

Eine neue Technologie- welle

Die Personaleinsatzplanung muss mit deutlich veränderten Herausforderungen zurechtkommen. Das äußert sich in einem technologischen Umbruch bei der Software. Rund 20 Jahre nach der ersten großen Welle von Zeitwirtschaftssystemen entstehen Lösungen, die flexibler und intelligenter arbeiten, leichter zu bedienen sind und Mitarbeiterwünsche integrieren.



Flexibel reagieren

Eine Vielzahl an Fahrzeugmodellen, mehr Einzelteile als früher sowie kürzere Ankündigungsfristen bergen große Herausforderungen in der Fahrzeugproduktion. Störungen im Prozess erhöhen die Komplexität zusätzlich und verlangen mehr Flexibilität.

● Demografischer Wandel und Fachkräftemangel machen sich bemerkbar. Für Unternehmen wird es da immer wichtiger, ihr Personal effizient und zielgerichtet einzusetzen. Sie können es sich immer seltener leisten, Über- oder Unterkapazitäten entstehen zu lassen – nicht nur aus Kostengründen, sondern auch aus Gründen der Arbeitgeberattraktivität und Servicequalität. Neue Flexibilitätsanforderungen haben ebenfalls Auswirkungen auf die Personaleinsatzplanung (PEP). Die Variantenvielfalt der Produkte ist deutlich angestiegen, gleichzeitig wurde die Nachfrage kurzfristiger. Das führt zu einer schwankenden Auftragslast mit sehr kurzen Ankündigungszeiten.

Zusätzlich haben die Anforderungen seitens der Mitarbeiter zugenommen. Für die jüngere Generation kommt ein Arbeitgeber nur infrage, wenn er ein Mindestmaß an Flexibilität bei den Arbeitszeiten ermöglicht. Mit starren Schichtmodellen können Unternehmen heute kaum noch neue Mitarbeiter gewinnen. Deshalb stellen sich viele Firmen die Frage, ob es überhaupt noch zeitgemäß ist, mit den klassischen Schicht- oder Einsatzplänen zu arbeiten. Wenn ein Unternehmen eigentlich Flexibilität benötigt, der Plan das aber nicht hergibt, führt das dazu, dass sich die Flexibilität trotzdem Bahn bricht, etwa mit kurzfristig angekündigten Zusatzdiensten oder Schichtänderungen.

Diese ungeplante Flexibilität ist die schlechteste aller Lösungen, denn für die Mitarbeiter gibt es keine Verlässlichkeit mehr, wenn beispielsweise 30 Prozent der Dienstpläne kurzfris-

tig geändert werden. Besser ist es, auf ein flexibles Verfahren zu wechseln, bei dem zum Beispiel flexible Wochen eingebaut werden, um auf Bedarfsschwankungen, Krankheitsfälle und Mitarbeiterwünsche reagieren zu können oder bei dem die Mitarbeiter unter den gesetzlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen ihre Dienstpläne selbst koordinieren. Dadurch erhöht sich natürlich die Komplexität der Personaleinsatzplanung. Aber die PEP-Software der neuen Generation kann das handhaben. Bei dieser zweiten großen Welle der Zeitwirtschaftssysteme sind zwölf Softwaretrends zu erkennen:

1. Die Planung orientiert sich am konkreten Bedarf

Ein Plus an Flexibilität versuchen viele Unternehmen zu erreichen, indem sie stärker bedarfsorientiert planen. Doch dafür ist zunächst die Kenntnis des Personalbedarfs nötig. „Das ist ein spannendes und zugleich schwieriges Feld, weil man dafür in die Zukunft schauen muss“, sagt Markus Wieser, Executive Director Product Management bei Atoss. So könne im Handel auf Basis von historischen Daten der sogenannten Bedarfstreiber wie Kundenfrequenz, Kassenbons, Umsatz in Kombination mit Wetter, Ereignissen wie Werbeaktionen und Trends eine Analyse durchgeführt und eine Prognose für die Zukunft getroffen werden.

