

Jahrgang 2017

Fachartikelreihe

Zukunft Workforce Management

Arbeitszeitmanagement & Personaleinsatzplanung 2020

Jürgen Wintzen, Hans Romeiser, Dr. Heinzpeter Lindroth

Ausgabe
09/2017



Themen der Fachartikelreihe in 2017

08/2017 - Arbeitsgestaltung

Flexibel ist noch lange nicht effizient!

Von der Arbeitszeitbedarfsermittlung zum individuellen Arbeitszeitmodell

09/2017 - Personaleinsatzplanung

Standard-Software für Personaleinsatzplanung unter Erfolgsdruck

Das Zeitalter der „Digital Natives“ verstärkt den Wettbewerb

11/2017 - Arbeitszeitmanagement

Arbeiten 4.0

Eine Marketingaktion oder wirklich die Zukunft der Arbeit

Welche Faktoren prägen das Workforce Management 2020?

Trotz der als recht robust eingeschätzten Konjunktur in Deutschland, stehen wettbewerbsorientierte Unternehmen heute mehr denn je unter dem Druck kurzzyklischer Hochs und Tiefs, in denen ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt nachgefragt werden. Flexibilität bei der Leistungserbringung ist deshalb von zentraler Bedeutung und die vorausschauende, bedarfsorientierte Steuerung der Ressource Personal wird unter solchen Rahmenbedingungen immer wichtiger. Zahlreiche Unternehmen setzen ihr Personal jedoch noch nicht ökonomisch ein und verschwenden somit beachtliche Potenziale. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass sich unter Berücksichtigung erfolgskritischer Faktoren nicht nur erhebliche Kosten einsparen lassen, sondern dass auch den Anforderungen der Märkte besser begegnet werden kann.

Neuerdings erhält das Langzeitthema Flexibilität und Arbeitszeit großen Auftrieb durch die 2013 initiierte Industrie 4.0 Debatte und das abgeleitete Thema »Arbeiten 4.0«. Die Initiatoren der vorliegenden Fachartikelreihe Zukunft Workforce Management werfen einen detaillierteren Blick auf die Frage nach der von Unternehmen tatsächlich benötigten Flexibilität und die Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, um gesetzlich verfügbare Flexibilität auch zum Wettbewerbsvorteil nutzen zu können. Auf der anderen Seite des behandelten Spektrums finden sich Themen wie Arbeitszeitmodelldesign, ergonomische Schichtmodelle und bedarfsorientierter Personaleinsatz.

Die Fachartikelreihe Zukunft Workforce Management – Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung 2020 – beschäftigt sich mit den wesentlichen Erfolgsfaktoren, die Unternehmen in der Praxis zu bewältigen haben. Wo steht das Thema Arbeitszeitgestaltung heute? Welchen Reifegrad haben Software-Lösungen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit? Welche Bedeutung hat eine bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung aktuell und in Zukunft? Von welchen Entwicklungen gehen die Unternehmen und Ihr Personalmanagement bis zum Jahr 2020 aus?

Die Autoren



Jürgen Wintzen



Heinzpeter Lindroth



Hans Romeiser



Standard-Software für Personaleinsatzplanung unter Erfolgsdruck

Das Zeitalter der „Digital Natives“ verstärkt den Wettbewerb

„Früher war das alles viel einfacher und entspannter“, hört man Vertriebsleiter von eingesessenen Anbietern von Personaleinsatzplanungssoftwares hinter vorgehaltener Hand oft beteuern. Seinerzeit waren es zwei bis drei Dutzend Anforderungen, die eine PEP-Software erfüllen musste, um in einem Unternehmen, wenn nicht gleich unbezahlt ausgerollt zu werden, dann aber zumindest einen bezahlten Probetrieb realisieren zu können. Auch in der Marktkommunikation der Anbieter solcher PEP-Lösungen wechselten die Key Buzzer behäbig im Zweijahrestakt: „Immer aktuell mit Online-Zeitwirtschaft“, „Sicherheit durch Zeit- und Zutrittskontrolle“, „Integration mit zertifizierten Schnittstellen“ und „flexibel durch mobile Datenerfassung“ sind nur einige Beispiele, die in Erinnerung geblieben sind. Auch die mittlerweile geläufige Formel „den richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort“ zum Einsatz zu bringen, stammt aus dieser Zeit. In der Tat verleiht diese Formel, der Kernanforderung an eine PEP-Lösung den umfassendsten und eingängigsten Ausdruck.

