

## Personaleinsatzplanung braucht Analyse-Werkzeuge

Für eine gute Personaleinsatzplanung braucht man meistens gute Werkzeuge. In komplexeren Situationen reicht Excel in der Regel nicht mehr aus. Hier kommen dann die Anbieter spezialisierter Software zur Personaleinsatzplanung mit ihren Produkten ins Spiel.

In dieser Newsletter-Ausgabe weist

unser Geschäftsführender Partner, Dr. Burkhard Scherf, darauf hin, dass es oft aber auch nicht ausreicht, unter ansonsten unveränderten Bedingungen lediglich von Excel auf eine spezialisierte Software zu wechseln. Häufig muss im Vorfeld zunächst eine sehr gründliche Analyse der für eine Einsatzplanung relevanten Daten stattfinden, um wirklich Verbes-

serungen erreichen zu können, die eine Investition in Software rechtfertigen können. Und auch dafür werden geeignete Werkzeuge benötigt.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Ihr Team von SSZ Beratung

## Gute Personaleinsatzplanung braucht eine gründliche Datenanalyse

Vor fast 10 Jahren habe ich schon einmal einen Artikel veröffentlicht mit der Überschrift „Warum die Einführung einer PEP-Software häufig scheitert“ (HR-Performance, Ausgabe 7/2009). Damals ging es mir vor allem darum deutlich zu machen, dass die Anschaffung einer Software zur Personaleinsatzplanung (PEP) noch keine Garantie für eine in der Praxis verbesserte Einsatzplanung ist, solange man sich nicht darüber klar ist, in welcher Hinsicht man das Vorgehen bei der Einsatzplanung verbessern möchte und nach welchen Kriterien eigentlich geplant werden soll.

Haben sich die Erfolgchancen einer PEP-Implementierung seit damals verbessert? Sicherlich haben sich die am Markt verfügbaren PEP-Lösungen in den letzten 10 Jahren deutlich weiterentwickelt. Sie wurden verbessert sowohl in Bezug auf den funktionalen Umfang als auch auf ihre Usability. An einer Stelle stoßen aber nach wie vor viele Implementierungsprojekte auf große Probleme, nämlich bei der Frage nach dem Personalbedarf, der im Rahmen der Einsatzplanung gedeckt werden soll. Die Ursache dafür sind im Kern die folgenden Zusammenhänge:

- Wenn ich nicht mit für die Einsatzplanung ausreichendem zeitlichen Vorlauf vorhersagen kann, wann ich wie viele Mitarbeiter an wel-

chen Arbeitsplätzen benötigen werde, kann ich keine gute Einsatzplanung machen.

- Wenn ich (je nach Branche) meine Produktionsmengen, meine Versand- oder Umschlagsmengen bzw. meine Kundenfrequenzen und den zu erwartenden Umsatz nicht lange genug im voraus abschätzen kann, kann ich die Zahl der benötigten Mitarbeiter nicht gut genug vorhersagen.
- Wenn ich Produktions-, Versand-, Umschlagsmengen oder Kundenfrequenzen gut abschätzen kann, aber keine verlässliche Produktivitätskennzahl kenne, um aus diese Zahlen einen Personalbedarf zu errechnen, kann ich die Zahl der benötigten Mitarbeiter immer noch nicht vorhersagen.

### Ungeklärte Fragen zu Personalbedarf und Potential einer PEP

Und an allen drei Stellen gibt es in den meisten Organisationen – von relativ wenigen Ausnahmen abgesehen – große Fragezeichen. Typische, wichtige Fragen zur Gestaltung einer Personaleinsatzplanung, die Unternehmen häufig nicht gut beantworten können, sind zum Beispiel:

- Welches sind die eigentlichen Treiber des Personalbedarfs, also die Größen, von denen es abhängt, wann wir wie viele Mitar-

beiter welcher Qualifikation benötigen?

- Wie gut ist unsere Personaleinsatzplanung heute schon?
- Wann, in welchem Bereich und wie oft gelingt es uns heute schon gut, den Personaleinsatz auf den tatsächlichen Bedarf anzupassen? Können wir daraus etwas für die Fälle lernen, in denen dies heute regelmäßig noch nicht gelingt?
- Wie groß sind die wirtschaftlichen Potentiale, die durch eine verbesserte Personaleinsatzplanung gehoben werden können? Und bestehen diese eher in der Einsparung von Arbeitsstunden oder in mehr Umsatz bzw. verbessertem Service durch verstärkten Personaleinsatz in bedarfsstarken Zeiten? Oder in einer Kombination von beidem?

