

# Zeitwirtschaft

Am Beispiel eines Finanzdienstleisters

## White Paper

Autor: Torsten Irion, 2016

*Das White-Paper gibt einen typischen Beratungsverlauf wieder, der aus Vertraulichkeitsgründen keine tatsächlichen Daten oder Ergebnisse enthält. Dieses Fallbeispiel ist ein Muster, das aus mehreren Projekten zusammengestellt wurde.*

*Die Abbildungen illustrieren den Text und enthalten keine konkreten Daten, Aussagen etc.*

.dev. AG

people • business

Am Erlenbach 90

63263 Neu-Isenburg

Tel. +49 6102 377 277 Fax -276

E-Mail [email@dev.ag](mailto:email@dev.ag) [www.dev.AG](http://www.dev.AG)



## Zusammenfassung

Ein großer deutscher Finanzdienstleister mit mehr als 10.000 Mitarbeitern in Deutschland plante die Ablösung seiner dezentralen Zeitwirtschaftssysteme durch ein einheitliches Zeitwirtschaftssystem, das die Besonderheiten der regionalen Regelungen abdeckt, die unterschiedlichen Gesellschaften des Unternehmens berücksichtigt, aber durch die zentrale IT Infrastruktur und die Anbindung an das Personalsystem die IT Kosten und die Administrationskosten deutlich reduziert. Außerdem sollte das neue System soweit möglich ohne Administration auskommen und Mitarbeiter bzw. Führungskräfte möglichst selbständig (und ohne zusätzliche Administratoren) mit dem System arbeiten (ESS/MSS)

Das Zeitwirtschaftssystem musste ca. 50 unterschiedliche Betriebsvereinbarungen abdecken und sowohl für die Personaleinsatzplanung des Call-Centers geeignet sein, Dienstpläne im Filialbetrieb abdecken als auch Erfassung der außertariflichen Mitarbeiter mit Vertrauensarbeitszeit ermöglichen.

Die Beratung konzentrierte sich zunächst auf eine grundlegende Bestandsaufnahme:

- Was leisten die bisherigen Systeme, in welcher Form leisten sie das und was sind die (betrieblichen und gesetzlichen) Grundlagen dafür?
- Welche Schwachstellen und welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es bei den bisherigen Systemen?

Dies erforderte das Zusammentragen und eine gründliche Analyse der Anforderungen und Dokumentationen zu den eingesetzten Systemen mit dem Bereich IT, HR aber auch Interviews mit Vertretern des Betriebsrates und der Zeitbeauftragten.

Aus der Anforderungsliste erarbeitete das Projektteam zusammen mit den Beratern ein grundlegendes Zeitwirtschaftskonzept und stimmte das mit dem IT Bereich ab. Ziel war die möglichst weitgehende Vermeidung von Komplexität bis hin zu Abstimmung mit einzelnen regionalen Betriebsräten, wenn nötig und möglich. Darin eingeschlossen war ein Zeit- und Projektplan für Einrichtung, Umstellung, Kommunikation/Schulung und letztlich die Einführung der neuen Zeitwirtschaft.

Das Gesamtkonzept wurde in den einzelnen Regionen und Gesellschaften vorgestellt und abgestimmt. Im Anschluss erfolgte dann die Auswahl möglicher Provider für das System, die Verhandlung über Preis und die Umsetzungsunterstützung, insbesondere bei der Erstellung und Abarbeitung des sehr umfangreichen Testfallkataloges („Stimmt die neue Abrechnung der Zeiten inkl. der Zuschläge mit der bisherigen regionalen Abrechnung überein?“).

Die Einführung erfolgte (nach einer zweimonatigen Test-Implementierung für ca. 500 Mitarbeiter) zum Jahreswechsel.