Aber: die Diversifikation der weiterführenden Ziele war nie so groß wie heute.

Was treibt die immer rasantere Entwicklung an?

Zu allererst ist es die vielgestaltige Materie der Personaleinsatzplanung selbst, die zu einer weitreichenden Diversifikation führt. Greifen wir den

zentralen Begriff der Formel Zeit heraus, so entfalten sich in den einzelnen Branchen mannigfaltige Vorstellungen davon, was ein relevantes Zeitintervall ist, das einer Einsatzplanung zu Grunde liegen muss. Sind es die minutengenauen Forecasts für die Anrufverläufe in Call Centern, die beplant werden müssen, die verlässliche Wochenplanung mit Floating-Zeiträumen von Bereitschaft, Rufbereitschaft und Rückfallszenarien im Gesundheitswesen, die innerhalb von oft nur 30 Minuten fertig zu stellende Tagesdisposition in Logistikunternehmen, oder aber die monatelange immer stabil zu haltende Besetzungstärke, wie sie in Sicherheitsunternehmen unabdingbar ist. Alle Zeitintervalle stellen zum Teil erheblich abweichende Anforderungen an die Grundlagen einer PEP-Softwarearchitektur und die Kombinierbarkeit verknüpfbarer Parameter, um Planungsszenarien und zeitwirtschaftliche Berechnungen umfänglich abbilden zu können.

Neben diesen Branchenspezifika befeuert auch die allgemeine Professionalisierung im Umgang mit alltäglich gewordenen IT-Anwendungen zu einer sich weiter differenzierenden Sicht auf die Anforderungen, die sich für einen immer spezifischeren Software-Einsatz ergeben. In den Unternehmen wurden in den letzten zehn Jahren zudem große Anstrengungen unternommen, die Belegschaften insgesamt zu größerer IT-Affinität zu führen. Und schließlich ist es von Belang, welche Abteilung innerhalb des Unternehmens den Impuls zur Beschaffung einer PEP-Lösung gegeben

hat und die Kriterien und Anforderungen für deren Auswahl bestimmt. Die IT-Abteilung legt natürlicherweise andere Schwerpunkte und bestimmt andere Ausschlusskriterien als es die Fachabteilungen oder die Verwaltung tun.

Dies alles führt heutzutage dazu, dass die Unternehmen bereits bei der Vorauswahl eines Anbieters und dessen Softwarelösung wohl gerüstet sind. Schon kleine und mittelständische Betriebe warten mit umfassenden Anforderungskatalogen auf, um die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit einer Softwarelösung beurteilen zu können. Ein ausgefeiltes Anforderungsmanagement ist nicht mehr nur die Ausnahme, sondern die Regel. Die Live-Demonstrationen der Software sind immer häufiger durch den Kunden geführt und mit im Voraus gestellten Aufgaben zu den unternehmensspezifischen Planungssituationen und zeitwirtschaftlichen Berechnungen gespickt. Alle Unternehmensbereiche, verantwortliche wie auch betroffene, werden an diesen Prozessen beteiligt.

Diese Entwicklung alleine setzt die PEP-Anbieter unter einen wirtschaftlichen Druck, der nicht mehr vergleichbar ist mit früheren Zeiten. Anbahnungszeiten vervielfachen sich, die Investitionssummen in einem Neukundenprojekt werden geringer und der Aufwand, der in der Beratungsabteilung betrieben werden muss, um in den umfangreichen schriftlichen und personalintensiven Live-Demonstrationen der Auswahlprozesse bestehen zu können, vergrößert sich von Jahr zu Jahr.

