



www.personalwirtschaft.de  
17,50 € G 21212 ISSN 0341-4698  
Art.-Nr. 07720509

# Personalwirtschaft

09 2015

Magazin für *Human Resources*

Special Mitarbeiterbefragung | Personalcontrolling | Interview: Laurenz Andrzejewski | Familienbewusste Personalpolitik

**Inklusive  
Sonderhefte**

**Mobile  
Recruiting &  
BGM**

Agiles Management

**Raus aus den Strukturen**

## Ein Cockpit für die Personalplanung

Die Rheinbahn AG spürt den demografischen Wandel und stellt sich darauf ein. Um für die Zukunft gerüstet zu sein, entwickelte das Unternehmen ein Intranet-Tool, das auf Basis des Personalcontrollings eine vorausschauende, bereichsübergreifende Planung im Recruiting und in der Mitarbeiterentwicklung ermöglicht.



Die Düsseldorfer Rheinbahn AG ist das größte Verkehrsunternehmen im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr und beschäftigt aktuell circa 2600 Menschen. Das Thema Personalcontrolling hat im Unternehmen einen hohen Stellenwert. In einem Dienstleistungsbetrieb stellt der Mensch mit seiner Arbeitsleistung die wichtigste Ressource dar. Der Personalaufwand ist entsprechend hoch, Fehlkalkulationen sollten vermieden werden. Wirtschaftlichkeit und Wachstumsoptionen stehen im Fokus.

### Vorausschauende Personalplanung

In den kommenden Jahren investiert das Traditionsunternehmen massiv in technische Großprojekte wie Hochflurfahrzeuge, Digitalfunk und Hochbahnsteige. Bei diesen Vorhaben ist es existenziell, dass die Personalentwicklung mit den Plänen Schritt hält. Würde die Rheinbahn ab jetzt keine neuen Mitarbeiter einstellen, würde die Belegschaft bis 2030 um die Hälfte schrumpfen. Über 34 000 Jahre Betriebserfahrung gilt es in Zeiten des demografischen Wandels zu ersetzen. Der Großteil des zukünftigen Personalbedarfs liegt in der Berufsgruppe der Bus- und Bahnfahrer, die im Unternehmen am stärksten vertreten ist. Die drohende Lücke bei den Fach- und Führungskräften versucht das Unternehmen zum größten Teil über die eigene Ausbildung zu ersetzen. Im Durchschnitt starten 35 Auszubildende jährlich ihre Ausbildung im Betrieb. Über die Hälfte der heutigen Fachkräfte sind eigene Azu-

bis, die sich weitergebildet haben. Die Investitionen und damit verbundenen Unternehmensziele der Rheinbahn verlangen eine Neuorientierung des Personalbereichs. Hier liegt eine Kernaufgabe der Abteilung Personalstrategie und -entwicklung: Sie zeigt den Führungskräften mit einer vorausschauenden strategischen Personalplanung auf, in welchen Bereichen und Abteilungen Fachkräfte ausscheiden und wo Handlungsfelder in der internen Ausbildung liegen, um den Fachkräftebedarf unternehmensspezifisch und langfristig zu decken. Die Abteilung agiert mit dieser Aufgabe im Zentrum des Rheinbahn-Projekts „Zukunft Personal“, kurz ZuPer. Mit dem HR-Projekt verfolgt die Rheinbahn das Ziel, sich für die Zukunft zu rüsten.

Die Anforderungen an die Personalarbeit werden sich durch Faktoren wie den demografischen Wandel, eine alternde Belegschaft und den Fachkräftemangel deutlich verändern, prognostiziert das Personalmanagement. Daher zielt das Projekt ZuPer darauf ab, eine strategische Personalarbeit, die den Mitarbeiterbedarf antizipiert, zu etablieren und nachhaltige Personalinstrumente einzuführen. Den wesentlichen Beitrag hierzu leistet der HR-Bereich mit einer eigenentwickelten Intranetlösung namens „Personalcockpit“.

