

## Postpandemische Personaleinsatzplanung

# Workforce Management im Zeichen von Corona

Schon vor SARS-CoV-2 war ein fundamentaler Wandel in der Arbeitswelt im Gange, bei dem Arbeit räumlich und zeitlich zunehmend flexibilisiert wurde. Dabei wurde immer mehr Verantwortung auf die Beschäftigten übertragen. Corona hat diesen Trend befeuert und neue Aspekte ins Spiel gebracht. Viele Verantwortliche sehen sich vor die Herausforderung gestellt, postpandemische, komplexitätsverstärkende Einflussfaktoren in die Personaleinsatzplanung zu integrieren. Es geht mittlerweile um mehr, als die Planung flexibler Arbeitszeiten. Plötzlich gehört auch die Planung von virtuellen Strukturen verteilt über Büros und Heimarbeitsplätze oder die Berücksichtigung von Abstandsregelungen zum Tagesgeschäft.



Foto: © delirius / Adobe Stock

**E**s manifestiert sich, dass die Corona-Pandemie eine Zeitenwende eingeläutet hat und disruptive Einflüsse sich nicht nur auf das gesellschaftliche Leben auswirken, sondern auch traditionelle Geschäftsmodelle radikal infrage gestellt, aber auch neue entstehen werden. Für genaue Prognosen ist es noch zu früh, aber die neuen Anforderungen an das Arbeitsleben zeichnen sich bereits deutlich ab. Das betrifft insbesondere die Organisation von Arbeitszeiten, aber auch die Verteilung Letzterer auf Arbeitsorte. Unternehmen, die hier schon vorgearbeitet haben, konnten zur Reduktion der Infektionsrisiken ganze Belegschaften innerhalb von Tagen in die Homeoffices out-sourcen.

### **Andere Zeiten, neue Herausforderungen**

Allerdings zeigten sich auch schnell neue, organisatorische Herausforderungen, vor allem für Verantwortliche, die ihr Personal bislang flächenoptimiert in Großraumbüros untergebracht

Jetzt werden die Grenzen traditioneller

Personaleinsatzplanungsmethoden sichtbar.

haben. Plötzlich werden die Grenzen traditioneller Methoden der Personaleinsatzplanung sichtbar. Nicht wenige verspüren den Veränderungsdruck und suchen händeringend nach Möglichkeiten, schnell und unkompliziert das Motto „Flexible Working“ in die Praxis umzusetzen. Analytisch betrachtet lässt sich dies in drei Schritten vollziehen, die zeitgemäße Algorithmen beherrschen sollten:

**1. Die Planung der Wunscharbeitszeiten unter dem Primat der Bedarfsdeckung:** Im ersten Schritt geht es darum, Ressourcen optimal auszuschöpfen und einzuteilen und dabei den regulatorischen Rahmenbedingungen des Arbeitszeitgesetzes, von Betriebsvereinbarungen oder dem Bundesurlaubsgesetz Rechnung zu tragen. Im Idealfall werden dabei die Wunscharbeitszeiten der Mitarbeiter berücksichtigt. Denn Arbeitgeberattraktivität entsteht ganz wesentlich dadurch, dass Beschäftigte sich ernst genommen, verstanden und in ihren individuellen Wünschen nach Arbeitszeit- und zunehmend auch Arbeitsort berücksichtigt fühlen.

Ergebnis dieses Planungsschrittes ist die optimale Bedarfsdeckung bei Maximierung der Arbeitszeitwunscherfüllungsquoten.

**2. Verteilung der Belegschaft auf Homeoffices und Geschäftsräume:** Neuland betreten die meisten Unternehmen, wenn sie ihren Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten hinsichtlich des Arbeitsorts einräumen möchten. Dabei wird gerade hier das bisher ungenutzte, volkswirtschaftliche Potenzial deutlich. Zwar mit Einschränkungen, aber immerhin schafft es die halbe Bevölkerung, ihre beruflichen Aktivitäten mit der Betreuung der Kleinsten, Homeschooling oder der Versorgung von Risikogruppen in Einklang zu bringen. Viele Menschen freuen sich über signifikante Zeitgewinne durch eingesparte Arbeitswege oder unnötige Meetings. All das nährt den Wunsch nach zeit-,



aber auch ortsunabhängiger beruflicher Aktivität. Weitere Fragen, mit denen sich Ressourcenplaner künftig auseinandersetzen müssen, sind deshalb:

- Welche Tätigkeiten können aufgrund der technischen Voraussetzungen oder gesetzlicher Vorgaben ins Homeoffice verlagert werden?
- Welche Personen können ihre Arbeit aufgrund ihrer Qualifikationen im Homeoffice verrichten?
- Wie soll die Aufteilung der individuellen Arbeitszeit auf Homeoffice und Büro gewichtet werden?

Im Ergebnis liefert dieser Schritt grundsätzlich eine optimale Verteilung der Personalressourcen. Und bei Gefahr in Verzug kann schnell die ideale Verteilung der Mitarbeiter auf Homeoffices und Büros berechnet und die Mitarbeiter entsprechend ihren Skills dem richtigen Arbeitsort zugeordnet werden.

