WERTSCHÖPFUNGSFAKTOR MITARBEITEREINSATZ

STUDIE

Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung

Eine Gemeinschaftsstudie der

WORKING TIME ALLIANCE

VORWORT

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass sich die Konjunkturzyklen der Wirtschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz (D.A.CH.) immer weiter beschleunigen. Phasen von Aufschwung, Boom, Rezession und Depression folgen in immer kürzeren Abständen. Der richtige strategische, taktische und operative Umgang mit der Arbeitszeit und der Arbeitskraft der Mitarbeiter stellt heute mehr denn je einen enormen Wertschöpfungsfaktor dar. Welche Konsequenzen haben die Unternehmen der D.A.CH.-Staaten aus dieser Tatsache gezogen und welche Anpassungen planen sie für die Zukunft? Das ist die Fragestellung, der die WORKING TIME ALLIANCE mit der Studie „Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung" nachgegangen ist.

Die vorliegende Studie ist die erste dieser Art für die D.A.CH.-Staaten und ermöglicht dem Leser einen tiefen Einblick in die Strategien der Unternehmen im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen der Personallogistik. Erfolgreich Produkte und Dienstleistungen „Made in Germany, Austria oder Switzerland" anzubieten, bedeutet heute nicht nur, weltweit anerkannte Qualität zu liefern, sondern auch, mit nationalen gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Rahmenbedingungen einer ständig wachsenden Dynamik der internationalen Märkte die Stirn zu bieten. Die dabei schnell geforderten Flexibilisierungsbedarfe treffen auf die Herausforderungen von Fachkräftemangel und demographischem Wandel, die innovative Konzepte erfordern. Neuartige Spannungsfelder entstehen.

Die Mitglieder der WORKING TIME ALLIANCE – ein Zusammenschluss dreier innovativer auf Arbeitszeitfragen spezialisierte Unternehmen Deutschlands und Österreichs – sind für ihre Kunden der Kompass und Wegweiser in dieser herausfordernden Situation. Mit der vorliegenden Studie treten sie den Beweis an, dass der richtige Umgang mit Arbeitszeit ein topaktuelles Thema ist.

Jürgen Wintzen
Geschäftsführer
bm-orga GmbH

Sven Wind
Geschäftsführer
FOKUS:ZEIT GmbH

Johannes Gärtner
Geschäftsführer
XIMES GmbH

Gender-Hinweis: Die verwendete maskuline bzw. feminine Sprachform dient der leichteren Lesbarkeit und meint immer auch das jeweils andere Geschlecht.

INHALT

Management Summary S. 4

Ergebnisse der Studie

A. Arbeitszeitformen und Überstunden S. 5

1. Welche Arbeitszeitformen werden in Ihrem Unternehmen aktuell praktiziert?
2. Was sind in Ihrem Unternehmen aktuell die größten DREI Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung?
» Studienvergleich: Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung
3. Bitte schätzen Sie, auf wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter die folgenden Aussagen zutreffen – bezogen auf die „Überstundensucht"
4. Bitte schätzen Sie, auf wie viel Prozent Ihrer Führungskräfte die folgenden „Statements" zutreffen – bezogen auf das Thema „Verteidigen Führungskräfte Überstunden"
5. Welche FÜNF der folgenden Herausforderungen sind für die Arbeitszeitgestaltung in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren von besonderer Bedeutung?

B. Personalbedarfsermittlung S. 12

6. Wie macht Ihr Unternehmen Personalbedarfsermittlung?
7. Falls Sie in Ihrem Unternehmen den Personalbedarf rechnerisch ermitteln, wie werden die Werte berechnet?

C. Personaleinsatzplanung S. 15

8. Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen Personaleinsatzplanung heute und in der Zukunft?
» Studienvergleich: Personaleinsatzplanung heute und in Zukunft
9. Welche der folgenden Systeme zur Personaleinsatzplanung kommen heute in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?
» Studienvergleich: Systeme zur Personaleinsatzplanung
10. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den in Ihrem Unternehmen eingesetzten Systemen?
11. Wer im Unternehmen beschäftigt sich mit Arbeitszeitmanagement (AZM) & Personaleinsatzplanung (PEP) oder ist am Planungsprozess beteiligt?
12. Wenn Sie an die aktuelle Situation Ihres Unternehmens denken: Was sind aus Ihrer Sicht die DREI wichtigsten Aufgaben, die derzeit auf Führung und Personalmanagement zukommen?

D. Statistik S. 23

- Kontext und Konzept der Studie
- Rahmendaten der Studie
- In welcher Funktion, welchem Bereich arbeiten Sie für Ihr Unternehmen?

Fazit S. 25

Impressum S. 27

MANAGEMENT SUMMARY

HIGHLIGHTS DER STUDIE

Bedarfssituation und Bedarfstreiber
Branchenübergreifend wird es als Wettbewerbsvorteil angesehen, eine agile, bedarfsorientierte und die Prozessqualität berücksichtigende Personaleinsatzplanung zu praktizieren. Der Bedarfsorientierung wird im produzierenden Bereich und bei Dienstleistungen wie Transport & Logistik, Dienstleistern, Banken und Versicherungen und im Handel grundsätzlich größere Bedeutung beigemessen. Im Gesundheitswesen treten Benchmarks und Qualitätsanforderungen in den Vordergrund.

Eine systematische auf die Stadien des Planungsprozesses (strategisch, taktisch und operativ) abgestimmte Personalbedarfsermittlung ist noch nicht stark ausgeprägt.

Arbeitszeitflexibilisierung
Gefragt nach den aktuell größten Herausforderungen der Arbeitszeitgestaltung haben sich die teilnehmenden Unternehmen für „Belastung der Mitarbeiter" (Platz 1) und „Anpassung an Bedarfsschwankungen" (Platz 2) entschieden. Damit ist auch gleich das zentrale und topaktuelle Spannungsfeld benannt: Unternehmen müssen im Angesicht des herrschenden Kostendrucks im Markt immer punktgenauer arbeiten und kommen dabei an die Grenzen der Belastbarkeit ihrer Belegschaften. Stärker als noch vor wenigen Jahren stehen daher heute Arbeitszeitmodelle im Fokus der Entwicklung, die bedarfsorientiert und flexibel sind, aber gleichzeitig darauf ausgelegt sind, die Belastungen der Mitarbeiter möglichst gering zu halten.

Intelligente Personaleinsatzplanung
Nach wie vor hat EXCEL die Nase vorn bei der Wahl der für die Personaleinsatzplanung genutzten Softwaresysteme. Die allgemeine Verfügbarkeit sowie die leichte und schnelle Anpassbarkeit dürften hier die Hauptgründe sein. Der Vorsprung vor den spezialisierten Softwaresystemen ist jedoch mit rund fünf Prozent nur noch denkbar knapp. Vor fünf Jahren wiesen Studien hier noch einen Abstand von 20-30% aus. Dies ist ein eindeutiger Trend hin zu professionellen IT-Systemen zur Personaleinsatzplanung.

Für die Zukunft kann dies bedeuten, dass der Einsatz professioneller IT-Systeme zur Voraussetzung einer wettbewerbsfähigen Personaleinsatzplanung wird. Unternehmen, die noch kein professionelles System im Einsatz haben, werden sich in den nächsten Jahren mit dieser Investition auseinandersetzen müssen.

Personalmanagement der Zukunft
Fachkräftemangel und demographischer Wandel vs. Kostendruck – die zentrale Herausforderung für Unternehmen in den nächsten Jahren ist der Umgang mit dem Spannungsverhältnis zwischen Fachkräftemangel und Alterung der Belegschaft auf der einen und weiterhin konstant starkem Kostendruck auf der anderen Seite. Unternehmen, denen es gelingt, mit einer innovativen und demographiesensiblen Arbeitszeitgestaltung, Mitarbeiter zu binden und ihrem Alter gemäß sinnvoll einzusetzen, werden im Wettbewerb wertvollen Boden gewinnen.

A ARBEITSZEITFORMEN UND ÜBERSTUNDEN

Arbeitszeitformen sind ein erheblicher Produktivitätsfaktor. In stark volatilen Geschäftsfeldern benötigt ein Unternehmen ein Maximum an Flexibilität aus der Arbeitszeitform; in Branchen, in denen eine hohe Ausfallsicherheit gefordert wird, benötigt man robuste Arbeitszeitformen.

Werden die genutzten Arbeitszeitformen nicht ständig daraufhin überprüft, ob sie die vom Unternehmen benötigte Kapazität, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Ergonomie auch rechtzeitig zur Verfügung stellen, drohen empfindliche Produktivitätseinbußen.