### Stimmige Daten und mehr Transparenz

Die Ausgangslage sah dabei folgendermaßen aus: Vor dem Start dieses Projektes kursier-

ten quantitativ gesehen zu viele Berichte und Kennzahlen. Die teils mangelnde Stimmigkeit zwischen Kennzahlen und deren Definitionen ließ einen zu breiten Interpretationsspielraum zu. In diesem Zusammenhang entstand der Wunsch nach einem bereichsübergreifenden Kommunikationsmodell unter Einbindung der Fachkompetenz des Personalcontrollings und auf Basis der bereits verwendeten Controlling-Software 4PLAN. Mit dieser Anwendung arbeitet die Rheinbahn seit 2003. Die neue Plattform sollte die Anforderungen der Führungskräfte erfüllen, stimmige Datenqualität zu liefern und langfristige Personalentwicklungen zu erkennen, auf deren Basis strategische Entscheidungen begründet werden können. Das zweite Ziel war es, Verantwortlichen einen permanenten Zugang zu Personalinformationen wie Stammdaten oder Mitarbeiterqualifikationen zu ermöglichen und damit Transparenz im Personalaufwand zu sichern.

Die konzeptionelle Idee des Personalcockpits erarbeitete ein achtköpfiges Team aus Bereichs- und Abteilungsleitern der Rheinbahn mit einem Projektteam des Anbieters von 4PLAN, Software4You. Diese interdisziplinäre Mannschaft entwickelte in sukzessiver Zusammenarbeit einen Lösungsweg für die formulierte Zielsetzung. Eine Herausforderung bestand darin, den Wegfall der aufwendigen Berichtsverteilung durch das neue Infosystem reibungslos zu kompensieren.

Zu den anspruchsvollen Kernpunkten der Entwicklungsarbeit gehörte es, ein empfängerorientiertes Reporting aufzubauen, vergangenheits- und gegenwartsbezogene Berichte zu konzipieren, erstmalig das Erstellen von Prognosen zu ermöglichen sowie eine intuitive Benutzerführung und ein einheitliches Layout zu kreieren. Technisch gesehen bedurfte die grundlegende Installation der Datenbasis mit 4PLAN einer guten Strategie: Daten aus verschiedenen Quellen wie SAP für die Zeitwirtschaft und PAISY für die Abrechnungsergebnisse wurden extrahiert und in 4PLAN zusammengeführt. So entstand eine gemeinsame Datenbasis für das neue Informationssystem mit seinen Reportings.

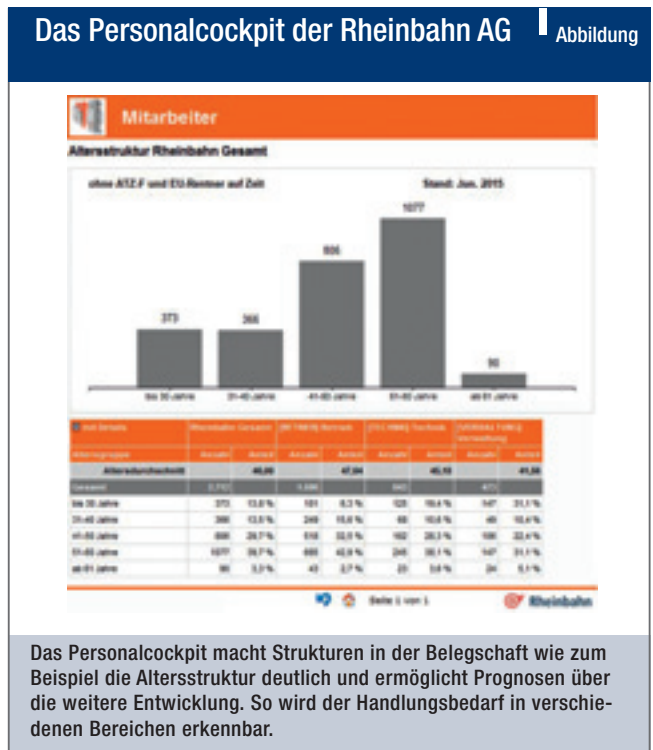
### Schneller Zugriff auf relevante Daten