Auch in der Produktion, in der die Ankündigungsfristen kürzer werden, genügt es nicht, allein Vergangenheitsdaten und Auftragseingänge zurate zu ziehen. „Ich muss schauen, welche Muster ich in der Vergangenheit erkennen kann und zusätzlich Sondereffekte wie Feiertage oder Ferienstart miteinbeziehen. Dann gilt es, Muster und Trends aus der Vergangenheit in die Zukunft zu extrapolieren“, erklärt Dr. Jörg Herbers, Leiter des Geschäftsbereichs Workforce Management bei Inform. Letztendlich gehe es darum, eine möglichst gute Vorhersage für die Zukunft zu treffen – in Ermangelung von zukunftsbezogenen Daten. Moderne PEP-Lösungen könnten hier sehr gute Ergebnisse liefern.

2. Die Mitarbeiter werden in die Planung mit einbezogen

Eine systematische Erfassung des zu erwartenden Arbeitsaufkommens und eine darauf ausgerichtete Steuerung des Personals ist in vielen Industriebetrieben bereits Realität. „An dieser Effizienzschraube weiterzudrehen, ist in einigen Unternehmen schon gar nicht mehr möglich“, sagt Jörg Herbers. „Wenn sie besser werden wollen, können sie das nur unter Einbeziehung der Mitarbeiter. Das heißt, sie müssen den persönlichen Flexibilitätsanforderungen der Mitarbeiter gerecht werden.“

Das ist insbesondere vor dem Hintergrund der knapper werdenden Personalressourcen wichtig. Damit kommt der Mitarbeiterbindung und -gewinnung eine größere Rolle zu. Unternehmen, die auf der einen Seite von ihren Mitarbeitern maximale Flexibilität fordern, müssen auf der anderen Seite die Mitarbeiter in die Planungen einbinden und die Arbeitszeit bestmöglich mit den Mitarbeiterinteressen vereinbaren. Das heißt: Die Soft-

ware muss es den Mitarbeitern ermöglichen, ihren Dienstplan zu beeinflussen, Wünsche und Verfügbarkeiten einzugeben. Softwaretechnisch umgesetzt wird das unter anderem durch ein Wunschbuch, in dem die Mitarbeiter ihre eigenen Wünsche und Bedarfe eintragen können. „Das wird von den Unternehmen stark nachgefragt. Auch die Nachfrage nach einem Schicht-Doodle wird immer größer“, sagt Gunda Cassens-Röhrig, Geschäftsführerin Produkte & Services bei GFOS. „Hier veröffentlicht der Planer Bedarfe und die Mitarbeiter tragen sich auf diese Bedarfe ein. Das ermöglicht eine selbstbestimmte Planung“, erklärt sie.

3. Die Abstimmung geht per App

Ihren flexiblen Dienstplan erhalten viele Mitarbeiter heute mittels einer App, damit sie auch von unterwegs oder zu Hause ihre Wünsche eintragen oder Informationen abrufen können. Doch nicht nur die Mitarbeiterereinbindung hat sich dadurch verbessert, auch die Arbeit der Planer hat sich vereinfacht. „Wenn der Planer kurzfristige Umplanungen wegen Krankheit durchführen muss und Arbeitszeiten bei den Mitarbeitern anfragt, können sich diese sofort über ihr Mobiltelefon anmelden und die Arbeitszeitänderung mobil bestätigen“, erklärt Gunda Cassens-Röhrig.

„Das führt zu einem Kulturwandel im verantwortlichen Umgang mit den Arbeitszeiten – nicht nur für die privaten Bedürfnisse, sondern auch in der Vereinbarkeit mit den betrieblichen Interessen – und zu einer größeren Mündigkeit und Agilität im Umgang mit dem Thema Arbeitszeit“, ergänzt Jörg Herbers. Das heißt auch, dass die Software 24 Stunden pro Tag, sieben Tage pro Woche verfügbar sein muss. Wer es gewohnt ist, rund um die Uhr online zu shoppen, will auch zum Beispiel am Wochenende oder abends im Kreis der Familie die Arbeits- und Urlaubsplanung besprechen und dann seine Wünsche postwendend an den Arbeitgeber weitergeben.