Mit der wichtigste Indikator für die Angemessenheit der gewählten Arbeitszeitform, aber auch von Führungskultur und Arbeitsorganisation sind anfallende Überstunden. In ihnen findet sich beides: kurzfristige Flexibilität und Zusatzkosten – ein Verhältnis, das regelmäßig überprüft werden muss.

Die Arbeitszeitform entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie ist die Bedingung dafür, dass Arbeitszeitbedarfe passgenau mit der Arbeitszeitkapazität abgedeckt werden können.

Überstunden können sowohl systembedingt als auch durch zusätzliche Bedarfsspitzen entstehen. Wichtig ist, dass die gewählte Arbeitszeitform ausreichend Flexibilität gewährleistet, um aktiv gegenzusteuern.

<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

A ARBEITSZEITFORMEN UND ÜBERSTUNDEN

FRAGE 1

Welche Arbeitszeitformen werden in Ihrem Unternehmen aktuell praktiziert?

Die Häufigkeitsverteilung der grundlegenden Arbeitszeitformen gewährt Einblick in die aktuelle Praxis der Unternehmen bei der Organisation von Arbeitszeit.

Schicht-, Gleitzeit- wie auch Teilzeitarbeit sind in Ausprägung und Mengenanteil die prägenden Arbeitszeitformen. Ist die Arbeit im Schichtbetrieb organisiert, so dominiert diese Arbeitszeitform sogar mit 60% die anderen Formen von Arbeitszeit. Teilzeitarbeit wird von fast allen Teilnehmern genutzt, für 45% der Belegschaften ist sie auch die überwiegend praktizierte Arbeitszeitform. Gleichbedeutend mit der Teilzeit zeigt sich die Gleitzeitarbeit, mit einem Nutzungsgrad von ebenfalls 45%.

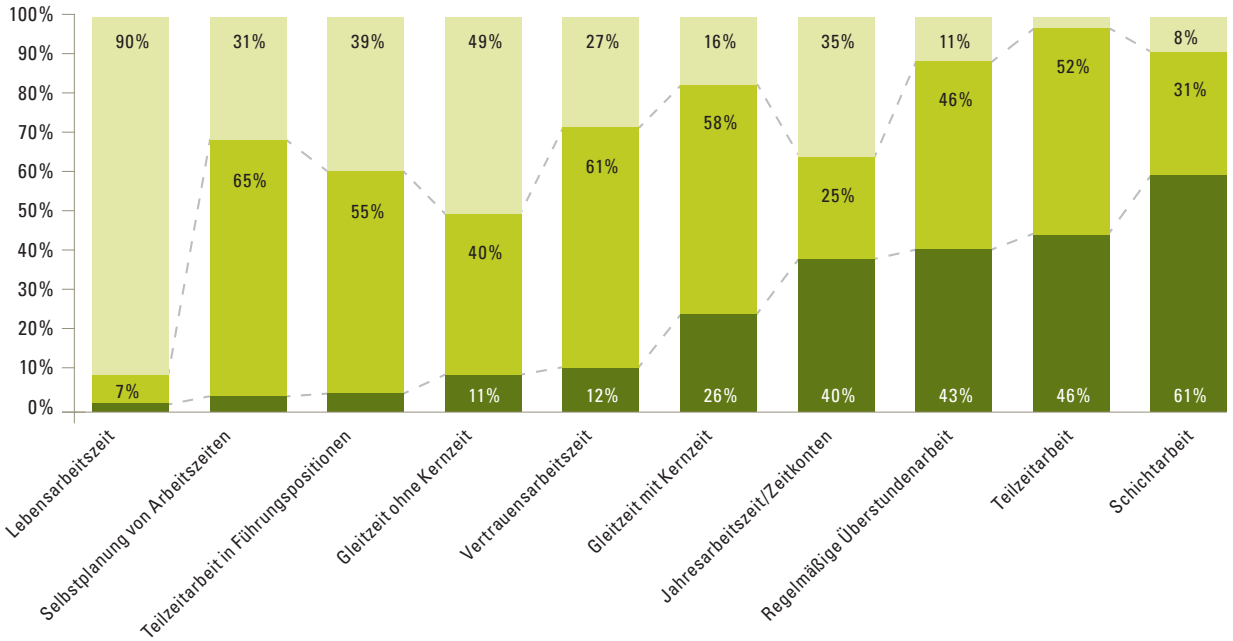
Auch die von weiten Teilen der Belegschaften „regelmäßig" erbrachte Überstundenarbeit ist seit Jahren auf hohem Niveau und wird von den Teilnehmern bestätigt.

Lebensarbeitszeitkonzepte finden nur auf dem sehr niedrigem Niveau eines einstelligen Prozentsatzes Eingang in die Arbeitszeitorganisation und -bewirtschaftung.

Die Themen Jahresarbeitszeit und Zeitkontensteuerung sowie Gleitzeitarbeit weisen aber auch Besonderheiten auf: **Den stärksten Bedeutungszuwachs verzeichnet die besondere Variante von Gleitzeitmodellen, in denen keine Kernarbeitszeit vereinbart wird. Sie erreicht fast die Hälfte des Niveaus der Gleitzeit-mit-Kernzeit-Variante.**

Aktuell praktizierte Arbeitsformen in den Unternehmen

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



Zahlen <6% sind nicht angezeigt

- bei keinem MA
- bei bestimmten MA
- bei allen/vielen MA

« zurück zum Inhaltsverzeichnis

FRAGE 2

Was sind in Ihrem Unternehmen aktuell die größten Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung?

Die Antworten ergeben einen breiten Mix von mitarbeiterbezogenen, betriebswirtschaftlichen und die gesetzlichen Regelungen betreffenden Themen. **Der Belastung der Mitarbeiter wird bei den möglichen drei Antworten das größte Gewicht beigemessen und häufig als zentrales Thema benannt.**

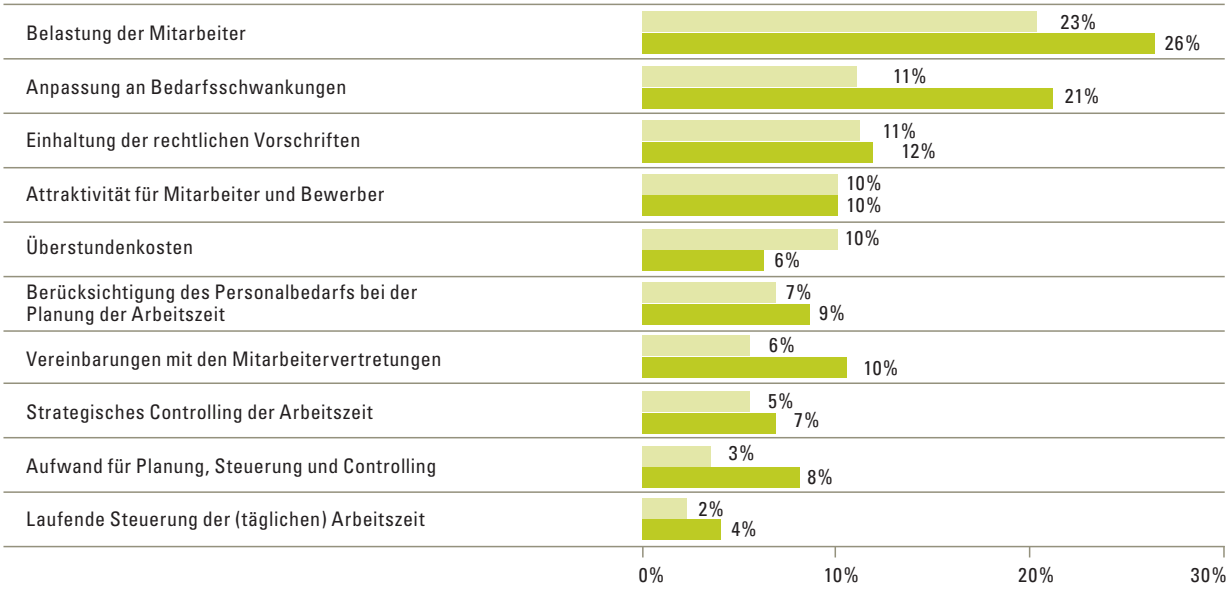
Anpassung der Arbeitszeitkapazität an den tatsächlichen Arbeitszeitbedarf folgt im Branchenmix auf Rang zwei und die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen auf Rang drei.

Deutliche Unterschiede zwischen Gesundheitswesen und anderen teilnehmenden Branchen finden sich bei den Fragen der Anpassung der Arbeitszeit an Bedarfsschwankungen, den Vereinbarungen mit den Mitarbeitervertretungen und dem nötigen Aufwand an Planung, Steuerung und Controlling. Wird die Anpassung an Bedarfsschwankungen im Gesundheitswesen als geringes Problem angesehen, so scheint die Vereinbarung mit Mitarbeitervertretungen dort als aufwändiger betrachtet zu werden. Im direkten Branchenvergleich wird auch deutlich, dass außerhalb des Gesundheitswesens dem Aufwand für Planung, Steuerung und Controlling mehr als doppelt so große Bedeutung beigemessen wird.