Nach drei Monaten stand das Konzept fest und die Realisierungsphase konnte starten: Von Mai bis November 2013 steuerten die Projektbeteiligten gemeinsam den strukturellen Aufbau des Cockpits, legten erste Berichte fest und nahmen die technische Umsetzung in Angriff. Persönliche Einweisungen ermöglichten allen Führungskräften den Einstieg. In diesem Zusammenhang wurden sie auch explizit für die hohen Anforderungen an den Datenschutz sensibilisiert. Seit Mai 2014 ist das Cockpit live im internen Portal und gestattet aktuell 50 Anwendern Zugriff. Als nutzerfreundliches Berichtsinformationssystem ermöglicht das Personalcockpit den Führungskräften einen schnellen Zugriff auf relevante Daten und einheitliche Kennzahlen in Form von standardisierten, aber auch individuell gestalteten Berichten über das Rheinbahn-Intranet. Personalverantwortliche informieren sich über Stammdaten und Qualifikationen ihrer Mitarbeiter, verfolgen Kapazitäten und Personalaufwände, erhalten Vorschauen und Prognosen.

Jetzt, da die Grundstrukturen stehen, zeigt sich das System anwenderorientiert erweiterbar. Vom Prozess her erfolgen diese Ergänzungen derart, dass die Fachbereiche in Meetings einen Bedarf an bestimmten Übersichten und Berichten formulieren, dem Software4You dann die relevanten Daten zuordnet und die Berichte im Cockpit anlegt. Aktuell arbeitet das Team an einem Bericht zum Thema Aus- und Weiterbildung. Das neue Informationssystem liefert mit seinen Berichten auf Gesamt-, Bereichs- oder Abteilungsebene eine Grundlage für personal- und betriebswirtschaftliche Entscheidungen und unterstützt in Planungsgesprächen.

### Entwicklungen frühzeitig erkennen

Davon profitieren neben Führungskräften gleichermaßen auch Personalabteilung und Personalcontrolling. So kann beispielsweise ein Bereichsleiter durch den Bericht „Altersstruktur“ erkennen, in welchen Teams eine frühzeitige Nachfolgeplanung erforderlich ist. Er sieht klar visuell aufbereitet seine Spezialisten und Wissensträger, die das Unternehmen aus Altersgründen verlassen, und kann frühzeitig Maßnahmen zur Einstellung von Nachfolgern und Weiterbildungen in der Ausbildung beauftragen. Die obige Abbildung zeigt exemplarisch die Altersstruktur der Rheinbahn in der Darstellung des Personalcockpits.



Das Personalcockpit macht Strukturen in der Belegschaft wie zum Beispiel die Altersstruktur deutlich und ermöglicht Prognosen über die weitere Entwicklung. So wird der Handlungsbedarf in verschiedenen Bereichen erkennbar.

Die Arbeitsweise der Personalabteilung hat sich mit dem Cockpit dahingehend verändert, dass sie nun in viel intensiverem Kontakt mit den Führungskräften der Fachabteilungen steht. Als Kommunikationsplattform erfüllt das Personalcockpit seine Rolle, indem es Abstimmungsprozesse beschleunigt und offene Personalfragen schneller zutage treten lässt. Auch das Personalcontrolling beobachtet eine verbesserte Zusammenarbeit mit der Personalabteilung dank klarer Strukturen.

Aufgrund der positiven Resonanz entschied die Geschäftsleitung, den Zugriff demnächst auf Team-, Sachgebiets- und Betriebshofleiterebene und damit auf 110 Anwender auszuweiten. Als bereichsübergreifendes Kommunikationsmittel hilft das Personalcockpit der Rheinbahn, die Kompetenzen der Fachabteilungen und des Personalcontrollings zusammenzubringen und das Unternehmen in Sachen Personalplanung auf eine sichere Grundlage zu stellen.



Autorin  
**Cornelia Viethen**,  
Personalcontrollerin,  
Rheinbahn AG, Düsseldorf,  
cornelia.viethen@rheinbahn.de



Autor  
**Stefan Ebbinghaus**,  
Geschäftsführer,  
Software4You, München,  
sebbinghaus@software4you.com

Quelle: Rheinbahn AG, 2015