

Mehr Zeit für das Wesentliche

Welche Faktoren prägen das Workforce Management heute und in Zukunft? Dieser Frage ging der „Trendmonitor Workforce Management“ nach. Eine zentrale Erkenntnis: Erfolgreicher Personaleinsatz ist vorausschauend und bezieht Mitarbeiterwünsche mit ein. Um dies umzusetzen, ist eine Software unabdingbar.

Von Dr. Heinzpeter Lindroth & Jürgen Wintzen

● Globalisierung, Digitalisierung, Flexibilisierung, steigende Komplexität und Individualisierung prägen das Workforce Management der Zukunft. Hinzu kommt der Fachkräftemangel. Denn trotz Zuwanderung und offener Arbeitsmärkte steigt die Zahl gut ausgebildeter Arbeitskräfte nicht so stark an, wie es erforderlich wäre. Flexibilität bei der Leistungserbringung ist deshalb von zentraler Bedeutung. Unter diesen Rahmenbedingungen wird eine vorausschauende, bedarfsorientierte Steuerung der Ressource Personal immer wichtiger. Zahlreiche Unternehmen setzen ihr Personal jedoch noch nicht ökonomisch ein und vergeuden somit beachtliche Potenziale.

Die vierte Auflage der Studie 2019 „Trendmonitor Workforce Management“ der Working Time Alliance (WTA) bestehend aus Bm-Orga GmbH, Rount GmbH und Inform GmbH untersucht die Antworten von Unternehmen auf die drängenden Fragen im Workforce Management. Aktuelle Trends und Debatten wurden dabei ebenso in den Blick genommen wie die lang- und mittelfristigen Entwicklungen der zurückliegenden 15 Jahre.



Feierabend statt Nachtschicht: Jüngere Arbeitnehmer legen Wert auf Selbstverwirklichung und Freizeitgestaltung.

Jüngere Arbeitnehmer streben verstärkt nach Selbstverwirklichung. Auch weil sie sich diese Haltung gegenüber den Arbeitgebern leisten können.

Die größten Herausforderungen

Ende 2015 titelte die Tagesschau „Spaß, Selbstverwirklichung und Yoga – Generation Y krempelt den Arbeitsmarkt um“ und kam dabei zu dem Schluss, dass sich die neue Generation am Arbeitsmarkt diese Haltung gegenüber ihrem zukünftigen Arbeitgeber auch leisten könne. In den Ergebnissen der aktuellen WTA-Studie zeigt sich: Die Vorhersage von damals ist heute Realität. An oberster Stelle der aktuellen und künftigen Herausforderungen an das Workforce Management sieht die Mehrzahl der befragten Unternehmen die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Notwendigkeit, flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen, um die Produktivität zu steigern und dem Kostendruck zu begegnen, ist aus Sicht der Unternehmen hingegen zweitrangig. Das war in der WTA-Studie von 2016 noch anders. Damals priorisierten die Arbeitgeber Kostendruck und wachsenden Flexibilitätsbedarf in ihrem Unternehmen noch gleichauf mit der Motivation der Mitarbeiter.

Bei den für die Zukunft zu erwartenden Änderungen stehen besonders demografischer Wandel, Mitarbeiterfluktuation, Fachkräftemangel und die Gewinnung neuer Mitarbeiter hervor. Diese Themen sind stärker in den Fokus der Unternehmen gerückt als noch vor drei Jahren. In den kommenden Jahren soll ihre Bedeutung sogar überdurchschnittlich steigen.

Die Arbeitszeitformen in den Unternehmen

Scheinen sich die befragten Unternehmen auch der Bedeutung der geänderten Herausforderungen an ihr Workforce Management bewusst zu sein, benötigt deren Umsetzung in Arbeitsformen und -modellen hingegen noch Zeit.

Bei Unternehmen, die nicht im Schichtbetrieb arbeiten, spielt insbesondere die Teilzeitarbeit eine herausgehobene Rolle. Diese konnte seit 2013/14 deutlich zulegen und nimmt wie schon 2016 die Spitzenposition bei den angebotenen Arbeitszeitformen ein. Es scheint sich damit ein Trend fortzusetzen, den auch die Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit für weiter zurückliegende Zeiträume verzeichnen. Dennoch ist die Zuwachsrate nach wie vor eher gering. Im Mittelfeld der angebotenen Arbeitszeitformen finden sich die pauschale Abgeltung dynamischer Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit sowie feste Arbeitszeiten.

