

Trends im Workforce-Management - Teil I

Die effiziente und nachhaltige Planung und Steuerung des Mitarbeiter-einsatzes hat in den letzten Jahren mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. Statt von Personaleinsatzplanung spricht man zunehmend von Workforce-Management. Der Einsatz entsprechender Software-Werkzeuge hat sich über die Branchen ausgebreitet und innerhalb der einzelnen Branchen machen immer mehr Unternehmen davon Gebrauch.

Haben wir nun den Reifegrad solcher

Systeme erreicht und wird es in Zukunft nur noch einen Verdrängungswettbewerb geben? Wohin werden sich die inhaltlichen Anforderungen der Anwender von heute und morgen entwickeln? Gibt es noch neue Funktionen, über die Workforce-Management-Systeme in Zukunft verfügen müssen?

In einer zweiteiligen Serie gibt unser Geschäftsführender Partner, Dr. Burkhard Scherf, seine Einschätzung ab, wohin die Trends im Workforce-

Management in den nächsten Jahren führen werden.

Im nachfolgenden ersten Teil geht es um die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Workforce-Management von morgen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Ihr Team von SSZ Beratung

Änderungen im Zeitalter der Digitalisierung

Mit Workforce-Management wird ein Planungs- und Steuerungskreislauf bezeichnet, der in der Regel bei einem Forecast beginnt (Wie entwickeln sich die Treiber des Personalbedarfs in der absehbaren Zukunft?), sich über die Personalbedarfsprognose (Wann brauchen wir wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation?), Kapazitäts- und Einsatzplanung erstreckt und schließlich bei einem systematischen Controlling des Personaleinsatzes endet (vergleiche Abbildung 1).

Mit der fortschreitenden Digitalisierung alle Arbeitsabläufe werden sich die Bedingungen der Arbeit verändern, damit wird sich auch die Planung und Steuerung der Arbeit ändern müssen. In diesem Beitrag wagen wir eine Prognose, in welcher Weise sich Workforce Management unter dem Einfluss der Digitalisierung der Arbeitswelt verändern muss und wird. Dass das Workforce-Management selbst in diesem Zusammenhang immer stärker digitalisiert wird, Forecasting, Bedarfsprog-

nose und Einsatzplanung schon bald nur noch in wenigen Ausnahmen auf Papier oder in simplen Excel-Tabellen stattfinden wird, sondern funktional zunehmend komplexe und mit anderen Software-Anwendungen zunehmend vernetzte Lösungen die Zukunft darstellen, ist in diesem Zusammenhang so naheliegend, dass wir darauf nicht näher eingehen werden. Die nachfolgenden Ausführungen sollen aber erkennen lassen, warum nur inhaltlich sehr ausgefeilte Planungslösungen in Zukunft Bestand

