



Mitarbeiter stärker einbinden

Bedarfsorientierte Personalplanung durch Erfassung der Arbeitszeiten: Dieses Konzept verfolgen viele Unternehmen im Rahmen ihres Workforce Managements. Zukünftig steht vor allem eines im Vordergrund – Prozesse via Self Service an Mitarbeiter übertragen.

Workforce Management umfasst mehr Bereiche als die wertvollste Ressource eines Unternehmens, die Mitarbeiter. Zum Beispiel gehört die Kapazitäts- und Terminplanung von Fertigungsaufträgen in der Industrie zum Standard. Doch spricht man bei Workforce Management von Zeitwirtschaft, spielen eben Arbeitszeiten und somit Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Aus ihren An- und Abwesenheitszeiten lassen sich wichtige Informationen ableiten, auf die Unternehmen nicht verzichten sollten. Denn das Nutzenversprechen von Zeitwirtschaft ist groß.

Die Abwicklung der Zeitwirtschaft erfolgt in der Regel software- oder webbasiert. Dies soll eine bedarfsorientierte Personalplanung ermöglichen und so die Pro-

duktivität steigern. Mit geeigneter Software können Unternehmen das Spektrum von Zeitwirtschaft erweitern. Die Erfassung, Ermittlung und Bewertung von Zeitsalden sind ebenso elementarer Bestandteil wie das Auswerten und Reporting von Arbeitszeiten. Das angestrebte Ziel: Reduzierung der Kosten für Administration und mehr Effizienz bei der Personalplanung.

Verzicht auf Informationen für die Personalplanung

Bloße Excel-Tabellen zur Zeiterfassung und erfolgreiches Arbeitszeitmanagement schließen sich nahezu aus. Nur knapp die Minimalanforderungen zu erfüllen, hat für Unternehmen negative Seiten. Meistens sind Überstunden, Leer-

laufzeiten und somit Unproduktivität die Folge.

Entgegen dem vermeintlich unschlagbaren Nutzen verzichten jedoch manche Unternehmen auf die Zeitwirtschaft als Bestandteil des Workforce Managements. So auch IBM Deutschland. Das Unternehmen setzt auf Zeitsouveränität und flexible Arbeitszeiten. Anstelle von Kernarbeitszeit und Anwesenheitskontrolle greift dort das Prinzip Vertrauen, bestätigt Hans-Jürgen Rehm, Unternehmenskommunikation IBM Deutschland. Bereits seit 15 Jahren erhielten Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich und frei einzuteilen. Ebenso könne die Verteilung der Arbeitszeit in Abstimmung mit dem Management individuell gestaltet werden.

„ Im Bereich der Zeitwirtschaft übertragen Softwaresysteme administrative Prozesse zunehmend auf nachgelagerte Ebenen. Das soll den Mitarbeiter stärker mit einbinden und Eigenverantwortung etablieren.

Die Motive, auf Zeitwirtschaft zu verzichten, sind durchaus unterschiedlich, weiß Dr. Burkhard Scherf, geschäftsführender Partner bei Dr. Scherf Schütt & Zander. Die Beratungsgesellschaft ist seit Jahren in den Bereichen bedarfsorientierter Personaleinsatz, strategische Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitberatung tätig. Bei Vertrauensarbeitszeit hätten Mitarbeiter oftmals sehr anspruchsvolle oder kreative Aufgaben zu erledigen, sodass sie ihre Arbeitsinhalte ohnehin selbstständig organisieren müssten. In diesen Fällen habe eine Planung und Kontrolle keinen Sinn. Allerdings möchten manche Unternehmen vermeiden, so Scherf, dass Arbeitszeiten dokumentiert werden, die Ansprüche auf Bezahlung von Mehrarbeit auslösen können.