4. Die Qualifikationen sind im Blick

Die softwaregestützte Personaleinsatzplanung eines Unternehmens beinhaltet idealerweise ein Qualifikationsmanagement: Nur wenn bekannt ist, ob ein Mitarbeiter über die für eine Position benötigten Qualifikationen verfügt, kann er auch auf dieser eingesetzt werden. Dabei geht es zunehmend um einen Blick in die Zukunft: Die Software stellt automatisch fest, welche Qualifikationen demnächst ablaufen und erneuert werden müssen. Das funktioniert über intelligente Regeln, die das System im Hintergrund überwachen. Auch aus einem anderen Grund wird das Qualifikationsmanagement wichtiger: Die Unternehmen gehen dazu über, die vorhandenen Mitarbeiter weiter zu qualifizieren, wenn sie kein geeignetes Personal am Markt finden. „Sie stellen einen Qualifizierungsplan auf, der beschreibt, in welcher Zeit eine Qualifikation erreicht werden kann“, sagt Gunda Cassens-Röhrig. „Das Qualifikationsmanagement muss Teil des Workforce-Managements sein, denn nur so können die Unternehmen ihre vorhandenen Daten abgleichen.“

5. Die Software wird intelligenter

Verfahren auf Basis künstlicher Intelligenz (KI) sind in der heutigen PEP-Software angekommen, zum Beispiel bei der automatischen Planvorschlagsgenerierung. „Es gilt, die beste Lösung zu

„Der jeweilige Anwender braucht nicht das große Funktionalitätsmonster, das viele Features hat, die man gar nicht benötigt, sondern etwas, das einfach ist und genau das tut, was es im eigenen betrieblichen Kontext tun soll.“

Dr. Jörg Herbers, Inform GmbH

entwickeln. Viele Systeme organisieren das mit Bonus- und Maluspunkten, die einen Planungsentwurf wieder verwerfen oder weiter verfeinern“, sagt Gunda Cassens-Röhrig. Hierfür müssten viele unterschiedliche Planungsparameter berücksichtigt werden und aus Millionen Lösungsmöglichkeiten wird diejenige Lösung herausgesucht, die im Einklang mit allen Regeln steht und zum anderen die Zielkriterien wie Servicelevel oder Erfüllung von Mitarbeiterwünschen optimal erfüllt. „Zwar stehen noch generische Algorithmen dahinter, aber diese müssen sehr viel antizipieren und sehr viele Regeln berücksichtigen“, erklärt sie. Bei der Weiterentwicklung solcher Algorithmen spiele in Zukunft das Thema künstliche Intelligenz eine wichtige Rolle.

Eine weitere Einsatzmöglichkeit von KI nennt Markus Wieser: „Wenn der Planer manuelle Anpassungen durchführt, kann das System diese identifizieren und daraus lernen, um sie bei zukünftigen Planungen automatisch zu berücksichtigen.“

6. Die Kommunikation erfolgt künftig per Sprachassistent

Ein zusätzlicher Einsatzbereich von KI ist die natürlichsprachliche Interaktion. Herkömmliche Business-Software verfügt über ein Benutzerinterface, bei dem Anwender durch strukturierte Bildschirmdialoge geführt werden, mit Feldern, die sie ausfüllen und bearbeiten. Künftig sollen die Nutzer in natürlicher Sprache mit der Software kommunizieren. Markus Wieser nennt ein Beispiel: „Wenn ich heute Urlaub über ein Self-Service-Portal beantrage, navigiere ich in einem Browser, öffne dort das Self-Service-Portal, gehe zu der Funktion, mit der ich den Urlaub beantragen kann, gebe dort den Zeitraum ein und vielleicht noch einen Kommentar und schicke den Antrag auf die Reise. Ist diese Interaktion auf einen sprachgesteuerten Assistenten übertragen, sage ich: ‚Ich möchte nächste Woche von Mittwoch bis Freitag Urlaub nehmen.‘ Das System erkennt meine Absicht und erledigt den Antrag vollautomatisch.“ Diese Form der Interaktion bildet das natürliche Verhalten des Menschen besser ab als das Ausfüllen von Formularen, erfordert keinerlei Kenntnis der Struktur und Logik des Systems und basiert auf selbstlernender KI. Der in natürlicher Sprache formulierte Nutzerwunsch wird erkannt und in die richtigen Funktionen der Software übersetzt.

