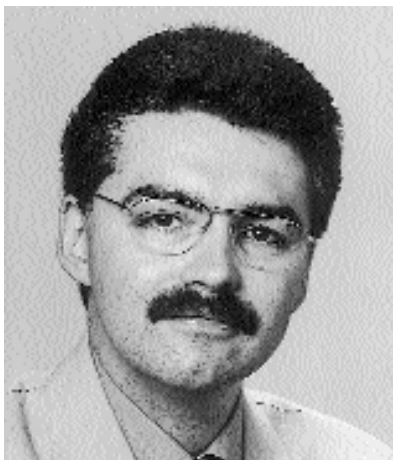


Effizienter Personaleinsatz im Dienstleistungsbereich



Ulrich Brützel, Geschäftsführer der B+S Unternehmensberatung, Bonn



Eva Schmitz, Geschäftsführerin der B+S Unternehmensberatung, Bonn

Die Umgestaltung der Bundesrepublik Deutschland von einer Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist nicht mehr aufzuhalten. Im Jahr 2000 werden mehr als 70 % der Arbeitnehmer im Dienstleistungsbereich tätig sein. Diese Entwicklung stellt immer mehr Unternehmen vor die Aufgabe, sich mit ihren Dienstleistungsprodukten gegen wachsende Konkurrenz am Markt zu behaupten. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in diesem Zusammenhang ist die optimale Synchronisierung von Personalkapazitäten und Kundenfrequenzen. Dies war auch schon vor der Diskussion über kundenorientierte Organisationsstrukturen bekannt. In Zeiten wachsenden Kostendrucks gewinnt jedoch die Effektivität des Personaleinsatzes eine völlig neue Dimension: Die Leistungsfähigkeit der Personaleinsatzkonzepte kann für ein Dienstleistungsunternehmen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden.

Personaleinsatz im Dienstleistungsbereich – eine komplexe Aufgabenstellung

Qualitative Dienstleistungsprodukte lassen sich ohne entsprechende Kundenorientierung in Verkauf und Service am Markt nicht mehr etablieren. Ein erfolgreiches Personalmanagement setzt eine genaue Analyse der Kundenerwartungen voraus. Es gilt, den Kundenwünschen so kostenökonomisch und mitarbeiterorientiert wie möglich zu ent-

sprechen. Die Schwierigkeit besteht dabei vor allem darin, die vorhandenen Personalkapazitäten den wechselnden Kundenfrequenzen entsprechend einzusetzen.

Dabei verblüfft vor allem die Tatsache, daß es zu dieser wichtigen Thematik kaum fundiertes Know-how zu geben scheint. Entsprechende Angebote gibt es weder an den Hochschulen noch auf dem Fort- und Weiterbildungsmarkt. Der plausible Grund für diese Defizite könnte in der Natur der Sache liegen:

Der frequenzabhängige Personaleinsatz ist eine äußerst komplexe interdisziplinäre Aufgabenstellung. Es müssen unter anderem mathematische, statistische, betriebswirtschaftliche, logistische, organisatorische, tarifrechtliche und arbeitszeitrelevante Einflußfaktoren berücksichtigt werden.

In vielen Unternehmen finden sich Lösungen, die in den betroffenen Abteilungen selbst entwickelt wurden. Sie sind konzeptionell häufig nicht mehr zeitgemäß, die notwendige Kundenorientierung läßt sich mit ihnen kaum realisieren. Das anspruchsvolle Ziel, jedem Kunden zu jeder Zeit einen freundlichen und kompetenten Ansprechpartner bieten zu können, muß in vielen Dienstleistungsbereichen als nahezu gescheitert angesehen werden. Die Nichteinhaltung der Leistungsversprechen führt bei vielen Kunden zur enttäuschten Abkehr von einzelnen Unternehmen und ganzen Branchen.

Die Planungsorganisation

Die vorherrschende Organisationsform im Dienstleistungsbereich ist die »Planungsorganisation«. Diese beruht im wesentlichen auf statistischen Grundannahmen. Durch entsprechende Erhebungen läßt sich die Anzahl der Kunden ermitteln, die zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Dienstleistung nachgefragt haben. Aus den generierten Zahlen werden anschließend Verkehrskurven erstellt, nach denen der Personaleinsatz geplant wird. Vor allem in Systemen mit langen Präsenzzeiten kommt es zu aufwendigen und komplizierten Personaleinsatzsystemen. Für die tägliche Besetzung werden eine Vielzahl verschiedener Schichtzeiten zusammengestellt. Die Arbeits- und Pausenzeiten werden minutengenau festgelegt und auf die Mitarbeiter verteilt.

