

Mit strategischem Workforce Management zur optimalen Personalstruktur

Working Paper 02/2010

Maik Günther

maik.guenther@gmx.de

www.maik-guenter.de

23.07.2010

Die Personalstruktur ist häufig nicht an aktuelle und zukünftige Gegebenheiten angepasst. Leider fehlen geeignete Softwarelösungen, um dieses Thema optimal zu bearbeiten. In diesem Beitrag werden Anforderungen an derartige Lösungen und Nutzenpotenziale des strategischen Workforce Managements (WFM) erläutert.

Der ökonomische Einsatz von Mitarbeitern ist ein zentrales Element unternehmerischen Handelns. Konjunkturelle Schwankungen, ein zunehmend internationaler werdender Wettbewerb, Kostendruck und individuelle Kundenwünsche erfordern zunehmend eine besonders vorausschauende und angepasste Stellenplanung. Dies zeigt sich u.a. darin, dass Personalabteilungen verstärkt für den Unternehmenserfolg mit verantwortlich gemacht werden.

Neben dem Anfertigen von Stellenbeschreibungen wird die Stellenplanung heute meist mit Hilfe von MS EXCEL™ & Co. gemacht. Zudem spielen in das Thema häufig Einzelmeinungen von Geschäftsführern und Bereichsleitern mit rein. Allein durch Bauchgefühl, schriftliche Abhandlungen und errechnete Vollzeitäquivalente ist eine optimale, an aktuelle und zukünftige Anforderungen bestmöglich angepasste Stellenplanung nicht zu realisieren. Folgende Fragestellungen können heute kaum beantwortet werden:

- Wie sieht die optimale Personalstruktur aus, wenn der Umsatz in den nächsten drei Jahren um 25% steigt?
- Die Verkaufsfläche kann um 10% erweitert werden. Wie viele zusätzliche Mitarbeiter würden dann mit welchen Wochensollstunden benötigt?
- Welchen Einfluss auf den Servicelevel hat der vermehrte Einsatz von Teilzeitkräften?
- Welche Auswirkungen auf die Saldenstände haben geänderte Maschinenlaufzeiten?
- Lohnt es sich, zwei Mitarbeiter kostspielig weiterzubilden, um mehr Flexibilität im Personaleinsatz zu erzielen? Wie würde sich ihre Zusatzqualifikation auf die Gesamtzahl der Überstunden in der Abteilung auswirken – sinkt sie?
- Um wie viel Prozent würden die Überstunden (Kosten) sinken, wenn sich die Krankheitsquote mit einer Maßnahme um 0,5% reduzieren ließe.

Strategisches WFM liefert exakte Antworten auf diese oder ähnliche Fragen. Es wird deutlich, dass mit diesem Instrument eine optimale Stellenplanung vorgenommen werden kann. Fehlentscheidungen werden vermeiden und planvolles Handeln wird gefördert. Doch wie kann es mit strategischem WFM gelingen, diese und ähnliche Fragen zu beantworten?

Bereits heute existieren Softwarelösungen am Markt, mit deren Hilfe Einsatzpläne für den nächsten Monat oder die nächste Woche automatisch erstellt werden können. Als Eingangsgrößen dienen Personalbedarf, Qualifikationen, Saldenstände, Verfügbarkeiten, etc. Der Planer kann diverse Regelungen für die Planerstellung auswählen und diese auch priorisieren. Optimierungsalgorithmen erstellen dann vollautomatisch den Einsatzplan. Möchte man nun die oben genannten Fragen beantworten, genügt es jedoch nicht, nur den nächsten Monat zu planen. Es müssen Pläne für mehrere Jahre erstellt werden. Selbstverständlich weiß heute niemand, wie sich die Rahmenbedingungen in Zukunft gestalten. Es gibt viele

Unsicherheiten: Krankheitsquote, Fluktuation, Auftragslage, Konjunktur, etc. Hier bietet sich die Simulation verschiedenster Szenarien an. Strategien bei den unterschiedlichsten Erwartungen an zukünftige Gegebenheiten können so durchgespielt werden. Zusätzlich werden im Rahmen automatischer Sensitivitätsanalysen individuelle Fragestellungen hinsichtlich der optimalen Personalstruktur beantwortet. So ist es auch möglich, eine sehr robuste Personalstruktur zu schaffen, mit der z.B. besonders flexibel auf den kommenden Aufschwung und die nächste Krise reagiert werden kann.

