für eine effiziente und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung im betrieblichen Alltag sein. Die Ergebnisse von aktuellen Studien (z.B. der Working Time Alliance) zeigen, dass dem Instrument Personaleinsatzplanung heute und in Zukunft weiterhin große Bedeutung beigemessen wird und viele Unternehmen in diesem Bereich bereits tätig geworden sind. Die Relevanz der Personaleinsatzplanung wird meiner Einschätzung nach mit Blick auf die nächsten Jahre relativ gleichbleibend sein und bewegt sich grundsätzlich auf einem hohen Niveau.

Die Bedeutung der Personaleinsatzplanung ist u. a. dadurch zu erklären, dass die zukünftige Entwicklung in den Unternehmen in ihrer Komplexität und Anforderung an einen effizienten Personaleinsatz immer weiter zunimmt.

##### Hans Romeiser

Nach den Jahren maximaler Flexibilisierungsbemühungen mit den damit einhergehenden Herausforderungen an die Personaleinsatzplanung drängen sich aktuell die Aspekte des Fachkräftemangels, demographische Entwicklungen sowie die restriktiveren Möglichkeiten der Leiharbeitnehmerüberlassung in den Vordergrund.

Hatte man in der Vergangenheit maximales Augenmerk auf die Bedarfsorientierung des Mitarbeiterereinsatzes gelegt, so werden nun Arbeitszeitmodelle angestrebt und

umgesetzt, die nach wie vor den wirtschaftlichen Einsatz der Ressource Mitarbeiter ermöglichen, aber gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter, Ergonomie sowie das massive Insourcing von Leistungen fokussieren.

Da somit die Entscheidungen der Personaleinsatzplanung von weitaus mehr Dimensionen / Restriktionen als der Bedarfsabdeckung beeinflusst werden, steigt die Komplexität dieser Aufgabe merklich an. Der optimale Einsatz von Mitarbeitern kann daher zukünftig nur noch mit einer softwaregestützten Entscheidungsunterstützung gelingen. Ebenso steigt die Bedeutung eines zielgrößenorientierten Controllings, das in der Lage ist, auch „weiche“ Bewertungskriterien transparent und vorausschauend darzustellen und zu prognostizieren.

#### **Status quo und Zukunft der Personaleinsatzplanung?**

Wie bewerten Sie die heutige Personaleinsatzplanung in deutschen Unternehmen, wie gut sind die Unternehmen bereits auf den Wandel der Arbeitswelt vorbereitet? Wo ständen wir bei einer Skala von 1 bis 10 (10: perfekt). Wie wird die Personaleinsatzplanung in Zukunft „anders“ organisiert, geplant und durchgeführt? Welchen Stellenwert wird sie im Unternehmen einnehmen?

#### Jürgen Wintzen

Trotz des immer wieder oft beschriebenen Reifegrads zur Durchdringung der Thematik Personaleinsatzplanung im Personalmanagement, ist es umso bemerkenswerter, dass viele Unternehmen immer noch auf althergebrachte Methoden zurückgreifen, wie sie ihr Personal einsetzen und somit viele Betriebe in Sachen IT-Lösungen zur Einsatzplanung hinter den aktuellen Möglichkeiten liegen. Ein signifikanter Anteil hat hier auch in den nächsten Jahren noch erheblichen Nachholbedarf bei der effizienten und bedarfsorientierten Einsatzplanung.

Dieser Trend zeichnet sich schon seit mehr als 15 Jahren ab. Dennoch steckt die konsequente und nachhaltige Umsetzung der Personaleinsatzplanung häufig noch in den Kinderschuhen. In vielen Fällen wurden die gewünschten Effekte mit einer Softwareeinführung nicht annähernd erreicht. Bei den bestehenden, in den Betrieben realisierten Lösungen, sehen viele Unternehmen weiterhin Verbesserungsbedarf bzw. man ist nicht selten unzufrieden mit den implementierten Softwarelösungen.

