



## Vorgehensmodell

# Die bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung

**In der CoPers-Ausgabe 2/2005 haben wir dargestellt, was bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung (PEP) bedeutet und warum sie gerade heute so wichtig ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in den westlichen Hochlohnländern. Es stellt sich nun die Frage nach dem Vorgehensmodell, d.h.: Wie wird ein bedarfsorientierter Personaleinsatz erreicht, welche Bausteine gehören dazu?**

Ein effektiver, also wirtschaftlich optimierter Personaleinsatz zeichnet sich dadurch aus, dass immer genau die benötigte Anzahl von Mitarbeitern mit den erforderlichen Qualifikationen eingesetzt wird. Dies erfordert eine bedarfsgenaue Planung des Personaleinsatzes. Um dies zu erreichen ist Folgendes erforderlich:

- Gute Kenntnis des für den Planungszeitraum zu erwartenden Personaleinsatzes;
- Arbeitszeitmodelle, auf deren Basis dieser Bedarf möglichst exakt abgedeckt und innerhalb derer ggf. auch auf kurzfristige Änderungen des Bedarfs reagiert werden kann;
- ein geregelter Informationsfluss, der den Planern alle für ihre Aufgabe erforderlichen Informationen zeitgerecht bereitstellt;
- Werkzeuge für die Personaleinsatzplanung, welche die Planer unterstützen und ihnen ermöglichen, auf effiziente Weise einen (annähernd) optimalen Plan zu erstellen.

Wir wollen uns hier primär mit den drei ersten Punkten befassen, also den organisatorischen Voraussetzungen einer bedarfsorientierten PEP. Das „Handbuch der Personaleinsatzplanung“ liefert auch die ergänzenden

Informationen zu den Anforderungen an Software-Werkzeuge zur Unterstützung der PEP und zur Gestaltung eines entsprechenden Auswahlprojektes.<sup>1</sup>

Die Personaleinsatzplanung ist ein unterstützender Geschäftsprozess, der sich durch hohe Komplexität auszeichnet und gleichzeitig ein hohes Einflusspotenzial auf die wirtschaftlichen Ergebnisse eines Unternehmens (oder einer Non-Profit-Organisation) besitzt. Diese beiden Eigenschaften machen eine sehr sorgfältige Analyse bei der Implementierung der organisatorischen Abläufe der PEP erforderlich. Nur ein sorgfältig konzipierter Ablauf der PEP führt zu den wirtschaftlich notwendigen Ergebnissen und macht gleichzeitig die Komplexität des Planungsvorgangs auch unter sich verändernden Randbedingungen und bei starker Dynamik des Personalbedarfs handhabbar.

Für die Festlegung eines solchen PEP-Prozesses sind folgende Themen inhaltlich zu erarbeiten<sup>2</sup>:

- Bedarfsermittlung;
- Gestaltung der Arbeitszeitmodelle;
- operative Einsatzplanung;
- operatives Arbeitszeitmanagement.

## Bedarfsermittlung

Im Rahmen der Bedarfsermittlung ist zu klären, mit welchen Methoden der quantitative und qualitative Personalbedarf für eine Planungsperiode je organisatorischer Einheit zu ermitteln ist und wie der Informationsfluss hierzu zu organisieren ist. Von entscheidender Bedeutung ist es hierbei, sich nicht nur mit dem Personalbedarf als statischer Größe für einen bestimmten Zeitraum zu befassen („für das kommende Geschäftsjahr haben wir einen Personalbedarf im Umfang von 117 Vollzeit-Äquivalenten“), sondern darüber hinaus den Personalbedarf auch in seiner Dynamik prognostizieren zu können. Erst wenn die Schwankungen des Personalbedarfs im Zeitverlauf greifbar gemacht werden, kann sich auch der spätere Personaleinsatz daran orientieren, um Leerzeiten und kostspielige Mehrarbeit zu vermeiden.