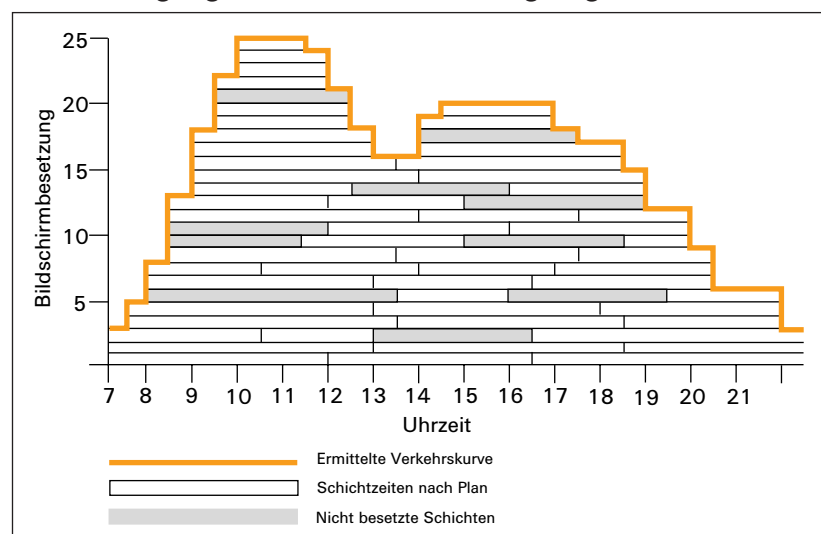
Die Effektivität des Systems hängt von der möglichst genauen Einhaltung der vorgegeben Planungen ab. Umfangreiche Analysen der tatsächlichen Besetzungen an den Kundenschnittstellen belegen, daß es zu erheblichen Reibungsverlusten bei der Planumsetzung kommt. Die Ist-Besetzungsverläufe weisen häufig unsystematische Einbrüche auf, die sich gravierend auf die tatsächliche Mitarbeiterpräsenz an den Kundenschnittstellen auswirken. Eine Ursache ist darin zu sehen, daß im Tagesgeschäft permanent wechselnde »Besetzungslücken« entstehen: Geplante Schichten bleiben durch Ausfälle einzelner Mitarbeiter (Krankheit, Urlaub, Fluktuation, Qualifikationsmaßnahmen etc.) unbesetzt. Zusätzlich entstehen weitere, zum Teil unkalkulierbare Präsenzlücken, weil die anwesenden Mitarbeiter ihre Pausen / freien Verteilzeiten etc. wahrnehmen oder mit Nebenarbeiten beschäftigt sind.

Über Volumen und Verteilung der Nichtpräsenzzeiten – diese Mitarbeiter sind für die Kunden nicht vorhanden! – liegen in Planungsorganisationen meist keine verlässlichen Daten vor. Eine genaue Analyse dieser Kenngrößen deckt sehr schnell die Schwächen dieses Organisationsmodells auf.

Die Planungsorganisation weist eine Vielzahl erheblicher Nachteile auf:

- Die Grundannahmen der Verkehrskurve entsprechen nicht den realistischen Gegebenheiten. Die Kundenfrequenzen weichen im Tagesgeschäft zum Teil erheblich von den statistisch errechneten Mittelwerten ab.
- Die Effektivität des Systems ist gering. Adäquate Mitarbeiterbesetzungen können nur durch einen hohen Personalüberhang – Springer, Vertreter, Arbeitszeitverschiebungen, Überstunden oder Aushilfskräfte – gewährleistet werden.

Abb. 1: Tagesgeschäft in der Planungsorganisation



- Der Aufwand an Planung, Kontrolle und Administration ist extrem hoch. Hauptaufgabe der Führungskräfte ist der permanente Ausgleich von Besetzungslücken im Tagesgeschäft.
- Die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter werden bestimmt durch hohen Kontrolldruck, z. T. täglich wechselnde Arbeitszeiten, Überstunden und fehlende private Planungssicherheit. Diese Belastungen äußern sich in geringer Arbeitsmotivation, einem überhöhten Krankenstand und einer hohen Fluktuationsrate.
- Die größte Schwäche der Planungsorganisation liegt in der mangelnden Flexibilität. So ist es kaum möglich, im Tagesgeschäft auf eine punktuell verstärkte Kundennachfrage zu reagieren. Selbst ein mittelfristiges Nachsteuern aufgrund veränderter Markt- oder Personalsituationen ist aufwendig und schwierig.

