

Lünendonk[®]-Trendstudie 2017

Total Workforce Management 4.0: Wettbewerbsvorteile durch bessere Steuerung interner und externer Mitarbeiter



Eine Trendstudie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

SAP Fieldglass 

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
ENTWICKLUNG DER ZAHL DER INTERNEN UND EXTERNEN MITARBEITER	5
FOLGEN NICHT BESETZTER INTERNER STELLEN	7
ERFAHRUNGEN MIT TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT	10
AUSBLICK: MODERNE SOFTWAREARCHITEKTUREN FÜR TWM 4.0	16
METHODIK UND STATISTIK	19
INTERVIEW MIT MIKAEL LINDMARK	21
DIE ZEIT IST REIF FÜR TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT IN ECHTZEIT	21
UNTERNEHMENSPROFIL	24
SAP Fieldglass	24
UNTERNEHMENSPROFIL	25
Lünendonk & Hossenfelder GmbH	25



Vorwort



Hartmut Lüerßen,
Partner Lünendonk &
Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

2017 wird ein Jahr vielfältiger Herausforderungen: Einem prognostiziert stabilen Wirtschaftswachstum stehen kürzere Produktlebenszyklen und unsichere Rahmenfaktoren für die Planung gegenüber. Unternehmerische Flexibilität wird als Wettbewerbsvorteil daher noch wichtiger. Diese Herausforderungen müssen in hohem Maße durch geeignete HR-Strategien und eine effektive und effiziente Steuerung des Partnerökosystems abgebildet werden.

Für den HR-Bereich hat sich der Fachkräftemangel zu einer negativen Konstante in der Entwicklung der HR-Strategie entwickelt. Auch Unternehmen, die über eine starke Arbeitgebermarke verfügen, müssen aktiv rekrutieren, um die Rekrutierungsziele der Personalentwicklung erreichen zu können. Das Personalmarketing erfolgt auf allen Kanälen, wobei neben Stellenbörsen die Online-Business-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn stark an Bedeutung gewonnen haben.

Gleichzeitig sind die externen Mitarbeiter, die über Dienstverträge, Werkverträge oder Arbeitnehmerüberlassung beauftragt werden, in den vergangenen Jahren immer wichtiger für den Unternehmenserfolg geworden. Der Einkauf von Dienstleistungen wurde

infolge dieser Entwicklung stark professionalisiert. Durch die funktionale Trennung zwischen HR und Einkauf ist diese wachsende Zahl der externen Mitarbeiter nicht im Verantwortungsbereich von HR angesiedelt. Weil die Zahl der externen Mitarbeiter weiter wächst, wird auch die funktionsübergreifende Steuerung aller internen und externen Mitarbeiter immer wichtiger. Diese Entwicklung war Motivation und Anlass für Lünendonk & Hossenfelder und SAP Fieldglass, die aktuelle Trendstudie „Total Workforce Management 4.0: Wettbewerbsvorteile durch bessere Steuerung interner und externer Mitarbeiter“ durchzuführen.

Im Fokus der Untersuchung, für die mehr als 100 Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern befragt wurden, standen daher die Entwicklungen, Bedarfe und Planungen der Unternehmen für die Personalentwicklung und Rekrutierung von internen Mitarbeitern sowie externen Mitarbeitern. Bei den externen Mitarbeitern wurden alle Vertragsformen von Dienstverträgen, Werkverträgen bis zur Arbeitnehmerüberlassung betrachtet.

Aktuell stehen für die Beauftragung externer Mitarbeiter und Dienstleistungen aus rechtlicher Perspektive einige Veränderungen in Deutschland an. Zum 1. April tritt das „Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und anderer Gesetze“ in Kraft. Was bedeutet das für die Auftraggeber- und Einsatzunternehmen? Dieses Thema ist wichtig, wird in der vorliegenden Trendstudie jedoch nicht tiefer gehend analysiert. Detaillierte Informationen zu dem Thema finden sich im Whitepaper „Zeitarbeit und externe Dienstleistungen rechtssicher beauftragen – Folgen der Gesetzesänderung 2017“ von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit SAP Field-



glass, erhältlich als Download über die Webseite von SAP Fieldglass.

Vieles spricht dafür, dass Unternehmen weiterhin die Zeitarbeit als wichtiges Instrument zur Flexibilisierung ihrer Personalressourcen einsetzen. Auch werden sie weiterhin Projekte über die Vertragsform der Dienst- und Werkverträge beauftragen. Jedoch verändert das Gesetz wichtige Rahmenbedingungen. An erster Stelle stehen die großen Themen Höchstüberlassungsdauer sowie die Regelung, dass Equal Pay nach spätestens 9 Monaten gelten soll. Doch es ändern sich noch weitere wichtige Details. Diese gilt es, zukünftig ebenso zu beachten. Denn es drohen bei fehlerhafter Beauftragungsform empfindliche Konsequenzen.

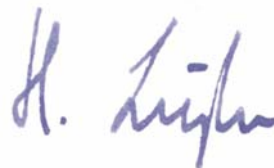
Die Konsequenzen sehen nicht nur Geldbußen vor. Über die gesetzliche Fiktion eines Arbeitsverhältnisses können unbeabsichtigt neue Mitarbeiter auf der eigenen Gehaltsliste stehen. Und sogar Straftatbestände können durch Hinterziehung von Sozialversicherungsbeiträgen erfüllt sein, für die Geschäftsführungen oder Vorstände persönlich haften.

Die Gesetzesänderungen betreffen, wie es der Titel des Gesetzes andeutet, nicht nur die Arbeitnehmerüberlassung, sondern beeinflussen auch die Vergabe

von Projektaufträgen auf der Basis von Dienst- und Werkverträgen. Damit reicht die Wirkung des Gesetzes inhaltlich von der klassischen Zeitarbeit bei Helfertätigkeiten für die Produktion über Facharbeitertätigkeiten bis hin zu Professional Services, etwa im Bereich von IT-Services oder Engineering Services. Unter Professional Services werden personalintensive Dienstleistungen verstanden, die von Dienstleistungsunternehmen für Auftraggeberunternehmen verschiedener Branchen erbracht werden.

Die weitreichende Wirkung des Gesetzes sollte eine zusätzliche Motivation sein, die Steuerung von internen und externen Mitarbeitern ganzheitlich und transparent zu betrachten. Das Konzept von Total Workforce Management ist nicht neu, aber die Zeit ist reif für TWM 4.0 – die Steuerung der internen und externen Mitarbeiter mit Echtzeitinformationen.

Wir wünschen Ihnen wertvolle Erkenntnisse.
Mindelheim, März 2017



Hartmut Luerßen,
Partner, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Entwicklung der Zahl der internen und externen Mitarbeiter

Der HR-Bereich definiert die Personalentwicklungsstrategie. Der Dienstleistungseinkauf steuert die externen Dienstleister und die externen Mitarbeiter, die in Projekten und über Services für das Unternehmen tätig sind. Durch die funktionale Trennung werden interne und externe Mitarbeiter separat betrachtet und organisiert. Diese separate Steuerung ist historisch entstanden, erzeugt jedoch Nachteile, die nicht länger hingenommen werden sollten. Durch Total Workforce Management überwinden die Unternehmen die funktionalen Zuständigkeits- und Informationshürden und erlangen strategische und operative Vorteile.

Die Informationen, wie viele externe Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen in den verschiedenen Unternehmensbereichen eingesetzt sind, liefern dem HR-Bereich strategische Planungsdaten für die Rekrutierungsstrategie und die Personalentwicklung. Nicht selten liegt der Anteil der externen Workforce bei 30 Prozent und mehr.

Mit Total Workforce Management, das organisatorisch eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Dienstleistungseinkauf und dem HR-Bereich erfordert, können beispielsweise Verschiebungen in wichtiger werdenden Kompetenzbereichen erkannt werden. Gleichzeitig lassen sich die externen Dienstleistungspartner auch aktiv in die Rekrutierungsstrategie einbeziehen.

Der Dienstleistungseinkauf profitiert im Vergleich dazu eher auf der taktischen Ebene durch bessere Planungsdaten und transparentere Kennzahlen zu Bedarfsstrukturen und Tagessätzen.

Der Trend, dass die Zahl der externen Mitarbeiter in den vergangenen Jahren stärker zugenommen hat als die Zahl der internen Mitarbeiter, wurde im Rahmen der Trendstudie bei den Teilnehmerunternehmen für die vergangenen zehn Jahre untersucht und bestätigt. Zudem wurden die Entwicklung der internen und externen Mitarbeiter für das Jahr 2016 sowie die Planungen für das Jahr 2017 analysiert.

ENTWICKLUNG DER EXTERNEN MITARBEITER

Im Jahr 2016 nahm der Anteil der externen Mitarbeiter bei den Studienteilnehmern durchschnittlich sehr dynamisch um 10,7 Prozent zu.

Für das Jahr 2017 planen die analysierten Unternehmen ein Wachstum der Zahl der externen Mitarbeiter um durchschnittlich 9,1 Prozent. Um die Entwicklungen tiefer gehend zu analysieren, wurden Kreuzauswertungen anhand der Größenklassen der Unternehmen durchgeführt.

Dabei zeigen sich nur relativ geringe Unterschiede zwischen den beiden Größenklassen „von 1.000 bis 2.999 Mitarbeiter“ (11,3 % Zuwachs bei den externen Mitarbeitern) und „3.000 Mitarbeiter und mehr“ (10,1 %). Diese dynamische Entwicklung soll sich auch 2017 fortsetzen.

