

96. AFSMI Chapter Meeting „Dienstleistungen produktiv und profitabel gestalten mit smarter Personal- und Ressourcenplanung“

20./21. September 2017 an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Wie man Dienstleistungen profitabel und produktiv mit smarter Personal- und Ressourcenplanung gestalten kann, war zentrales Thema des 96. AFSMI Chapter Meetings an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Der AFSMI GC e. V. brachte am 20. und 21. September 2017 in Ingolstadt Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammen, um über Strategien zur Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung zu sprechen. Aus den Vorträgen entwickelte sich eine lebhafte Diskussion.



In seiner Einleitung stellte AFSMI-Vorstand Till Post heraus, warum die Personalplanung ein aktuelles Thema bei allen Dienstleistern sei. „Da sind vor allem die aktuellen Technologie- und Geschäftsmodell-Entwicklungen zu nennen, die eine aktive Berücksichtigung bei der Personalplanung erfordern“, sagte er. Die derzeitige Planung sei noch vielfach an produktbezogenen Services ausgerichtet und weniger am Service Business orientiert. Doch gerade die sich verändernden Service Portfolios benötigten heute andere Planungsmethoden. Und an dieser Stelle setzte das Chapter Meeting an. „Wir wollen die aktuelle Situation kennenlernen und Best Practices identifizieren“, sagte AFSMI-Ehrenmitglied und Tagungsmoderator Wilhelm Taurel in seiner Einleitung. Und das gelang dank eines interessanten Mix‘ aus Beiträgen der Wissenschaft und der Praxis.



Prof. Dr. Jens O. Brunner Lehrstuhl für Health Care Operations/Health Information Management und Geschäftsführer XITASO Healthcare GmbH, stellte eine Personalplanung in Dienstleistungsunternehmen am Beispiel der Einsatzplanung von Krankenhausärzten vor. Er stellte klar, dass Personalkosten den größten Kostenblock in vielen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen darstellen. Auch dadurch steige die Relevanz von Personalplanung: „Dabei unterscheiden wir zwischen der Personalbedarfsplanung, die einen strategisch Ansatz verfolgt, und der Personaleinsatzplanung, die eher taktisch und operativ anzusehen ist“, sagte Prof. Brunner, der darauf hinwies, dass sich Unternehmen heute in einem intensiven Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter befänden.

Aus seiner Forschungssicht sei Personalplanung aus sechs Modulen aufgebaut: Der Nachfragemodellierung, der Planung arbeitsfreier Tage, der Schichtplanung, der Konstruktion von Arbeitslinien, der Aufgabenzuweisung und der Mitarbeiterzuweisung. Gerade dieses Modul sei aktuell sehr relevant, weil man hier die besten Mitarbeiter perfekt einsetzen kann und im Wettbewerb um Fachkräfte gute Argumente habe. „Mitarbeiter sind eine wertvolle und erfolgskritische Ressource. Modernes Personalmanagement plant kosteneffizient und bedarfsorientiert den richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Arbeitsplatz unter arbeitsrechtlichen und individuellen Regelungen ein.“

Bezogen auf sein Beispiel aus der Medizin sagte Brunner, dass der Gesundheitssektor gesondert zu betrachten sei, weil es hier um das menschliche Wohl gehe. „Da lässt sich keine Wartung verschieben, die nur x Euro Umsatzeinbuße bedeuten würde.“ Eine Personaleinsatzplanung mache nur Sinn, wenn sie operativ umgesetzt werden könne. „Hier muss man ein digitales System bereitstellen. Da machen Papierpläne keinen Sinn“, sagte er und stellte den Cockpit Planer vor, der auf Grundlage seiner Forschung entwickelt wurde. Das System helfe bei der Planung, zum Beispiel durch Matching; dabei kommt es zur Zuordnung von Mitarbeiterkompetenzen zur Zeitplanung und Auftragslage. „Der Nutzen der softwaregestützten Planung liegt in der Transparenz, Qualität und Effizienz“, sagte Brunner. Und nochmal bezogen auf sein Beispiel aus der Gesundheitsbranche zeigte sich, dass die Umstellung auf die Softwarelösung eine echte Zeitersparnis in der Praxis brachte; durch automatisch generierte Pläne zum Beispiel