Die Verfahren zur Bedarfsprognose sind stark branchenabhängig. In Produktionsunternehmen wird der Personalbedarf in der Regel aus den vom Produktionsplanungssystem erzeugten Produktionsprogrammen abgeleitet. Im Handel stützt man sich auf Umsatz- und Kundenfrequenzdaten der Vergangenheit, die unter der Berücksichtigung aktueller Trends abhängig von Wochentag und Jahreszeit auf die Zukunft projiziert werden. Im Krankenhaus oder in der Logistik bedient man sich wiederum anderer, spezifischer Verfahren.

## Gestaltung der Arbeitszeitmodelle<sup>3</sup>

Wenn der Bedarf und sein typischer Verlauf bekannt sind, geht es im nächsten Schritt darum, diejenigen Arbeitszeitmodelle zu definieren und zu vereinbaren, mit denen dieser Bedarf sich bestmöglich abdecken lässt. Neben der Frage einer optimierten Bedarfsdeckung sind hierbei Mitarbeiterinteressen und Ergonomie von Arbeitszeitmodellen maßgeblich mit zu berücksichtigen.

Sofern der Personalbedarf nicht starr und gleichbleibend ist (eine Situation, die heute in der Praxis nur noch in seltenen Fällen anzutreffen ist), wird es hierbei vor allem auch um die Gewinnung von Flexibilität durch geeignete Arbeitszeitmodelle gehen. Wo diese Voraussetzung nicht schon ohnehin gegeben ist, ist also – zumindest als Option – eine Veränderung weg von der starren, gleichförmigen täglichen Arbeitszeit zu vollziehen. Ziel ist die Vereinbarung von Möglichkeiten zur bedarfsorientierten, flexiblen Arbeitszeit. Dies kann sich auf verschiedenen Wegen vollziehen: Durch flexiblere Schichtpläne, in denen sich die tägliche Länge einer Schicht aufgrund der aktuellen Bedarfssituation verkürzen oder verlängern kann. Durch die Definition von Servicezeiten, innerhalb derer von Abteilungen oder Teams durch individuelle Planung und Gestaltung die promp-



Abb. 1: Schritte zur Definition eines PEP-Prozesses

te Erledigung aller Standard-Aufgaben gewährleistet wird. Insbesondere aber durch eine Orientierung an Zeitkonten, auf denen sich durch Abweichungen der täglichen Ist-Arbeitszeit von der durchschnittlichen täglichen Soll-Arbeitszeit Zeitguthaben oder -schulden aufbauen und die gezielt genutzt werden können, um in der Summe bedarfsstarke und -schwache Zeiten ausgleichen zu können.

Die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten ist ein heikles Thema, weil sie tendenziell in die persönliche Freizeitgestaltung aller Mitarbeiter eingreift. Erfolgreiche Beispiele belegen jedoch, dass eine Flexibilisierung, die zwar das Ziel einer wirtschaftlichen Optimierung der betroffenen Organisation verfolgt, dabei aber legitime Interessen der Mitarbeiter mit berücksichtigt, auch die Chance hat, von den Mitar-

einzuhaltenden Randbedingungen für die Erstellung eines Einsatzplans festzulegen.

Zielfunktionen sind etwa:

- Minimierung der durch eine Planung entstehenden Personalkosten;
- Vermeidung von Über- und Unterbesetzungen.

Zu den einzuhaltenden Randbedingungen gehören etwa:

- Einhaltung von Mindestqualifikationen bei der Besetzung bestimmter Tätigkeiten;
- Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Vorgaben zur Arbeitszeit;
- Bewahrung von Qualifikationen der Mitarbeiter durch regelmäßigen Einsatz für bestimmte Tätigkeiten;
- Ausbalancieren der Zeitkonten;

Prozesses die Wirkung des Software-Einsatzes im gewünschten Maße eintreten kann. Zu häufig erleben wir noch, dass unklare, von verschiedenen Personen auf unterschiedlichen und für Dritte nicht nachvollziehbaren Wegen durchgeführte Planungsmethoden per Software automatisiert werden sollen. In solchen Situationen ist das Scheitern des Vorhabens schon in der Ausgangssituation vorprogrammiert.