Unabhängig von den Motiven stehe jedoch eines fest: Der Verzicht auf Arbeitszeiterfassung bedeutet in der Konsequenz auch einen Verzicht auf wichtige Informationen für die Personalplanung. „Wer auf die Erfassung, Bewertung und Auswertung von Arbeitszeiten verzichtet, verliert die Information darüber, wann wie viele Mitarbeiter anwesend waren und wie dies zu der zu bewältigenden Arbeitsmenge gepasst hat“, sagt Scherf. Die Transparenz von Arbeitszeiten sei vor allem dort besonders wichtig, wo Arbeit nicht immer gleich verteilt anfällt. Nur mit Transparenz könnten Unternehmen ihre Produktivität ermitteln und die Arbeitszeitplanung und -steuerung verbessern, meint Scherf. Betroffen davon sei der überwiegende Teil der Mitarbeiter in produzierenden Unternehmen, bei Logistikern, im Handel oder im Kundenservice.

Markus Wieser, Director Product Management bei Atoss Software, ist durchaus bewusst, dass in Unternehmen häufig das Modell der Vertrauensarbeitszeit Anwen-

dung findet. Auch wenn Arbeitnehmer dabei selbst die Gestaltung und Erfassung der Arbeitszeit übernehmen: Das Unternehmen ist nicht von der Notwendigkeit der Arbeitszeiterfassung entbunden. Wieser weist darauf hin, dass Arbeitgeber gesetzlich zur Aufzeichnung der Arbeitszeiten verpflichtet sind. Aber die rechtlichen Vorgaben mal außen vor: Kein Unternehmen sollte in einem bestimmten Umfang auf Zeitwirtschaft verzichten, meint Wieser. Denn besonders aus Gründen der Arbeitsorganisation sei vor allem ein Fehlzeitenmanagement wichtig. Mit Zeitwirtschaft könnten Unternehmen Abwesenheiten wie Urlaub und Krankheit verwalten und somit Personaleinsätze besser planen. Wer jedoch Zeitwirtschaft auf Minimalniveau betreibt, dem fehle die notwendige Transparenz, um Arbeitszeiten im Sinne von Unternehmen, Mitarbeitern und gesetzlichen Vorschriften zu gestalten.

Minimalanforderungen allein reichen nicht

„Insbesondere in den Fällen, wo man nur Minimalanforderungen gerecht werden will, kommen dafür Papier- und Excel-Listen zum Einsatz“, sagt Wieser. Damit nehme sich das Unternehmen jedoch weitgehend die Möglichkeit, Arbeitszeiten effizient zu managen und aus den gesammelten Daten wichtige Erkenntnisse abzuleiten, die Aufschluss über den Istzustand sowie die Performance der Organisation geben. „Gerade in Zeiten, in denen Effizienz und Produktivität ganz oben auf der Agenda stehen, sollten sich Unternehmen ein klares Bild über den aktuellen Status verschaffen“, so der Workforce-Management-Experte. Auf dieser Basis könne eine zielgerichtete Optimierung erfolgen. Wieser rät zu einer professionellen Software für Arbeitszeitmanagement.

Diese könne Arbeitszeit und Arbeitsinhalt in einen Kontext setzen, um unproduktive Zeit zu identifizieren oder Produktivität überhaupt zu messen. Gerade in Bereichen wie Projektarbeit, so Wieser, sei eine projektbezogene Betrachtung der Arbeitszeit zwingend erforderlich.

Mobile Lösungen im Workforce Management

Immer mehr Kleinbetriebe fragen Software zur Optimierung ihrer Personaleinsätze nach. Besonders im Trend lägen nutzerfreundliche Systeme, die nicht nur für große Einheiten von mehr als 100 Mitarbeitern bezahlbar seien, sagt Peter Bollenbeck, CEO vom Softwareanbieter Invision. Nachgefragt würden auch Systeme, die in kleineren Unternehmen mit zehn bis 100 Mitarbeitern einfachen Einsatz finden. Ein weiterer Trend, den Bollenbeck beobachtet, geht weg von großen Softwareinstallationen, hin zu Software as a Service (SaaS) oder Cloud-Produkten. Diese Lösungen können Unternehmen einfach per Internet nutzen, ohne dafür ein großes IT-Projekt zu implementieren. Die Anfangsinvestition in Hardware und Softwarelizenzen sowie der IT-Aufwand auf Unternehmensseite entfallen dann nahezu vollständig. „Cloud-Produkte sind zunehmend auch mit Tablet und Smartphone nutzbar, daher auch der Trend zur Mobilität“, sagt Bollenbeck. Die Generation der Digital Natives sei die umfassende Nutzung von mobilen Endgeräten gewohnt. Sie wolle auf die Vorteile der Ortsunabhängigkeit nicht verzichten.