zwei Tage im Monat und 30 Minuten am Tag, bei Abwesenheitsanträgen einen halben Tag pro Woche. Dienstwünsche und Präferenzen könnte die Software zu 87% erfüllen. „Das ist bei manueller Einsatzplanung kaum zu erreichen“, sagte der Experte.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Softwarelösung einen Transfer von Erkenntnissen aus der Forschung in die Praxis ermöglicht. Idealerweise sollte in der Organisation eine Prozessverbesserung vor der eigentlichen Softwareentwicklung erfolgen. Wichtig sei ein ständiger Kontakt aller Projektbeteiligten. „Die Personalbedarfsplanung hat einen starken Einfluss auf die Personaleinsatzplanung. Wer bei der Bedarfsplanung Fehler macht, kann die Einsatzplanung kaum noch halten. Insgesamt sollte beidem ein Kopplungsprozess zugrunde liegen – in ständigem Dialog.“ Nach Prof. Brunner sind verbesserte Planungsmethoden aufgrund der komplexen Service-Portfolios und deren Bedeutung als Umsatz- und Profittreiber zwingend notwendig. Der Fokus sollte auf der integrierten Bedarfs- und Einsatzplanung liegen.



Über die Strategie zur Personal- und Kapazitätsplanung im Maschinen- und Anlagenbau sprach anschließend Dr. Guido Hild, Head of Service Business Management, von GEA. Ihm ist es wichtig, dass es eine Prozesskompetenz bei den Mitarbeitern gibt und nicht nur die reine Maschinenkompetenz. Es gehe auch nicht darum, in welchem Bereich mehr Personal von Nöten sei, sondern wo mehr Personal mit bestimmten Kompetenzen benötigt werde. Bei GEA habe man fünf Strategien festgelegt, um im Service Geschäft zu wachsen. „Wenn wir über eine neue Maschine reden, wollen wir auch über einen lebenslangen Service reden“, beschrieb Dr. Hild eine der Strategien. Außerdem werde die installierte Basis als der größte Schatz angesehen. Seiner Ansicht nach sind Services außerdem lokal zu verorten: „Wir brauchen Kompetenzen vor Ort, und an dem Punkt stellen wir uns die Frage, mit welchem Servicekanal wir vor Ort jeweils arbeiten.“ Eine wichtige Strategie sei es zudem, neue Serviceprodukte zu entwickeln, gerade auch mit Blick auf das Thema Daten. Hier gehe es darum, zu erkennen, welche neuen Geschäftsmodelle aus dem Datenpotenzial entwickelt werden können. Aufbauend auf diesen Strategien seien Wachstumsziele definiert worden: „Wir haben intern betrachtet,

welche Produktgruppen Potenzial haben, und wie diese über die fünf Strategien in welchen geographischen Märkten entwickelt werden können.“

Eine wichtige Erkenntnis mit Blick auf die Personalentwicklung ist seiner Ansicht nach, dass man sorgfältig planen müsse, wo in Kompetenzentwicklung und Training investiert werden muss, um in bestimmten Feldern Kompetenzen aufzubauen und somit wachsen zu können. Bei GEA hat man eine Skill Matrix entwickelt, die einen globalen Blick auf die Kompetenzen der Techniker weltweit ermöglicht. Die Personalbedarfsplanung erfolge dann ganz pragmatisch an Kennzahlen orientiert. Auf der Personalbedarfsplanung baut dann eine Weiterbildungsplanung auf. „Den Ablauf kann man sich so vorstellen: Wir entwickeln uns von der Strategie über Kompetenzen- und Wachstumsplanung zu Training und praktischer Umsetzung.“

Dr. Guido Hild deutete auch an, dass das Recruiting im Service heute ein anderes ist. „Im Prinzip muss man als Unternehmen regelmäßig und dauerhaft Mitarbeiter suchen, um der Fluktuation gerecht zu werden. Das Lebensmodell der potenziellen Mitarbeiter hat sich geändert: Man möchte nicht mehr ein Berufsleben lang bei einem Arbeitgeber beschäftigt sein.“ Auch sind potenzielle Bewerber heute oft nicht bereit, viel Zeit entfernt von Zuhause zu verbringen – der klassische Alltag von Service-Technikern im Feld. Deswegen arbeite man bei GEA beispielsweise an dem Modell eines modularen Service, bei dem bestimmte zu wartende oder zu reparierende Teile in stationäre Service-Center geliefert werden, wo sie dann von Service-Technikern bearbeitet werden können.