Unerwartet ist die geringe Bedeutung der Tagessteuerung. Das kann bedeuten, dass die teilnehmenden Unternehmen eine vorausschauende Reserveplanung betreiben oder nur ein niedriges Reaktionspotenzial am Tag benötigen.

Die drei aktuell größten Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

STUDIENVERGLEICH

Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung

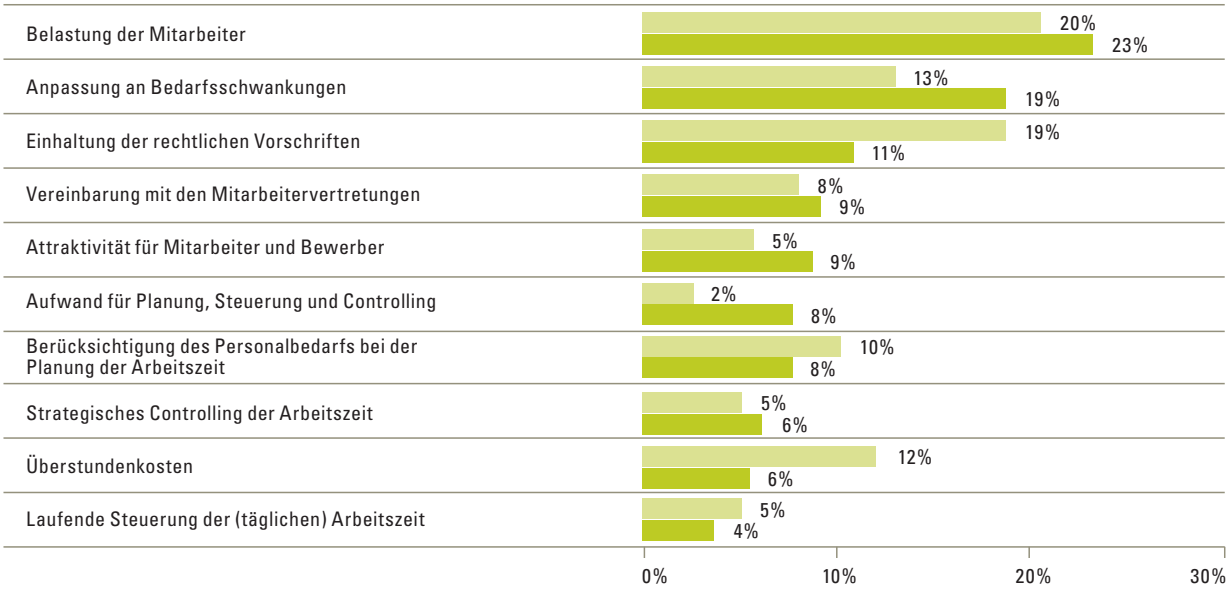
Die herangezogene Vergleichsstudie von XIMES und Deloitte aus dem Jahr 2009 verfolgt vergleichbare Ziele wie die WTA-Studie. Als Referenzpunkte der WTA-Studie dienen die Angaben der Teilnehmer außerhalb des Gesundheitswesens, da hierin der Fokus der XIMES/Deloitte Studie lag.

Auch in den XIMES/Deloitte-Erhebungen findet sich ein Mix von mitarbeiterbezogenen, betriebswirtschaftlichen und die rechtlichen Rahmenbedingungen betreffenden Themen in der Spitzengruppe. Die Belastung der Mitarbeiter wird in beiden Studien als zentrales Thema angesehen.

Insgesamt zeigen beide Studien weitgehend gleiche Verläufe. Lediglich die Themen „Einhaltung der rechtlichen Vorschriften" und „Überstundenkosten" weisen in der WTA-Studie einen signifikant niedrigeren Stellenwert aus als in der XIMES/Deloitte-Studie.

Die drei größten Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

FRAGE 3

Bitte schätzen Sie, auf wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter die folgenden Aussagen zutreffen – bezogen auf die „Überstundensucht“

Der Begriff Überstundensucht (als ein übersteigertes Verlangen nach Überstunden) erzeugt eine klare Positionierung bei den Teilnehmern:

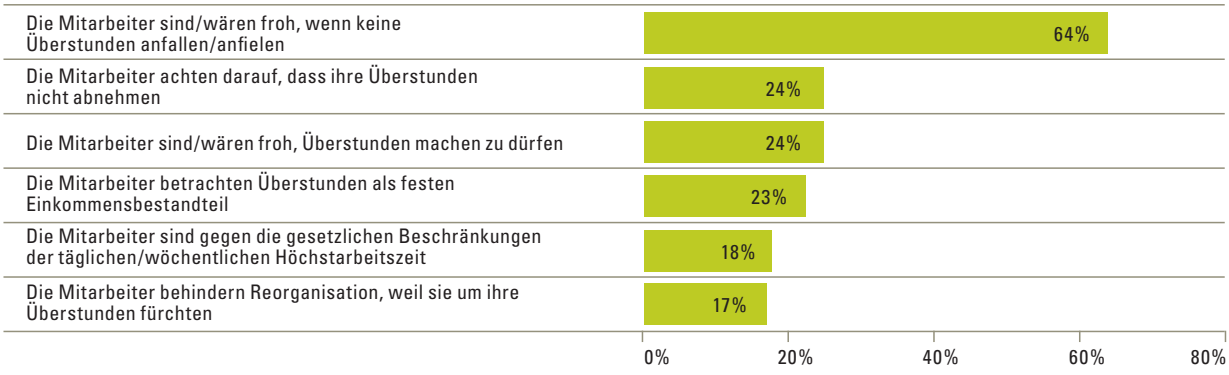
Einerseits gibt es eine relevante Minderheit von Mitarbeitern von rund 20%, die auf Überstunden abzielt, diese als festen Einkommensbestandteil ansieht und auch darum kämpft (Behinderung von Reorganisation 17%). Andererseits sind fast zwei von drei Mitarbeitern nicht auf Überstunden aus und wären froh, wenn keine Überstunden anfielen.

Erschwerend wirkt sich diese Situation zusätzlich in ca. 8% der Unternehmen aus, in denen ein Großteil der Mitarbeiter auf Überstunden orientieren und in weiteren ca. 10%, in denen noch die Hälfte der Mitarbeiter auf Überstunden ausgerichtet ist. In diesem Fall kann man dann zurecht von einer Überstundenkultur, ja von Überstundensucht sprechen.

Mitarbeiter empfinden in der überwiegenden Mehrheit Überstunden als Belastung.

„Überstundensucht“ der Mitarbeiter

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



FRAGE 4

Bitte schätzen Sie, auf wie viel Prozent Ihrer Führungskräfte die folgenden „Statements“ zutreffen - bezogen auf das Thema „Verteidigen Führungskräfte Überstunden?“

Das Phänomen der Überstunden ist nicht nur ein Mitarbeiterthema. Verantwortlich für den Anfall von Überstunden oder deren Vermeidung sind Führungskräfte.

Einer allgemeinen Tendenz folgend, versucht lediglich knapp die Hälfte der Führungskräfte, Überstunden tatsächlich zu reduzieren.

In einer Mittelposition sind viele Führungskräfte froh über gesetzliche Beschränkungen, die noch umfangreichere Nutzung von Überstunden vermeiden. 30% vertreten sogar die Position der Mitarbeitervertretungen.

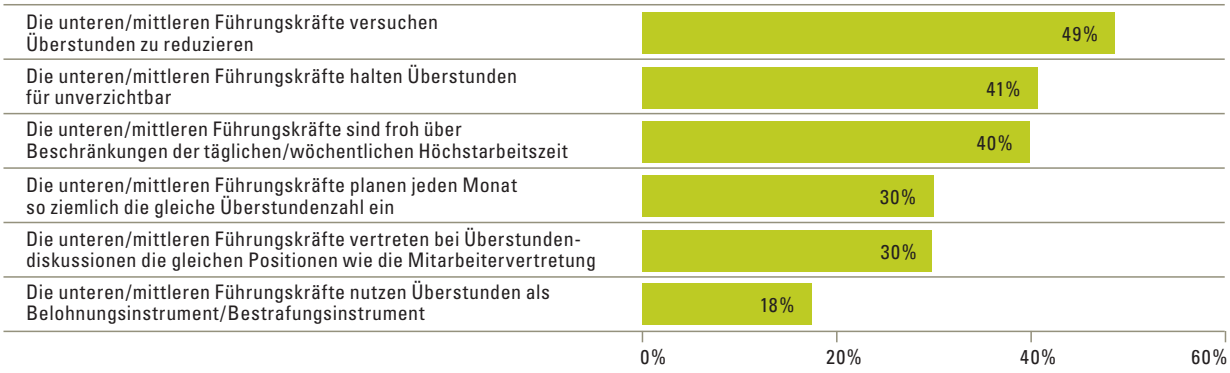
Auf der anderen Seite sehen 30% der Führungskräfte Überstunden als unverzichtbar an und planen sie auch regelmäßig ein. Und immer noch 18% nutzen Überstunden sogar als Führungsinstrument, zur Belohnung oder Bestrafung.