In Bezug auf die angesprochene Bewertungsskala muss man sicher zwischen den verschiedenen Branchen in der deutschen Wirtschaft differenzieren, da der Reifegrad von Lösungen zur Unterstützung einer softwaregestützten Einsatzplanung sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Zum Beispiel im Handel sowie im Bereich Transport & Logistik ist die Durchdringung des Marktes schon ziemlich weit fortgeschritten, wohingegen z.B. im Bereich Produktion und auch im Dienstleistungsbereich immer noch erheblicher Nachholbedarf besteht. In der Grundgesamtheit aller Unternehmen würden wir den Wert auf der Skala von 1- 10 mit „fünf“ benennen.

In vielen Fällen wird seitens der Unternehmen aber auch zu viel von Softwarelösungen zur Personaleinsatzplanung erwartet. Die Betriebe versuchen oftmals alle Themen rund um den effizienten Personaleinsatz mit einer Softwarelösung in den Griff zu bekommen.

Dabei können aber organisatorische Defizite in den Unternehmen nur bedingt durch den eigentlichen Softwareeinsatz verbessert beziehungsweise optimiert werden. Besonders, wenn es keinen definierten Prozess der Personaleinsatzplanung gibt. Die Aufgabendefinition der am Planungsprozess beteiligten Rollen müssen strukturiert und klar geregelt sein, sonst plant jeder 'vogelwild' vor sich hin.

Auch darf die Einsatzplanung nicht vollständig der Maschine überlassen werden. Anbieter versprechen in vielen Fällen unter der Überschrift 'Automatische Einsatzplanung' viel, halten davon aber nur wenig und es kommt zum Teil zu sehr unbefriedigenden Planungsergebnissen.

Die nächsten Jahre bleiben meiner Meinung nach spannend und herausfordernd, sowohl für die Unternehmen, als auch für Anbieter von Softwarelösungen zur effizienten Personaleinsatzplanung.

Hans Romeiser

In Konsequenz der postulierten Veränderungen bei den Herausforderungen an die „moderne“ Personaleinsatzplanung ändert sich auch deren „Stellenbeschreibung“. Insbesondere für Dienstleistungsunternehmen (Gesundheitswesen, Kommunikation, Logistik, Transport, etc.) mit einem Personalkostenanteil von über 70 Prozent stellt die Personaleinsatzplanung den kritischen Erfolgsfaktor dar.

Beschränkte sich die Personaleinsatzplanung in der Vergangenheit auf die Anwendung eines Dienstplans und die Dokumentation der Veränderungen, stellt sie heute eine Querschnittsfunktion in den Unternehmen dar. Gliedert man die Personaleinsatzplanung in die zeitlichen Entscheidungsebenen der strategischen (langfristig), taktischen (mittelfristig) und operativen (kurzfristig) Planung wird schnell die neue Verantwortlichkeitsstruktur ersichtlich, die sich vom Management über das Controlling und die kaufmännischen Bereiche in die operativen Bereiche erstreckt. Aus diesem Grunde wird die Personaleinsatzplanung heute auch vermehrt Personallogistik genannt. Mittlerweile geht es um viel mehr als die Planung der Einsätze des Personals.

In den wenigsten Unternehmen hat sich dieses neue Verständnis in Organisation und Prozess etabliert. Insbesondere traditionelle Branchen (Gesundheitswesen, Produktion und z.B. Chemieunternehmen) hinken hier den Erfordernissen des Marktes hinterher, wenn diese überhaupt erkannt werden. Branchen mit überdurchschnittlichem Kosten- und Wettbewerbsdruck (Kommunikation, Hospitality, Transport, Logistik) hingegen haben vermehrt diese Herausforderungen als mögliches Alleinstellungsmerkmal erkannt und die entsprechenden Reorganisationen begonnen.

#### **Workforce Management 2020**

Inwieweit wird sich die Personaleinsatzplanung bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus verändern? Welchen Herausforderungen stehen wir nicht morgen, sondern übermorgen gegenüber? Wohin geht die Reise?