Axel Burscheid, Director Global Service bei WashTec, beschrieb anschließend den Weg seines Unternehmens zu einer effektiven Personal- und Ressourcenplanung. Bei WashTec arbeitet man nach verschiedenen Grundsätzen in der Personalplanung. Dazu gehört das Definieren von Leistungen, die Mitarbeiter erbringen sollen. Außerdem werden Anforderungsprofile ermittelt, Qualifikationen abgeleitet, Rahmenbedingungen betrachtet und bewertet, Kalkulation anhand von Kennzahlen durchgeführt sowie Qualifizierungs- und Produktivitätsverbesserungsmaßnahmen einbezogen.

Eine smarte Personal- und Ressourcenplanung kann aus seiner Sicht dann funktionieren, wenn die Anwendung der Vorgehensweise für alle operativen Kapazitäten je Land individuell erfolgt. Durch den Einsatz unterstützender Systeme sollen zukünftig vermehrt Shared Resources und damit eine integrative Personalplanung realisiert werden. Diese Personalplanung setzt sich aus seiner Sicht zusammen aus Marketing, HR, Kommunikation und Kennzahlen. „Für die Zukunft steht für uns die Frage nach der passenden Ansprache potenzieller Mitarbeiter im Fokus. Dabei betrachten wir die neuen Medien, verfolgen aber auch außergewöhnliche Ansprachen.“

Wie kann eine Kapazitätsplanung im Spannungsfeld von Marktanforderung und Profitabilität funktionieren? Dazu hatte Stefan Tenkmann, Vice President Global Consulting Services bei der Software AG, seine Strategieüberlegungen mitgebracht. Anhand des IT-Consultings zeigte er auf, dass eine Beraterkapazität vierdimensional ist und von den Dimensionen Region, Verfügbarkeit, Skills und Kosten abhängig ist. Daraus hat die Software AG dann ein Kapazitätsmodell entwickelt. Aus strategischer Sicht ist das Kapazitätsmodell Bestandteil der strategischen Geschäftsplanung im Consulting, und zwar aus der Top-Down-Perspektive ausgehend von einem Umsatz- und Profitabilitätsziel und zudem die praktische Situation im Feld betrachtend. Aus der Bottom-Up-Perspektive spielt seiner Ansicht nach der Unterschied zwischen Soll- und Ist-Zustand eine entscheidende Rolle, denn dieser definiert die Maßnahmen zur Kapazitätsentwicklung

Die Einflussgrößen Umsatz, Sales Opportunities, Trends und Work in Progress wirken dann bezogen auf die Aufgaben in der betrachteten Region. Die kapazitative Planung besteht aus einem Mix aus Mitarbeitern der Region, weltweit eingesetzten Mitarbeitern, Offshore- und Nearshore-Centern sowie aus einem Pool an externen Mitarbeitern.



Den Nutzen in dem Kapazitätsmodell sieht man bei der Software AG schließlich in mehreren Ausprägungen. Ein Maßnahmenplan gibt Trainings, Personalaufbau und Beförderungen vor. Die Lieferfähigkeit ist sichergestellt, die KPIs sind definiert. Zudem ist das Auslastungsziel pro Berater bekannt und die Weiterentwicklungsplanung kann auf einen einzelnen Berater projiziert werden. Letztlich ist durch dieses Modell auch der Kostenrahmen gesetzt – wichtig für die Profitabilität. Beeinflussende Faktoren in der Realität sieht Stefan Tenkmann in den Technologietrends, in Richtlinien und Fluktuationen, neuen Kunden und Projekten, in Restrukturierung und neuen Produkte, in Partnern, Akquisitionen und Technologietrends. Darüber hinaus gab Tenkmann auch einen Einblick in die Personalplanung für Managed Services und deren Unterschiede zur Planung des Consulting Business.