Die geringe Effektivität der Einsatzplanung und demotivierende Arbeitsrahmenbedingungen führen häufig zu gravierenden Problemen an den Kundenschnittstellen. Die zwangsläufige Folge sind Umsatzrückgänge. Da

sich die Planungsorganisation durch ein hohes Maß an Intransparenz auszeichnet, bleiben Optimierungsversuche weitgehend erfolglos.

Ein modernes Dienstleistungsunternehmen braucht flexible Strukturen mit motivierten und eigenverantwortlichen Mitarbeitern. Dieser Anspruch ist nur mit einer völlig neuen Organisationsform realisierbar – der Steuerungsorganisation.

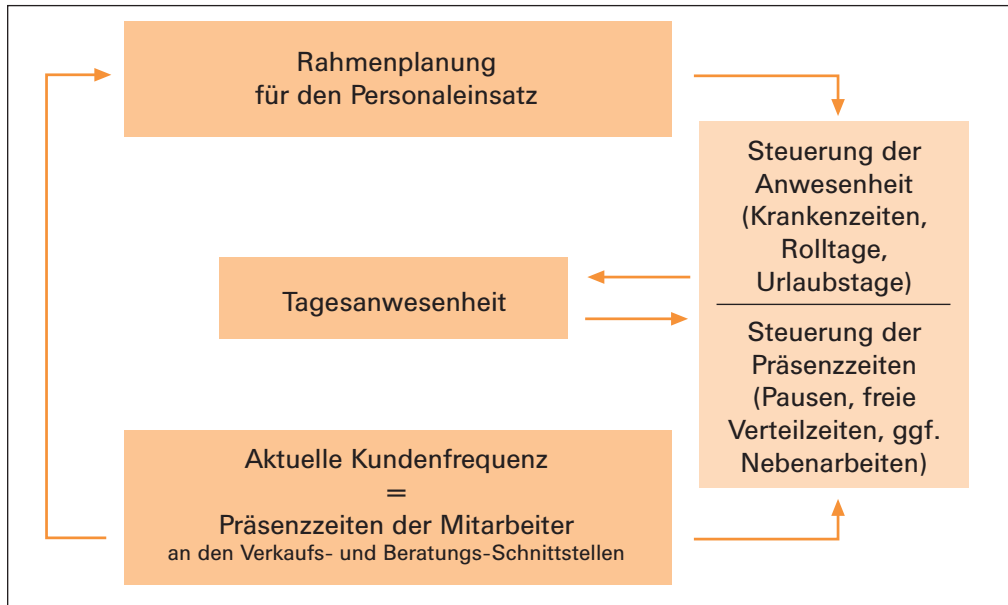
Das Regelkreismodell der Steuerungsorganisation

Die Steuerungsorganisation beruht auf dem Grundgedanken des Regelkreises. Ziel ist es, auf aktuelle Situationsbedingungen zeitnah und flexibel vor Ort reagieren zu können. Die Steuerungsorganisation benötigt lediglich eine grundsätzliche Personalrahmenplanung unter Einbeziehung der potentiellen Verkehrsschwankungen. Die tagesaktuelle Synchronisation wird über die Steuerung der Anwesenheit und der Präsenzzeiten erreicht.

Die Leistungsfähigkeit der Steuerungsorganisation beruht im wesentlichen auf folgenden Verfahrensweisen und Grundprinzipien:

Flexible Reaktion auf aktuelle Situationsbedingungen

Abb. 2: Regelkreismodell der Steuerungsorganisation



1. Rahmenplanung
Ausgangsbasis für den Personaleinsatz ist eine Standardbesetzung, die für alle Tage mit ähnlichem Verkehrsverlauf gleich ist.
2. Steuerung der Tagesanwesenheit
Die tägliche Arbeitszeit – die Anwesenheit der Mitarbeiter im Unternehmen – wird durch die Steuergrößen Urlaub und Rolltage reguliert.
3. Steuerung der Präsenzzeiten
Die tatsächliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter für die Kunden im Tagesgeschäft – die Präsenzzeit – wird mit Hilfe der Steuergrößen Tarifpausen, freie Verteilzeiten, Abstimmungszeiten sowie Nebenarbeiten etc. reguliert. Diese »Nichtpräsenzzeiten« werden so abgewickelt, daß jederzeit genügend Mitarbeiter für den aktuellen Kundenverkehr zur Verfügung stehen.
4. Organisationsform Serviceteams
Die Steuerungsorganisation benötigt »lean« Strukturen mit kurzen Entscheidungswegen. Als besonders leistungsfähige Formen haben sich deshalb Gruppenmodelle