Insgesamt deckt sich dieses Bild gut mit anderen Untersuchungen, in denen die Schlüsselrolle von mittleren und unteren Führungskräften bei der Erhaltung umfangreicher Überstunden hervorgehoben wird.

Mittlere und untere Führungskräfte besitzen eine Schlüsselrolle beim Entstehen und Vermeiden von Überstunden.

„Überstundenverteidigung“ durch Führungskräfte

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



FRAGE 5

Welche FÜNF der folgenden Herausforderungen sind für die Arbeitszeitgestaltung in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren von besonderer Bedeutung?

Bei der Frage nach den zukünftigen Herausforderungen findet sich erneut der Mix aus betriebswirtschaftlichen und Mitarbeiterthemen. Auch hier sind Gesundheitswesen & Soziales durchaus vergleichbar mit den weiteren teilnehmenden Branchen.

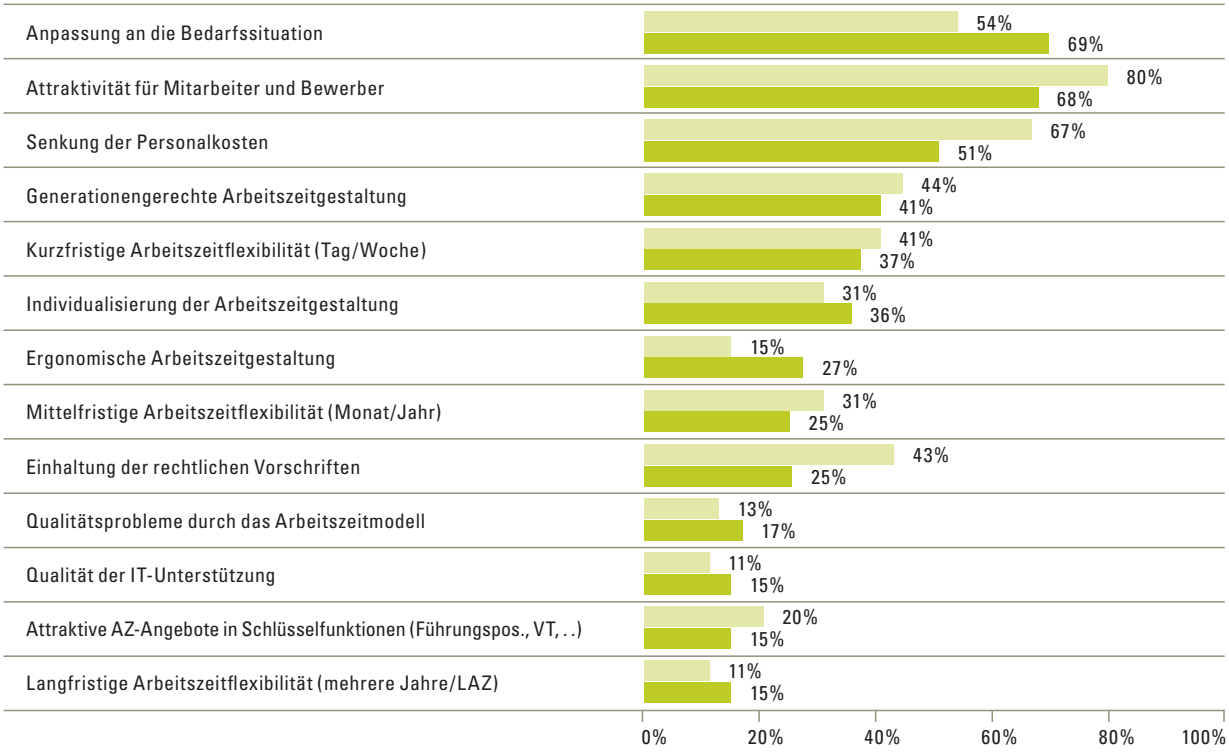
Hervorzuheben ist, dass dem Spitzenreiter „Anpassung an die Bedarfssituation" in seiner strategischen, langfristigen Dimension auch im Gesundheitswesen mit 54% eine große Bedeutung zukommt. In der mittelfristigen, taktischen Ausrichtung wurde diese Einschätzung noch nicht in vollem Umfang geteilt.

Als eine der grundlegenden Tendenzen muss hervorgehoben werden: **Mit der Zielsetzung einer soliden mittel- und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei gleichzeitigem Fachkräftemangel kommt der Frage der Mitarbeiterbindung und der Arbeitsplatzattraktivität eine branchenübergreifende Bedeutung zu (68% resp. 80%).** Das zentrale Paradigma der 90er Jahre, die Motivation der Mitarbeiter, scheint vor diesem Hintergrund mehr und mehr abgelöst zu werden.

Dass die Einhaltung der rechtlichen Vorschriften im Gesundheitswesen signifikant höher gewichtet wird als in den restlichen Branchen, dürfte in den zahlreichen Tarifänderungen der vergangenen 15 Jahre begründet liegen.

Herausforderungen für die Arbeitszeitgestaltung in den nächsten drei bis fünf Jahren

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011

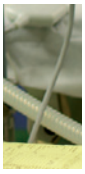


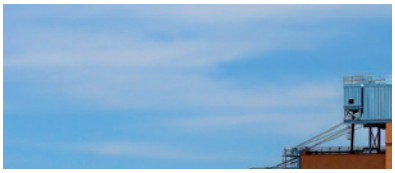
<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

B PERSONALBEDARFSERMITTLUNG

Die Ermittlung und Berechnung des Personalbedarfs, der sich an dem jeweiligen Arbeitsvolumen orientiert, ist von entscheidender Bedeutung für die wirtschaftliche Führung eines Unternehmens. Dies einerseits bezogen auf die stetig steigenden Kosten der Ressource Personal, andererseits in bezug auf die termin- und anforderungsgerechte Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Eine fundierte Personalbedarfsermittlung als Basis für die Arbeitszeitgestaltung sowie die Personaleinsatzplanung ist somit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, um die teure Ressource Personal zielgerichtet einzusetzen.

Personalbedarfsermittlung ist die Basis für einen effizienten Personaleinsatz und Grundlage für eine am Bedarf ausgerichtete Arbeitszeitgestaltung.





<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

FRAGE 6

Wie macht Ihr Unternehmen Personalbedarfsermittlung?

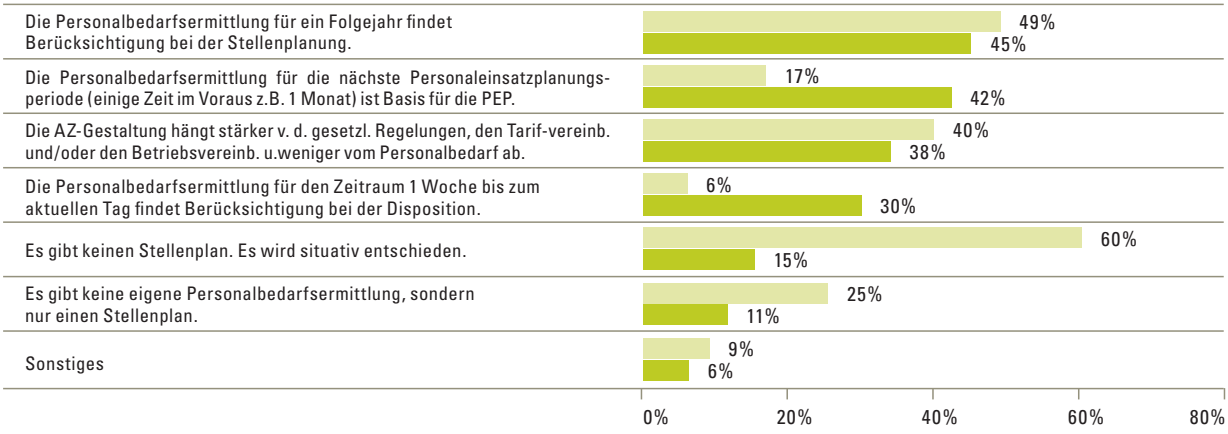
In den befragten Unternehmen ist die detaillierte Berechnung des Personalbedarfs noch nicht der Regelfall, weder für Gesundheitswesen & Soziales noch für andere Bereiche. Es gibt zwar längerfristige Betrachtungen, bei denen die Personalbedarfsermittlung für ein Folgejahr Berücksichtigung bei der Planung findet, aber insbesondere im Gesundheitswesen sind Stellenpläne immer noch eine stark verbreitete Basis zur Herleitung des Personalbedarfs. **Die Anwendung einer Personalbedarfsermittlung bei mittel- und kurzfristiger Planung ist weniger verbreitet.**

Besonders stark ist der Unterschied zwischen Gesundheitswesen und anderen Branchen bei der Einschätzung der Bedeutung der Personalbedarfsermittlung für die Personaleinsatzplanung: in der Industrie doppelt so hoch wie im Gesundheitswesen. In der Regel lässt sich dies durch die stärker reglementierte, rechtliche, tarifliche und organisatorische Struktur im Gesundheitswesen erklären, es gibt hier weniger Handlungsspielräume.