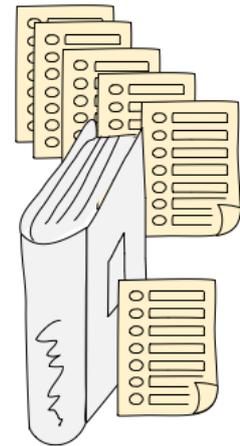
Seit der Einführungsphase von drei Monaten und laufenden Anpassungen an Server, Terminals und Auswertungstreiber läuft das System stabil mit weniger als 20 Anfragen pro Tag (z.B. für die Änderung von Berechtigungen, Anpassungen von individueller Arbeitszeit etc.).

Durch den hohen Einsatz von ESS/MSS konnten die bisherigen regionalen Administratoren abgelöst werden (ca. 20 FTE) und die Administration in das HR Call-Center verlagert werden (< 1 FTE). Die Akzeptanz des neuen Systems liegt ein Jahr nach Umstellung bei gut 90% („Sind Sie mit dem neuen Zeitwirtschaftssystem sehr zufrieden/zufrieden?“).

## Bestandsaufnahme

Die Beratung konzentrierte sich zunächst auf eine grundlegende Bestandsaufnahme:

- Was leisten die bisherigen Zeitwirtschaftssysteme?
- In welcher Form leisten sie das?  
(Wer macht was? Wer sieht/überwacht/genehmigt was?)
- Was sind die (betrieblichen und gesetzlichen) Grundlagen dafür?
- Welche Schwachstellen und welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es bei den bisherigen Systemen?



Dies erforderte das Zusammentragen und eine gründliche Analyse der Anforderungen und Dokumentationen zu den eingesetzten Systemen mit dem Bereich IT, HR aber auch Interviews mit Vertretern des Betriebsrates und der Zeitwirtschaftsadministratoren.

In der Gesamtschau ergaben sich damit insgesamt mehr als 50 unterschiedliche Betriebsvereinbarungen bzw. gesetzliche und tarifliche Regelungen, die abzudecken waren.

### Gliederung der Anforderungen

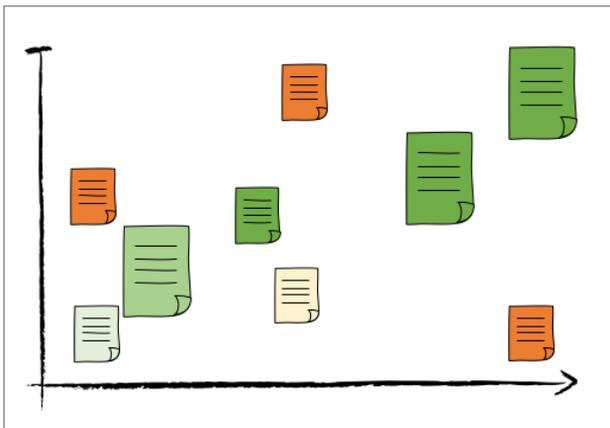
Diese ließen sich allerdings weitgehend in drei Bereiche zusammenfassen:

- Zeiterfassung in **Ampelsystemen** mit unterschiedlichen Ampelphasen, Zuschlägen und Sonderzeiten (Nachtarbeit, Wochenende- und Feiertagszuschläge etc.)
- **Dienstplangesteuerte** Tätigkeiten  
(Druckstraße, Filialbetrieb etc.)
- **Personaleinsatzplanung** unter Berücksichtigung von Arbeitsaufkommen, Qualifikationen sowie individueller Mitarbeiterinteressen.

Die Arbeitszeitmodelle des Unternehmens gingen dabei von festen Schichtplänen bis hin zu weitgehende Gleitzeit mit der Möglichkeit, freie Tage aus dem Arbeitszeit- oder Zuschlagskonto zu nehmen. Zusätzlich gab es in einigen Bereichen Bereitschaftsdienste (IT, Zahlungsverkehr, Rating etc.)