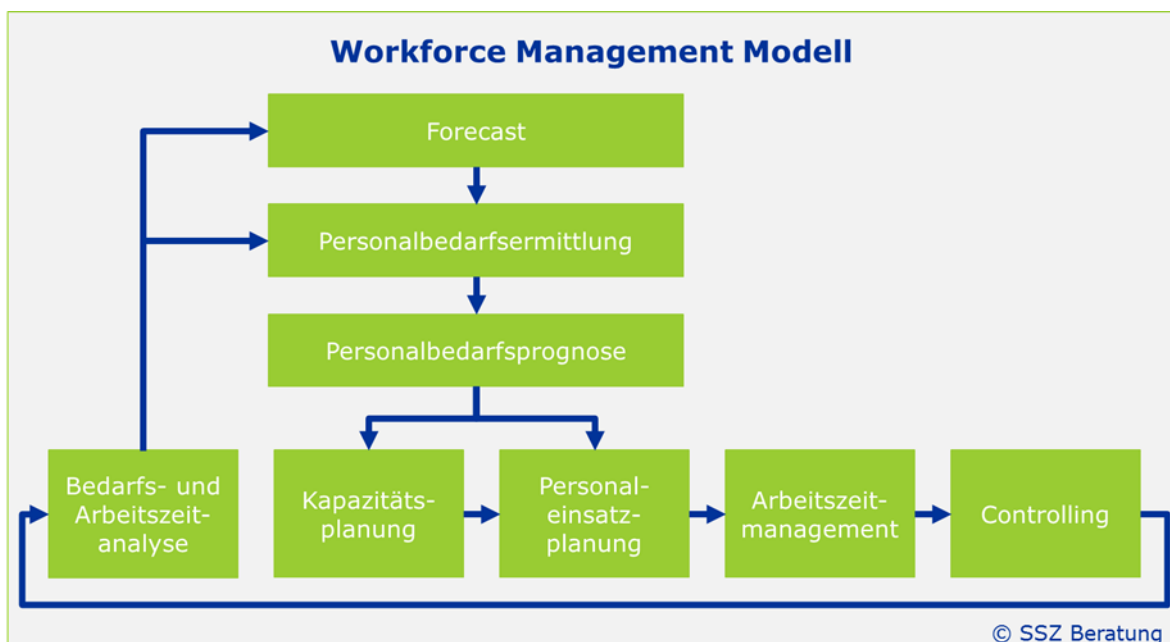


Abbildung 1: Schematische Darstellung Workforce-Management

haben werden.

Zwei wesentliche Trends beeinflussen die Zukunft des Workforce-Managements

Unsere Hypothese ist, dass zwei wesentliche Tendenzen die Zukunft des Workforce-Managements treiben werden:

1. In den Bereichen hochqualifizierter Kopfarbeit werden Planung und Steuerung zunehmend verschwinden zugunsten einer Selbststeuerung autonomer Mitarbeiter-Gruppen.
2. Gleichzeitig wird sich der Trend zu mehr Schichtarbeit fortsetzen, so dass in Zukunft immer mehr auch hochqualifizierte Mitarbeiter in Schichten eingesetzt werden. Dies steigert die Anforderungen an eine Schichtplanung, die nicht nur bedarfsgerecht und wirtschaftlich effizient ist, sondern auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben so weit wie möglich entgegenkommt.

Was verbirgt sich hinter diesen Hypothesen und wie verändern sie den planenden und steuernden Umgang mit der menschlichen Arbeitszeit?

Rückzug des Workforce-Managements aus der Welt der hochqualifizierten Kopfarbeit

Die erste Hypothese beruht auf der Einsicht, dass durch Digitalisierung viele Arten von Arbeit zu jeder Zeit und an jedem Ort möglich sind bzw. werden. Mit der Digitalisierung wird auf der einen Seite immer mehr vernetztes, projektorientiertes Arbeiten möglich, auch die effiziente Zusammenarbeit von Mitarbeitern, die sich an unterschiedlichen Orten aufhalten. Gleichzeitig wird diese Form der Arbeit auch in zunehmendem Maße notwendig, weil mit der Digitalisierung die Komplexität der Aufgaben wächst und nicht jede Organisation auf Dauer alle Spezialisten für diese

komplexen Aufgaben an einem Ort vorhalten können. Dies auch deshalb, weil diese hochqualifizierten Mitarbeiter aufgrund der demografischen Entwicklung immer knapper werden und Unternehmen diese dort beschäftigen müssen, wo sie sich das wünschen – also im Zweifelsfall an ihrem eigenen Wohnort und nicht am Standort des Unternehmens.

Unter dieser Perspektive betrachtet befindet sich Workforce-Management auf dem Rückzug: Die hochqualifizierten Mitarbeiter in den Denkfabriken der Zukunft werden sich nicht fremd steuern lassen. Weder von einem Vorgesetzten, noch von einem Einsatzplaner oder dessen noch so intelligenter Planungs-Software. Einsatzplanung wird in diesem Umfeld allenfalls noch als Austausch von Terminen und Verfügbarkeiten auf kollaborativen Plattformen stattfinden.

