

Jahrgang 2019

Fachartikelreihe
Zukunft Workforce Management

Vom Kostenfaktor zum Humankapital

Jürgen Wintzen

Ausgabe
01/2019



Quelle: Illustration – IRStone /stock.adobe.com

Vom Kostenfaktor zum Humankapital

Dienstleistungen in der Logistikbranche sind trotz technologischer Fortschritte äußerst personalintensiv und dabei besonders stark von saisonalen und auftragsbezogenen Schwankungen abhängig. Mit softwaregestützter Personaleinsatzplanung können Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erzielen und den Servicelevel erhöhen, ohne dass zusätzliche Kosten entstehen.

Der bei Personalverantwortlichen längst geläufige Begriff „Humankapital“ wurde jüngst zum Unwort des Jahres gewählt. Den Menschen als Kapital zu betrachten, muss jedoch nicht bedeuten ihn auf seinen wirtschaftlichen Wert zu reduzieren. Er kann damit auch aufgewertet werden zu einem nur schwer ersetzbaren Bestandteil eines Unternehmens. Mittlerweile werden Mitarbeiter zunehmend als flexibelste und unverzichtbare Größe im Unternehmen gesehen - allerdings mit noch hohem Optimierungspotenzial.

Gerade in lohnintensiven Ländern wie Deutschland ist es deshalb notwendig, die Planung der Personalressourcen zu verbessern und in Bezug zu den gesamten Unternehmensprozessen zu setzen. Damit wird die IT-gestützte Personaleinsatzplanung (PEP) zu einem strategischen Instrument.

Am Anfang steht die Bedarfsanalyse

Jeder Planung des eigentlichen Personalbedarfs sowie der notwendigen Reserve zur Abdeckung von kurzfristigen Ausfällen oder Arbeitsspitzen muss eine profunde Analyse vorausgehen. Neben der Anzahl und der Qualifikation der benötigten Mitarbeiter muss beispielsweise auch der aktuelle Waren- und Informationsfluss bestimmt werden. In der Lagerumschlagslogistik erfüllt diese Aufgabe ein Auftragssteuerungssystem, das die Art der Ware sowie wichtige Informationen zur Kommissionierung berücksichtigt. Weitere Parameter sind darüber hinaus etwa der tatsächliche Wareneingang sowie der Zeitaufwand für Umverpackung, Konfektionierung und Auszeichnung der Produkte.

In der Produktionslogistik bietet sich hingegen eine enge Verbindung zwischen Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen und der PEP an. Entscheidend ist in beiden Fällen, dass kurzfristig ohne hohe Zusatzkosten auf Unregelmäßigkeiten wie Krankheit eines Mitarbeiters, verspätete Wareneingänge oder witterungsbedingte Verzögerungen reagiert werden kann.

Flexible Arbeitszeitmodelle als Erfolgsfaktor

Um die Personalressourcen optimal planen zu können und Über- bzw. Unterdeckung möglichst zu vermeiden, sollten sämtliche Rahmenbedingungen wie Tarifbestimmungen, Betriebsvereinbarungen und rechtliche Vorgaben maximal ausgeschöpft werden. Die Einrichtung von Zeitkonten über einen möglichst weitgefassten Zeitraum - bewährt hat sich hierfür ein Jahr - bildet einen geeigneten Rahmen und gibt den nötigen Handlungsspielraum für eine weitgehende Arbeitszeitflexibilisierung.

Eine solche Steuerung der Arbeitszeiten muss in enger Abstimmung mit den Mitarbeitern erfolgen und sollte erlauben, Freizeit- und Urlaubsansprüche oder persönliche Gegebenheiten wie etwa Kinderbetreuung sowie gesundheitliche

Erfordernisse mit einzubeziehen. Eine derartige Flexibilität wird auch von den Mitarbeitern geschätzt. Dadurch steigen Motivation und Loyalität der Arbeitnehmer - ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor gerade in serviceorientierten Unternehmen. Über integrierte Lösungen mit Online-Verfügbarkeit behalten die Personalverantwortlichen die Kontrolle sowie den steten Überblick über geleistete Arbeitsstunden und anfallende Kosten und können jederzeit auf Basis aktuellster Daten agieren.

Operative Einsatzplanung: die Herausforderung

Aufgrund der zahlreichen Parameter wie Qualifikation, tarifliche Regelungen, Personalkosten oder Arbeitszeitkonten, ist die Erstellung eines optimierten Einsatzplans eine außerordentlich komplexe Aufgabe. Deshalb unterscheidet man in der Praxis meist solche Parameter, die zwingend einzuhalten sind, etwa gesetzliche Ruhezeiten, und solche, die eingehalten werden sollten, beispielsweise Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter. Solche komplexen Personaleinsatzpläne können heutzutage mit Hilfe von Standardsoftware-Lösungen erstellt werden, die Zeitwirtschaft und Einsatzplanung sowie Kennzahlensysteme integrieren.

Integration schafft Transparenz: das Arbeitszeitmanagement

Das Arbeitszeitmanagement bereitet Daten so auf, dass für die künftige Arbeitszeitgestaltung geplant werden kann. Dadurch steht die PEP für permanente Überarbeitung und Optimierung offen. Fallen etwa zu bestimmten Zeiten besonders viele Überstunden an, kann in der Zukunft vorab mit einem erhöhten Mitarbeiterbedarf gerechnet und zusätzliches Personal frühzeitig eingeplant werden. Besonders für die Logistikbranche ist wichtig, dass eine entsprechende Software auch externe Mitarbeiter, etwa von Zeitarbeitsfirmen oder Lieferanten, berücksichtigen kann.

Durch eine enge Verknüpfung mit dem Arbeitszeitmanagement erhalten die Verantwortlichen einen schnellen Überblick über die Konsequenzen ihrer Planung, beispielsweise die Kosten für Überstunden. Wichtige Informationen über Krankmeldungen, geänderte Urlaubsplanungen etc., die ständig in Personalabteilungen und Sekretariaten eingehen, müssen online abgeglichen werden können. Sind sie in unterschiedlichen Systemen abgelegt, laufen die Planer Gefahr, dass sie ihre Schichtpläne auf der Basis veralteter oder unvollständiger Daten erstellen.

Gerade angesichts der immer wiederkehrenden Diskussion um Personalkosten kann eine intelligente Personaleinsatzplanung gerade in der unter besonderem Druck stehenden Logistikbranche einen echten Wettbewerbsvorteil bieten.



Autor:

Jürgen Wintzen
Geschäftsführer

bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation

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 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.



Beratung für Management & Organisation

Die Experten für
Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung

bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / www.bm-orga.com