### 3. Risikominimierende Raum- und Arbeitsplatzplanung innerhalb der Geschäftsräume:

Der dritte Schritt gewinnt gerade in Zeiten erhöhter Infektionsrisiken an Bedeutung. Der gemeinsame Beschluss der Bundeskanzlerin mit den Ministerpräsidentinnen und Ministerpräsidenten der Länder vom 16. April 2020 hat dazu bereits früh eine klare Vorgabe gemacht:

„Die Arbeitgeber haben eine besondere Verantwortung für ihre Mitarbeiter, um sie vor Infektionen zu schützen. Infektionsketten, die im Betrieb entstehen, sind schnell zu identifizieren. Deshalb muss jedes Unternehmen in Deutschland auch auf Grundlage einer angepassten Gefährdungsbeurteilung sowie betrieblichen Pandemieplanung ein Hygienekonzept umsetzen. Ziel ist unter anderem, nicht erforderliche Kontakte in der Belegschaft und mit Kunden zu vermeiden, allgemeine Hygienemaßnahmen umzusetzen und die Infektionsrisiken bei erforderlichen Kontakten durch besondere Hygiene- und Schutzmaßnahmen zu minimieren. Die Unternehmen sind weiterhin aufgefordert, wo immer dies umsetzbar ist, Heimarbeit zu ermöglichen.“

Das bedeutet, dass Abstandsregeln im Unternehmen zu etablieren und auch hier die persönlichen Kontakte zu reduzieren sind. Und an gleicher Stelle verweist der Gesetzgeber auch darauf, dass diese Vorgaben streng kontrolliert werden.

## WHITEPAPER

Im Whitepaper „Personalplanung für alle Fälle. Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel planen“ erklärt unser Gastautor Prof. Dr. Florian Schümann die Hintergründe einer pandemieoptimierten Personalplanung in der Praxis. Das Whitepaper ist – nach Registrierung – zum kostenfreien Download erhältlich unter: [www.intercept.de/flexibel-planen](http://www.intercept.de/flexibel-planen)



Der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) konkretisiert die Vorgaben und sieht einen Mindestabstand zwischen Personen von 1,5 Metern vor. Raumkapazitäten sollen so genutzt werden, dass Mehrfachbelegungen von Räumen vermieden werden oder aber ausreichend Schutzabstände gegeben sind. Überdies ist gefordert, die Belegungsdichte von Arbeitsbereichen und gemeinsam genutzten Einrichtungen (Kantinen, Aufzüge und Treppenhäuser) durch versetzte Arbeits- und Pausenzeiten zu minimieren.

Der originäre Zweck einer Arbeitsplatzplanung einer effizienten Auslastung der vorhandenen Kapazitäten erfordert bei lebhaftem Infektionsgeschehen also zusätzlich die Einbeziehung einer langen Liste weiterer Planungsparameter:

- Architektonische Gegebenheiten (Standorte, Gebäudestrukturen, Etagen und Grundrisse)
- Anzahl und Anordnung der Arbeitsplätze im Büro
- Ausstattung der einzelnen Arbeitsplätze (technisch)
- Aufteilung zwischen festen und variablen Arbeitsplätzen
- Einfach- und Mehrfachbelegung
- Raumpräferenzen der Mitarbeiter
- Räumliche Trennung von Teams sowie Mindestabstände.

Auch die situativ-dynamische Anpassungsfähigkeit bei der Verordnung oder der Aufhebung von Quarantänemaßnahmen wird auf unbestimmte Zeit ein Faktor sein. Letztlich komplettiert dieser Schritt den Dreiklang aus Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitsortflexibilisierung sowie effizienter und gleichzeitig risikominimierender Bürobelegung.

### Die Personaleinsatzplanung der Zukunft

Personaleinsatzplanung ist seit jeher ein komplexes und herausforderndes Metier, spätestens seitdem zusätzlich zum Primat der Bedarfsdeckung die Maximierung der

Arbeitszeitwünscherfüllung zum Standard moderner Workforce Management-Lösungen (WFM) erhoben wurde. Die nächste Ausbaustufe dürfte nun aufgrund der globalen Schocks der jüngeren Vergangenheit auf dem Fuß folgen, was sich in deutlich höheren Varietätsanforderungen an WFM-Systematiken äußern wird.

Fortschrittliche Workforce Management-Systeme sind mehr als reine Schichtplanungsmaschinen. Wer neuen planerischen Herausforderungen offensiv begegnen möchte, um sich für künftige Herausforderungen zu wappnen und das große Chancenpotenzial zu heben, sollte die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatzeit kombiniert mit flexibler Raumplanung im Blick haben. So kann sich jedes Unternehmen gegenüber seinen Beschäftigten insbesondere in turbulenten Zeiten als verantwortungsvoller Partner als Mittel zum Zweck präsentieren, den Wandel in Richtung einer antifragnilen Organisation voranzutreiben, um aus der nächsten, sicher eintretenden Krise sogar gestärkt hervorgehen zu können.

Prof. Dr. Florian Schümann ←

## AUTOR



Prof. Dr. Florian Schümann beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit allen Facetten des Workforce Managements, zunächst im Consulting und seit 2006 mit der INTERcept Solutions GmbH als Anbieter der Workforce Management-Software „PLANSation“. Seit 15 Jahren ist Schümann zudem als Professor für Dienstleistungsmanagement bei der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) tätig.

INTERcept Solutions GmbH  
Grelckstraße 36, 22529 Hamburg  
Tel.: +49 (0) 40 - 42 94 86 68 - 0  
Fax: +49 (0) 40 - 42 94 86 68 - 99  
Mail: [info@intercept.de](mailto:info@intercept.de)  
Web: [www.intercept.de](http://www.intercept.de)