Die Potenziale einer fundierten Personalbedarfsermittlung als Basis für Arbeitszeitgestaltung und Personaleinsatzplanung werden durch die Unternehmen noch zu wenig genutzt.

Art der Personalbedarfsermittlung als Basis für Arbeitszeitgestaltung und Personaleinsatzplanung

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

FRAGE 7

Falls Sie in Ihrem Unternehmen den Personalbedarf rechnerisch ermitteln, wie werden die Werte berechnet?

Es lässt sich deutlich erkennen, dass bei der Berechnung von Personalbedarfen auf Planzahlen, Sollvorgaben und Leistungskennziffern auch zukünftig nicht verzichtet werden kann. Insbesondere im Bereich Gesundheitswesen & Soziales spielen diese Zahlen eine wichtige Rolle. Ein nur bedingt überraschendes Ergebnis, wird doch dem Benchmarking in diesen Branchen eine zentrale Rolle eingeräumt.

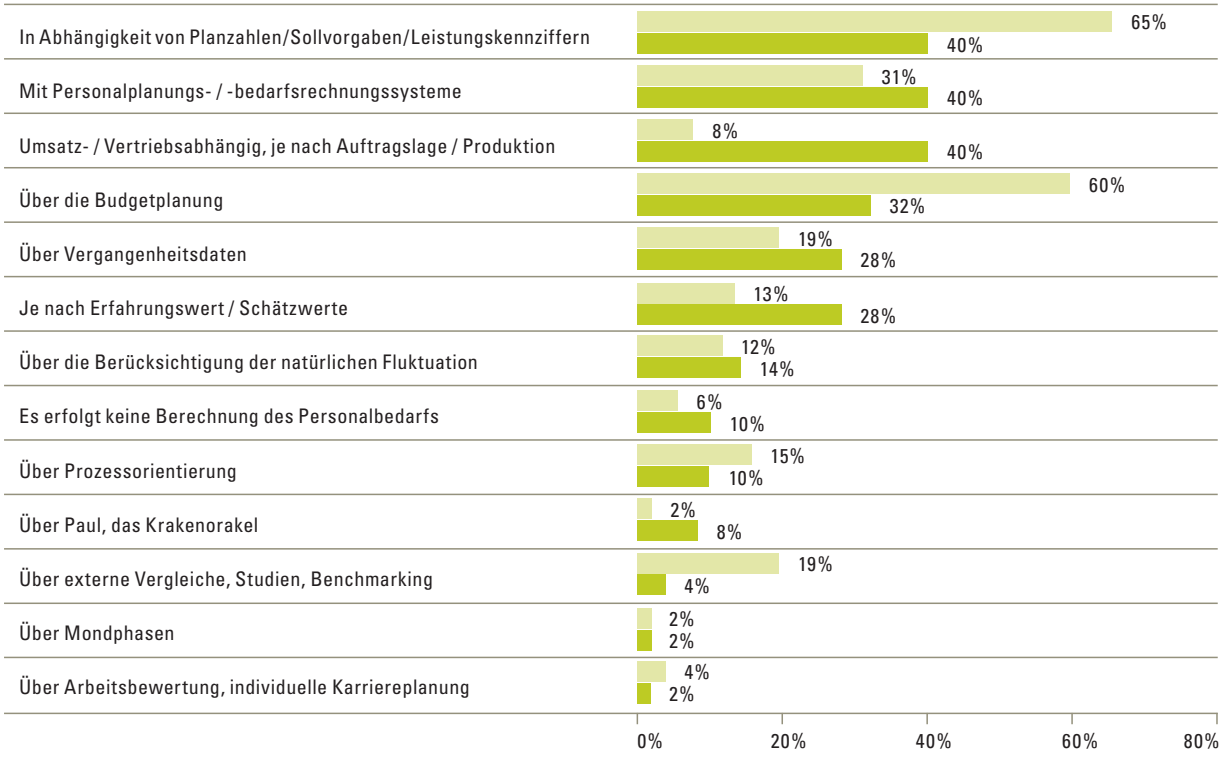
In allen anderen Branchen gibt es einen nicht unerheblichen Anteil von Unternehmen, die vor allem die Auftragslage beachten und diese mit vorhandenen Kapazitäten abgleichen. Erwartungsgemäß leitet sich im Bereich Gesundheitswesen & Soziales der Bedarf im erheblichem Umfang aus der Budgetplanung ab. Diese ist aber auch für rund 1/3 der Industrieunternehmen noch eine prägende Komponente.

Personalplanungs- und Personalbedarfsrechnungssysteme haben über alle Branchen gesehen eine wichtige Bedeutung, dennoch setzen noch nicht einmal die Hälfte der befragten Unternehmen solche Systeme zur Prozessunterstützung für die Personalbedarfsermittlung ein.

Die Berechnung des Personalbedarfs erfolgt schwerpunktmäßig auf Basis von Planzahlen, Sollvorgaben, Leistungskennziffern und Budgetvorgaben. Eine systemgestützte (IT-Systeme) Personalbedarfsermittlung ist bei einem großen Teil der Unternehmen im Einsatz, dennoch kommen bei mehr als der Hälfte der Unternehmen keine IT-gestützten Lösungen zum Einsatz.

Art der rechnerischen Personalbedarfsermittlung

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

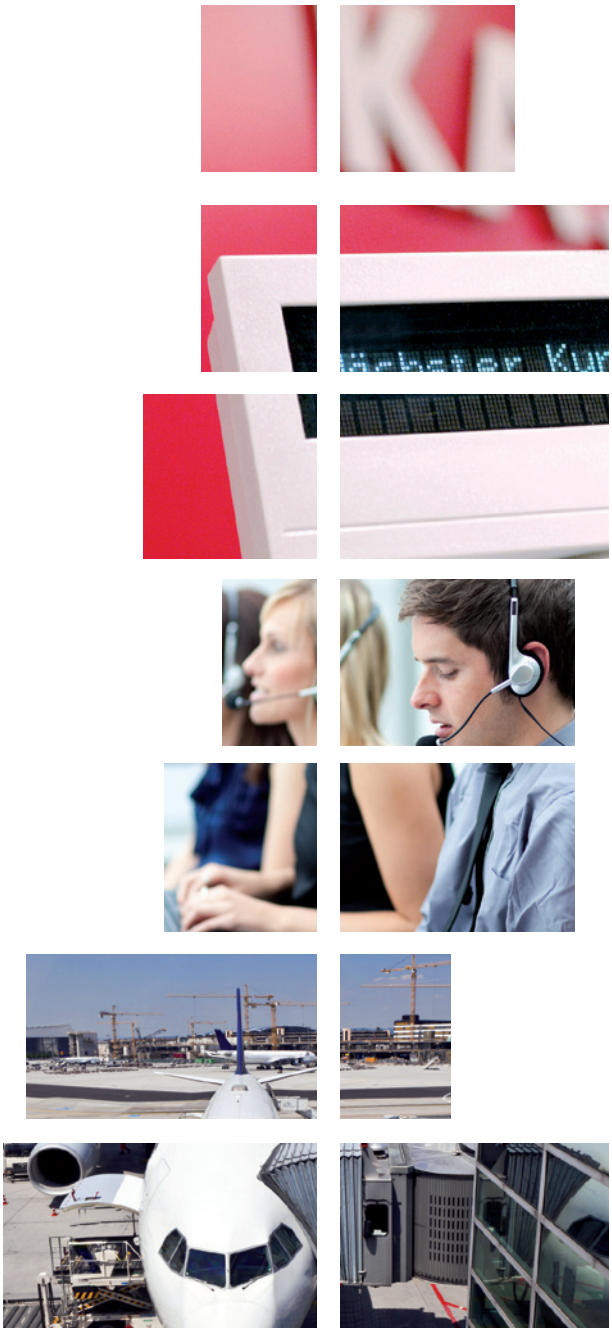
C PERSONALEINSATZPLANUNG

Die bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die zielgerichtete Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle sowie der effizienten Nutzung der Ressource Personal.