- erwiesen. Diese »Service-teams« wurden speziell für den Dienstleistungssektor entwickelt und entsprechen den im industriellen Bereich seit Jahrzehnten bewährten »teilautonomen Arbeitsgruppen«. Die Synchronisation von Personalkapazitäten und Kundenfrequenz erfolgt innerhalb der Teams während des Tagesgeschäftes.
5. Steuerungsinstrumente
Die Lenkung des Systems übernehmen sowohl die Teamleiter als auch die Mitarbeiter nach definierten Regeln und Zielvorgaben. Speziell entwickelte Organisationsmittel und Visualisierungshilfen sowie eine DV-gestützte Einsatzplanung gewährleisten größtmögliche Transparenz und kurze Reaktionszeiten. Eine elektronische Zeiterfassung und flexible Arbeitszeitmodelle unterstützen die Steuerfähigkeit des Systems erheblich.

Die DV-gestützte Visualisierung aller relevanten Systemparameter ermöglicht die gezielte und zeitnahe Reaktion auf veränderte Marktbedingungen. Ferner

wird die Abstimmung des Personaleinsatzes bei der Einführung neuer Dienstleistungsprodukte wesentlich vereinfacht.

Beispiel für die Entwicklung einer Steuerungsorganisation

Im Rahmen eines Beratungsprojektes wurde von der Geschäftsleitung als Zielsetzung die »Grundsätzliche Verbesserung der Service-Qualität« im Bereich eines Operatordienstes definiert. Betroffen war eine Online-Abteilung mit ca. 50 Bildschirmarbeitsplätzen und etwa 100 Mitarbeitern. Nach einer umfassenden Qualitätsanalyse wurde deutlich, daß eine Behebung der bestehenden Schwachstellen nicht den gewünschten Erfolg bringen würde. Als Ziel wurde nun die Entwicklung einer völlig neuen Organisationsform formuliert.

Die Geschäftsleitung entschied sich für das Modell der Steuerungsorganisation mit Hilfe von »Teilautonomen Serviceteams«, um sowohl die Effektivität der Abteilung als auch die dortigen Arbeitsrahmenbedingungen zu verbessern. Das neue Organisationsmodell wurde in einem mehrmonatigen Prozeß in enger Abstimmung mit den zuständigen Führungskräften und dem Betriebsrat entwickelt und eingeführt.

In einer ersten Pilotgruppe mit freiwilligen Teilnehmern wurden die Spielregeln und organisatorischen Hilfsmittel für die Zusammenarbeit im Team angepaßt und ausgetestet.

Schwerpunkt der Entwicklungsarbeit war die Synchronisation von Platzbesetzung und Kundenverkehr. Abgestimmt auf die Teamorganisation wurde ein völlig neues, DV-gestütztes Personaleinsatzsystem nach den Prinzipien der Steuerungsorganisation entworfen.

Im Vordergrund stand hierbei vor allem die Umstellung von einem Wechselschichtbetrieb mit

täglich wechselnden Arbeitszeiten auf einen Schichtbetrieb mit wöchentlich gleichen Tagesarbeitszeiten. Dabei wurden die ca. 90 vorhandenen unterschiedlichen Schichtzeiten auf 20 reduziert.

Gleichzeitig wurde ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt. Je zwei oder drei Mitarbeiter arbeiten im Tandem mit flexiblen Arbeitszeiten. Sie haben die Möglichkeit, ihre persönlichen Dienstzeiten nach entsprechenden Vorgaben individuell zu vereinbaren.