Das Berechtigungskonzept der unterschiedlichen Vereinbarungen war ähnlich weit gespannt: in einigen Betrieben konnten Führungskräfte (und HR bzw. der Betriebsrat BR) jederzeit alle Zeitereignisse einsehen, in anderen Betrieben galt ein sogenanntes Vertrauensarbeitszeitmodell, bei dem außer dem Mitarbeiter nur noch der Ampelstand des Kontos angezeigt wurde.

## Vorsichtige Standardisierung und Vereinfachung, soweit möglich



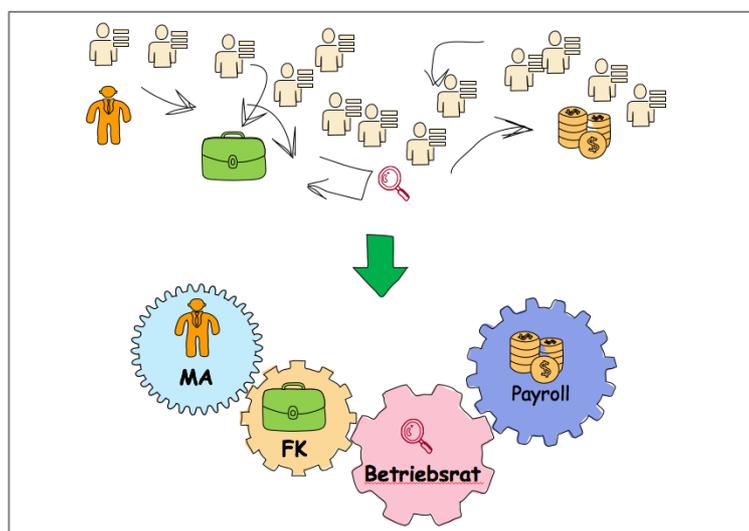
Aus der umfassenden Bestandsaufnahme wurden Bereiche identifiziert, die mit gängiger Software einfach (kostengünstig und schnell) zu implementieren waren (ca. 85% der Anforderungen). Die restlichen Anforderungen wurden in Regionalkonferenzen mit HR und dem örtlichen Betriebsrat diskutiert mit dem Ziel, mögliche Standardisierungen vorzunehmen, die sich bei 2/3 der Anforderungen auch tatsächlich erreichen ließen.

Damit bestand der Anforderungskatalog dann aus ca. 95% Standardanforderungen, die gängige Zeitwirtschaftssysteme ohne großen Aufwand (z.B. ohne Anpassungen im Programmtext) abbilden können, für die restlichen 5% wurden detaillierte Anforderungen mit Beispielen und Prozessbeschreibungen erstellt.

## Abbau von Administration

In den einzelnen Betrieben kamen bisher sehr unterschiedliche Programme (bis hin zu Excel-Tabellen oder echten Stechkarten) zum Einsatz. Die meisten dieser Systeme erforderten ein hohes Maß an Administration, zum Beispiel mussten neue Mitarbeiter in dem System angelegt werden, Veränderung von Wochenarbeitszeit erforderte manuelle Korrekturen oder Korrekturen von Zeiterfassungen konnten Mitarbeiter zwar beantragen, die Eingabe erfolgte dann aber durch Administratoren.

Insgesamt mehr als 250 Mitarbeiter waren (größtenteils zeitanteilig) mit dieser Administration beschäftigt, deren anteilige Arbeitszeit für die Zeitwirtschaft sich auf ca. 20 Vollzeitkräfte (FTE) addierte.



## Konzeption

Aus der Anforderungsliste erarbeitete das Projektteam zusammen mit den Beratern ein grundlegendes **Zeitwirtschaftskonzept**.

### Employee Self Service und Manger Self Service: ESS/MSS

Ziel beim Erstellen des Konzeptes war die Vermeidung von Komplexität und eine weitestgehende Automatisierung der Workflows, so dass Mitarbeiter und Führungskräfte ohne zusätzliche Unterstützung der Personalabteilung oder der oben angeführten Zeitwirtschafts-Administratoren auskommen konnten (ESS/MSS).