Im Rückblick auf die vergangenen 10 Jahre hat sich die Zahl der externen Mitarbeiter lediglich bei 23 Prozent der Unternehmen nicht verändert. Bei 77 Prozent der Unternehmen hat der Anteil der externen Mitarbeiter zugenommen. Von einem Rückgang berichtet kein Unternehmen.



Der Anteil der externen Mitarbeiter steigt sehr dynamisch



Abbildung 1: Frage: Wie wird sich die Zahl der externen Mitarbeiter im Jahr 2016/2017 für Ihr Unternehmen entwickeln (FTE)?
n = 117 (alle Unternehmen)

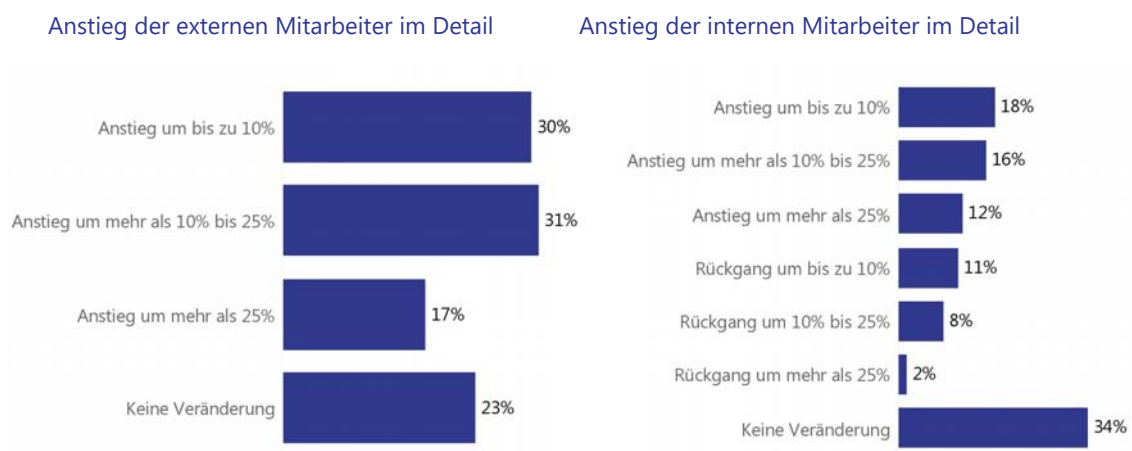


Abbildung 2: Frage: Wie hat sich der Anteil der externen Mitarbeiter, die direkt für Ihr Unternehmen arbeiten, zu den internen Mitarbeitern in den vergangenen 10 Jahren entwickelt? n = 118 (alle Unternehmen)

Frage: Wie hat sich der Anteil der internen Mitarbeiter in den vergangenen 10 Jahren entwickelt? n = 120 (alle Unternehmen)

Einen Anstieg der Zahl der externen Mitarbeiter um bis zu zehn Prozent verzeichneten 30,0 Prozent der Studienteilnehmer. Bei 31,0 Prozent der Unternehmen stieg die Zahl der externen Mitarbeiter um mehr als 10,0 Prozent bis 25,0 Prozent. Einen Anstieg von mehr als 25,0 Prozent gab es bei 17,0 Prozent der befragten Unternehmen.

ENTWICKLUNG DER INTERNEN MITARBEITER

Anders als bei den externen Mitarbeitern berichten immerhin 21,0 Prozent der befragten Unternehmen von einem zahlenmäßigen Rückgang der internen Mitarbeiter im Zeitraum der vergangenen zehn Jahre. Bei weiteren 34,0 Prozent hat sich die Zahl der internen Mitarbeiter in diesem Zeitraum nicht verändert.

Einen Anstieg von bis zu 10,0 Prozent gab es bei 18,0 Prozent der befragten Unternehmen. Weitere 16,0 Prozent der Unternehmen haben in den vergangenen zehn Jahren um mehr als 10,0 Prozent bis 25,0 Prozent bei den internen Mitarbeitern zugelegt. Einen zahlenmäßigen Anstieg der internen Mitarbeiter um mehr als 25,0 Prozent verzeichneten 12,0 Prozent der Studienteilnehmer.

Es wird deutlich, dass bei der Entwicklung der externen Mitarbeiter eine höhere Dynamik vorhanden ist. Bei der Mehrzahl der Unternehmen nahm die Zahl der externen Mitarbeiter überproportional zu, während gleichzeitig auch neue interne Mitarbeiter eingestellt wurden.

Folgen nicht besetzter interner Stellen

Gerade in Wachstumsphasen ist es für die Unternehmen wichtig, schnell auf eine erhöhte Nachfrage reagieren zu können. Dass die Unternehmen dabei inzwischen stark auf externe Dienstleistungen und externe Mitarbeiter setzen, bestätigt die Entwicklung der Zahl der internen und externen Mitarbeiter.

Doch wie erfolgreich sind die Unternehmen bei der klassischen Personalrekrutierung? In der Praxis erweisen sich klassische Rekrutierungsprozesse für Festanstellungen als langwierig. Dies trifft aufgrund der stabilen Konjunkturlage bereits seit mehreren Jahren zu.

Um zu analysieren, wie gravierend sich diese Situation auswirkt und wie die Studienteilnehmer damit umgehen, wurden die Unternehmen zunächst gefragt, wie hoch der Anteil der unbesetzten Stellen bei ihnen ist und wie lange Vakanzen durchschnittlich nicht besetzt werden können. Im Anschluss daran wurden die Unternehmen darüber hinaus gefragt, welche negativen Folgen sich durch die unbesetzten Stellen ergeben.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen weniger unter der Zahl der nicht zu besetzenden Stellen leiden als darunter, wie lange die freien Stellen offen bleiben. So berichten 65 Prozent der Unternehmen, dass sie lediglich bis zu 5 Prozent der Stellen nicht besetzen können. Gleichzeitig bleiben die Stellen jedoch bei 47 Prozent der Unternehmen für mehr als sechs Monate unbesetzt.

Dabei sind die Unternehmen des gehobenen Mittelstands, die zwischen 1.000 und 2.999 Mitarbeiter beschäftigen, stärker betroffen. Diese Unternehmensgruppe kann häufiger Stellen nicht besetzen. So

liegt der Anteil der Unternehmen, die mehr als fünf Prozent bis unter zehn Prozent der Stellen nicht besetzen können, bei 34 Prozent. Weitere sieben Prozent dieser Gruppe können zehn Prozent oder mehr Stellen gar nicht besetzen.

Zudem dauert es bei diesen mittelständischen Unternehmen auch länger, bis die neuen Mitarbeiter an Bord sind. So bleiben bei 53 Prozent der Unternehmen des gehobenen Mittelstands, die im Rahmen dieser Trendstudie untersucht wurden, die Stellen länger als sechs Monate unbesetzt. Bei 25 Prozent dieser Unternehmen bleiben sie sogar länger als ein Jahr vakant. Das sind immerhin 4 Prozentpunkte mehr als im Durchschnitt aller Unternehmen und 9 Prozentpunkte mehr im Vergleich zu den Unternehmen, die bereits TWM einsetzen.

Demgegenüber sind es bei den Unternehmen, die mehr als 3.000 Mitarbeiter beschäftigen, lediglich 29 Prozent, die zwischen fünf und zehn Prozent der offenen Stellen nicht besetzen können. Auch die Dauer bis zur Besetzung der offenen Stellen ist durchschnittlich kürzer. Vergleichsweise sind es „nur“ 39 Prozent der Unternehmen, bei denen die Vakanzen länger als sechs Monate unbesetzt bleiben. Länger als zwölf Monate bleiben die Vakanzen in 16 Prozent der Fälle unbesetzt.

TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT MACHT EINEN UNTERSCHIED

Welchen Einfluss hat es, wenn Unternehmen bereits Total Workforce Management einsetzen? Es zeigt sich: Die Unternehmen sind gemessen an den Stellen, die nicht besetzt werden können, sowie der Dauer der Vakanzen erfolgreicher bei der Rekrutierung.