Die „richtige" Personaleinsatzplanung findet noch zu wenig Beachtung. Viele Unternehmen setzen ihr Personal nicht wirtschaftlich ein und verschwenden dadurch beachtliche Kapazitäten. Beispiele aus Unternehmen, die diesen Prozess beherrschen, zeigen jedoch, dass sich unter Berücksichtigung der erfolgskritischen Faktoren erhebliche Kosten einsparen lassen.

Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sind Systeme zur Personaleinsatzplanung und zum effizienten Arbeitszeitmanagement. In Systemen zur flexiblen und bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung sehen Unternehmenslenker und Personalentscheider zu Recht großes strategisches Optimierungspotenzial.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass zwar dem Instrument Personaleinsatzplanung große Bedeutung beigemessen wird und viele Unternehmen in diesem Bereich auch schon tätig geworden sind, jedoch ein Großteil der Unternehmen noch erheblichen Nachholbedarf bei der effizienten und bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung aufweist.



Bilder ©Fotolia: Rainer Plendl, Claude Beaubien, manipulateur, WavebreakMediaMicro, Andrei Merkulov, astoria, Jörg Hackemann

<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

FRAGE 8

Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen Personaleinsatzplanung heute und in der Zukunft?

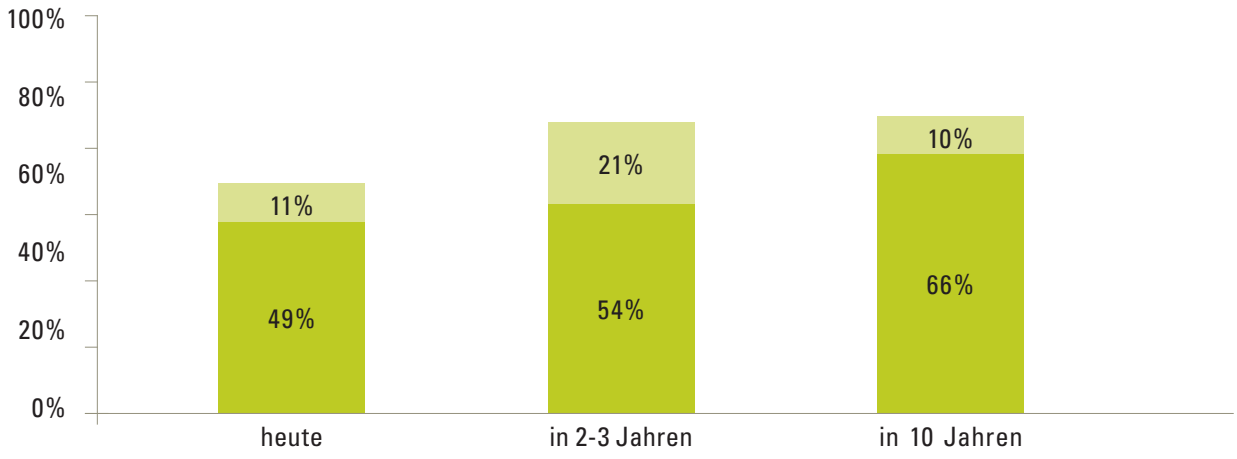
Die Personaleinsatzplanung ist bereits heute sehr wichtig und nimmt in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung zu. Es wird von einer stark erfolgskritischen Rolle der Personaleinsatzplanung in der längerfristigen Perspektive ausgegangen.

Die Zunahme der Bedeutung ist u.a. dadurch zu erklären, dass die zukünftige Entwicklung in den Unternehmen in ihrer Komplexität und Anforderung an einen effizienten Personaleinsatz zunimmt. Die zur Verfügung stehenden Instrumente (IT-Systeme) müssen diese Komplexität und die damit verbundenen Anforderungen beherrschbar machen.

In vielen Unternehmen befindet sich die Organisation der Arbeitszeiten in einem tiefgreifenden Wandel. Benötigt werden in Zukunft flexiblere Arbeitszeiten, die prozessorientierten Ressourceneinsatz und Servicequalität möglich machen. **Der Wunsch der Mitarbeiter nach einer „Work-Life-Balance" und ausreichender Zeitsouveränität gehören ebenfalls dazu.**

Relevanz der Personaleinsatzplanung heute und in der Zukunft

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

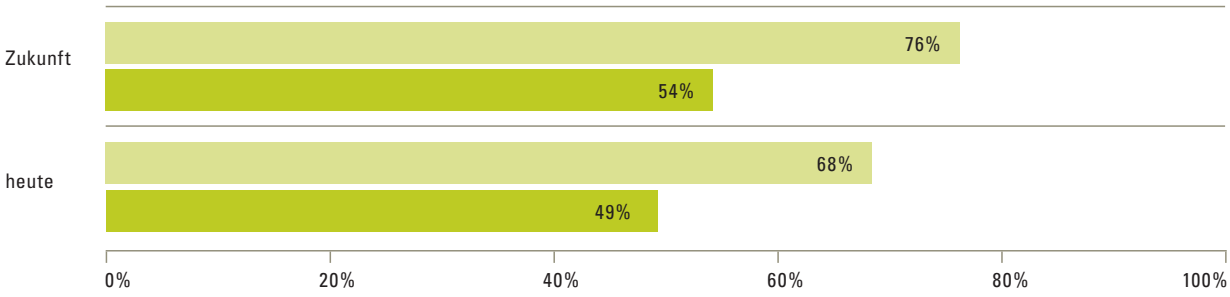
STUDIENVERGLEICH

Personaleinsatzplanung heute und in Zukunft

Die Bedeutung, die die Unternehmen der Personaleinsatzplanung beimessen, ist unverändert auf einem hohen Niveau. In einem Vergleich der aktuellen WTA-Studie zur Studie der Unternehmen Süddeutsche Zeitung/ATOSS/DEKRA aus dem Jahr 2003 wird jedoch auch eine Abschwächung in der Gewichtung deutlich. Waren es im Jahr 2003 noch 76%, die der Personaleinsatzplanung als richtungsweisendes Thema ansahen, sind es in der WTA Studie noch knapp mehr als die Hälfte der Befragten, die das Thema Personaleinsatzplanung für sehr wichtig halten.

Relevanz der Personaleinsatzplanung heute und in der Zukunft

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



FRAGE 9

Welche der folgenden Systeme zur Personaleinsatzplanung kommen heute in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?

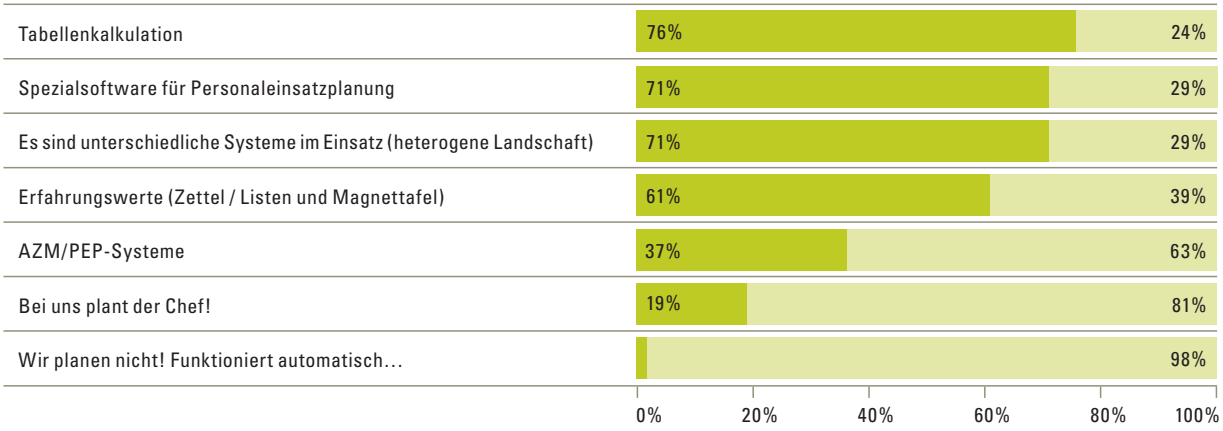
Die klassische Tabellenkalkulation ist bei den meisten befragten Unternehmen immer noch das prägende Planungsinstrument; aktuell 76% der Befragten greifen hierauf zurück. Diese Ergebnisse spiegeln auch die Erfahrungen aus der täglichen Praxis der WTA-Berater wieder. Hohe Flexibilität, Anpassbarkeit und rollenbasierter Einsatz zeichnen Tabellenkalkulationen aus, aber auch der Umstand, dass die Kenntnisse im Umgang mit diesem Werkzeug unter Allgemeinwissen fallen. Integrationsfragen, also Folge- und Pflegekosten, spielen oft eine untergeordnete Rolle.