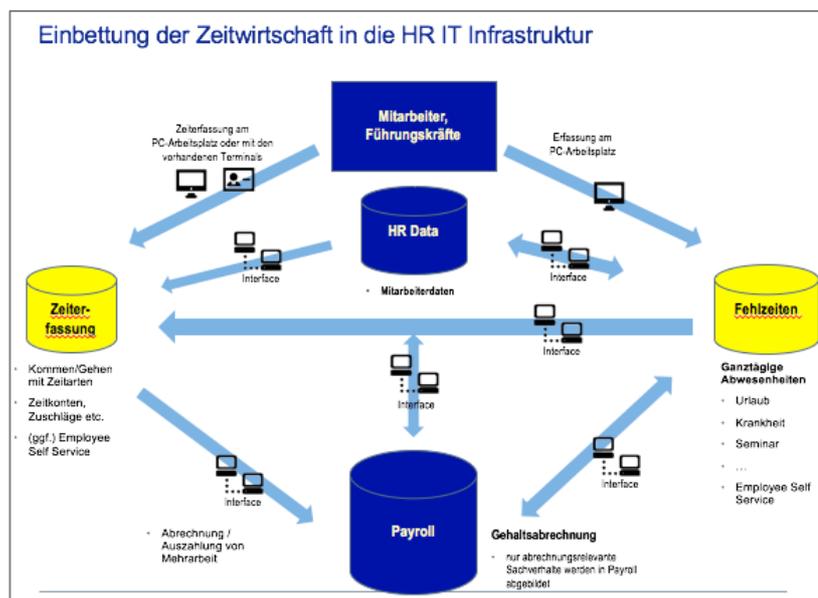
*Beispiel:* bisher wurde ein Antrag auf Mehrarbeit in Papierform bei der Personalabteilung gestellt, die diesen an den Betriebsrat weitergab. Der BR genehmigte (in der Regel) die Mehrarbeit und die Personalabteilung informierte dann die Führungskraft darüber.

Wurde die Mehrarbeit dann durchgeführt und beantragte der Mitarbeiter die Auszahlung bei der Personalabteilung, wurde die tatsächlich geleistete Mehrarbeit mit der beantragten ausgehakt (durch HR und BR) und an die Abrechnung weitergegeben.

Der neue Prozess sah vor, dass die Beantragung direkt beim Betriebsrat aufläuft und von diesem elektronisch genehmigt werden kann. Im Antrag wird die Auszahlung bereits vereinbart und genehmigt, so dass die Auszahlung nach geleisteter Mehrarbeit unmittelbar in die Abrechnung übergeleitet werden konnte.

### Anbindung an das Personalsystem

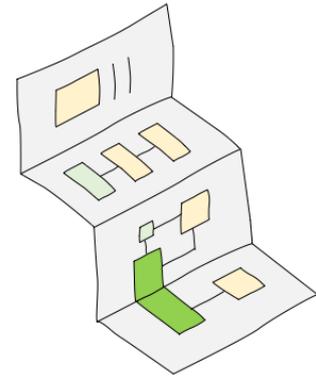
Die neue Zeitwirtschaft sollte an das vorhandene zentrale Personalsystem angebunden werden. Dadurch entfiel das Anlegen neuer Mitarbeiter, das Abmelden von ausscheidenden Mitarbeitern, die Anpassung von Führungskräften bei Versetzungen oder Beförderungen. Dadurch konnten auch Unstimmigkeiten zwischen Arbeitsvertrag im Personalsystem und Soll-Arbeitszeit in der Zeitwirtschaft ausgeschlossen werden.



Das Konzept wurde dann mit dem IT Bereich abgestimmt (inkl. Datenschutz, IT Security, Compliance etc.), zum Beispiel wurde die nötige Infrastruktur für die vorhandenen Zeiterfassungsterminals geklärt, Anforderungen für Serverbetrieb, IT Architektur etc. für das Zeitwirtschaftssystem festgelegt usw.

