

Personaleinsatzplanung 4.0

Arbeitsprozesse neu definieren

Weltweit stehen Unternehmen wachsenden Herausforderungen gegenüber – und das branchenübergreifend. Die voranschreitende Digitalisierung führt kontinuierlich zu transparenteren Prozessen, Produktivitätssteigerungen und somit zu wachsendem Wettbewerb. Auch auf die Mitarbeiter wirkt sich der digitale Wandel aus. Zunehmender Stress, Multitasking und häufige Unterbrechungen beeinflussen die Gesundheit der Belegschaft. Stetige Störungen wie Anrufe, E-Mails, Arbeiten auf Zuruf und Ansprache durch die Kollegen lassen keinen wirklichen Arbeitsfluss entstehen. Zurück bleibt bei vielen Arbeitnehmern das Gefühl, den Anforderungen nie gerecht zu werden und die eigenen Aufgaben nicht bearbeiten zu können. Im Zentrum des komplexen Spannungsfelds: Arbeitnehmer sowie IT-Abteilungen. Nur mit klaren Strukturen sowie transparenten Prozessen ist eine effiziente Steuerung der IT möglich.

Ewiger Teufelskreis

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin stellt in ihrem Papier „Arbeitswelt im Wandel“ fest, dass viele Erwerbstätige von Multitasking, starkem Termin- und Leistungsdruck sowie von Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit betroffen sind.¹ Diese psychischen Arbeitsanforderungen erschweren einen reibungslosen und konzentrierten Arbeitsablauf. Die Folge: Effizienz und Qualität der Arbeit leiden. Durch jede ungeplante Störung gehen 15 bis 20 Minuten Arbeitszeit verloren – und das geschieht mittlerweile rund 27-mal pro Tag. Die Zahlen gehen auf eine Feldstudie von Cornelius König, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie, an der Universität des Saarlandes, zurück. Wissenschaftler der University of California wiesen zudem nach, dass Mitarbeiter, die zwischenzeitlich keine E-Mails empfangen, weniger gestresst sind und deutlich produktiver arbeiten. Störungen führen zu unnötigen Überstunden, die wiederum das Stresslevel erhöhen und letztlich die Gesundheit der Mitarbeiter sowie die Realisierung wichtiger Projekte gefährden, wodurch der Stress wieder zusätzlich steigt – ein Teufelskreis. Zusätzlich erschweren unklare Rollenverteilungen die Arbeitsabläufe. Damit nicht genug: Mitarbeiter mit mehreren Rollen wechseln zudem ständig zwischen diesen hin und her, ohne sich dessen bewusst zu sein.

Arbeit neu denken

Unternehmen müssen sich intensiv mit einer Vielzahl von arbeits- und organisationspsychologischen Fragen auseinan-

dersetzen, um Arbeit neu zu denken. In nahezu allen Unternehmensarten und -größen kann ein rollenbasiertes System die stressauslösenden Bedingungen aufheben. Dies sorgt für mehr Transparenz und Planbarkeit. Jeder Mitarbeiter weiß so, wer sich zu welcher Zeit in welcher Rolle befindet und wann der betreffende Mitarbeiter offen für Telefonate und andere Anfragen ist. Die vorhandene Arbeitszeit lässt sich infolgedessen effektiver nutzen. Dabei werden bei dieser Methode den Mitarbeitern neben den Rollen auch Zeitfenster zugeordnet, in denen sie dann für die jeweilige Aufgabe zuständig sind. So können Mitarbeiter konzentriert und ohne Unterbrechungen an einem Stück arbeiten, während die Abteilung weiterhin für Kunden, Kollegen und externe Partner jederzeit erreichbar ist. Dabei wird jede Aktivität und Verantwortlichkeit des Arbeitnehmers berücksichtigt und diesem ausreichend Zeit eingeräumt, sodass sich die Qualität der Ergebnisse und die Effizienz der Mitarbeiter erhöhen. Das stärkt nicht nur Produktivität und Transparenz im Unternehmen, sondern auch die Innovationskraft und sorgt für eine fundierte Basis für übergreifendes Human Resource Management.

Ressourcen clever verteilen

Zusätzlich erhalten die Führungskräfte Transparenz bezüglich des Einsatzes und der Verteilung der vorhandenen Ressourcen und können diese auf Basis des rollenbasierten Arbeitens besser steuern sowie bei Bedarf anpassen. Ist ein Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum für eine Aufgabe fest eingeplant und hat keine Kapazität für weitere ‚To-Dos‘, ist dies transparent, so dass Aufgaben an Kollegen übergeben werden können. Hierbei unterstützt eine grafische Darstellung die Übersicht über die Ressourcen und deren Planung: Der Service-Plan gibt einen entsprechenden Überblick über die in der Abteilung verantworteten Rollen und deren zugeordnete Ressourcen. Ebenso wie bei der Zuordnung der Ressourcen müssen Führungskräfte auf die richtige Zusammensetzung der Abteilungen und Teams achten. Egal ob vor Ort oder virtuell – die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten verbessern die Qualität der Arbeit. Zusätzlich lässt sich dadurch das Fehlerrisiko verringern.