Die meisten Unternehmen können nicht alle offenen Stellen besetzen

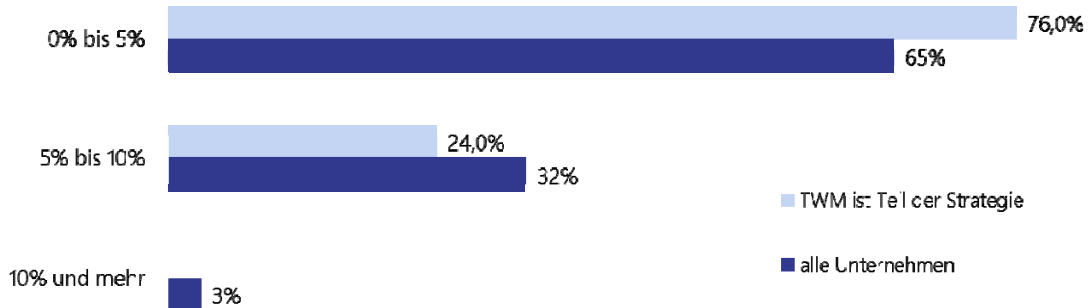


Abbildung 3: Frage: Wie viele offene Positionen werden durchschnittlich nicht besetzt, weil keine geeigneten Kandidaten gefunden wurden (Angabe in Prozent)? n = 49/117

Unternehmen, die Total Workforce Management einsetzen, sind schon heute schneller in der Rekrutierung

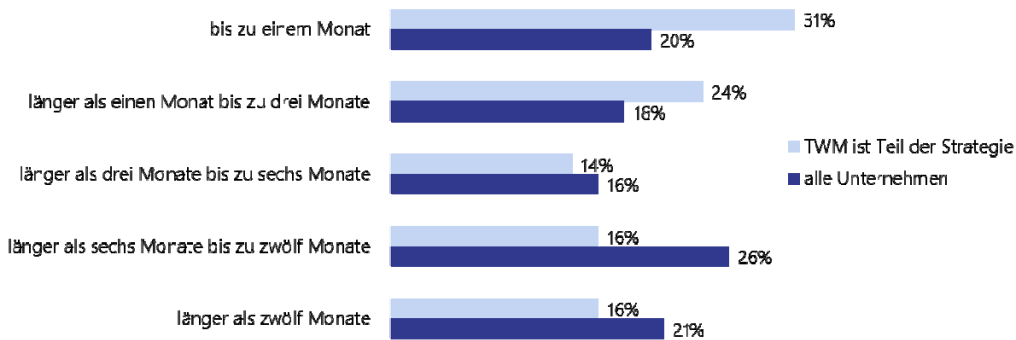


Abbildung 4: Frage: Wie lange waren diese Positionen zuvor im Schnitt vakant? n = 51/121

Unternehmen, die TWM einsetzen, haben weniger unter den Folgen nicht besetzter Stellen zu leiden

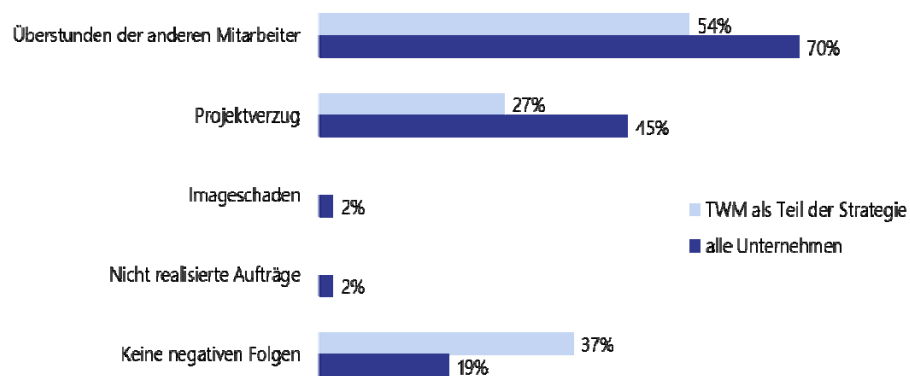


Abbildung 5: Frage: Was waren negative Folgen der Vakanzen? n = 52/121

So liegt der Anteil der Unternehmen, die zwischen fünf und unter zehn Prozent der offenen Stellen nicht besetzen können, unter den Durchschnittswerten der Vergleichsgruppen nach Unternehmensgröße. Bei den Unternehmen, die bereits Total Workforce Management umsetzen, sind es lediglich 24 Prozent, die zwischen fünf und zehn Prozent der offenen Stellen nicht besetzen können.

Auch die durchschnittlichen Zeiten der Vakanzen sind kürzer. Bezogen auf die Kategorie der besonders langen Wartezeiten („länger als sechs Monate“ und „länger als 12 Monate“) sind es lediglich 30 Prozent der Unternehmen, die mehr als ein halbes Jahr überbrücken müssen. Bei der Kategorie „länger als 12 Monate“ sind es vergleichsweise nur 16 Prozent. Es zeigt sich: Total Workforce Management macht einen Unterschied. Gleichwohl ist es in der Praxis oft schwierig, die Wirkungsketten intern darzustellen, da viele Faktoren zusammenkommen und diese Faktoren je nach Unternehmen auch unterschiedliche Bedeutung für den Erfolg haben. So sind es in manchen Unternehmen die organisatorischen Veränderungen im Zusammenhang mit TWM, die sich be-

sonders stark auswirken. In anderen Fällen sind es die externen Dienstleister, die als Teil der TWM-Strategie stärker in die Rekrutierungsprozesse eingebunden werden.

Bei der Analyse muss berücksichtigt werden, dass aufgrund der Auswahlkriterien für die Studienteilnehmer und der Stichprobengröße nur Trend Aussagen möglich sind. So sollten von den Teilnehmern der Trendstudie mehr als die Hälfte bereits TWM einsetzen. Damit ist in der Stichprobe der Anteil an Unternehmen, die bereits TWM einsetzen, überrepräsentiert.

Es verwundert nicht, dass die großen Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern, die in dieser Trendstudie analysiert wurden, häufiger Total Workforce Management einsetzen als die Unternehmen, die mehr als 1.000 bis 3.000 Mitarbeiter beschäftigen. Denn insbesondere bei großen Unternehmen mit starker funktionaler, organisatorischer und häufig auch räumlicher Trennung wirken sich die Vorteile von TWM als Management-Konzept positiv aus.



Erfahrungen mit Total Workforce Management

Für erfolgreiche Unternehmen kommt es darauf an, in einem von Fachkräftemangel sowie kürzeren und nahezu unplanbaren Wirtschaftszyklen geprägten Marktumfeld flexibel agieren zu können. Ein Schlüssel, um diese Herausforderungen besser als der Wettbewerb bewältigen zu können, ist eine erfolgreiche Strategie zur Steuerung der internen und externen Personalbedarfe. Von den für die Trendstudie analysierten Unternehmen des gehobenen Mittelstands und großen Unternehmen setzen 55 Prozent bereits auf Total Workforce Management.

Die fachliche Verantwortung liegt dabei in 56 Prozent der Fälle im Personalbereich. Bei 28 Prozent der Unternehmen existiert ein gemischtes Projekt Management Office/Center of Excellence. Bei 13 Prozent der TWM-Anwender hat der Dienstleistungseinkauf die fachliche Verantwortung. Andere Fachbereiche tragen lediglich bei drei Prozent der Unternehmen die fachliche Verantwortung. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein eigener Verantwortungsbereich für das Thema Total Workforce Management aufgebaut wird – wie etwa bei der Allianz seit 2015.

Aus Sicht der befragten Unternehmen kommt der Unterstützung durch die Unternehmensführung eine hohe Bedeutung zu. Auf einer Skala von 1 = geringe Bedeutung bis 10 = sehr große Bedeutung bewerten 72 Prozent der TWM-Anwender die Bedeutung der Unterstützung der Unternehmensführung mit einem Wert von acht oder höher. Diese hohe Bewertung ist aus der Marktperspektive betrachtet leicht nachvollziehbar, da in den meisten Organisationen kein separater Bereich aufgebaut wird und zudem eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist, um Total Workforce Management umzusetzen. Dass

der Personalbereich in den meisten Fällen die fachliche Verantwortung übernimmt, dürfte darauf zurückzuführen sein, dass Total Workforce Management für den Personalbereich besonders große strategische Vorteile erzeugt, während der Einkauf überwiegend auf taktischer Ebene profitiert. Gleichzeitig ist es jedoch der Einkauf, der die wachsende Zahl der externen Mitarbeiter steuert und damit auch über die relevanten Bedarfs- und Planungsinformationen verfügt. Insofern empfiehlt es sich, bereits im Vorfeld eines TWM-Programms die Zusammenarbeit zwischen Personalbereich und Dienstleistungseinkauf zu intensivieren.

MOTIVATION UND ZIELE

Um zu analysieren, welche Vorteile die Unternehmen durch Total Workforce Management erreichen wollten, wurden die TWM-Anwender nach ihren Zielen und Motivationen für die Einführung und Umsetzung gefragt. Bei der Frage waren Mehrfachnennungen zu einer Liste von Zielen und Motivationen möglich.

An erster Stelle mit 91 Prozent Zustimmungquote steht die „Effizienz“ als Ziel, die die Unternehmen im Bereich der Steuerung der internen und externen Mitarbeiter steigern wollen. Auf ähnlich hohem Niveau steht das Ziel der „Qualität“, die 88 Prozent der TWM-Anwender als Ziel und Motivation haben. An dritter Stelle folgt mit 74 Prozent das Thema der „Compliance“, das in den vergangenen Jahren immer wichtiger wurde. Besondere Aktualität erfährt das Thema Compliance gerade durch das neue „Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und anderer Gesetze“, das zum 1. April 2017 in Deutschland in Kraft treten wird.