## Projektplan

Als Abschluss der Konzeptionsphase wurde ein (vorläufiger) Zeit- und Projektplan für die Einrichtung der Zeitwirtschaft erstellt. Darin enthalten war ein Migrationsplan für die bisherigen Zeitwirtschaftsdaten sowie ein Konzept für die Kommunikation und die Schulung der Mitarbeiter, Führungskräfte und der betroffenen Personalmitarbeiter, die als Multiplikatoren bei der Einführung unterstützen sollten.



Kann ein Projektplan erstellt werden, bevor ein konkreter Anbieter ausgewählt wurde und sich zu Ressourcen, Kosten und eigenen Zeitplänen verpflichtet?

Der vorläufige Projektplan lieferte zunächst einen Rahmen für die Auswahl und Verhandlung mit möglichen Anbietern. Die Berater konnten die benötigten Zeiten und Kosten aber aus ihrer Erfahrung relativ gut abschätzen, so dass der Anpassungsbedarf gering blieb und alle Meilensteine unverändert bleiben konnten.

Das Gesamtkonzept wurde in den einzelnen Regionen und Gesellschaften vorgestellt und die jeweilige Zustimmung eingeholt. Formal wurde durch eine Vereinbarung mit dem Gesamtbetriebsrat die Grundlage für eine einheitliche IT Plattform für die Zeitwirtschaft gelegt, da die regionalen BVs für die inhaltliche Ausgestaltung maßgebend waren, wurden diese Details dann mit den jeweiligen Gremien vereinbart.

## Auswahl des Providers

Nach Festlegung des Gesamtkonzeptes und mit den vereinbarten Anforderungen (und dem vorläufigen Projektplan) erfolgte dann die Ausschreibung und die Auswahl möglicher Provider für das System.

Grundsätzlich waren die Anforderungen soweit spezifiziert und standardisiert, dass alle großen bundesweiten Anbieter die Anforderungen erfüllen konnten, so dass die Auswahl über den Preis und das Maß an Unterstützung des Projektteams erfolgte.

Letztlich wurde ein Anbieter genommen, der mit ähnlich komplexen Einführungen bereits Erfahrung hatte, und der eine eigene Entwicklungsabteilung für die Standardsoftware bereitstellen konnte, mit der die speziellen Sonderanforderungen abgedeckt werden konnten.

Diese Möglichkeit für eigene Entwicklungen war insbesondere für die internationale Fortsetzung des Projektes relevant, da perspektivisch auch die internationalen Gesellschaften des Finanzdienstleisters auf diese Zeitwirtschaft umgestellt werden sollten.

Ein weiterer Punkt war die Unterstützung des Projektteams durch den Anbieter bei der Erstellung von Testfällen: mehrere 100 Abrechnungsfälle wurden erstellt, um zu prüfen, dass die erfassten Zeiten inklusive Zuschlägen, Auszahlungen, Abschneiderregeln und Rundungen im neuen Zeitwirtschaftssystem die gleichen Ergebnisse wie in den bisherigen Systemen ergeben.

Diese Tests beanspruchten einen größeren Teil der Ressourcen, waren aber notwendig, um Mitarbeiter und insbesondere die Betriebsräte vom System zu überzeugen.

		Schwächen			Stärken		
Kriterium		-3	-2	-1	+1	+2	+3
<input checked="" type="radio"/> Anbieter A	<input type="radio"/> Anbieter B		+		▼		
	Angebotspalette (quantitativ)			▼		+	
	Angebotspalette (qualitativ)		▼				▼
	Preis	+			+		▼
	Service (allgemein)			+			
	Telefonische Erreichbarkeit	▼			+		
	Kundenzufriedenheit					▼	
	Händlerzufriedenheit		▼	▼			
	...						