Aber irgendetwas wissen wir schon über Produktions-, Versand-, Umschlagsmengen oder Kundenfrequenzen: Wir haben Informationen darüber, wie sie in der Vergangenheit waren (sollte Ihre Organisation auch darüber keine Daten besitzen, dann wäre es allerdings höchste Zeit, diese ab sofort zu systematisch zu sammeln!). Meistens wissen wir auch, wie viele Mitarbeiter und Arbeitsstunden eingesetzt wurden, um die anfallende Arbeit zu bewältigen. Und in aller Regel haben wir auch brauchbare

Anhaltspunkte um einzuschätzen, wie sich die Mengen in der näheren Zukunft weiter entwickeln werden: Wir gehen davon aus, dass das nächste Geschäftsjahr ungefähr auf gleichem Niveau verlaufen wird wie das vergangene, oder wir erwarten einen Zuwachs von ca. 4% oder vielleicht auch einen leichten Rückgang. Und mit diesen Daten kann man schon eine ziemlich gute Bedarfsprognose aufbauen – wenn man über ein für diesen Zweck geeignetes Analyse-Werkzeug verfügt. Insbesondere kann man mit einem guten Analyse-Werkzeug eine Prognosemethodik aufbauen, aus deren Ergebnissen man im Abgleich mit der Realität so schnell lernt, dass man innerhalb weniger Monate eine richtig gute Bedarfsprognose haben wird.

Excel und PEP-Systeme können die grundlegenden Fragen meist nicht beantworten

Wir haben in den letzten Jahren gelernt, dass es gerade in der Frage der Bedarfsprognose noch in sehr vielen Organisationen hakt. Eine PEP-Software kann dieses Problem aber alleine nicht lösen. Heute existierende PEP-Tools können bekannte und definierte Prognoseverfahren automatisieren. Wenn es aber an den Grundlagen der Prognose mangelt (Was sind die eigentlichen Bedarfstreiber? Mit welchen Berechnungen kann man einen Forecast der Bedarfstreiber erstellen? Wie rechnet man prognostizierte Werte für die Bedarfstreiber in einen Personalbedarf um?), können diese PEP-Tools an dieser Stelle auch nichts automatisieren. Und das ist nicht als Vorwurf an die PEP-Anbieter zu verstehen – es hat ja durchaus seinen Sinn, dass sie sich primär darum kümmern, die operative Planung möglich zu machen und bestmöglich zu unterstützen. Die „Grundlagenforschung“ zu den Fragen des Personalbedarfs bleibt damit aber zunächst ein unbestelltes Feld.

Nachdem wir unsere Aufgabe schon immer auch darin gesehen haben, unseren Kunden den organisatorischen Weg für eine gute Einsatzplanung zu ebnet, bestand in vielen Projekten für uns ein wesentlicher Teil der Arbeit stets darin, die methodische Basis für eine gute Personalbedarfsprognose zu legen. Über Jahre hinweg haben wir dies, so gut es eben ging, auf Basis von Excel getan. Aber natürlich sind wir damit immer wieder auch an technische Grenzen gestoßen:

- Arbeiten mit Excel ist relativ zeitaufwändig
- Bei großen Datenmengen streikt Excel manchmal
- Manche Zusammenhänge sind mit Excel so mühsam zu visualisieren, dass mögliche weitere Schritte, die aus der Kenntnis dieser Zusammenhänge abgeleitet werden könnten, unterbleiben

Und selbst dann, wenn wir uns mühsam durch die vorhandenen Daten gefräst hatten, stellte sich stets die Folgefrage: Wie können wir dem Kunden für die Zukunft die Möglichkeit schaffen, die aus den Daten abgeleiteten Informationen aktuell zu halten, wenn er selbst nicht die Ressourcen zur Verfügung hat, um dauerhaft umfangreiche Excel-Analysen zu betreiben?