Wird sich dieser Trend abschwächen?

Nein! Der Erfolgsdruck, unter dem die PEP-Anbieter mit Ihren jeweiligen Softwarelösungen in Zukunft stehen werden, wird bereits in naher Zukunft sogar ein Vielfaches dessen sein, was

heutzutage auf ihnen lastet. Dies liegt an dem besonderen Umstand der handelnden Personen in zukünftigen Auswahlprozessen. Denn in immer größerem Umfang drängt ein Personenkreis in alle Funktionsbereiche von Unternehmen vor, der mit einer besonderen Affinität zu IT-Prozessen, zu Anwendungen und aufgewachsen sind: Die Digital Natives.

Sie sind von klein auf gewohnt, sich Software auf PCs und mobilen Geräten zu Nutzen zu machen, sich die digitale Umwelt zu erschließen und die eigenen Belange zu erleichtern. Ihre Vor-erfahrung beruht nicht nur auf einer rasanten Entwicklung von und dem virtuellen Einsatz von Kommunikationsmitteln, sondern auch in der Bewältigung von großen Datenmengen oder gar Mustererkennung. Digitale Realität und Lebenswirklichkeit fallen bei diesen Nutzern zusammen und erzeugen eine qualitativ und quantitativ völlige neue Erwartungshaltung, die Softwareprodukten entgegengebracht wird. Es ist deshalb nur allzu gut nachzuvollziehen, dass die Anforderungen, die heute bereits an die Usability von PEP-Software gestellt werden, sich noch erheblich erweitern werden. Die schon seit geraumer Zeit geäußerten Kritikpunkte an PEP-Produkten werden sich deutlicher aufgliedern und vertiefen. Die Zentralaufgaben jeder PEP-Software, dem sach- und fachgerechten Einsatz von Arbeitszeit, der ständig aktualisierten online verfügbaren Datengrundlage und durchgängigen Reportingslines, werden durch die Themen der Mandantenfähigkeit, Soll-Ist-Planung und Integration in Multi-Contracting, -Shifting und -User-Umfeldern weiter an Komplexität zunehmen.

Der zukünftige Erfolg von Softwareanbietern mit PEP-Lösungen wird aber

ganz wesentlich davon abhängen, ob die Digital Natives umfassende Fortschritte bei der Usability der Softwarelösung ausmachen können: Skalierbarkeit, Parametrierbarkeit und eine dem state-of-the-art entsprechende GUI. Jeder mit der Software arbeitende Benutzer, jedes Aufgabenbündel und alle rollenübergreifenden Tasks müssen in einer intuitiv nutzbaren Oberfläche verfügbar und ergonomisch einfach anzupassen sein. Und schließlich spielt die performante Bearbeitung aller Planungsaufgaben, unter Berücksichtigung von Historien- und Prognosedaten, auf mobilen und im Netzwerk eingebundenen Endgeräte eine zentrale Rolle.

Aus Sicht der Softwareanbieter ist es eine zu begrüßende Entwicklung, dass immer weitere Teile der Industrie, des Dienstleistungssektors und des öffentlichen Diensts - große, wie auch mittelständische, ja sogar KMU - zu den Interessenten von PEP-Lösungen werden. Die Key-Player unter den PEP-Anbietern im Markt behaupten deshalb auch gerne von sich, in allen Branchen zu Hause zu sein. Bei genauerer Betrachtung wird indes schnell klar, dass die Kundenbasis meist in eine bestimmte Richtung tendiert und eine Branche einen sehr großen Anteil ausmacht. Auch erschöpft sich die Innovationskraft in neuen Releases zumeist in der Fehlerbereinigung, bei Upgrades im Erreichen größerer Stabilität und schließlich noch im Herstellen der Ablauffähigkeit der PEP-Lösung in einer Cloudumgebung. Der steigende Kostendruck und die sich immer weiter ausdifferenzierenden, unternehmensindividuellen

Kundenanforderungen können deshalb in Ihrer Komplexität immer seltener in qualitativ hochwertige Weiterentwicklung münden. Der De-terminationszwang bestehender Softwarearchitektur und

Datenverarbeitungsprozeduren erweist sich nachhaltig als Hemmschuh.