### Integration mit dem Arbeitszeitmanagement

Schließlich ist in der Gestaltung der Abläufe für eine bedarfsorientierte PEP auch noch die Integration mit dem Arbeitszeitmanagement (AZM) zu konzipieren und zu realisieren. Aus dem AZM stammen hochrelevante Informa-

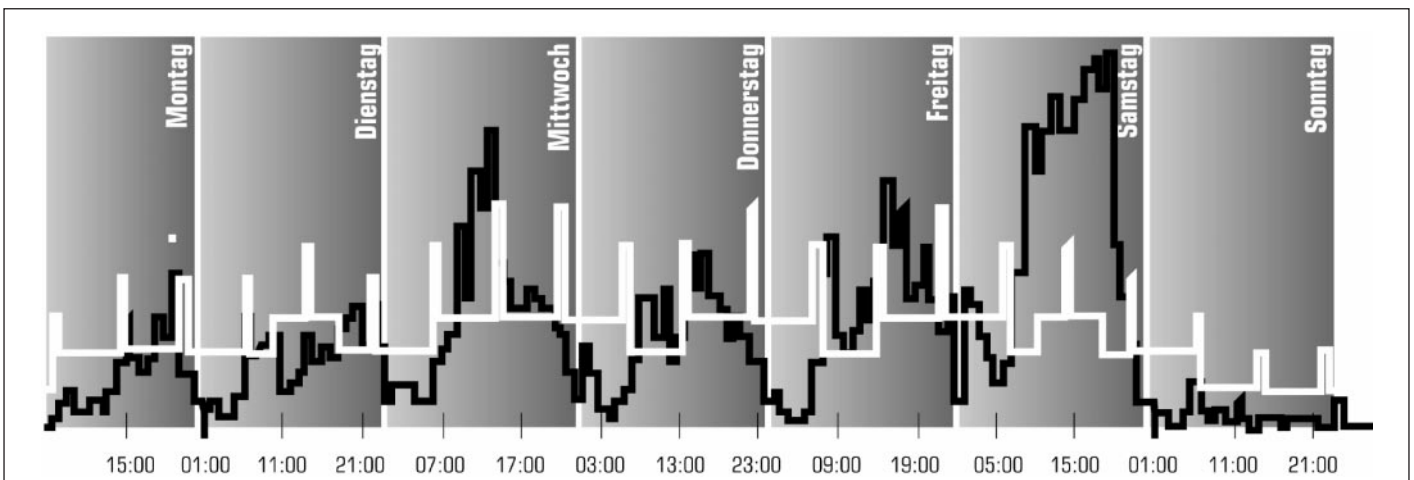


Abb. 2: Darstellung eines quantitativen Personalbedarfs als Bedarfsgebirge

beitern positiv aufgenommen zu werden und dadurch zusätzliche Motivationspotenziale freizusetzen. Wo immer es gelingt, Unternehmensinteressen mit Wünschen der Mitarbeiter nach Zeitautonomie und Rücksicht auf ihre persönliche Lebenssituation sinnvoll abzuwägen, findet man solche Erfolgsbeispiele.

### Operative Einsatzplanung

Ist der Bedarf bekannt und das Instrumentarium an verfügbaren Arbeitszeitmodellen definiert, so sind die Voraussetzungen für den Ablauf der operativen Einsatzplanung gegeben. Hierbei geht es zunächst darum, die Zielfunktionen und

- Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter.