7. Die Nutzer stehen im Fokus

Diese Entwicklung, die in den nächsten zwei Jahren realisiert werden soll, hängt mit einem weiteren Softwaretrend zusammen: Größtmögliche Nutzerfreundlichkeit steht heute ganz oben auf der Liste der Anforderungen, die eine PEP-Software erfüllen muss. Jeder Mitarbeiter soll sie bedienen können, idealerweise ohne jegliche Anleitung. Das ist wichtig für die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter, die es gewohnt sind, auf ihren Smartphones mit wenigen Klicks T-Shirts zu kaufen, Reisen zu buchen oder Versicherungen abzuschließen.

Gleichzeitig steckt hinter der einfach zu bedienenden Oberfläche eine immer höher entwickelte Technologie. „Der Unterschied zu früher ist, dass mir als Nutzer die Komplexität der dahinterstehenden Logik abgenommen wird“, sagt Jörg Herbers. Das gelte nicht nur für den Mitarbeiter, der seine Verfügbarkeit per Smartphone mitteilt oder Urlaub einreicht, sondern auch

Freier Sonntag

Rund ein Drittel der Callcenter in Deutschland haben am Sonntag nicht geöffnet. Einen 24-Stunden-Service bieten nur 16 Prozent der Befragten. Das zeigt eine Umfrage des deutschen Callcenter-Verbands aus dem Jahr 2016.



für den Planer und den HR-Verantwortlichen. „Diese müssen immer mehr Aufgaben bewältigen. Die Technik muss das so unterstützen, dass das für sie einfach ist und sie diese Arbeiten schnell erledigen können“, erklärt Gunda Cassens-Röhrig.

8. Die Planungen werden vorausschauender

In Zeiten von demografischem Wandel und Fachkräftemangel kommt es nicht nur darauf an, den Personaleinsatz für die nächste Woche konkret zu planen, sondern die Unternehmen müssen auch weiter in die Zukunft blicken. „Bevor ein Unternehmen operativ plant, muss es im Zuge einer längerfristigen strategischen Kapazitätsplanung sicherstellen, sein Personal im Jahresverlauf optimal zu verteilen“, so Markus Wieser. Gerade in Märkten mit saisonalen Schwankungen müsse sich ein Unternehmen überlegen, wie es seine Personalkapazitäten so verteilt, dass in Phasen mit hohem Personalbedarf möglichst viele Mitarbeiter verfügbar sind, und zum Beispiel auch die Urlaube der Mitarbeiter damit abstimmen. „Nur wenn das gelingt, kann das Unternehmen anschließend eine gute operative Planung erstellen. Sonst versucht es, bei der operativen Planung etwas zu retten, was nicht mehr zu retten ist“, gibt der Experte zu bedenken.

Allerdings seien viele Firmen noch nicht so weit. Das sieht auch Jörg Herbers: Hier sei die technologische Entwicklung weiter als der Markt. Es gebe einzelne Anwender, die einen strategischen Personalplan erstellen, aber die vorausschauende Planung sei

Übersicht

Anbieter von Software zur Personaleinsatzplanung

Atoss Software AG www.atoss.com

GFOS mbH www.gfos.com

GuideCom GmbH www.guidecom.de

Infoniqa www.infoniqa.com

Inform GmbH www.workforceplus.info

Isgus GmbH www.isgus.de

MPDV Mikrolab GmbH www.mpdv.com

Perbility GmbH www.perbility.de

Peras GmbH www.peras.de

SP_Data GmbH & Co. KG www.spdata.de

Tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH www.tisoware.com

Tool24 GmbH www.hrtool24.de

Die Anbieterübersicht stammt aus dem neuen Anbieterverzeichnis HR-Software von Haufe. Die Onlineplattform gibt einen Überblick über die wichtigsten HR-Software-Anbieter und kann nach verschiedenen Kriterien durchsucht werden.

www.anbieterverzeichnis.haufe.de/hr-software

noch nicht auf breiter Basis angekommen. Aus Sicht von Gunda Cassens-Röhrig ist das ein großer Fehler, weil eine längerfristige Planung auch direkt auf die Mitarbeiterzufriedenheit einzahlt. „Es ist für die Mitarbeiter motivierend, wenn ihnen das Unternehmen eine Planungssicherheit gibt, wenn sie also wissen, ob sie zum Beispiel Ostern oder Weihnachten arbeiten müssen. Die genaue Zeit ist dann noch gar nicht entscheidend“, sagt sie.