Aber es gibt eine Lösung: WFA<sup>plus</sup>

Vor einigen Jahren sind wir dann auf eine technische Plattform gestoßen, die ähnlich unlimitierte Berechnungsmöglichkeiten wie Excel bietet, dies aber auf Basis einer Datenbank und mit so guten vordefinierten Funktionen, dass damit eine neue Dimension der Analyse eröffnet wird. Auf dieser Basis haben wir unser Analysewerkzeug WFA<sup>plus</sup> entwickelt.

Wesentliche Fähigkeiten und Eigenschaften von WFA<sup>plus</sup> sind:

- WFA<sup>plus</sup> hilft da, wo Kunden und PEP-Anbieter heute meist noch keine Lösungen haben, nämlich bei der Klärung von Fragen, die im Vorfeld einer PEP-Implementierung beantwortet werden müssen:
  - Was sind die Treiber des Personalbedarfs, also die relevanten Größen, die man prognostizieren muss, um einen Personalbedarf ermitteln zu können?
  - Was sind die Leistungskenngrößen, mit denen man aus der prognostizierten Häufigkeit von Bedarfstreibern einen Personalbedarf errechnen kann?
  - Identifizierung von Beispielen guter und schlechter Anpassung des Personaleinsatzes an den Personalbedarf
    - Ermittlung von Über- und Unterbesetzungen
    - Ermittlung von Leerzeiten und brach liegenden Umsatzpotentialen
  - Ermittlung des wirtschaftlichen Potentials durch eine verbesserte Einsatzplanung
- WFA<sup>plus</sup> unterstützt bei einer Reihe von technischen Problemen der Datenanalyse, die heute meist ungelöst bleiben:
  - Import auch großer Mengen von Daten, die in unterschiedlichsten Formaten vorliegen
  - Zusammenführung der Daten in eine gemeinsam auswertbare Datenbank
  - Identifizierung von Datenlücken, Fehlern und Ausreißern
  - Clusterung und Filterung von Daten nach beliebigen Kriterien
  - Zusammenführung von Daten, die in unterschiedlichen Zeitstrukturen (pro Woche, pro Tag, pro Stunde, pro 15 Minuten) vorliegen
- WFA<sup>plus</sup> kann einmalig zur Ermittlung eines Zustands zu einem bestimmten Zeitpunkt eingesetzt

werden oder fortlaufend zur kontinuierlichen Verfolgung des Stands der relevanten Informationen – somit auch zur Verfolgung, ob sich die Einsatzplanung nach Initiierung eines entsprechenden Projekts tatsächlich verbessert

- WFA<sup>plus</sup> macht aber keine Prognosen, ersetzt also auch keine Personalbedarfsermittlung und ist somit vollständig komplementär zu den heute am Markt verfügbaren PEP-Tools

Damit haben wir in den letzten Jahren bei unseren Kunden Ergebnisse erzielt, die uns beinahe selbst überrascht haben. Wenn wir einem namhaften Unternehmen nachvollziehbar vorrechnen können, dass durch verbesserte Personaleinsatzplanung ein zusätzlicher Umsatz von mehreren Mio. € pro Jahr erzielt und dabei gleichzeitig in erheblichem Umfang

Arbeitsstunden eingespart werden können, dann sind das schon beeindruckende Zahlen. Solche Ergebnisse haben auch die Jury des HR Innovation Award überzeugt, die uns für WFA<sup>plus</sup> als Sieger im Jahr 2018 ausgezeichnet hat.

Fazit: Vor Einführung einer PEP-Software die elementaren Fragen klären!

Vor der erfolgreichen Implementierung einer Software-Lösung zur PEP müssen einige elementare Fragen geklärt sein, darunter ganz wesentlich diese: Welche Daten müssen in welcher Weise miteinander in Bezug gesetzt werden, um eine für die Einsatzplanung hinreichend gute Bedarfsprognose zu erstellen? Diese Frage lässt sich meist nur auf Basis einer sehr gründlichen Datenanalyse beantworten. Und dafür gibt es jetzt

ein hochspezialisiertes und in der Praxis bereits bewährtes Analysetool, das eine perfekte Ergänzung zu den am Markt etablierten Software-Lösungen zur PEP darstellt.