Das Personal-Puzzle

Vorhandene Ressourcen und Kompetenzen gilt es möglichst effizient einzusetzen, um so Lösungen und Produkte zu erstellen.

¹ „Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten“ von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

len und die gewünschten Qualitätssteigerungen zu erreichen. Führungskräfte sind also dazu angehalten, zusätzlich zum rollenbasierten Arbeiten bei der Zusammensetzung der Teams auf verschiedene Verhaltenstypen der einzelnen Mitarbeiter zu achten und diese so zu kombinieren, dass ihre Fähigkeiten sich ergänzen. Die Basis für eine Teamzusammenstellung nach Verhaltenstypen bildet die Zuordnung der einzelnen Individuen sowie der eigenen Person zu bestimmten Merkmalen. Hierfür stehen die vier verschiedenen Grundverhaltensmuster „dominant“, „initiativ“, „stetig“ und „gewissenhaft“ zur Verfügung. Diese Spezifikation geht auf das Vier-Quadranten-Modell nach Dr. William M. Marston² zurück. Für eine bessere Unterscheidung wurde jedem Verhaltensmuster eine Farbe zugewiesen: Dabei steht die Farbe Rot für „dominant“, Gelb für „initiativ“, „stetig“ ist Grün zugeordnet und „gewissenhaft“ Blau. Die Kategorisierung schärft das Verständnis für bestimmte Charaktereigenschaften. Im Vordergrund steht die effektive Gestaltung der Teams, sodass die Zusammenarbeit reibungslos und qualitativ hochwertig funktioniert.

Jeder Mensch ist anders

Alle vier Verhaltensmuster verfügen über bestimmte Merkmale, die für ihre Kategorisierung zielführend sind. Die Rot zugeordnete, dominante Person gilt als beherrschend, zielgerichtet, sachorientiert und risikofreudig. Der eigene Instinkt verleitet sie eher dazu, selbstständig zu arbeiten und gegenüber ihren Mitmenschen und Teamkameraden Misstrauen zu hegen, wohingegen der gelb kategorisierte Typ durch seine aufgeschlossene, optimistische und kontaktfreudige Art begeistert und die Kollegen in seiner Eigenschaft als Innovator und Ideengeber mitreißt sowie motiviert. Beständigkeit, anfängliche Zurückhaltung sowie Zuverlässigkeit charakterisieren den grünen Typ. Sie sind außerdem gewohnheitsliebend, einfühlsam und sicherheitsbedürftig. Nach außen strahlt dieser Typ Gelassenheit aus und lässt sich nicht schnell aus der Ruhe bringen. Der Verhaltenstyp „blau“ zeichnet sich dadurch aus, dass er „gewissenhaft und analytisch“ ist, Dinge hinterfragt und kritisch beo-

bachtet, aber auch hohe Ansprüche an sich selbst stellt. Dabei arbeitet er oder sie meist analytisch und detailorientiert.

Die Mischung macht's!

Nahezu ausnahmslos spielen bei einer Person zwei, manchmal sogar drei Verhaltenstypen eine Rolle. Zur besseren Einschätzung werden den Mitarbeitern Farbpunkte zugeordnet. Das Prinzip: Je häufiger eine Farbe auf einen Mitarbeiter passt, desto eher gehört er diesem Farbtyp an. Die Funktionsweise der Typisierung ist dabei einfach zu erlernen und leicht in der Anwendung. Erkenntnisse ergeben sich unter anderem aus Beobachtungen in verschiedenen Arbeitssituationen sowie der Körpersprache und dem Tonfall. Wie verhalten sich die Mitarbeiter? Wie gehen sie miteinander um? Gibt es Muster? Durch eine positive Atmosphäre und die Zuteilung verschiedener, sich ergänzender Verhaltenstypen zu einer Arbeitsgruppe ergeben sich entsprechende Aufgaben, die zum jeweiligen Mitarbeiter passen. In Teams fördern und fordern die zum Teil gegensätzlichen Blickwinkel die unterschiedlichen Sichtweisen auf Projekte im Unternehmen, sodass einerseits ein Thema von mehreren Seiten beleuchtet und andererseits das Entstehen innovativer Ideen begünstigt wird. Auch wenn Entscheidungen in Projekten und im Tagesgeschäft mehr Zeit in Anspruch nehmen, sind die Endergebnisse durchdachter, qualitativ hochwertiger und weisen weniger Fehler auf. Die Anforderungen des digitalisierten Zeitalters bieten für Unternehmen die Chance, sich grundlegend zu reformieren.

² Vier-Quadranten-Modell nach Dr. William M. Marston, 1929, in: „Emotions of Normal People“

DR. CONSUELA UTSCH
Geschäftsführerin und Gründerin der Acuroc
GmbH und der AQRO GmbH