Effizienz, Qualität und Compliance sind die wichtigsten Motivationen für TWM

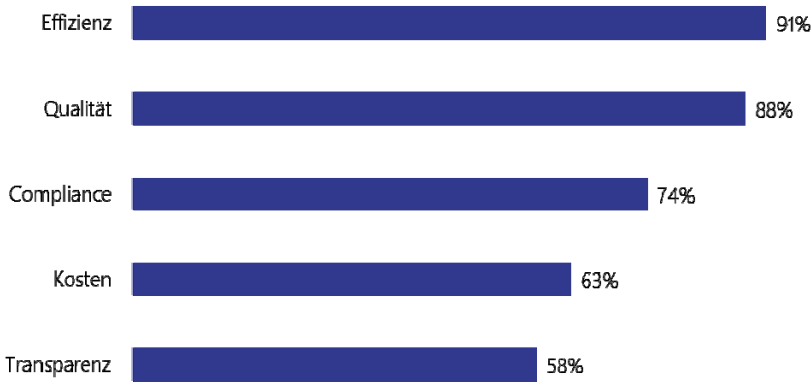


Abbildung 6: Frage: Was waren/sind die Hauptmotive für Ihr Unternehmen zur Einführung von Total Workforce Management?
n = 65 (alle Unternehmen)

In der Vergangenheit mussten TWM-Anwender viele Systeme aufwendig integrieren

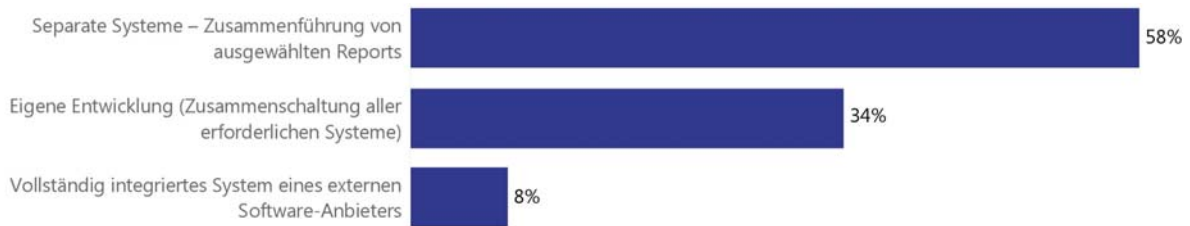


Abbildung 7: Frage: Mit welcher Art von Softwarelösung bilden Sie das Total Workforce Management ab/planen Sie, das Total Workforce Management abzubilden? n = 64 (alle Unternehmen)

Die fachliche Verantwortung für TWM liegt mehrheitlich im Personalbereich

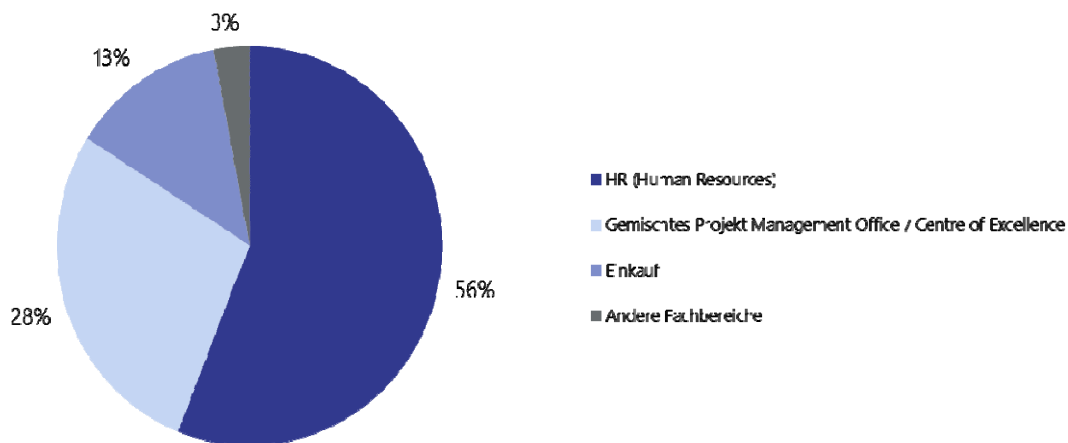


Abbildung 8: Frage: Wer soll Ihrer Meinung nach die fachliche Verantwortung für TWM übernehmen? n = 64 (alle Unternehmen)

Unterstützung vom Top-Management ist von großer Bedeutung

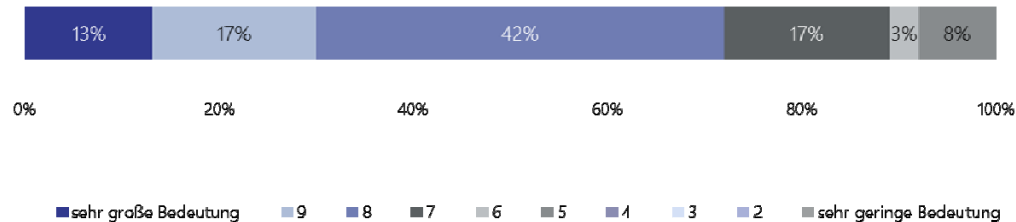


Abbildung 9: Frage: Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die volle Unterstützung der Unternehmensführung für die Einführung von Total Workforce Management? n = 64 (alle Unternehmen)

Als weitere wichtige Ziele wollen die Unternehmen die „Kosten“ senken (63 Prozent) und insgesamt durch mehr Transparenz profitieren (58 Prozent).

EINGESETZTE SOFTWARELÖSUNGEN

TWM befindet sich aus der Marktperspektive betrachtet in einer Phase des technologischen Generationswechsels. Das Thema ist bereits seit einigen Jahren präsent.

Viele der Unternehmen, die die Vorteile durch TWM erschließen wollten, mussten aufwendige Softwareprojekte aufsetzen, um die erforderlichen Informationen aus den vorhandenen Systemen zu generieren, oder zusätzliche Individuallösungen programmieren.

Dieses Bild spiegelt sich bei den Studienteilnehmern deutlich wider. So haben lediglich 8 Prozent der Unternehmen bisher „vollständig integrierte Systeme eines externen Softwareanbieters“ im Einsatz. Diese Lösungen, die im Umfeld von modernen HR-Lösungen sowie Vendor Management Systemen (VMS) zur Steuerung der externen Dienstleister entstehen, stellen die neue Technologiegeneration dar.

Die Mehrheit von 58 Prozent der TWM-Anwender arbeitet mit „separaten Systemen und Zusammenführung ausgewählter Reports“, weitere 34 Prozent haben „eigene Entwicklungen“ im Einsatz, die „alle erforderlichen Systeme zusammenschalten“.

INFORMATIONEN UND REPORTINGAUFWAND

Angesichts des hohen Anteils individuell entwickelter Lösungen für das TWM verwundert es wenig, dass der Reportingaufwand vergleichsweise hoch ist.

Von den TWM-Anwendern können bisher lediglich 9 Prozent auf stark automatisierte Auswertungen aus einem VMS-System zurückgreifen.

Dagegen fallen bei den mehrheitlich verbreiteten „teil-automatisierten Auswertungen aus verschiedenen Datenquellen und Softwarelösungen“ üblicherweise manuelle Aufbereitungszeiten an, die sich mit jedem Reportingzyklus wiederholen. In der Folge stehen die Informationen nicht in Echtzeit zur Verfügung, wie es bei stark automatisierten Reports der Fall ist.

Immerhin 22 Prozent der TWM-Anwender haben daher die Auswertungen aus den verschiedenen Datenquellen „stark automatisiert“, stehen dabei jedoch vor der Herausforderung, bei neuen Software-Releases die individuell programmierten Automatisierungsfunktionen oft anpassen zu müssen. Diese Anpassungen können dann häufig nur im Rahmen eines Entwicklungsprojekts zusammen mit der IT umgesetzt werden.

Gerade bei dem Thema Reporting erweisen sich moderne Cloud-basierte HR- und VMS-Lösungen als vorteilhaft, weil die Analytics-Funktionen bereits Bestandteil der Softwarearchitektur sind. Durch so-

genannte Micro-Cloud-Services lassen sich Daten zwischen den eingesetzten Systemen leichter synchronisieren. Zudem reduziert sich der Implementierungsaufwand für jedes Anwenderunternehmen erheblich, wenn die Softwareanbieter die erforderlichen Schnittstellen einmal entwickelt und bereitgestellt haben.

Die Informationen, die die Unternehmen im Rahmen des TWM für Auswertungen nutzen, betreffen am häufigsten die „Qualifikation der einzelnen externen Mitarbeiter“ (98 Prozent), die „Anzahl der externen Mitarbeiter nach Bereich und Legal Entities“ (94 Prozent) sowie die „Anzahl der externen Mitarbeiter nach Vertragsformen“ (90 Prozent). Diese Kennzahlen dominieren den bisherigen Informationsbedarf der TWM-Anwender.

Weitere Informationen, die von TWM-Anwendern analysiert werden, betreffen die „Qualifikationen nach Qualifikationsgruppen“ (59 Prozent), die „Senioritätsgruppen/Erfahrungskategorien (Junior, Senior, Expert Level) nach Berufserfahrung in Jahren“ (57 Prozent) sowie die „Entwicklung der Bedarfe nach Qualifikationsgruppen“ (39 Prozent).

Berücksichtigt man die bisher erforderlichen hohen Implementierungsaufwände, spricht vieles dafür, dass diese weiteren Informationen vor allem aufgrund der technologischen Hürden für die Datenintegration bisher noch nicht so umfassend genutzt werden. Denn gerade aus der Entwicklung der Bedarfe nach Qualifikationsgruppen lassen sich beispielsweise wichtige Rückschlüsse auf die Personalentwicklungsstrategie ziehen.

KEEPING ODER SHARING? VERFÜGBARKEIT DER TWM-INFORMATIONEN

Für die Intensität, mit der TWM im Unternehmen gelebt wird, ist die Frage, wem welche Informationen zur Verfügung stehen, von hoher Relevanz. Eine völlig offene Informationspolitik betreiben lediglich vier Prozent der Anwenderunternehmen. Bei diesen

Unternehmen stehen die Informationen allen Unternehmensbereichen zur Verfügung. In 74 Prozent der Fälle stehen die Informationen teilweise allen Bereichen zur Verfügung. 21 Prozent der Unternehmen stellen die Informationen nicht frei zur Verfügung.