**Preis**



**Zeitaufwand**



**Qualität**

---

## Umsetzung des Konzeptes

Der Provider richtete sein Zeitwirtschaftssystem entsprechend der Anforderungen aus dem Gesamtkonzept ein. Die Berater stellten durch regelmäßige Besprechung sicher, dass offene Fragen aus den Anforderungen zeitnah beantwortet werden konnten, dass die Zulieferung von der IT des Finanzdienstleisters rechtzeitig erfolgte und sie überwachten, dass das Projekt innerhalb des Zeitplans blieb.

### Probetrieb

Um die Umstellung weiter abzusichern und um Risiken zu vermeiden, wurde für eine kleine Gesellschaft mit ca. 500 Mitarbeitern des Unternehmens ein zweimonatiger Testbetrieb vorgeschaltet.

Für diese Teilpopulation wurden die Daten aus dem bisherigen Zeitwirtschaftssystem migriert, das komplette Kommunikationspaket inklusive Schulungen, Hotline etc. wurde eingerichtet, so dass per Anfang November des Umstellungsjahres die erste Gruppe bereits auf der neuen Plattform ihre Zeiten erfasste und die Dienstpläne erstellt werden konnten.

Der Testbetrieb wurde nach 4 Wochen bewertet und mit geringen Anpassungen an die Unterlagen zur Kommunikation wurde das System dann für die Gesamtumstellung freigegeben.

### Das finale Ausrollen

Beim Jahreswechsel wurde das Gesamtsystem dann für mehr als 10.000 Mitarbeiter ausgerollt. Das HR-Call-Center wurde für den ersten Monat mit drei zusätzlichen Mitarbeitern aufgestockt (die der Systemanbieter zur Verfügung stellte), für die ersten zwei Wochen wurde ein Supportteam gebildet, das neben den Beratern zwei Mitarbeiter aus der IT, je einen regionalen HR Ansprechpartner und zwei Systembetreuer des Anbieters umfasste.

Das Supportteam wurde zwar nur in einigen Ausnahmefällen in Anspruch genommen, konnte aber den zusätzlichen Betreuungsaufwand im HR-Call-Center auffangen, so dass der Roll-Out insgesamt unauffällig verlief.

### „Lessons learned“

Nach drei Monaten Einführungsphase wurde eine erste Revision der neuen Zeitwirtschaft durchgeführt. Die Anfragen im HR-Call-Center gingen von mehreren hundert pro Tag in den ersten Wochen auf ca. 100 pro Tag nach einem Monat und ca. 20 pro Tag nach drei Monaten zurück, so dass das Zeitwirtschaftssystem trotz des hohen ESS/MSS Anteils eins der unauffälligsten HR Systeme des Finanzdienstleisters ist.

Während der ersten Wochen mussten die Lastverteilungen auf den Servern nachjustiert werden, da insbesondere am Montagmorgen und am Freitagnachmittag die Server stark belastet waren.

## Ergebnis

Die Einführung der neuen Zeitwirtschaft konnte erfolgreich innerhalb des Projektplanes durchgeführt werden. Die Kosten für die Umstellung konnten (rechnerisch) durch die Freisetzung der Zeitwirtschafts Administratoren von ca. 20 FTE innerhalb von ein bis zwei Jahren (je nach Betrachtungsweise) amortisiert werden, allerdings führte die Freisetzung nicht zu Entlassungen, da diese mit anderen Aufgaben innerhalb des Unternehmens beschäftigt wurden.

Die angedachte Ausweitung des Zeitwirtschaftssystems auf weitere Gesellschaften außerhalb von Deutschland wurde nach ca. einem Jahr Produktionsbetrieb nach und nach vorgenommen, international werden die Anforderungen an Dokumentation von Arbeitszeit und die Einhaltung von Vorschriften zur Arbeitszeit höher und der Finanzdienstleister kann diese Anforderung mit der aktuellen Zeitwirtschaft auch international abdecken.



.dev. AG

people · business

Am Erlenbach 90  
63263 Neu-Isenburg

Tel. +49 6102 377 277 Fax -276

email@dev.ag www.dev.AG



Torsten Irion

+49 171 368 7135 ti@dev.ag