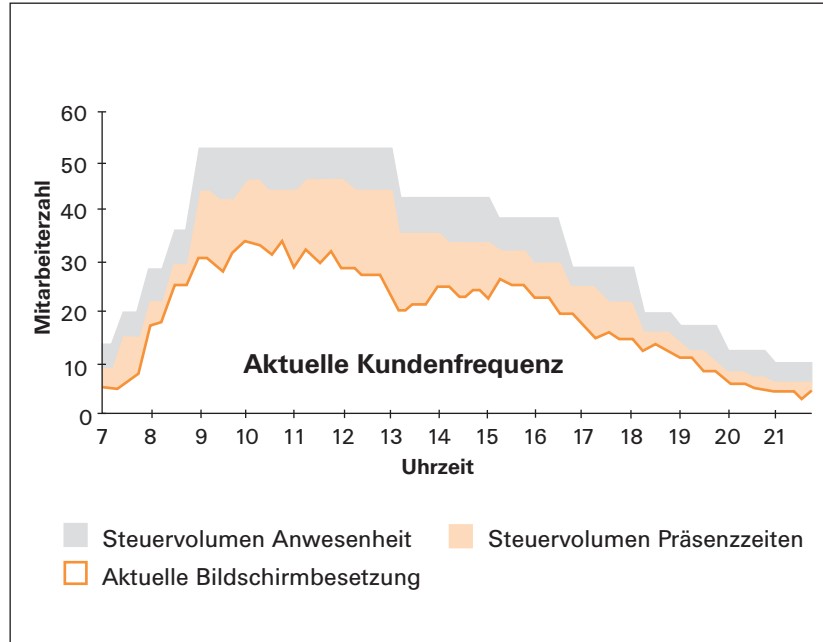
Die Steuerung der Tagesanwesenheit wurde in die einzelnen Teams verlagert. Die Mitarbeiter verteilen ihre Roll- und Urlaubstage so, daß eine definierte tägliche Mindestanwesenheit erreicht wird. Als Hilfsmittel für die Tagessteuerung durch die Führungskräfte wurde die »Diensttafel« konzipiert. Auf ihr werden pro Team alle relevanten und aktuellen Mitarbeiterinformationen visualisiert (Anwesenheit, Rolltag, Krankheit, Urlaub etc.).

Weiterhin wurde eine völlig neue Pausenabwicklung eingeführt. Als Organisationsinstrument entstand die »Pausentafel«, auf der die freien Zeiten nach bestimmten Regeln eingebucht werden können. Dieses Vorgehen ermöglicht den Mitarbeitern, die Pausen nach ihrer persönlichen Bedürfnislage zu verteilen und auch erstmals gemeinsam »in Pause zu gehen« – eine Rahmenbedingung, die in den meisten Online-Systemen als nicht umsetzbar gilt.

Für die zeit- und kostenökonomische Verwaltung und Steuerung der neuen Organisationsform wurde eine spezielle Software mit folgenden Modulen entwickelt:

- Personalverwaltung,
- Personaleinsatzplanung,
- Systemsteuerung,
- saisonale Einsatzplanung sowie
- Formulardruck.

Abb. 3: Besetzungen und Steuerungspotentiale im Tagesgeschäft



Nach der Gesamtumstellung des Bereiches – 6 Serviceteams mit jeweils ca. 14–16 Mitarbeitern – nahm die Erreichbarkeit des Systems deutlich zu. Mittelfristig sanken Krankenstand und laufende Kosten. Von der Geschäftsführung wurde die gestiegene Controlling- und Managementfähigkeit des Systems begrüßt. Ferner wird es zukünftig möglich sein, das System kurzfristig auf zusätzliche oder alternative Dienstleistungen umzustellen. Die Qualifikation einzelner Teams für bestimmte Aufgaben ist problemlos durchführbar, benötigte Dienstleistungskapazitäten können kundengerecht bereitgestellt werden.

Das entwickelte Modell stellt eine gelungene Synthese zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen dar. Ein solches Vorgehen gewährleistet die wichtige Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen. Dies ist vor allem im Dienstleistungssektor eine entscheidende Voraussetzung, um die notwendige Kundenorientierung auf Dauer gewährleisten zu können.

Kurzfassung

Die Personaleinsatzplanung mittels der Planungsorganisation ist ineffektiv und verursacht demotivierende Arbeitsrahmenbedingungen. Die Steuerungsorganisation dagegen ist eine moderne und leistungsfähige Alternative zu herkömmlichen Personaleinsatzsystemen. Sie ist überall dort die Methode der Wahl, wo der direkte und zeitnahe Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter von Bedeutung ist. Die Anwendungsmöglichkeiten reichen dabei vom zentralen Online-Bestellservice bis zur filialisierten Verkaufsorganisation. Voraussetzung für den Erfolg ist die Entscheidung des Management, den Weg für neue Formen der Zusammenarbeit zu ebnen. Dieser Weg führt konsequent zu mehr Verantwortlichkeit und Entscheidungsspielräumen auf der Mitarbeitererebene. Die Resultate sind mehr Kundennähe, höhere Produktivität und motiviertere Mitarbeiter.