Erhöhte Anforderungen an Workforce-Management in der digitalisierten Fabrik

Ganz andere Auswirkungen erwarten wir mit der zweiten Hypothese: In der digitalisierten Produktion der Zukunft werden weiterhin Menschen benötigt, die ebenfalls immer höher qualifiziert sein müssen. Aufgrund der Kosten der digitalisierten und untereinander vernetzten Maschinen werden diese Mitarbeiter zunehmend in Schichtarbeit tätig sein müssen, denn nur bei einem 7*24-Stunden-Betrieb werden sich die Investitionen in die Digitalisierung schnell amortisieren können. Wenn wir gleichzeitig wieder mit einbeziehen, dass qualifizierte Mitarbeiter ein immer knapperes Gut werden, stellt sich für die Unternehmen die Frage: Wie kann Schichtarbeit so gestaltet werden, dass sie auch für diese hochqualifizierten Mitarbeiter attraktiv wird? Denn nur, wenn dies gelingt, wird man die auf dem Arbeitsmarkt schwer umkämpften Mitarbeiter gewinnen und an sich binden können.

Die Arbeitgeber werden somit gezwungen sein einem Leitbild zu folgen, dass wir als „Arbeitszeit 4.0“ beschrieben haben und das nur in Verbindung mit intelligenter Workforce-Management Software realisierbar ist (siehe auch Abbildung 2). Kurz zusammengefasst erfordert dies:

- Flexible Schichtsysteme, die nicht mehr auf feste, stets im gleichen Rhythmus rotierende Schichtgruppen setzen, sondern auf Kleingruppen (bis hin zur Gruppengröße eins), die Flexibilisierungselemente zur Anpassung an unterschiedliche Besetzungsbedarfe enthalten und dennoch für überschaubare Zeiträume den Mitarbeitern eine Sicherheit über ihre arbeitsfreien Tage geben können.
- Strukturierte und klar definierte Planungsprozesse, die den Schicht- und Einsatzplanern die Basis für eine erfolgreiche, wirtschaftlich effiziente Planung liefern und Klarheit darüber schaffen, welche Kriterien (und darunter insbesondere die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitszeiten) in welcher Prioritätenfolge bei der Planerstellung zu berücksichtigen sind.
- Softwaresysteme zur Personaleinsatzplanung, die den Planern die benötigten Informationen zeitgerecht und in hoher Qualität zur Verfügung stellen und die auch in komplexen Situationen noch Lösungsvorschläge für gute Schicht- und Einsatzpläne anbieten können
- Lebensarbeitszeitmodelle, die den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, in unterschiedlichen Lebensphasen unterschiedliche und individuelle Definitionen ihrer persönlichen Work-Life-Balance zu finden, ohne in den damit verbundenen Auszeiten die finanziel-

le Absicherung zu verlieren

- Flexible Entlohnungssysteme, die Mitarbeitern Anreize bieten, möglichst viel Flexibilität in Bezug auf ihre möglichen Einsatzzeiten anzubieten, aber niemanden zwingen mehr Flexibilität möglich zu machen, als für ihn selbst langfristig verträglich ist.

Nur sehr intelligente Software-Lösungen, die einen Schwerpunkt auf die Einbeziehung von Mitarbeiterwünschen in den Planungsprozess legen, werden in diesen Szenarien bestehen können. Dabei wollen wir hier keine heile Welt malen nach dem Motto „ein intelligenter Algorithmus wird das Problem schon irgendwie lösen“. Gute Schichtplanung bewegt sich immer in einem konfliktträchtigen Spannungsfeld zwischen den Anforderungen des Betriebs und den Wünschen der Mitarbeiter – und in