#### Jürgen Wintzen

Für die Unternehmen sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer effizienten Personaleinsatzplanung heute, morgen und auch übermorgen die flexible Reaktion auf Bedarfsschwankungen, die Verbesserung der Flexibilität sowie die vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes, um die sich immer wieder ändernden Herausforderungen im betrieblichen Alltag anpassen zu können.

Darüber hinaus wird der Steigerung der Planungsqualität und die Vereinheitlichung der Planungsprozesse in den Unternehmen in den nächsten Jahren ebenfalls eine sehr große Bedeutung zukommen. Das heißt, dass auch die eher nach innen gerichteten Themen eine hohe Bedeutung haben. Durch die Erhöhung der Planungsqualität – und die damit einhergehende Verlässlichkeit der Planung – unterstützt die Einsatzplanung den für die Mitarbeiter wichtigen Aspekt der »Work-Lifetime-Balance«. Die »Beherrschung« der Personaleinsatzplanung spiegelt sich in der Vereinheitlichung von Prozessen und Strukturen wieder. Die klare Regelung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der handelnden Personen im Planungsprozess ist somit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Personaleinsatz.

#### Hans Romeiser

Die Bemühungen der Politik in der jüngeren Vergangenheit konzentrierten sich auf die Einführung eines Mindestlohns, einer weiteren Verschärfung der Rahmenbedingungen der Leiharbeiterüberlassung sowie der Abschaffung der verbliebenen „Schlupflöcher“. In den nächsten Jahren wird somit die Attraktivität und Zuverlässigkeit der Arbeitszeitgestaltung zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Sollten sich jedoch die politischen Ziele verwässern und weiterhin die Möglichkeiten bestehen Arbeitskraft zum reduzierten Preis einzukaufen, so wird sich ein Trend der letzten Jahre fortsetzen: Arbeitnehmer mit mehr als ein oder zwei Beschäftigungsverhältnissen zur Sicherung der Existenzgrundlage. Auf Basis dieses Szenarios ist eine neue Herausforderung der Personaleinsatzplanung denkbar – die Unternehmensübergreifende Personaleinsatzplanung zur Koordination der Verfügbarkeit über mehrere Arbeitgeber. Im Prinzip eine Herausforderung mit der sich Leiharbeiterüberlasser bereits heute auseinandersetzen. Als Zukunftsvision bietet sich ein standardisiertes Kommunikationsverfahren an, mit dem Arbeitgeber ihre Bedarfe und Einsatzplanung untereinander abstimmen und gleichzeitig die Restriktionen des Arbeitsschutzes (z.B. Arbeitszeitgesetz) einhalten können.



**Autor:**

Jürgen Wintzen  
Geschäftsführer

**bm-orga GmbH**

Hamburg



**Autor:**

Hans Romeiser  
Geschäftsführer

**ROUNT GmbH**

Roetgen



#### **bm-orga GmbH** – Beratung für Management & Organisation

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und Image.

Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden.

Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / [www.bm-orga.com](http://www.bm-orga.com)

#### **ROUNT GmbH** – Beratung für Personallogistik

Die ROUNT GmbH versteht sich als Beratungshaus für Personallogistik und Arbeitszeitmanagement. Unter dem Begriff der Personallogistik versammeln sich Einzeldisziplinen wie Bedarfsermittlung, Arbeitszeitmodellgestaltung, Schicht- und Schichtmodell-design, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung und Zeitwirtschaft sowie arbeitszeitbezogene Kennzahlensysteme.

ROUNT unterstützt Unternehmen bei der Findung und Umsetzung von optimalen Strukturen und Prozessen zur Personallogistik in deren individuellem Umfeld.

Mit der Unterstützung von professionellen Werkzeugen zur Bedarfsermittlung und zum Schichtmodell-design gelingt es ROUNT auch in sehr dynamischen Geschäftsfeldern mit einer Vielzahl von Rahmenparametern transparente und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Zielsetzung ist dabei immer die Etablierung der branchen- und kunden- individuellen Best Practice.



ROUNT GmbH / Jennepeterstr. 41a / 52159 Roetgen / [www.rount.de](http://www.rount.de)