Dabei ist der Informationswunsch hoch: 81 Prozent der Unternehmen wünschen sich einen übergreifenden Informationsaustausch. Von den Unternehmen, die Informationen zumindest teilweise bereichsübergreifend teilen, stellen 62 Prozent die Informationen dem jeweils verantwortlichen Fachbereich zur Verfügung. Bei 38 Prozent der Unternehmen erfolgt der Informationsaustausch zwischen „HR, Fachbereichen und Einkauf“.

Um zu analysieren, welche Hemmnisse einem funktionsübergreifenden Austausch entgegenstehen, konnten die Teilnehmerunternehmen einer Liste von Faktoren im Rahmen einer Mehrfachantwort zustimmen. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht so sehr ein hoher Aufwand im Wege steht. Diesen Faktor nennen lediglich 41 Prozent der Unternehmen. Mit 84 Prozent wird der Faktor „Datenschutz“ am häufigsten genannt. Dass „kein Bedarf von anderen Fachbereichen gemeldet“ wurde, trifft für 64 Prozent der Unternehmen zu. Dieser Faktor wirft jedoch auch die Frage auf, wie hoch das Thema TWM im Unternehmen auf der Agenda steht und wie sich die Kommunikation darstellt. Nicht selten ergeben sich in der Praxis Situationen, wonach andere Fachbereiche gar nicht wissen, welche Informationen überhaupt aus dem Total Workforce Management vorliegen. Insofern bedeutet die Tatsache, dass andere Fachbereiche keinen Bedarf angemeldet haben, nicht unbedingt, dass auch kein Bedarf vorliegt.

Diese Situation spiegelt sich auch in dem Aspekt „fehlende Kultur des funktionsübergreifenden Informationsaustauschs“ wider, der von 56 Prozent der Unternehmen genannt wird. Immerhin fehlen bei 23 Prozent der Unternehmen auch entsprechende Auswertungsmöglichkeiten.



Informationen zur Anzahl der externen Mitarbeiter nach Bereichen und Qualifikationen besonders im Fokus

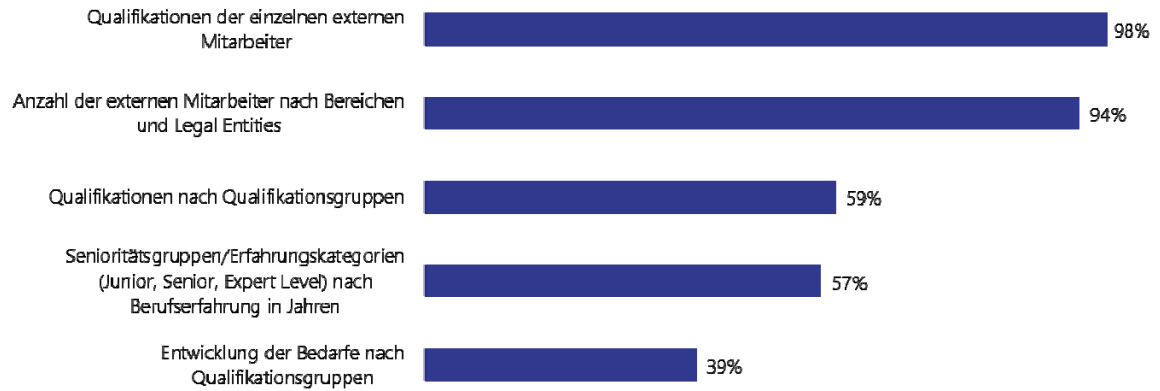


Abbildung 10: Frage: Welche Informationen über die externen Mitarbeiter liegen in Ihrem Unternehmen transparent für Auswertungen vor? n = 118 (alle Unternehmen)

Der Automatisierungsgrad der Auswertungen ist ausbaufähig

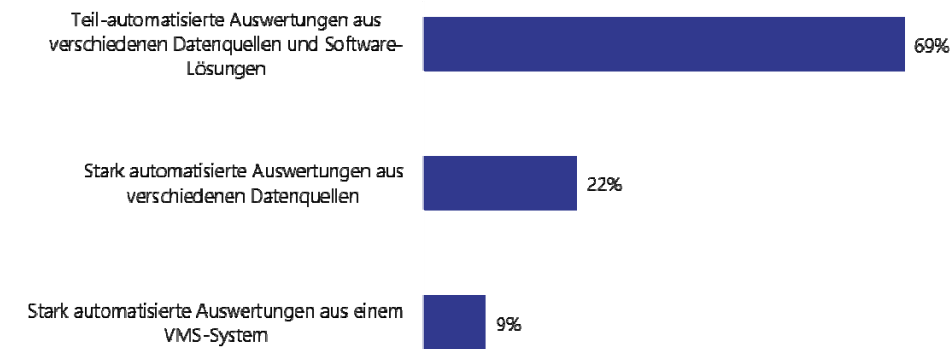


Abbildung 11: Frage: Wie werden die Daten erhoben, ausgewertet und geteilt? n = 120 (alle Unternehmen)

Die Informationen werden gezielt verteilt

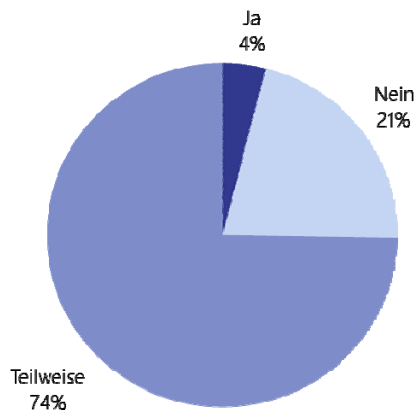


Abbildung 12: Frage: Stehen die Informationen allen zur Verfügung? n = 117 (alle Unternehmen)

Die Mehrheit der Unternehmen stellt die Informationen dem jeweils verantwortlichen Bereich zur Verfügung



Abbildung 13: Wem stehen die Informationen jeweils zur Verfügung? n =84 (alle Unternehmen)

Informationen sollten nicht nur innerhalb der Funktionsgrenzen verbleiben

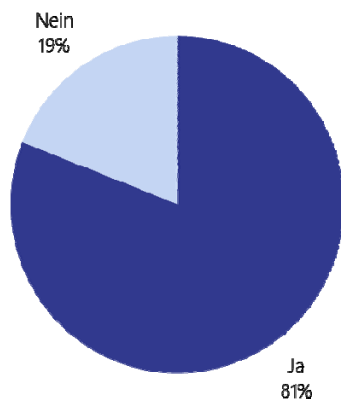


Abbildung 14: Würden Sie sich einen funktionsübergreifenden Informationsaustausch zu Bedarfen, Qualifikationsgruppen und deren Entwicklung wünschen? n = 83 (alle Unternehmen)

Datenschutz, Wissen über den Bedarf und fehlende Kultur behindern den Austausch bisher am meisten

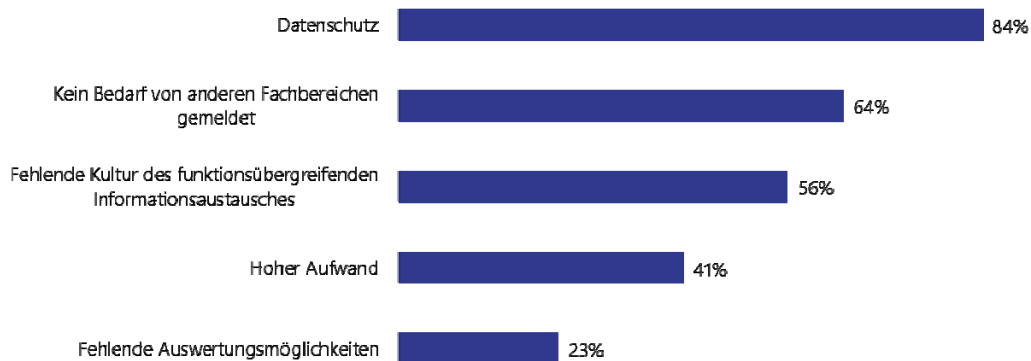


Abbildung 15: Woran scheitert bisher der funktionsübergreifende Austausch der Informationen? n =107 (alle Unternehmen)



Ausblick: Moderne Softwarearchitekturen für TWM 4.0

Kürzere Produktlebenszyklen und unsichere wirtschaftliche Rahmenfaktoren erschweren die unternehmerische Planung. Zudem haben die Unternehmen mit einem strukturellen Fachkräftemangel zu kämpfen. Angesichts dieser Entwicklungen wird die unternehmerische Flexibilität als Wettbewerbsvorteil immer wichtiger.

Unternehmen, die sich flexibel und zukunftsfähig aufstellen wollen, stehen vor der Herausforderung, klassische Funktionstrennungen aufzubrechen und die HR-Strategie sowie die effektive und effiziente Steuerung des Partnerökosystems integriert zu betrachten und zu managen.

Diesen Ansatz verfolgt Total Workforce Management als Managementmodell. War es in der Vergangenheit so, dass die Vorteile von Total Workforce Management für die Unternehmen nur mit hoher organisatorischer Überzeugungskraft sowie aufwendigen Entwicklungsprojekten ansatzweise zu erschließen waren, haben sich die Vorzeichen zumindest auf technologischer Seite inzwischen verändert.