Dies sind eine Menge von teilweise miteinander konkurrierenden Anforderungen und so wird schon bei einer überschaubar großen Gruppe von Mitarbeitern die Erstellung eines auch nur annähernd optimalen Einsatzplans zu einem äußerst komplexen Optimierungsproblem. Dadurch wird der Ruf nach Unterstützung dieses Vorgangs durch geeignete Software-Werkzeuge in der Regel sehr schnell erfolgen. In der Tat können Software-Systeme den Einsatzplaner bei seiner anspruchsvollen Tätigkeit auch wirkungsvoll unterstützen. Wichtig ist aber hierbei im Auge zu behalten, dass erst auf der Basis eines klaren, in sich stimmigen und effizienten

tionen, ohne die eine optimierende und zeitnah reaktionsfähige PEP kaum gelingen kann. Es geht um Informationen der folgenden Art:

- Welcher Mitarbeiter fehlt, obwohl seine Schicht gerade begonnen hat?
- Welche Zuschläge ergeben sich aus den geplanten und geleisteten Arbeitszeiten?
- Wie hoch sind Überstunden und Ausfallquoten im Vergleich verschiedener Abteilungen?
- Wie ist der Stand der Zeitkonten im Abteilungsvergleich?
- Wie viele Stunden müssen bei Abruf-Mitarbeitern noch verplant werden, damit kein Anspruch auf Zahlung ohne Gegenleistung entsteht?



## HR User Days 05

### Nutzen Sie den Erfahrungsaustausch mit Experten und Anwendern

- Fachvorträge (Deutsch/Englisch)
- Podiumsdiskussionen
- HR Infomarkt
- System-Demos

### Erfahren Sie mehr über effiziente und innovative Lösungen mit SAP-HR

Personaladministration · Zeitwirtschaft  
Personalplanung · ESS/MSS · SAP Portal  
Personalentwicklung · Entgeltabrechnung  
Employee Interaction Center · Benefits  
BAV · Travel Management · Compensation  
Reisekostenabrechnung · E-Recruiting

### Ludwigshafen BASF Konferenzzentrum 19. und 20. Oktober 2005

Anmeldung und weitere Informationen:  
BASF IT Services  
E-Mail: [bestinhr@basf-it-services.com](mailto:bestinhr@basf-it-services.com)  
Fon: 0800 - 23 78 46 47  
Fax: 0049 - 621 60 79 040  
Teilnahmegebühr: € 360,- p.P. zzgl. MWST

## BASF IT Services

■ BASF Gruppe

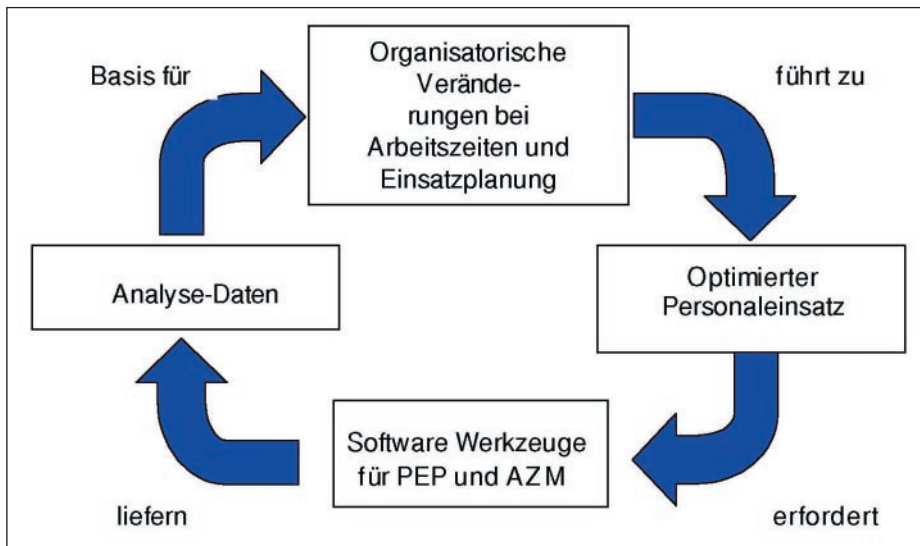


Abb. 3: Optimierender Kreislauf der bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung

Auch die Gestaltung einer sinnvollen Abwesenheitsplanung im Einklang mit dem Bedarfsverlauf gelingt in der Regel nur bei einer sinnvollen Integration von PEP und AZM. Das Ziel muss sein, dass alle planbaren Abwesenheiten (und bis auf die kurzfristige Erkrankung sind alle Abwesenheiten zunächst einmal planbar) überwiegend auf die bedarfschwachen Zeiten gelegt werden. Um dies effizient zu gewährleisten, bedarf es eines integrierten Informationsflusses zwischen Personaleinsatzplanung, Arbeitszeitmanagement und den üblicherweise zum AZM gehörigen Prozessen zur Planung, Beantragung und Genehmigung aller Abwesenheiten.