Next Steps

Die digitale Revolution -wie viele die Entwicklungen der letzten Jahre rund um den Technologie Hype 4.0 gerne bezeichnen- sorgt auch bei PEP-Softwareanbietern für große Bewegung in der Entwicklungsarbeit und vermag sogar einzelne Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen.

Die Dynamik auf der Anforderungsseite wird zusätzlich von einem neuen Anwendertyp, den Digital Natives, bestimmt und verstärkt. Diejenigen Anbieter, denen es nicht gelingt ihre Produkte an die neue Bedarfslage anzupassen, werden sich zukünftig mit einem kontinuierlich ab-schwächenden Neukundengeschäft auseinandersetzen müssen. Zugleich wird sich der Anbietermarkt auch strukturell verändern. Eingesessene Anbieter werden sich stärker branchenfokussiert diversifizieren, woraus sich Spartenanbieter entwickeln. Es werden aber auch neue Player an den Start gehen, die unbeschwert durch veralteten Softwarecode und beflügelt durch dynamische und flexible Softwareentwicklungsmethoden und -architekturen völlig neuartige Produkte herausbringen.

Vergleichbar mit dem Trend in Entwicklungsabteilungen, diverse Projekte zunehmend ins günstiger arbeitende Ausland zu verlegen, werden sich aber auch in der Fachberatung die Marktanteile zu Gunsten der unabhängigen und spezialisierten Beratungsunternehmen verändern. Seit Jahren schrumpfen die Kopffzahlen in den Beratungsabteilungen der PEP-Anbieter. In solcherart Braindrain erodiert sowohl die Branchenkenntnis, das Projekt-Know-how und auch die Implementierungsvirtuosität. Der Abfluss

von Beratern, die die Kundenanforderungen aus zahlreichen Projekten kennen und in die Entwicklungsabteilung kommunizieren können, wird weiter ungebremst von statten gehen.

Interessenten, die sich in diesem Markt orientieren und erfolgreich umtun wollen, tun gut daran, sich diesen Sachverstand aus neutralen Quellen an Bord zu holen.



Autor:

Dr. Heinzpeter Lindroth
Senior Consultant

bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation



bm-orga GmbH – Beratung für Management & Organisation

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und sein Image. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden.

Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / www.bm-orga.com

ROUNT GmbH – Beratung für Personallogistik

Die ROUNT GmbH versteht sich als Beratungshaus für Personallogistik und Arbeitszeitmanagement. Unter dem Begriff der Personallogistik versammeln sich Einzeldisziplinen wie Bedarfsermittlung, Arbeitszeitmodellgestaltung, Schicht- und Schichtmodell-design, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung und Zeitwirtschaft sowie arbeitszeitbezogene Kennzahlensysteme.

ROUNT unterstützt Unternehmen bei der Findung und Umsetzung von optimalen Strukturen und Prozessen zur Personallogistik in deren individuellem Umfeld.

Mit der Unterstützung von professionellen Werkzeugen zur Bedarfsermittlung und zum Schichtmodell-design gelingt es RO U NT auch in sehr dynamischen Geschäftsfeldern mit einer Vielzahl von Rahmenparametern transparente und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Zielsetzung ist dabei immer die Etablierung der branchen- und kunden- individuellen Best Practice



ROUNT GmbH / Jennepeterstr. 41a / 52159 Roetgen / www.rount.de