Mobile Lösungen werden zwar zunehmend auf dem Markt angeboten. Doch Berater Scherf hat den Eindruck, dass sich diese in der Praxis nur langsam durchsetzen. Im Bereich Workforce Management steige die Nachfrage nach

Softwarekomponenten zur Unterstützung bei Bedarfsanalyse und Bedarfsprognose zunehmend. Scherf merkt an, die Herausforderungen für Anbieter bestünden vor allem darin, dass sich erforderliche Daten und Vorgehensweisen hinsichtlich der Bedarfsprognose von Branche zu Branche recht deutlich unterscheiden. Zeitwirtschaft für sich genommen sei hingegen von sinkendem Interesse. Nur im Zusammenhang mit einem bedarfsorientierten Personaleinsatz gewinne sie wiederum an Bedeutung.

Arbeitszeitmanagement via Self Service

Viele Unternehmen verfolgen das Ziel, ihre Führungskräfte und die Personalabteilung zu entlasten. Was früher noch kaum vorstellbar war, bilden heute viele Softwareanbieter mit entsprechenden Produktfeatures ab. Im Bereich der Zeitwirtschaft übertragen Softwaresysteme administrative Prozesse zunehmend auf nachgelagerte Ebenen. Das soll den Mitarbeiter stärker mit einbinden und Eigenverantwortung etablieren. Für Unternehmen öffnen sich damit neue Wege. Auch bereits vorhandene Mitarbeiterportale oder Intranets können größtenteils mittels Software um das Thema Zeitwirtschaft ergänzt werden.

„Viele Mitarbeiter sind heute schon vielfach via Self Services in Prozesse rund um das Arbeitszeitmanagement eingebunden“, weiß Atoss-Manager Wieser. Sei es, dass sie ihre Zeitanzeige in einem Portal selbstständig einpflegen, abrufen und drucken sowie Urlaube beantragen oder vergessene Zeitbuchungen nachtragen. Korrekturen fehlender oder fehlerhafter Zeiterfassungsdaten hält auch Scherf für eine sinnvolle Form, Mitarbeiter über einen Self Service einzubinden. Viele Softwaresysteme unterstützen auch das eigenständige Abrufen von Schicht- und Dienstplänen. Eine weitere Möglichkeit laut Scherf: Anträge auf Genehmigung von Mehrarbeit oder anderen vom Soll abweichenden Arbeitszeiten ebenfalls per Self Service abzubilden. Darüber hinaus könne der Mitarbeiter in manchen Systemen auch seine Arbeitszeitwünsche oder Tauschwünsche selbstständig hinterlegen.

Aus Sicht von Wieser sind Self Services und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter bei der Arbeitszeitgestaltung ein entscheidender Faktor für mehr Akzeptanz und Mitarbeiterzufriedenheit. Das wiederum lohne sich auch für ein erfolgreiches Employer Branding, vor allem mit Blick auf die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitswelten und angesichts neuer, anspruchsvoller Generationen von Arbeitnehmern. Gleichzeitig entlaste die Verlagerung der Prozesse an den Ursprung des Geschehens die zentralen Einheiten, unterstreicht Wieser. Dies führe ebenso zu einer steigenden Qualität und Effizienz der Prozesse. Ein mitarbeiterorientiertes Arbeitszeitmanagement stelle für alle Beteiligten einen klaren Nutzen dar.

Sven Lechtleitner, freier Journalist, Köln