Bedarfsorientierte PEP richtig verstanden beginnt bei einer Analyse des Personalbedarfs (inklusive seiner dynamischen Veränderungen), überprüft und modifiziert daraufhin die Arbeitszeitmodelle und definiert dann den eigentlichen Ablauf der operativen Einsatzplanung inklusive seiner Verzahnung mit dem Arbeitszeitmanagement. Die PEP ist also in erster Linie ein organisatorischer Prozess. Erst nach der Definition und inhaltlichen Optimierung der hierfür erforderlichen Abläufe beginnt der Einsatz unterstützender Software-Werkzeuge. Diese haben dann das Potenzial, aufgrund der erfassten und ausgewerteten Daten zusätzliche Informationen über weitere mögliche Optimierungsschritte zu liefern – es entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf.

Die Bedeutung des bedarfsorientierten Personaleinsatzes für die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens ist heute weitgehend bekannt. Dennoch hinkt der praktische Umgang mit der Personaleinsatzplanung dem abstrakten Wissen um ihre Bedeutung in vielen Fällen noch hinterher. Die Gründe dürften in mangelnder Information über erprobte Vorgehensweisen, aber auch in der Sorge vor Wider-

ständen bei Mitarbeitern und Mitarbeiter-Vertretungen zu finden sein. Die im Handbuch der Personaleinsatzplanung dargestellten Vorgehensmodelle und Erfolgsbeispiele können hier Abhilfe schaffen, um den Praktikern gangbare und erfolgversprechende Weg zu einem effektiveren Personaleinsatz aufzuzeigen.

In einem Folgebeitrag in der nächsten Ausgabe von CoPers werden wir Verfahren beschreiben, mit denen das wirtschaftliche Nutzenpotenzial durch einen optimierten Personaleinsatz nachvollziehbar gemacht werden kann.

- 1 Siehe S. Hesseln, G. Zander: Wesentliche Funktionen der Personaleinsatzplanung, sowie M. Fank, O. Meißner: Softwarelösungen zur Personaleinsatzplanung, jeweils in: M. Fank, B. Scherf (Hrsg.): Handbuch der Personaleinsatzplanung, Frechen, 2005.
- 2 Vgl. B. Scherf: Ein Vorgehensmodell zur Personaleinsatzplanung, in: M. Fank, B. Scherf (Hrsg.): Handbuch der Personaleinsatzplanung, Frechen, 2005.
- 3 Vgl. hierzu S. Kaduk, M. Waas: Flexible Arbeitszeitmodelle als Basis für eine optimierte Personaleinsatzplanung, in: M. Fank, B. Scherf (Hrsg.): Handbuch der Personaleinsatzplanung, Frechen, 2005.

Autor: Dr. Burkhard Scherf ist seit 15 Jahren in unterschiedlichen Aufgaben als Berater, Projektleiter und Manager tätig in den Themenfeldern Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung. Als Gründer und Partner der Unternehmensberatung Dr. Scherf Schütt & Partner berät er Organisationen bei der Gestaltung des effektiven Personaleinsatzes – von der Bedarfsermittlung über Arbeitszeitflexibilisierung und Personaleinsatzplanung bis zum Change-Management. Er ist Autor diverser Veröffentlichungen zu den Themen Arbeitszeitgestaltung und Personaleinsatzplanung. Internet: [www.ssp-beratung.de](http://www.ssp-beratung.de), E-Mail: [bscherf@ssp-beratung.de](mailto:bscherf@ssp-beratung.de).