Wesentliche Schlüsseltechnologien wie serviceorientierte Softwarearchitekturen oder Cloud-Lösungen haben dazu beigetragen, dass Daten zwischen Softwaresystemen leichter ausgetauscht und weiterverarbeitet werden können.

Vorreiter dieser technologischen Entwicklungen in Richtung Cloud-Lösungen waren die VMS-Systeme. Als neue Disziplin von Business-Software konzipiert, um die Unternehmen in die Lage zu versetzen, ihre externen Dienstleister mit der gleichen Transparenz

zu steuern, wie es intern auf Basis von ERP-Lösungen gemacht wird, konnten die Anbieter die VMS-Systeme ohne historische Architekturaltlasten entwickeln.

MODERNE HR-CLOUD-LÖSUNGEN SCHLIEßEN DIE TECHNOLOGISCHE LÜCKE FÜR TWM

Diese modernen Architekturen haben sich inzwischen auch im HR-Bereich durchgesetzt. Damit wurde die Voraussetzung geschaffen, dass ehemals sehr komplexe Themen wie Datenaustausch für TWM nicht mehr von den Anwenderunternehmen mit hohem Aufwand individuell entwickelt werden müssen. Vielmehr geht es bei TWM-Integrationsprojekten nach der Definition der Businessanforderungen auf technischer Ebene um Integration und Customizing. Wichtige Voraussetzungen dafür sind herstellerseitig bereitgestellte Schnittstellen.

Damit werden sowohl die Projektlaufzeiten deutlich kürzer als auch die Projektrisiken deutlich kleiner im Vergleich zu den Individualprojekten der Vergangenheit mit silohafter Altsoftware. Workflows und auch Security-Anforderungen lassen sich auf der Basis standardisierter Micro-Cloud-Services ebenfalls leichter umsetzen.

Das Managementmodell Total Workforce Management stellt die Unternehmen vor organisatorische, kulturelle und technologische Herausforderungen. Das macht das Modell in der Umsetzung per se komplex.

Auf der technologischen Ebene sind die Einstiegshürden inzwischen kleiner geworden. Parallel dazu ist



der Leidensdruck bei vielen Unternehmen stark gewachsen, weil beispielsweise über lange Zeiträume hinweg wichtige interne Positionen nicht besetzt werden können. Auch die steigenden Compliance-Anforderungen haben den Handlungsdruck erhöht.

TWM 4.0 IM ZENTRUM DIGITALER PERSONAL- UND DIENSTLEISTUNGSÖKOSYSTEME

Die ersten Erfolge, die Unternehmen durch TWM erzielen, führen im Einkauf zu besseren Verhandlungskennzahlen für die operativen Verhandlungen und das strategische Providermanagement.

Der HR-Bereich profitiert von besseren Planungsdaten für die Entwicklung der Personalentwicklungsstrategie sowie der Rekrutierungsstrategien. Dabei

werden oft externe Dienstleister wie Managed Services Provider, Anbieter von Recruitment Process Outsourcing sowie andere Personaldienstleister und Beratungsunternehmen enger in die Steuerungsprozesse integriert.

Doch welche Chancen ergeben sich für Unternehmen, die auf der Basis von modernen Cloud-fähigen Lösungen das TWM auf die nächste Stufe heben? Angelehnt an den Begriff von Industrie 4.0, der für das Internet der Dinge, Machine-to-Machine-Communication, Robotics sowie eine höhere Automatisierung steht, könnte der Begriff TWM 4.0 ein Modell der Zukunft beschreiben, bei der TWM nicht nur im Zentrum der eigenen Unternehmensplanung steht.

Ohne Total Workforce Management fehlt der funktionsübergreifende Blick auf interne und externe Mitarbeiter

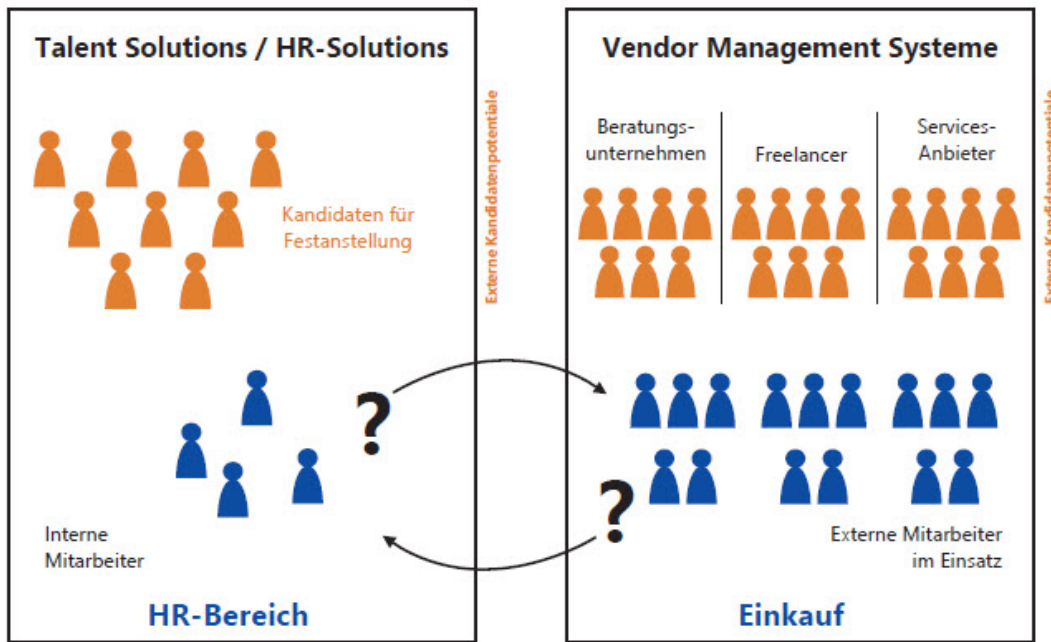


Abbildung 16: Beispielhafte Darstellung der funktionalen Aufgabentrennung ohne TWM

Die Datenintegration wird durch Micro-Cloud-Services erleichtert

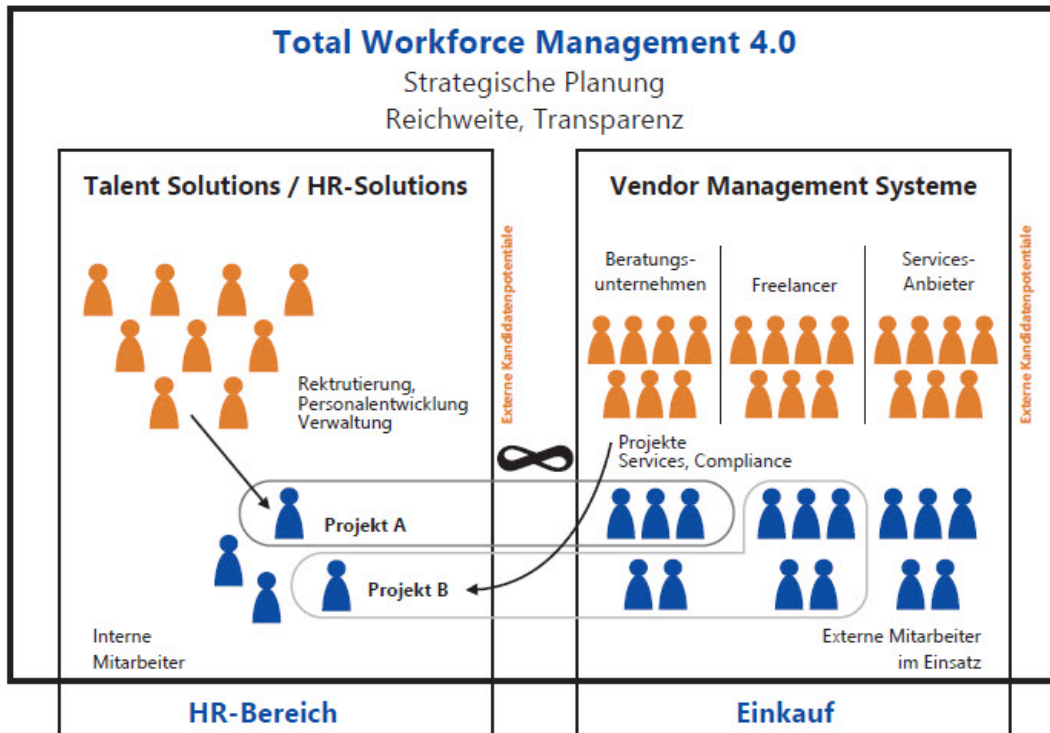


Abbildung 17: Durch TWM entsteht Transparenz über verfügbare Kandidatenpotentiale und Projektstrukturen

Vielmehr können durch intelligente Vernetzung digitale Personal- und Dienstleistungsökosysteme entstehen, bei denen die Einsatzunternehmen dynamische Informationen über Verfügbarkeiten von Kandidaten für Festanstellungen, externen Mitarbeitern oder auch Freelancern für die Planung nutzen können. Ist beispielsweise eine gesuchte Qualifikation absehbarerweise nur sehr unwahrscheinlich über eine Festanstellung zu rekrutieren, können Übergangslösungen durch Arbeitnehmerüberlassung oder Freelancer eine Alternative sein. Frühzeitig verfügbare

Informationen verringern dann Wartezeiten, Überstunden und verzögerte Projekte.