Das Planungsmodell smarterer Personal- und Ressourcenplanung, das Olympus einsetzt, stellte schließlich Diethard Vollmer vor, General Manager Medical Services & Business Solutions EMEA bei Olympus Europe. Dort spielen fünf Horizonte für die Planung eine Rolle. Da wäre zunächst einmal das Organisationsdesign: Hier hat Olympus die Serviceorganisation getrennt in eine Service Business Group davon; separiert wird der klassische Repair Service betrachtet. Zweiter Horizont ist die Kapazitäts- und Kompetenzplanung, dazu kommt die Service Delivery Strategie: Ein Business Modell ist hier der Ausgangspunkt, bei dem geplant wird, wie Services am Markt platziert werden können. Dazu gehört auch das Customer Experience Design, das Service Delivery Model und schließlich das Service Portfolio. Vierter Bedeutungshorizont ist die pro-aktive Mittelfristplanung: Hier geht es um die Sicherstellung der Vertragsleistungen, termingerechtes Einplanen, gleichmäßigen Ressourceneinsatz und die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen für eine reaktive Kurzfristplanung. Diese ist gleichzeitig als fünfter Horizont anzusehen.



Zum Schluss stellte er eine besondere Herausforderung im Service Management vor, nämlich die Diskrepanz zwischen Profit-Orientierung und Customer Satisfaction. Augenzwinkernd stellte er den Magical Slider in einem Schaubild vor, der der „Art of Service Management“ gerecht wird und idealerweise beide Komponenten berücksichtigt. Diese Darstellungsweise war Ausgangspunkt einer intensiven Diskussion, in der viele

Argumente ausgetauscht wurden, ob erfolgreiches Service Management nur in jeweils eine Richtung orientiert sein könnte oder ob tatsächlich beide Faktoren gleichberechtigt zu bedienen seien. Zum Ende wurden alle Ergebnisse aus den Vorträgen sowie die Erfahrungen aus der Wissenschaft und Praxis der Chapter Meeting-Teilnehmer in einem Kurz-Workshop zusammengetragen.

Unabhängig vom Generalthema standen noch zwei weitere Vorträge auf dem Programm. Prof. Dr. Jens Hogreve, Lehrstuhlinhaber für Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt stellte als Co-Gastgeber die Konzeption der Hochschule vor. Sie ist die einzige katholische Universität im deutschen Sprachraum. Rund 5400 Studierende lernen hier von 120 Professoren und über 200 wissenschaftlichen Mitarbeitern. Eine Besonderheit der Hochschule ist das Nachhaltigkeitskonzept, das 2010 beschlossen worden ist und Bildung für nachhaltige Entwicklung zum Ziel hat. Gegenstand ist, dass die zukünftigen Entscheidungsträger Gestaltungskompetenz erwerben, um zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen. Ein wichtiger Baustein ist auch, Transferleistungen zu erzielen und zu vermitteln. Zentrale Fragen sind nach den Ausführungen von Prof. Hogreve beispielsweise, was die Anwendungsfelder in der Gesellschaft und in der Wirtschaft sein können und wie das Wissen einzuordnen ist in einen weitreichenden Horizont. Gesellschaftliche Bedürfnisse werden dabei in den Fokus gestellt. Es herrscht ein gesellschaftliches Entwicklungsinteresse mit praxistauglichen Beiträgen.



Der zweite Vortrag setzte sich mit dem Projekt „Parameterbasiertes Service Design bei der Innovation von Produkt-Service-Systemen“ auseinander, kurz ParaBaSe genannt. Ziel dieses Projektes, das Anton Feld von der B.Braun Aesculap und Prof. Dr.-Ing. Christian van Husen von der Hochschule Furtwangen vorstellten, ist es, die Komplexität der Serviceentwicklung zu reduzieren und die Anwendbarkeit insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmen zu vereinfachen. Die Idee des parameterbasierten Designs ist es, Ausprägungen von Dienstleistungs-Eigenschaften oder –Merkmale zu nutzen, welche die Entwicklungsdimensionen „Produkt, Prozess und Ressourcen“ konkretisieren und somit die gesamte Serviceleistung einschließlich ihrer Effizienz und Effektivität definieren. Das entwickelte Verfahren greift hauptsächlich Erkenntnisse und Methoden des Service Engineering auf. Darüber hinaus berücksichtigt die Methodik jedoch auch die Kundenwahrnehmung, damit von Beginn an eine hohe Servicequalität erreicht werden kann. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und von der Hochschule Furtwangen, der B.Braun Aesculap und dem AFSMI German Chapter e.V. getragen. Es ist bis Dezember 2017 terminiert.