Zukunft werden die Spannungen zwischen diesen Anforderungsdimensionen eher noch anwachsen. Allerdings werden intelligente Mitarbeiter in Zukunft immer weniger akzeptieren, ohne Not in ein einfaches Planungsschema gepresst zu werden. Die Erkenntnis, dass sich aus der Kombination der individuell sehr unterschiedlichen Wünsche und Flexibilitätsangebote der Mitarbeiter Lösungen konstruieren lassen, die den betrieblichen Anforderungen entsprechen und gleichzeitig einen großen Teil (... aber vermutlich niemals alle...) der Mitarbeiter-Erwartungen erfüllen, wird den Druck auf die Nutzung und Weiterentwicklung intelligenter Workforce-Management-Lösungen hoch halten.

Hier sehen wir die eigentliche Zukunft des Workforce-Managements: In der Unterstützung des Findens guter Kompromisse zwischen den

Anforderungen immer dynamischerer Produktions- und Logistik-Prozesse einerseits und den Erwartungen zunehmend selbstbewusster Mitarbeiter, die auch zukünftig in diesen Prozessen tätig sein werden, andererseits.

Interessieren Sie sich für die Ausgestaltung bedarfsgerechter und Mitarbeiter-orientierter Arbeitszeit- und Schichtsysteme? Haben Sie andere Fragen zu Arbeitszeitgestaltung, Schicht- und Personaleinsatzplanung oder zur Auswahl passender Software-Werkzeuge? Sprechen Sie uns an! Senden Sie eine Email an

info@ssz-beratung.de

oder rufen Sie an unter:

+49. 89. 437 37-259.

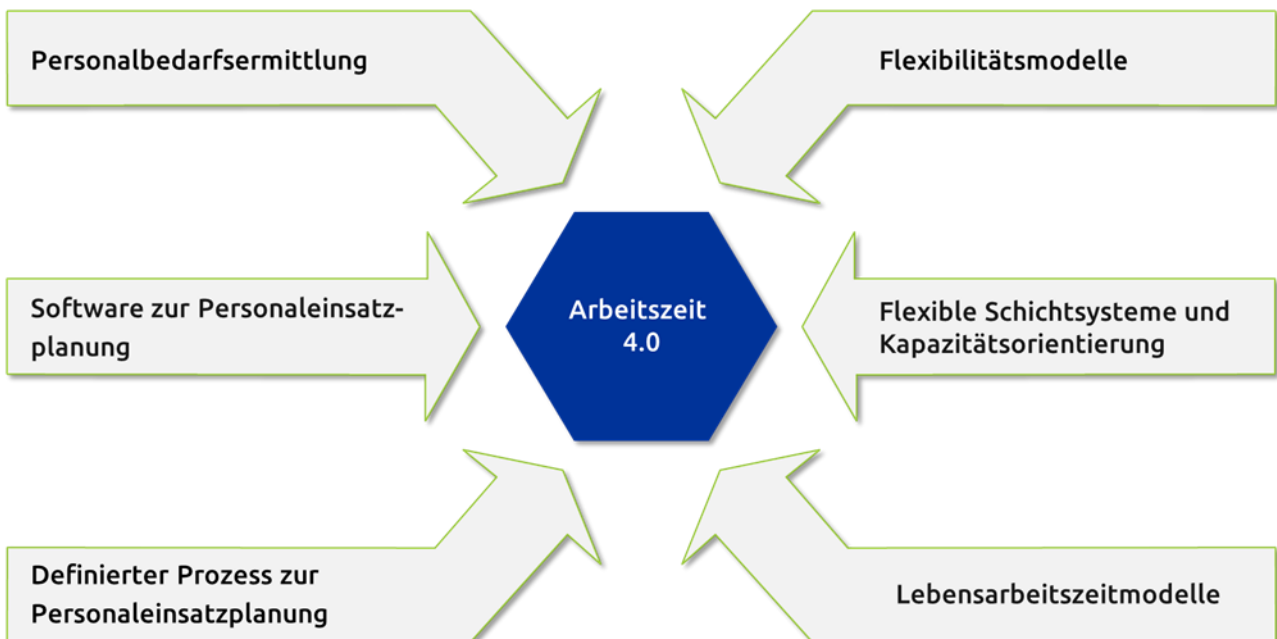


Abbildung 2: Wesentliche Elemente des Workforce-Managements der Zukunft

Aktuelle Veröffentlichungen von SSZ Beratung

Ist Leiharbeit jetzt passé?