Ist eine datenbasierte Personaleinsatzplanung auch für Ihre Organisation von Interesse? Sprechen Sie uns an! Senden Sie eine Email an

[info@ssz-beratung.de](mailto:info@ssz-beratung.de)

oder rufen Sie an unter:

+49. 89. 437 37-259.

## Autor

Dr. Burkhard Scherf studierte Informatik und Betriebswirtschaft an der Rheinischen Friedrich-Wilhelm Universität in Bonn und promovierte zum Dr. rer. nat. an der Technischen Universität München. Es folgten drei Jahre Tätigkeit im Forschungsbereich der Siemens AG. Seit 1990 beschäftigt er sich in unterschiedlichen Funktionen mit Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung: Als Software-Entwickler, Be-

rater, Projektleiter und in operativer Führungsfunktion. Er ist Gründer und Geschäftsführender Partner der SSZ Beratung, die Beratung im Bereich Personaleinsatzplanung, Arbeitszeit und Demografieanalyse anbietet, sowie Autor diverser Veröffentlichungen zu den Themen Arbeitszeitgestaltung, Personaleinsatzplanung und demografischer Wandel.



Herausgeber:  
Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH  
Olympiastraße 2a  
85622 Feldkirchen

Fon +49. 89. 437 37-259  
Fax +49. 89. 437 37-260  
Web <http://www.ssz-beratung.de>

Sitz der Gesellschaft: Feldkirchen  
HRB 186701 Amtsgericht München  
Geschäftsführer: Dr. Burkhard Scherf,  
Guido Zander

## Aktuelle Veröffentlichungen von SSZ Beratung

Teilzeit und Lebensarbeitszeit – Bausteine bedarfsorientierter, flexibler Arbeitszeitmodelle  
von Burkhard Scherf und Guido Zander  
erschienen in Sozialpolitik.ch, Ausgabe 2/2018, <https://www.sozialpolitik.ch/aktuelles-heft/>

Die Planungsmeister  
Bericht im Personalmagazin, Ausgabe 11/2018, über die Verleihung des HR Innovation Award an SSZ Beratung

Flexibilität belohnen? Aber ja!  
Interview mit Guido Zander auf Spiegel online, 03.09.2018  
[Hier](#) der Link dazu

Wir brauchen eine neue Idee von Flexibilität in den Unternehmen  
von Guido Zander  
erschienen in HR Performance, 4/2018

Workforce Management: Antworten auf die gesellschaftlichen Megatrends geben  
von Guido Zander  
erschienen in HR Performance, 1/2018

Workforce Analytics: Ohne objektive Datengrundlage keine Veränderung  
von Guido Zander  
erschienen in HR Performance Spezial HR Analytics, März 2018

Flexirente und Zeitwertkonten  
von Burkhard Scherf  
erschienen in Arbeit und Arbeitsrecht, 5/2018

Auch auf LinkedIn können Sie regelmäßig von uns lesen - so zum Beispiel [Viva Workforce Management - 11 Gründe warum WFM derzeit rockt](#) von Guido Zander

Eine stets aktuelle Übersicht unserer Veröffentlichungen finden Sie auf unserer Website unter <https://www.ssz-beratung.de/publikationen>. Die Texte können dort auch als PDF-Dokument zum kostenlosen Versand angefordert werden.



## Aktuelle Veranstaltungen von und mit SSZ Beratung

Seminar: Personaleinsatz in der Produktion flexibilisieren  
Veranstalter: IMH Österreich, 26.-27.03.2019, Wien  
mit Burkhard Scherf als Referent - weitere Informationen und Anmeldung: [hier](#)

NextAct 2019  
Die Transformations-Offensive für das digitale Zeitalter, 28.03.2019, PhantasiaLand Brühl  
Veranstalter: NetSkill  
weitere Informationen: [hier](#)

Strategietage Produktion  
Veranstalter: Business Factors  
19./20.11.2019, Bensberg - weitere Informationen: [hier](#)

Herausgeber:  
Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH  
Olympiastraße 2a  
85622 Feldkirchen

Fon +49. 89. 437 37-259  
Fax +49. 89. 437 37-260  
Web <http://www.ssz-beratung.de>

Sitz der Gesellschaft: Feldkirchen  
HRB 186701 Amtsgericht München  
Geschäftsführer: Dr. Burkhard Scherf,  
Guido Zander