Ein derartiges System ist besonders für Personalabteilungen interessant, die nun konkrete Zahlen für Entscheidungen liefern können. Ihnen steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem sie den Unternehmenserfolg maßgeblich mitgestalten. Aber auch für den Personenkreis, der Einsatzpläne erstellt, ist eine Lösung für strategisches WFM äußerst hilfreich. Anhand von Simulationen verschiedenster Szenarien mit einhergehenden Sensitivitätsanalysen bekommen Planer ein gutes Gespür für ihren Planungsbereich. Sie können die Auswirkungen ihrer Entscheidungen besser beurteilen. Also mögliche Auswirkungen auf vermeidbare Personalkosten, den Verlauf von Saldenständen oder Engpässe beim Personal.

Die Anforderungen an eine Softwarelösung für strategisches WFM sind nicht trivial. Der typische Anwender für diese Lösungen ist meist kein Computerexperte. Die Bedienung muss also besonders einfach sein. Niemand will sich durch Zahlenkolonnen bewegen und Änderungen in umständlichen Untermenüs vornehmen. Auch die Ergebnisse müssen entsprechend aufbereitet und gut auswertbar sein. Gelingt es nicht, die Komplexität des Themas durch ein intuitives Bedienkonzept zu vereinfachen, bleibt strategisches WFM einigen spezialisierten HR-Beratern vorbehalten.

Entscheidend für die Praxistauglichkeit von derartigen Softwarelösungen ist die CPU-Zeit, die für die Erstellung eines Einsatzplanes aufzuwenden ist. Bei Sensitivitätsanalysen müssen schnell tausende Szenarien berechnet werden. Hinzu kommt, dass bei der Berechnung Zufallszahlen verwendet werden. Sollen die Ergebnisse statistischen Anforderungen genügen und eine gewisse Genauigkeit haben, muss jedes Szenario vielfach berechnet werden. Es müssen also Optimierungsverfahren zum Einsatz kommen, die einerseits extrem schnell sind und andererseits auch gute Ergebnisse liefern. Heutige Softwarelösungen für die automatische Personaleinsatzplanung haben im Kontext des strategischen WFM erhebliche Defizite bei der CPU-Zeit. Meist kommen Genetische Algorithmen, Simulated Annealing oder Constraint Programming zum Einsatz. Einzig konstruierende Verfahren mit Reparaturmechanismen – vor allem auf Basis von Multiagentensystemen – konnten bisher ihre Eignung unter Beweis stellen. Sie liefern einen kompletten Einsatzplan für mehrere Jahre auf einem handelsüblichen PC in unter einer Sekunde. Tausende Szenarien sind somit kein Problem. Besonders bei den Optimierungsverfahren müssen Softwarehersteller aufholen. An Hochschulen existieren spezialisierte Fachgebiete für derartige Problemstellungen. Kooperationen von Wirtschaft und Forschung bieten sich also an.

Zuvor wurden bereits diverse Eingangsgrößen zur Personaleinsatzplanung erwähnt. Dies war nur eine kleine Auswahl. Die Flut der benötigten Daten ist enorm. Daher macht es Sinn, dass Softwarehersteller mit etablierten Lösungen für Personaleinsatzplanung, Zeitwirtschaft und die Lohn-&Gehaltsabrechnung ihre Lösungen um ein Modul für strategisches WFM erweitern. Ein Großteil der benötigten Daten ist dort bereits vorhanden.

Strategisches WFM wird kommen. Allein die betriebswirtschaftlichen Potenziale, die durch eine zielgerichtete Stellenplanung möglich sind, machen dieses Instrument unentbehrlich. Die wesentlichen Herausforderungen für derartige Softwarelösungen wurden skizziert. Es bleibt abzuwarten, wann es Softwareherstellern gelingt, die Probleme zu meistern und erste Lösungen auf den Markt bringen.