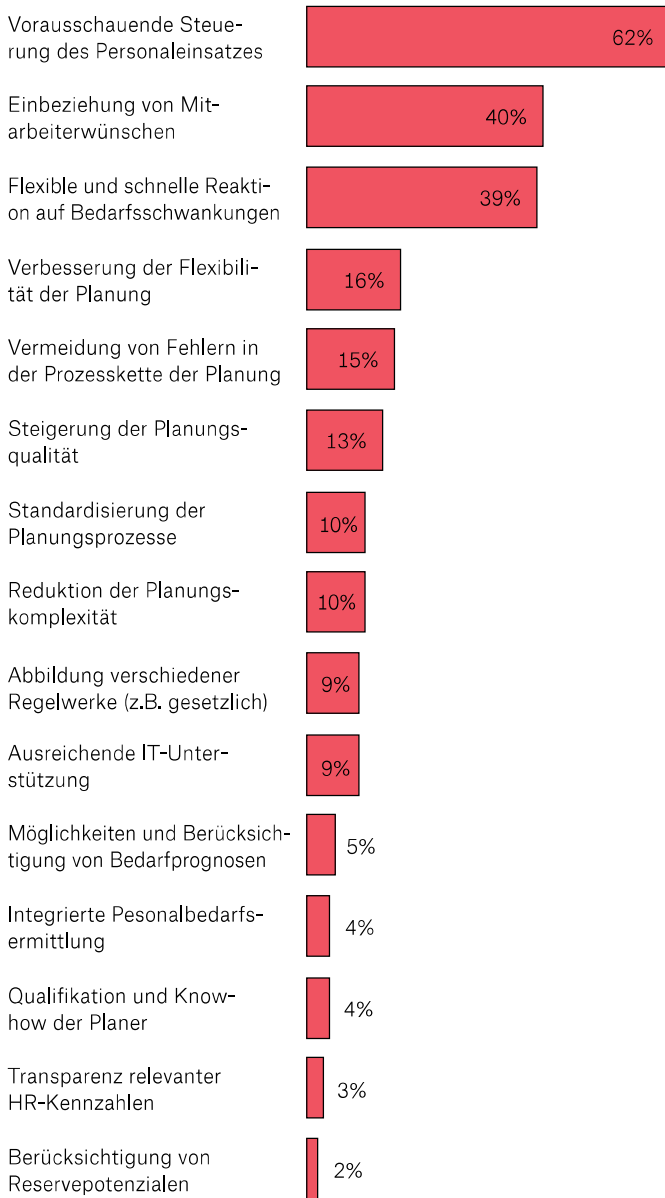
Nach wie vor unbedeutend für die Unternehmen ohne Schichtbetrieb sind neuere Beschäftigungsformen wie Homeoffice, mobiles Arbeiten, Jobsharing oder Teilzeit in Führungspositionen. Lediglich die Homeoffice-Arbeitszeit hat gegenüber den vorigen Befragungen zugenommen. Das Thema Lebensarbeitszeit hat sich nicht durchgesetzt. Diese Arbeitszeitform wird nur in neun Prozent der Unternehmen von einigen Mitarbeitern genutzt.

Überstunden machen Schichtbetrieb unattraktiv

Wenig anders ist die Situation in Unternehmen mit Schichtbetrieb. Zwar wächst hier der Anteil der Teilzeitbeschäftigung überdurchschnittlich, es ist jedoch anzunehmen, dass dies vielmehr im Rückgang der Beschäftigungsformen Zeitarbeit, Arbeit auf Abruf, Saisonarbeit sowie Werkverträgen begründet liegt. Handelt es sich bei der Schichtarbeit doch eigentlich um das Sorgenkind der Arbeitswelt in Bezug auf Rekrutierung, Bindung und Motivation der Mitarbeiter, verwundert es, wie Unternehmen sich bemühen, diese attraktiver zu gestalten. Dabei böten altersgerechte Modelle, Wunschkdienstplanung, Selbstplanung sowie individuelle Arbeitszeitmodelle, bei denen Zeitfenster oder ganze Tage von der Planung ausgenommen werden, durchaus Gestaltungsmöglichkeiten.