Seien es Jobbörsen, Stellenanzeigenroboter, hybride Businessnetzwerke, Personaldienstleister mit modernen Serviceplattformen oder Freelancer-Portale: Die Liste der Plattformen, die relevante Kandidaten für die interne Besetzung oder externes Personal oder Verfügbarkeitsinformationen liefern können, ist lang – und die Zeit ist nicht nur aus technologischer Sicht reif für Total Workforce Management 4.0.

Methodik und Statistik

Für die Trendstudie wurden im Zeitraum August bis September 2016 insgesamt 127 Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Von den Unternehmen haben 68 Prozent ihren Sitz in Deutschland, 17 Prozent der Unternehmen kommen aus der Schweiz, 16 Prozent der Unternehmen haben ihren Sitz in Österreich.

Neben der Mindestgröße von 1.000 Mitarbeitern wurde als Auswahlkriterium definiert, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen bereits Erfahrungen mit Total Workforce Management haben sollten. Dies trifft auf 55 Prozent der Unternehmen zu. Weitere 15 Prozent planen die Einführung von Total Workforce Management. 30 Prozent der Teilnehmerunternehmen haben weder Erfahrungen mit Total Workforce Management noch planen sie derzeit, entsprechende Programme einzuführen.

Die Befragung wurde telefonisch (CATI) durchgeführt. Sie erfolgte branchenübergreifend in den Sektoren Industrie, Banken, Versicherungen, Handel und Logistik.

Um die unterschiedliche Wahrnehmung und Einschätzung von Führungskräften aus dem HR-Bereich und von Einkaufsverantwortlichen analysieren zu können, sollten die Interviews mit diesen beiden Zielgruppen geführt werden.

Dieses Ziel wurde erreicht. HR-Direktoren und Personalleiter waren in 67 Prozent der Fälle die Interviewpartner, 33 Prozent der Interviewpartner waren Einkaufsdirektoren oder strategische Einkaufsverantwortliche für Dienstleistungen.

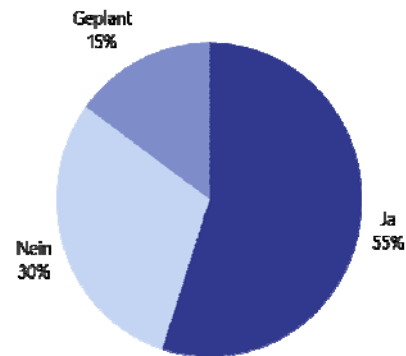
Die Auswertung der Studie erfolgte einerseits anhand der Durchschnittswerte über alle 127 Unternehmen hinweg.

Darüber hinaus wurden Kreuzauswertungen durchgeführt, um beispielsweise unterschiedliche Bewertungen anhand der Positionen der Interviewpartner zu untersuchen.

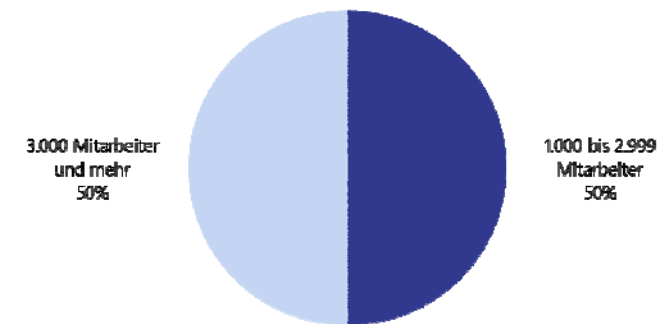


Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen hat Erfahrungen mit Total Workforce Management
Befragte nach...

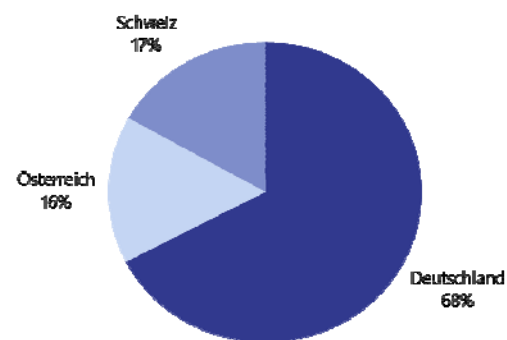
... TWM als Strategie



... Mitarbeiter weltweit 2015



... Land



... Position



... Branche

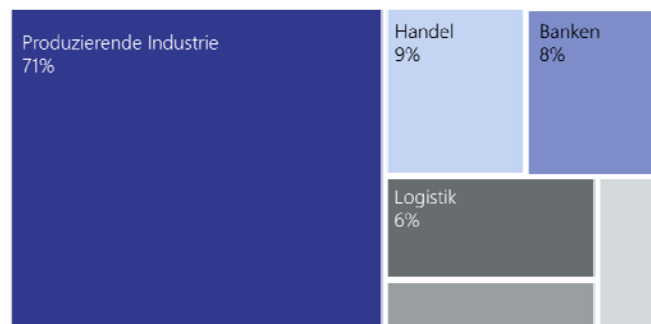


Abbildung 18: Statistische Daten zu den Teilnehmern

INTERVIEW MIT MIKAEL LINDMARK

SAP Fieldglass 

Die Zeit ist reif für Total Workforce Management in Echtzeit



Mikael Lindmark,
Senior Vice President
EMEA SAP Fieldglass

Lünendonk & Hossenfelder: Total Workforce Management (TWM) gibt es als Konzept schon einige Jahre. Warum ist die Zeit jetzt reif für TWM?

M. Lindmark: Dafür gibt es mehrere Gründe. In einer Wirtschaft, in der immer mehr Aufgaben durch externe Dienstleister und temporär beschäftigte Projektmitarbeiter erledigt werden, kommt dem Blick auf die gesamte Mannschaft eine steigende Bedeutung zu.

Es gibt viele Unternehmen, bei denen mehr als 30 Prozent der Mitarbeiter über externe Dienstleister für die eigene Wertschöpfung tätig sind. Dementsprechend wollen HR-Verantwortliche für die Personalentwicklung im Unternehmen wissen, welche Kompetenzen sie heute intern und extern einsetzen und welche Kompetenzen in welcher Zahl für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens erforderlich sind. Die Unternehmen wollen in den blinden Fleck bei der übergreifenden Personalplanung endlich hineinschauen können. Ein zweiter Grund ist die heute verfügbare Technologie, die eine durchgängi-

ge Sicht auf Daten ermöglicht. Dadurch, dass SAP im Rahmen seiner Cloud-Strategie mit SAP Fieldglass und SAP Successfactors zwei führende Anbieter in den relevanten Domänen „External Workforce“ und „Human Resources“ übernahm, können Unternehmen erstmals auf marktführende Lösungen aus einer Hand zugreifen. Und wir haben dafür gesorgt, dass die beiden Lösungen miteinander reden können. Total Workforce Management wird damit erstmals mit überschaubarem Aufwand realisierbar.

Lünendonk & Hossenfelder: Welche Rolle spielt der Trend, dass immer mehr Business-Software in die Cloud verlagert wird?

M. Lindmark: Dieser Trend hilft. Der HR-Bereich holt hier gerade stark auf. Viele international tätige Unternehmen haben in der Vergangenheit große Anstrengungen unternehmen müssen, um Daten über unterschiedliche Einheiten hinweg zu analysieren. Hier helfen Cloud-Ansätze, weil technische Hürden abgebaut werden.



Gleichzeitig ist es so, dass moderne Softwarearchitekturen, wie sie bei den führenden Cloud-Lösungen vorhanden sind, den gezielten Datenaustausch erleichtern. Insofern kann SAP Fieldglass auch mit anderen Cloud-fähigen HR-Lösungen kommunizieren. Für die Anbindung von SAP Fieldglass und SAP Successfactors sind die Schnittstellen jedoch schon vorhanden und das erleichtert die Projekte zusätzlich.

Lünendonk & Hossenfelder: Bei Total Workforce Management müssen HR und Procurement eng zusammenarbeiten. Wer sollte die Führungsrolle übernehmen?

M. Lindmark: Wir beobachten, dass es in den meisten Fällen der HR-Bereich ist, der die Führung übernimmt. Das ist zwar nicht zwingend erforderlich, erscheint aus den Zielen, Aufgaben und Vorteilen der beiden Unternehmensbereiche im Zusammenhang mit TWM jedoch auch nachvollziehbar. Für die Personalverantwortlichen ist die Frage der Steuerung und Entwicklung aller für das Unternehmen tätigen Menschen eine strategische Herausforderung. Für das Procurement stehen häufig taktische Themen und Vorteile durch bessere Verhandlungsdaten im Vordergrund.

In der Vergangenheit reichte den Personalverantwortlichen der Blick auf die internen Mitarbeiter für die Personalentwicklung und -steuerung aus. Durch den Trend, dass der Anteil der externen Workforce deutlich größer geworden ist, hat auch die Bedeutung der externen Workforce für das Unternehmen stark zugenommen. Gleichzeitig sind die Personalverantwortlichen infolge der funktionalen Trennung bei der Beauftragung und Steuerung der externen Workforce nur wenig beteiligt. So werden sie beispielsweise einbezogen, wenn externe Mitarbeiter im Wege der Zeitarbeit (Arbeitnehmerüberlassung) beschäftigt werden. Denn in diesen Fällen hat der Betriebsrat ein Informations- und Mitspracherecht. Bezogen auf die externen Experten, Facharbeiter und Hilfskräfte, die im Rahmen von Dienst- und Werkver-

trägen beauftragt werden, hat der Personalvorstand also ein starkes Interesse, mehr über die Anzahl und Qualifikationen der extern beschäftigten Workforce zu wissen. Ein Personalvorstand sagte mir einmal: „Ah, die Externen. Bis vor kurzem habe ich sie nie als Mitarbeiter wahrgenommen.“ Hier findet ein Umdenken statt.