Jeweils 71% der Befragten nannten den Einsatz von Spezialsoftware und die Nutzung unterschiedlicher Systeme für Personaleinsatzplanung als führendes Planungssystem. Darüber hinaus setzt ein Großteil der Unternehmen immer noch auf die persönlichen Erfahrungswerte ihrer Planer sowie der damit verbundenen manuellen „Zettelwirtschaft“ (immerhin rund 61 %). Integrierte Systeme zum Arbeitszeitmanagement und der Personaleinsatzplanung sind bei den Befragten nur zu rund 37% im Einsatz.

Viele Unternehmen setzen immer noch auf Tabellenkalkulation und die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter, die mit der Planung betraut sind. Der Planungsprozess ist sehr häufig noch hochgradig manuell, was zur Folge haben kann, dass die Ressource Personal nicht optimal wirtschaftlich genutzt wird. Hier gibt es in vielen Unternehmen erhebliche Optimierungspotenziale.

Genutzte Systeme zur Personaleinsatzplanung

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



Zahlen <5% sind nicht angezeigt

nein

Ja

<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

STUDIENVERGLEICH

Systeme zur Personaleinsatzplanung

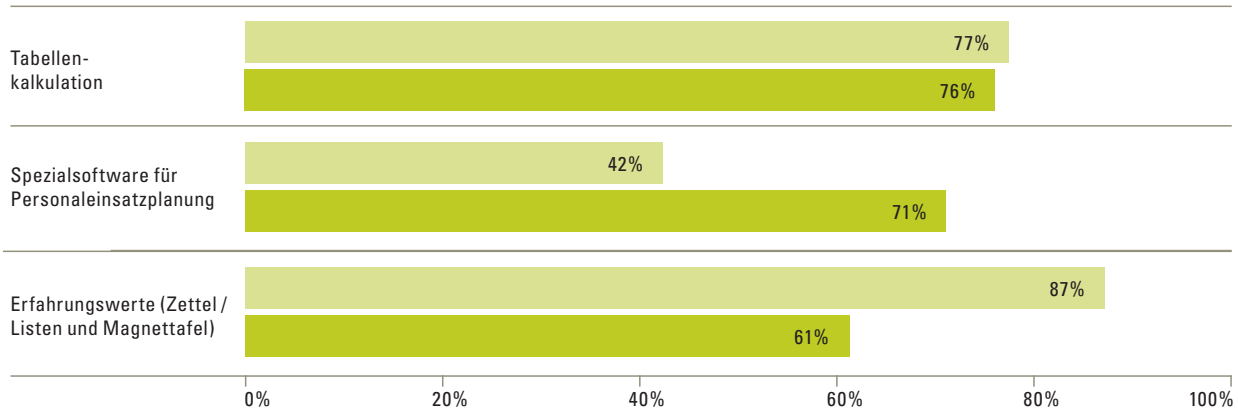
In den meisten Unternehmen wird immer noch die Tabellenkalkulation als wichtigstes Planungsinstrument zur Personaleinsatzplanung herangezogen. Nahezu unverändert sind die aktuellen Befragungsergebnisse im Vergleich zur Studie Süddeutsche Zeitung/ATOSS/DEKRA aus dem Jahr 2003.

Im Trend ist aber der zunehmende Einsatz von Spezialsoftware zur Personaleinsatzplanung. Das mag daran liegen, dass gerade personalintensive Dienstleistungsbetriebe, beispielsweise in Logistik oder Einzelhandel, auf kundennahe Betriebs- und Öffnungszeiten und damit auf höchstflexible Arbeitszeiten angewiesen sind. Für die Verwaltung und Steuerung von Belegschaften, die rund um die Uhr im Einsatz sind oder je nach Auftragslage auch kurzfristig eingesetzt werden, reichen dann herkömmliche Instrumente oft nicht mehr aus.

Das Zurückgreifen auf Erfahrungswerte (Zettel/Listen und Magnettafeln) nimmt ab. In gleichem Zug ist eine Zunahme von eingesetzter Spezialsoftware festzustellen. Dennoch spielt der manuelle Faktor eine immer noch prägende Rolle und hat sich mit Sicht auf die letzten knapp 10 Jahre in seiner Position behauptet. Dieses Ergebnis ist eher unerwartet, da es am Markt mittlerweile diverse Softwareanbieter gibt, die zur Unterstützung der Personaleinsatzplanung leistungsstarke Produkte anbieten.

Genutzte Systeme zur Personaleinsatzplanung

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

FRAGE 10

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den in Ihrem Unternehmen eingesetzten Systemen?

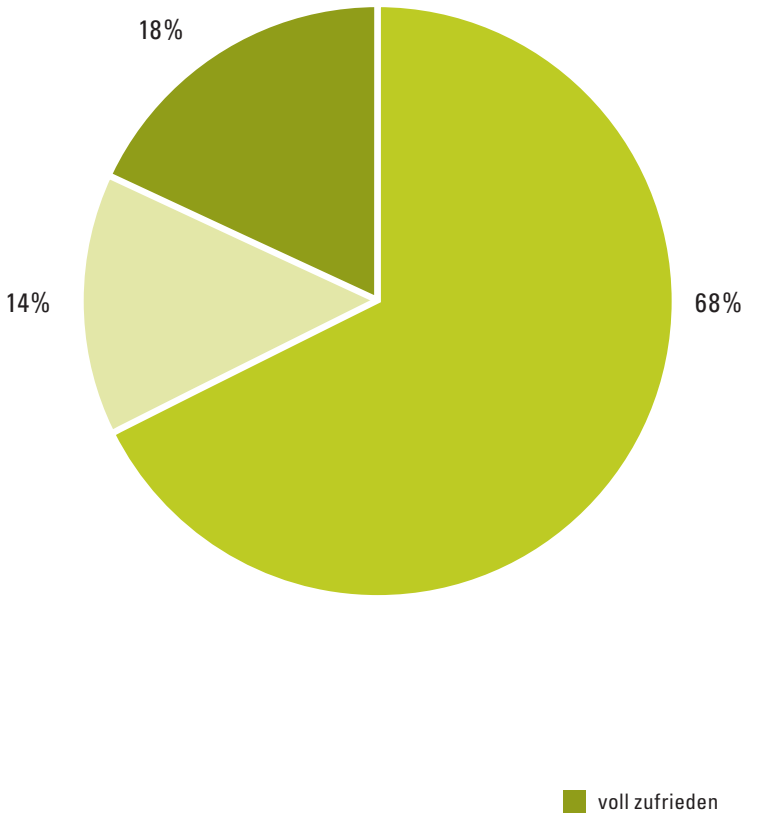
Der Anteil befragter Unternehmen, die mit ihren eingesetzten Systemen vollauf zufrieden sind, liegt mit 18% sicher klar unter den Erwartungen. Vor allem für Unternehmen, bei denen schon Spezialsoftware im Einsatz ist, gibt dies Anlass zum Nachdenken.

Eine große Anzahl der Befragten stuft die eingesetzten Systeme als verbesserungsfähig ein (68%). Das spricht einerseits dafür, dass es in den Unternehmen dynamische Bereiche gibt, die Anpassungs- und Veränderungsprozessen unterliegen (z.B. Verbesserung der Personalbedarfsrechnung, Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation, Selbstplanung usw.). Auf der anderen Seite kann es aber auch bedeuten, dass eine nicht optimal passende Systemlösung im Unternehmen eingesetzt wird. Das kann im schlimmsten Fall bedeuten, dass die Applikation nicht auf das Unternehmen und seine Bedürfnisse ausgerichtet bzw. angepasst ist.

Dies spiegelt erneut die Erfahrung der WTA-Berater wider. **IT-Systeme werden zwar implementiert, orientieren sich aber zu wenig an den wirklichen Anforderungen, oder es fehlt an der konsequenten Prozessorientierung. Grundsätzlich gibt es hier erhebliches Verbesserungspotenzial.**

Zufriedenheit mit genutzten Systemen zur Personaleinsatzplanung

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

FRAGE 11

Wer im Unternehmen beschäftigt sich mit Arbeitszeitmanagement (AZM) und Personaleinsatzplanung (PEP) oder ist am Planungsprozess beteiligt?