Unternehmen werden diese nutzen müssen, wollen sie künftig in der Lage sein, ausreichende Mitarbeiterkapazitäten auf dem Arbeitsmarkt zu generieren. Viele von ihnen geraten schon heute in einen „Teufelskreis“, bei dem mit zu wenig Personal die erforderlichen Arbeitsmengen bedient werden müssen. Das Resultat: Die vorhandenen Mitarbeiter müssen regelmäßig mehr Arbeitszeit erbringen, als in ihren Verträgen vorgesehen ist. Attraktiv ist das höchstens für Arbeitskräfte, die im Mindestlohnbereich beschäftigt sind und denen dadurch ein Zusatzverdienst winkt.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Personaleinsatzplanung in Ihrem Unternehmen?



© Trendmonitor Workforce Management 2019

Arbeitszeiten werden weiter flexibilisiert

Ähnlich schwierig scheint es für Unternehmen, jüngere Arbeitskräfte zu gewinnen. Doch wie gehen sie mit deren hohen Ansprüchen um? Sehen sie in flexiblen Arbeitszeitmodellen eine Chance, als Arbeitgeber attraktiver zu werden? Die Studie zeigt, dass in vielen Betrieben eine weitergehende Flexibilisierung der Arbeitszeit ein wichtiges Thema ist. Mehr als 60 Prozent der Befragten halten diese für relevant. Hier ist interessant, dass Produktivitätsgründe nicht ausschlaggebend sind, sondern dass die Ansprüche jüngerer Mitarbeiter an die Work-Life-Balance, die Notwendigkeit einer größeren Arbeitgeberattraktivität und Flexibilitätsanforderungen der Mitarbeiter die Hauptmotivation für weitere Flexibilisierungen darstellen. Auch Änderungen im Nachfrageverhalten von Kunden führen dazu, dass Unternehmen weitere Arbeitszeitflexibilisierungen umsetzen wollen.

Neue Anforderungen an die Software

Die vielseitigen und komplexen Themen des Workforce Managements sind in der Praxis auf technische Unterstützung angewiesen, um eine optimale Balance zwischen Rechtssicherheit, Mitarbeiterinteressen, Kosten und Qualität bei der Leistungserbringung herzustellen. Eine moderne Personaleinsatzplanung (PEP) muss mit den sich rasch verändernden Ansprüchen Schritt halten können: Mobile Verfügbarkeit, performantes Verhalten, Workflow-Unterstützung und individuelle Anpassbarkeit von Menüs und Oberflächen werden immer häufiger als zentrale Anforderungen an eine Software genannt. Auch jüngere Anbieter mit neuen Produkten erhalten dadurch eine Chance. Dass eine PEP-Software für ihr Unternehmen wichtig oder sehr wichtig ist, sagen 77 Prozent der Studienteilnehmer. Über 80 Prozent sehen für die Zukunft eine steigende Bedeutung. Der Grund liegt in der Komplexität der Planung: In immer kürzeren Zyklen müssen eine Vielzahl von Personen und Qualifikationen bedarfs- und kostengerecht kalkuliert werden. Dabei gilt es, nicht nur gesetzliche Rahmenbedingungen, sondern unternehmens- und mitarbeiterspezifische Arbeitszeitmodelle zu berücksichtigen sowie Produktivitätsziele zu erfüllen.

In der digitalen Transformation der Geschäftsprozesse kommt der PEP-Software aber noch eine weitere Bedeutung zu. Sie ist Integrationstreiber zwischen Personalbedarfsermittlungs-, HR- und Abrechnungssystemen. Sie wird plattformunabhängig betrieben und bedient alle an der Planung Beteiligten mit individuellen Informationen an Arbeitsstationen oder auf mobilen Geräten.

Vorausschauende und gerechte Planung

In der WTA-Studie von 2016 war der am häufigsten genannte Erfolgsfaktor für den PEP-Einsatz im Unternehmen die flexible, schnelle Reaktion auf Bedarfsschwankungen. Diese Antwort schafft es in der aktuellen Studie nur noch auf den dritten Rang. Deutlich mehr Unternehmen sagen, dass für sie die vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes der wichtigste Erfolgsfaktor einer PEP-Lösung ist, gefolgt – und das ist die Besonderheit – von der Einbeziehung von Mitarbeiterwünschen. Insgesamt erhalten Qualitätsmerkmale der Planung und Attri-

bute von Mitarbeiterbeteiligung im Planungsprozess deutlich mehr Gewichtung als dies noch in der Vergangenheit der Fall war. Die Unternehmen haben offenbar erkannt, dass sich mit optimierten und mitarbeiterorientierten Arbeitszeitmodellen deutlich bessere Ergebnisse bei der Personalgewinnung erzielen lassen. Das wiederum vergrößert aber auch die Komplexität des Planungsprozesses.