Lünendonk & Hossenfelder: Welche Vorteile ziehen Unternehmen in der Praxis aus einem Total Workforce Management?

M. Lindmark: Die Vorteile sind vielfältig. Bei der externen Workforce erreichen gut aufgestellte Unternehmen beispielsweise geringere Kosten durch mehr Vergleichbarkeit externer Angebote. Doch das ist nur der Einstieg. Gleichzeitig können sie durch mehr Transparenz die Lieferantenqualität steigern. Besonders wichtig sind auch höhere Besetzungsquoten in Projekten und weniger Projektverzug.

Gleichzeitig können beispielsweise für Positionen, die mit einer Festanstellung besetzt werden sollen, schneller Übergangslösungen gefunden werden. Das zeigen ja auch die Ergebnisse der vorliegenden Trendstudie: Bevor bestimmte Positionen besetzt werden, vergeht schnell ein halbes Jahr oder mehr Zeit. Wenn ein Unternehmen eng mit den externen Personaldienstleistern und Dienstleistungspartnern zusammenarbeitet, weiß es in den meisten Fällen im Voraus, wenn gesuchte Qualifikationen am Markt zu schwer zu finden sind. Dann kann der Personalbereich mit der Rekrutierung beginnen, mit externen Rekrutierungspartnern die Reichweite erhöhen und parallel mit dem Procurement nach einer Übergangslösung für die Vakanz suchen. Für international aufgestellte Unternehmen ergeben sich viel weitreichendere Möglichkeiten. So können hoch qualifizierte Mitarbeiter beispielsweise sagen: Das Projekt ist super spannend. Ich möchte die nächsten Jahre das Projekt in Asien mit aufbauen. Das Thema in diesem Zusammenhang ist Mobilität der Workforce und

Arbeitgeberattraktivität bei zunehmender Globalisierung.

Lünendonk & Hossenfelder: Welche Voraussetzungen sind wichtig, damit Total Workforce Management erfolgreich etabliert und gelebt wird?

M. Lindmark: Total Workforce Management ist komplex, weil es nicht im Alleingang durch einen Unternehmensbereich umgesetzt werden kann. Es kommt zunächst auf gemeinsame Ziele und eine enge Kooperation zwischen HR und Procurement an. Auch die Fachbereiche müssen in die Umsetzung mit eingebunden werden. Häufig werden für die Einführung von TWM crossfunktionale Projektteams aufgebaut, von denen im Anschluss zentrale Personen auch die operative Steuerung übernehmen. Von daher ist bei den TWM-Verantwortlichen eine gute Vernetzung im Unternehmen von großem Vorteil, verbunden mit einer starken Kommunikation. Aus organisatorischer Sicht hilft zudem auch ein starkes Mandat des Vorstands oder der Geschäftsführung, um bei Bedarf die Prioritäten neu zu sortieren.

Aus technischer Perspektive sind moderne Architekturen der HR- und VMS-Systeme wichtig. Das erleichtert den Datenaustausch zwischen den Lösungen und bietet auch die Chance, neue Kanäle wie Freelancer-Portale oder Job-Portale anzubinden, um die Reichweite zu möglichen neuen Kandidaten und Dienstleistern zu vergrößern. Technisch gesehen erleichtern Cloud-to-Cloud-Micro-Services heute den Roll-out neuer TWM-Services enorm im Vergleich zu dem individuell hohen Implementierungsaufwand bei jedem einzelnen Kunden wie noch vor 5 Jahren.

Lünendonk & Hossenfelder: Welche Herausforderungen und Hürden sind typisch im Laufe eines Projekts?

M. Lindmark: Wichtig ist, dass die Projektverantwortlichen ein straffes Anforderungsmanagement auf-

rechterhalten, um die Kernziele nicht aus den Augen zu verlieren. Wenn die verschiedenen Bereiche zu viele Wünsche äußern, wird es manchmal schwer, die hohen Erwartungen wieder auf die relevanten Projektziele zu reduzieren. Im Zusammenhang mit TWM-Projekten sollte zudem der Betriebsrat frühzeitig informiert werden. Weil es um die Analyse von Personalqualifikationen und Qualifikationsdaten externer Mitarbeiter geht, könnte ansonsten leicht die Frage nach Mitarbeiterüberwachung auftauchen. Es ist klar, dass Total Workforce Management ganz andere Ziele verfolgt. Trotzdem ist eine gute, offene und frühe Kommunikation existenziell wichtig.

Auch Compliance-Anforderungen gehören zu den wichtigen Aufgaben, die es zu erfüllen gilt. In der SAP Fieldglass-Lösung arbeiten wir beispielsweise mit Vorab-Checks, um die rechtlich zutreffende Vertragsart von externen Mitarbeitern sicherzustellen. Anders als im HR-Bereich üblich, sind bei TWM-Projekten jedoch nur relativ wenige Daten zu Qualifikationen, Einsatzzeiten etc. erforderlich. Klar ist: Die Unternehmen müssen sich dem Datenschutz stellen. Es finden sich in der Praxis aber immer rechtssichere Umsetzungen. Andere Hürden erscheinen auf den ersten Blick ganz klein: So können unterschiedliche Methoden in der Zeiterfassung oder die Art der Budget- und Mitarbeiterplanung zu Diskussionen führen. Das sind aber Themen, die sich in der Praxis gut lösen lassen.

Die Unternehmen, die sich auf die TWM-Reise begeben, profitieren nachhaltig von mehr Wissen, das sie zur Entwicklung der internen und externen Workforce einsetzen. Und das ist erst der Anfang. Bald werden wir in der Lage sein, unseren Kunden zusätzlich anonyme externe Vergleichsdaten aus vielen Branchen und weltweiten Märkten liefern zu können.

Lünendonk & Hossenfelder: Vielen Dank für das Gespräch!



UNTERNEHMENSPROFIL



SAP Fieldglass

SAP Fieldglass, ein Produkt der SAP SE, ist das weltweit führende Cloud-basierte Vendor-Management-System (VMS), mit dessen Hilfe Unternehmen externes Personal über Werk- und Dienstverträge organisierte Dienstleistungen verwalten können.

Die SAP Fieldglass Anwendung vereinfacht manuelle Prozesse und automatisiert den gesamten Zyklus der Beschaffung und Steuerung von temporären Arbeitskräften und Dienst- und Werkverträgen: von der Bedarfsanforderung bis zur Freisetzung und Abrechnung. Sie beinhaltet durchsetzbare, auditfähige Richtlinien und überwacht die Einhaltung von Service-Level-Vereinbarungen völlig transparent. So gewinnen Unternehmen den für einen effizienten und reibungslosen Ablauf ihrer Beschäftigungsmaßnahmen erforderlichen Überblick

Die Anwendungen von SAP Fieldglass werden kontinuierlich mit arbeitsrechtlichen und tarifvertraglichen Neuerungen aktualisiert. Die weltweiten Kunden von SAP Fieldglass können also völlig gesetzes- und vertragskonform agieren.

Kunden weltweit nutzen das VMS von SAP Fieldglass, um einen Überblick über ihre externen Mitarbeiter und Zeitarbeitskräfte sowie Dienstleistungen zu erhalten, die anhand von Leistungsbeschreibungen durch unabhängige Unternehmen erbracht werden, und um gleichzeitig Ausgaben, Qualität, Compliance und Effizienz zu optimieren.

Weitere Informationen finden Sie unter www.fieldglass.com.

KONTAKT

SAP Fieldglass

Julia Brandt

Manager, Marketing EMEA/MEE

Telefon: +44 (0) 7879 955 705

E-Mail: julia.brandt@sap.com



Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk & Hossenfelder unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk & Hossenfelder in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH –

Hartmut Luerßen

Partner

Anschrift: Maximilianstraße 40, D-87719 Mindelheim

Telefon: 08261 73140-0; Telefax: 08261 73140-66

E-Mail: Lueerssen@lunenendonk.de

Internet: www.lunenendonk.de



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

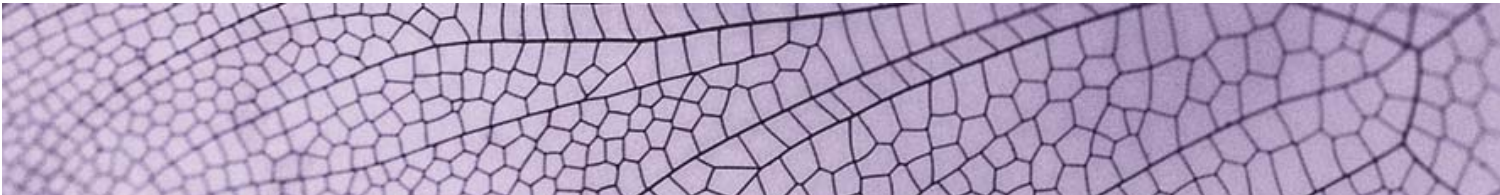
Managementberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Informations- und
Kommunikations-Technik

Facility Management /
Industrieservice

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen



IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 0

Telefax: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 66

E-Mail: info@lunenendonk.de

Internet: www.lunenendonk.de

Autor:

Hartmut Lüerßen, Partner Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2017 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten



Erfahren Sie mehr unter

<http://www.lunenendonk.de>

MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND