

»Die Frage ist, wie Sie am besten ans Ziel kommen«

Systemeinführung Was sich mit Workforce-Management ändert, worauf hier zu achten ist und für wen sich eine solche Lösung nicht eignet

Herr Glaser, wozu brauche ich überhaupt ein WFM-System?

Die Qualität und Nachvollziehbarkeit der durchgeführten Arbeiten wird steigen. Vorhandene Ressourcen lassen sich so besser nutzen. Das WFM-System kann einen erheblichen Beitrag leisten, den Unternehmenserfolg und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Sie sagen, ein Workforce-Management-System – WFM – einzuführen, ist kein IT-Projekt, sondern hat viel mehr mit Organisation zu tun. Wie darf man das verstehen?

Tatsächlich gehen manche Projektleiter noch davon aus, dass man ein WFM-System beschafft, installiert, und los geht's. Das ist selten der Charakter von solchen Projekten – im Gegenteil. Durch das WFM-System werden neue Arbeitsabläufe vorgeschrieben, neue Rollen entstehen. So gibt etwa ein Disponent die Reihenfolge der Arbeitsaufträge vor. Die Ablauforganisation verändert sich grundlegend, teilweise auch die Linienorganisation. Veränderungen erzeugen bei Menschen Ängste, und diesen muss man mit klugen Methoden begegnen. Der Projektleiter muss diese rein menschlichen Punkte berücksichtigen – in klassischen IT-Projekten gibt es dafür nur wenig Platz.

Welche Schwierigkeiten haben Mitarbeiter?

Die meisten Probleme entstehen durch die Veränderung der Prozesse. Eine lange erfolgreiche Arbeitsweise wird durch das WFM-System umgekrempelt. Damit kommen nicht alle gleich gut zurecht. Gerade die mobilen Mitarbeiter profitieren von einem WFM nicht unbedingt. Der Arbeitsaufwand kann sich durch die mobile Datpflege für sie sogar erhöhen.

Und wie hole ich meine Mannschaft mit ins Boot?

Alle Mitarbeiter – besonders die mobilen

– sollten das System als »ihr System« verstehen. Der Nutzen des Systems muss im Gesamtkontext des Unternehmens gut erklärt werden. Keinesfalls darf der Eindruck entstehen, dass man damit Personal abbauen möchte oder Mitarbeiter kontrollieren will. In den meisten Fällen stehen diese Punkte nicht im Vordergrund, aber es fehlt die konsequente Kommunikation. Daher ist das Einbeziehen der Mitarbeiter ins Projekt ein wichtiger Faktor für die Motivation.

Woran liegt es, dass Projekte misslingen?

Die Gründe für ein Scheitern sind vielfältig. Oft liegt es an unrealistischen Terminplänen und einer fehlenden oder unvollständigen Vorbereitungsphase. Ein schlechtes Projektmanagement, die Auswahl des falschen Herstellers, eine nicht ausreichende

diese Erfahrung auch kommen? So ein System wird nicht jeden Tag eingeführt. Es müssen sehr viele Disziplinen gleichzeitig beherrscht werden: Ein sehr gutes Projektmanagement, eine sehr gute Dienstleistungssteuerung, eine gute interne Kommunikation. Gleichzeitig muss auch dafür gesorgt werden, dass sich das System nahtlos in die oft komplexe Unternehmenslandschaft einfügt. Hier sind die damit betreuten Projektleiter neben dem Tagesgeschäft manchmal überfordert.

Wie bereite ich mich auf das neue System vor?

Zu Beginn steht die Zieldefinition: Was möchte das Unternehmen mit dem System erreichen? Welche Faktoren sollen mit dem WFM-System optimiert werden? Das Projekt benötigt einen Zielradar, damit alle Beteiligten in eine Richtung segeln. Bei der Zieldefinition sollte man darauf achten, dass alle betroffenen Organisationen – wie etwa der Betriebsrat – einbezogen werden. Wenn der Kompass ausgerichtet ist, folgt die Anforderungsanalyse in Form der Ist-Prozessanalyse und der daraus abgeleiteten Sollprozesse. Mit dieser Basis kann man sich nun auf die Suche nach dem richtigen Hersteller machen.

Welcher Hersteller ist hier am besten?