Interview mit Dr. Burkhard Scherf
erschieden in HR Performance, 3/2017

Arbeitszeitsteuerung in Gleitzeitmodellen

von Dr. Burkhard Scherf
erschieden in Arbeit und Arbeitsrecht, 1/2017

Starre Schichtmodelle bedingen „Guerilla-Flexibilität“

von Guido Zander
erschieden in HR Performance, Sonderheft Workforce Management, Ausgabe Februar/17

Die häufigsten Planungsfehler

von Guido Zander
erschieden in Personalmagazin, 03/2017

Workforce Management ist doch Personaleinsatzplanung, oder nicht?

von Guido Zander
erschieden in HR Performance, Sonderheft Workforce Management, Ausgabe Februar/17

Lebensarbeitszeit - nur für Besserverdienende?

von Dr. Burkhard Scherf
erschieden in HR Performance, 1/2017

Eine stets aktuelle Übersicht unserer Veröffentlichungen finden Sie auf unserer Website unter <https://www.ssz-beratung.de/publikationen>. Die Texte können dort auch als PDF-Dokument zum kostenlosen Versand angefordert werden.

Aktuelle Veranstaltungen von und mit SSZ Beratung

Seminar Flexible Schichtplanung in Produktion und Logistik

Veranstalter: SSZ Beratung
26./27.10.2017, München - Informationen und Anmeldung: [hier](#)

Guided Tour der Zukunftsinitiative Personal (ZIP) auf der Zukunft Personal

19.09.2017, Köln, 13:00 Uhr (Treffpunkt Übergang-Passage Halle 2/3)
Vortrag von Dr. Burkhard Scherf: Arbeit 4.0 und Arbeitszeit 4.0
Weitere Informationen: [hier](#)

Seminar: Personaleinsatz in der Produktion flexibilisieren

Veranstalter: IMH Österreich, 03.-04.10.2017, Wien
mit Burkhard Scherf als Referent - weitere Informationen und Anmeldung: [hier](#)

Fünftes Arbeitszeitsymposium

Veranstalter: Arbeitszeitgesellschaft e.V., 06.10.2017 (Fribourg, Schweiz)
mit Vortrag von Dr. Burkhard Scherf und Guido Zander: „Teilzeit und Lebensarbeitszeit als Bausteine flexibler Arbeitszeitmodelle“
weitere Informationen und Anmeldung: [hier](#)

Strategietage Produktion

Veranstalter: Business Factors
17/18.10.2017, Bensberg
mit SSZ Beratung als Aussteller - Agenda und Anmeldeinformation: [hier](#)

Autor

Dr. Burkhard Scherf studierte Informatik und Betriebswirtschaft an der Rheinischen Friedrich-Wilhelm Universität in Bonn und promovierte zum Dr. rer. nat. an der Technischen Universität München. Es folgten drei Jahre Tätigkeit im Forschungsbereich der Siemens AG. Seit 1990 beschäftigt er sich in unterschiedlichen Funktionen mit Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung: Als Software-Entwickler, Be-

rater, Projektleiter und in operativer Führungsfunktion. Er ist Gründer und Geschäftsführender Partner der SSZ Beratung, die Beratung im Bereich Personaleinsatzplanung, Arbeitszeit und Demografieanalyse anbietet, sowie Autor diverser Veröffentlichungen zu den Themen Arbeitszeitgestaltung, Personaleinsatzplanung und demografischer Wandel.