Standardsoftware statt Excel

Die befragten Unternehmen sind in der Mehrzahl (56 Prozent) Anwender von Expertensystemen aus dem Marktsegment der Standardsoftware. Unternehmen mit einer Individuallösung zur Personaleinsatzplanung von einem externen Anbieter sind mit zwölf Prozent der Nennungen deutlich in der Minderheit und gleichauf mit Lösungen, die aus einer Eigenprogrammierung weiterentwickelt wurden. Tabellenkalkulationsprogramme (26 Prozent) sind weiterhin das zweithäufigste Planungsinstrument für den Personaleinsatz, gefolgt von den althergebrachten Hilfsmitteln wie Magnettafeln, Zetteln und Listen (24 Prozent).

Standardprodukte zur Personaleinsatzplanung haben ihren Vorsprung vor Individuallösungen, Eigenprogrammierungen und Tabellenkalkulationsprogrammen wie Excel indes weiter ausgebaut. In der WTA-Studie von 2013 lag die Tabellenkalkulation nur acht Prozent hinter der Standardsoftware. In Studien der vorausgehenden Jahre waren Excel und Co noch an erster Stelle zu finden.

Diese Entwicklung lässt sich auf zwei Ursachen zurückführen. Zum einen sind die datenschutzrechtlichen Anforderungen an eine Software, die auf Personaldaten zugreift, deutlich gestiegen. Zum anderen wird durch eine verstärkte Mitarbeiterbeteiligung, von der Urlaubsplanung über die Wunschkdienstplanung bis zur mobil verfügbaren Tauschbörse, eine größere Workflow-Steuerung der Planungsprozesse erwartet. In beiderlei Hinsicht ist die Standardsoftware durch eine Mehrschichtarchitektur und eine umfassendere Generik im modularen Aufbau deutlich im Vorteil. Damit kann sowohl eine größere Datensicherheit als auch funktionale Vielfalt erzielt werden.

Software mit Optimierungspotenzial

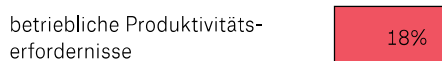
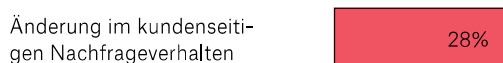
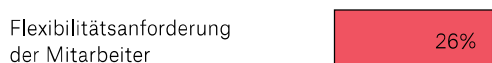
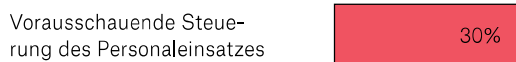
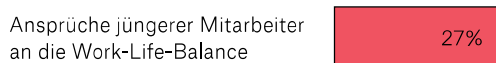
Ein Blick zurück in frühere Studien zeigt: 2016 lag der Anteil der Unternehmen, die mit ihren eingesetzten PEP-Systemen vollauf zufrieden waren, mit nur zwölf Prozent weit unter den Erwartungen. Dieser Wert hatte sich im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2013 signifikant verschlechtert. Damals waren noch 40 Prozent voll zufrieden.

In der aktuellen Befragung wurde weiter differenziert: Bei den Nutzern von Standardsoftware äußerten sich 20 Prozent voll zufrieden, bei den Nutzern von Individuallösungen sind es lediglich vier Prozent. Selbst Zettel, Listen und Magnettafeln schneiden mit zwölf Prozent voller Zufriedenheit besser ab als eine Individualsoftware. Obwohl die Standardsoftwarelösung in der aktuellen Studie eine wachsende Zustimmung und weniger unzufriedene Anwendern verzeichnet, halten 73 Prozent der Anwender ihre Lösung für verbesserungsfähig. Sieben Prozent sind unzufrieden. Diese Werte implizieren, dass Standardsoftware noch einige Verbesserungspotenziale hat, insbesondere bei der Benutzerfreundlichkeit.

Ist eine weitergehende Arbeitszeitflexibilisierung in Ihrem Betrieb ein Thema?



Ja, motiviert durch



DR. HEINZPETER LINDROTH ist Senior Consultant bei der Bm-Orga GmbH in Hamburg.



JÜRGEN WINTZEN ist Geschäftsführer der Bm-Orga GmbH in Hamburg.