9. Die Konzeption neuer Filialen wird erleichtert

Noch einen Schritt weiter hat Atoss das Thema vorausschauende, strategische Planung gedacht. Das Unternehmen stellt ein Tool zur Verfügung, das errechnet, wie viel und welches Personal ein Unternehmen benötigt, das eine neue Filiale oder Niederlassung eröffnen oder eine bestehende Personalstruktur überprüfen will. Welcher Personalmix mit Vollzeit- und Teilzeitmitarbeitern sowie Aushilfen ist sinnvoll, um eine hohe Flexibilität zu haben und gleichzeitig den voraussichtlichen Personalbedarf möglichst genau zu treffen? „Hier werden systemgestützt verschiedene

Varianten im Personalmix durchgespielt, um festzustellen, welche Besetzung für eine neue Filiale optimal ist“, sagt Markus Wieser. „Mit der Kapazitätsplanung im nächsten Schritt und der operativen Einsatzplanung in Schritt drei ist der perfekte Personaleinsatz fast schon garantiert“, ergänzt er.

10. Die Individualität nimmt zu

Die immer komplexer werdenden Ausgangsbedingungen führen dazu, dass die Unternehmen höhere Ansprüche an ihre Software stellen. „Sie akzeptieren nicht mehr, dass sie in ein Standard-Schema gepresst werden. Sie wollen keine Behelfslösung mehr, sondern eine Software, die genau ihre spezifischen Anforderungen abdeckt“, sagt Jörg Herbers.

Nach seinen Erfahrungen müssen heutige Systeme unter der Oberfläche sehr leistungsfähig und flexibel sein, um die individuellen Anforderungen der Unternehmen abzubilden, gleichzeitig aber an der Oberfläche möglichst einfach erscheinen. „Der jeweilige Anwender braucht nicht das große Funktionalitätsmonster, das viele Features hat, die man gar nicht benötigt, sondern etwas, das einfach ist und genau das tut, was es im eigenen betrieblichen Kontext tun soll“, so Herbers.

11. Die Cloud setzt sich durch

Die Cloud spielt im Bereich PEP eine immer größere Rolle. Viele Unternehmen lagern den Betrieb der Software aus, weil dieser keine Kernkompetenz für sie darstellt – und weil eigene IT-Mitarbeiter immer schwieriger zu finden sind. Die Anbieter reagieren mit sicheren Rechenzentren in Deutschland, die rund um die Uhr zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus zeigt sich immer mehr, dass sich eine individualisierte Softwarenutzung und ein Betrieb der Software in der Cloud nicht zwangsweise ausschließen müssen. Dazu Jörg Herbers: „Auch in der Cloud ist ein Einsatz von individualisierten Lösungen möglich. Und ich habe immer noch alle Vorteile der Cloud – ich muss mich nicht um die eigene Hardware kümmern, die Software skaliert automatisch und ist von überall nutzbar.“

12. Die Kennzahlen interessieren

Kennzahlen rund um den Personaleinsatz werden von den Unternehmen verstärkt nachgefragt – nicht nur, um die Planungen weiter zu optimieren, sondern auch, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass niemand ungerecht behandelt wird. „Hierfür haben wir verschiedene Kennzahlen wie Planungsqualität oder Gerechtigungsquote entwickelt. Auch Motivationskennziffern gehören dazu, die dem Mitarbeiter nachweisen, dass seine Wünsche tatsächlich einbezogen werden und wie die Dienste über die Mitarbeiter verteilt sind“, erläutert Gunda Cassens-Röhrig. „Auch für die Unternehmen sind diese Kennzahlen wichtig. Sie versuchen, diese laufend weiterzuentwickeln und Ableitungen für eine verbesserte Planung zu treffen.“ ■■■

DANIELA FURKEL, Chefreporterin des Personalmagazins, hat diesen Beitrag ohne Hilfe von künstlicher Intelligenz verfasst. Manchmal wünscht sie sich, dass Alexa ihr das Zusammenfassen der Interviews abnimmt. Zugehört hat Alexa jedenfalls.