Diese Frage kann ich Ihnen so leider nicht beantworten. Es ist so, als würden Sie nach dem besten Automobil fragen. Ich würde Ihnen vielleicht einen Ferrari empfehlen – obwohl Sie eigentlich Lasten damit transportieren möchten. Daher muss man die Frage umformulieren: Mit welcher Software erreichen Sie Ihre Ziele am besten? Alle WFM-Systeme am Markt haben in den verschiedenen Disziplinen Stärken und Schwächen. Die Antwort auf Ihre Frage lautet somit: Die für Sie optimale WFM-Software hat in den von Ihnen gewünschten Disziplinen

»Die wichtigen Entscheidungen werden ganz zu Beginn des Projekts getroffen.«



Andreas Glaser
Berater für WFM

Ressourcenausstattung. Die Liste ist lang. *Worin besteht die größte Herausforderung?* Ganz klar, in der mangelnden Erfahrung der Fachbereiche aber auch der IT-Abteilungen mit WFM-Systemen. Woher sollte

die meisten Stärken. Der Hersteller sollte sich gut mit den von Ihnen geforderten Fachprozessen auskennen.

Für wen ist ein WFM eher nicht geeignet?

Ein WFM ist darauf ausgelegt, dass die durchzuführenden Arbeiten bis zu einem gewissen Grad planbar sind. Wenn der Ablaufplan ständigen Änderungen unterliegt und somit die Planung im WFM-System fast nie der Realität entspricht, steht der Aufwand für die Planung in keinem günstigen Verhältnis zum Nutzen. Das kann etwa in Bauprozessen der Fall sein, die oft mit Witterungseinflüssen und sonstigen Störungen zu kämpfen haben.

Ab welcher Unternehmensgröße lohnt sich die Beschaffung?

Wenn man den rein wirtschaftlichen Gesichtspunkt betrachtet, dann würde ich hier als Richtwert eine Untergrenze von acht bis zehn mobilen Mitarbeitern nennen. Bei kleineren Mitarbeiterzahlen lässt sich die Arbeit oft noch mit konventionellen Mitteln organisieren. Allerdings spielen auch die Anzahl der Arbeitsaufträge und die Komplexität der Prozesse eine

wichtige Rolle

Wer intelligente Messsysteme ausrollt, braucht unbedingt ein WFM?

Tatsächlich bringen das neue Messstellenbetriebsgesetz und die Vorschriften aus dessen Umfeld fast zwingend den Einsatz eines solchen Systems mit sich. Die Prozesse beim Rollout sind durch organisatorische und technische Anforderungen so komplex, dass ein Papierprozess aufgrund der Fehlerrate und der manuellen Datenpflege wenig Sinn ergibt, teilweise gar nicht möglich ist. Ein weiterer wichtiger Faktor ist schlicht die Anzahl der Arbeitsaufträge, die sich durch den Rollout ergeben. Zu Beginn sind die Wechselquoten sicher noch gering. Sie steigen aber im Laufe der Zeit und führen dazu, dass man kaum noch mit einer konventionellen Auftragsverteilung und -durchführung zurecht kommen wird.

Welchen Rat geben Sie denjenigen mit, die mit dem Gedanken spielen ein WFM einzuführen?

Informieren Sie sich vorab so umfassend wie möglich auf Messen sowie bei Kollegen in anderen Unternehmen. Wenn

möglich, suchen Sie sich einen neutralen Berater, dem Sie vertrauen. Die wichtigen Entscheidungen werden ganz zu Beginn des Projekts getroffen. Fehler, die hier gemacht werden, lassen sich später kaum noch korrigieren. Und der wichtigste Rat: Freuen Sie sich auf ein Pionierprojekt. Es wird viele Herausforderungen geben, die einen Projektleiter während der Einführung manchmal schlecht schlafen lassen – aber im Erfolgsfall viel Erfahrung und Freude mit sich bringen.

Das Interview führte Stephanie Gust

Andreas Glaser ist unabhängiger Berater für Workforce-Management-Systeme und warnt davor, ein WFM-Projekt erst dann, wenn ein Hersteller auf die Bühne tritt, auf den richtigen Kurs zu bringen. Die Kosten für Beratungsleistungen rechnen sich ihm zufolge schnell, wenn dadurch Fehlentscheidungen vermieden werden. Der Projekterfolg lasse sich zwar auch nicht mit externer Beratung garantieren, werde aber wahrscheinlicher, so Glaser.



WFM-Beratung.de
 Andreas Glaser
 Holzkirchner Str.12
 82223 Eichenau