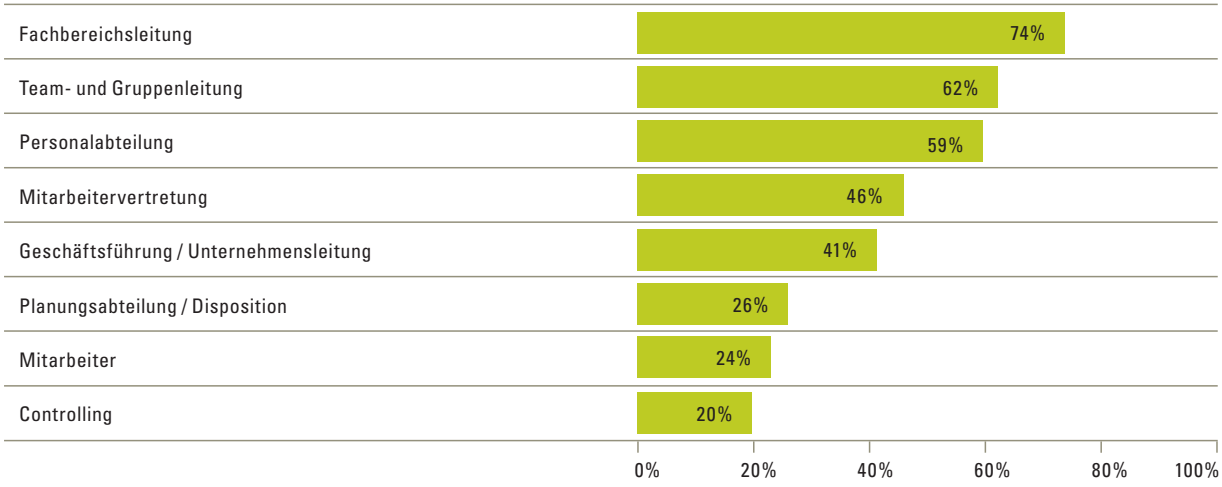
Tendenziell ist zu erkennen, dass Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung mehr und mehr in die Verantwortung der Fachabteilungen übergehen. 74% der Befragten gaben an, sich mit diesen Themen zu beschäftigen oder zumindest am Planungsprozess beteiligt zu sein. Das führt dann in der Regel auch zu Abstimmungsprozessen auf der Ebene der Team- und Gruppenleiter. Deshalb ist das Ergebnis der Befragung mit 62% Beteiligung dieses Personenkreises an der Planung des Personaleinsatzes nicht weiter überraschend.

In dieser Umfrage gaben immerhin 59% der Befragten an, dass die Personalabteilung unverändert eine wichtige Rolle spielt. Das trifft auch auf die Mitarbeitervertretung zu. Mit 46% liegt das Ergebnis im Erwartungsbereich; schon aufgrund der Möglichkeiten der Mitbestimmung (z. B. bei der Dienstplangestaltung) ist das zu erwarten gewesen.

Dass das Controlling mit nur 20% Beteiligung am Gesamtprozess genannt wird, überrascht dagegen. **Häufig entstehen Situationen, in denen Kapazitäten vorgehalten (und bezahlt), jedoch nicht genutzt werden. Im Rahmen der Personaleinsatzplanung sollte gerade mit Hilfe des Controllings eine Optimierung der Prozesse erreicht werden.**

Arbeitszeitmanagement, Personaleinsatzplanung, Planungsprozess: Beteiligte Bereiche

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

C PERSONALEINSATZPLANUNG

FRAGE 12

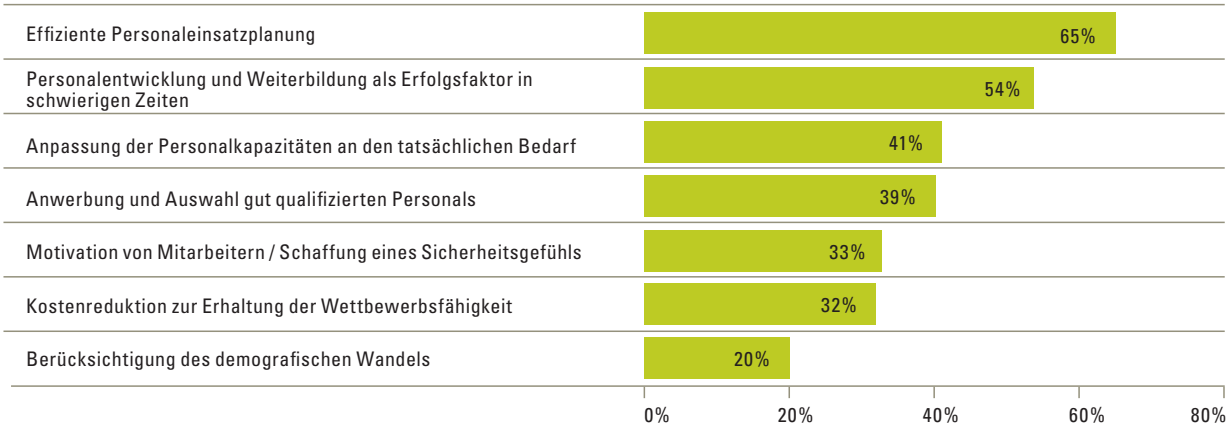
Wenn Sie an die aktuelle Situation Ihres Unternehmens denken: Was sind aus Ihrer Sicht die DREI wichtigsten Aufgaben, die derzeit auf Führung und Personalmanagement zukommen?

Die effiziente Personaleinsatzplanung wird von 65% der Befragten als aktuell wichtigste Aufgabe für Führung und Personalmanagement gesehen. Berücksichtigt man die von 41% der Befragungsteilnehmer genannte Anpassung der Personalkapazitäten an den tatsächlichen Bedarf - was im Ranking Platz 3 bedeutet - lässt sich erkennen, welchen Stellenwert eine am Bedarf orientierte Planung des Personaleinsatzes in den Unternehmen hat.

Als weiterhin sehr wichtig angesehen werden auch Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote. 54% sehen die Personalentwicklung und Weiterbildung als Erfolgsfaktor in schwierigen Zeiten. Die Anwerbung und Ausbildung gut qualifizierten Personals wird hingegen mit 39% als weniger wichtig eingeschätzt. **Wirtschaftlich betrachtet liegt das Ergebnis damit im allgemeinen Trend, denn Weiterbildungsmaßnahmen werden in aller Regel als kostengünstiger verstanden als die externe Suche nach Fachkräften.**

Wichtigste Führungsaufgaben in Bezug auf Personalmanagement

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

KONTEXT UND KONZEPT DER STUDIE

Personallogistik in den Unternehmen der D.A.CH-Staaten wird immer komplexer. Neben schwer prognostizierbaren Bedarfen und Flexibilisierungsbestrebungen drängen Überalterung und Fachkräftemangel neue Fragen und teils konträre Maßnahmen auf. Wie gehen die Unternehmen mit diesen Herausforderungen um? Ziel der WORKING TIME ALLIANCE ist es, mit der vorliegenden Studie ein aussagekräftiges, branchenübergreifendes Lagebild der Personallogistik in Unternehmen des deutschsprachigen Raums zu ermitteln. Der Fokus liegt dabei auf folgenden Kernthemen:

- **Arbeitszeitflexibilisierung**
  Welche Konzepte und Instrumente werden in der Praxis genutzt, lässt sich ein Best Practice ableiten?

- **Bedarfssituation und Bedarfstreiber**
  Wie charakterisiert sich der Personalbedarf in Unternehmen, wodurch wird er bestimmt, und wie wird er ermittelt?

- **Intelligente Personaleinsatzplanung**
  Wie sieht Personaleinsatzplanung heute und in Zukunft aus? Welche IT-Unterstützung wird genutzt?

- **Personalmanagement der Zukunft**
  Was sind die nächsten Herausforderungen? Worauf gilt es zu achten?

RAHMENDATEN DER STUDIE

Erhebungszeitraum :	11.10.2011 bis 21.11.2011
Erhebungsart:	Online-Fragebogen
Anzahl Fragen:	12
Teilnehmer:	218

Teilnehmende Branchen

- Banken
- Versicherungen
- Immobilien
- Dienstleistung
- Forschung und Bildung
- Gesundheitswesen und Soziales
- Handel
- Öffentliche Verwaltung
- Produktion und Gewerbe
- Transport und Logistik
- Telekommunikation

Unternehmensgrößen der Teilnehmer
(bezogen auf Anzahl der Mitarbeiter)

Bis 250:	15 %
251-500:	11 %
501-1.000:	26 %
1.001-2.500:	21 %
2.501-5.000:	11 %
> 5.000:	16 %

Unter den an der Studie teilnehmenden Unternehmen sind alle Unternehmensgrößen vertreten. 26% der Teilnehmer repräsentieren Firmen mit bis zu 500 Mitarbeitern, weitere 26% sind Firmen mit 501 bis 1000 Mitarbeitern. Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern sind in Summe mit 48% vertreten, und selbst Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern stellen mit 16% einen bemerkenswerten Anteil.
Die Verteilung zeigt, dass personallogistische Themen wirkliche Querschnittthemen sind.

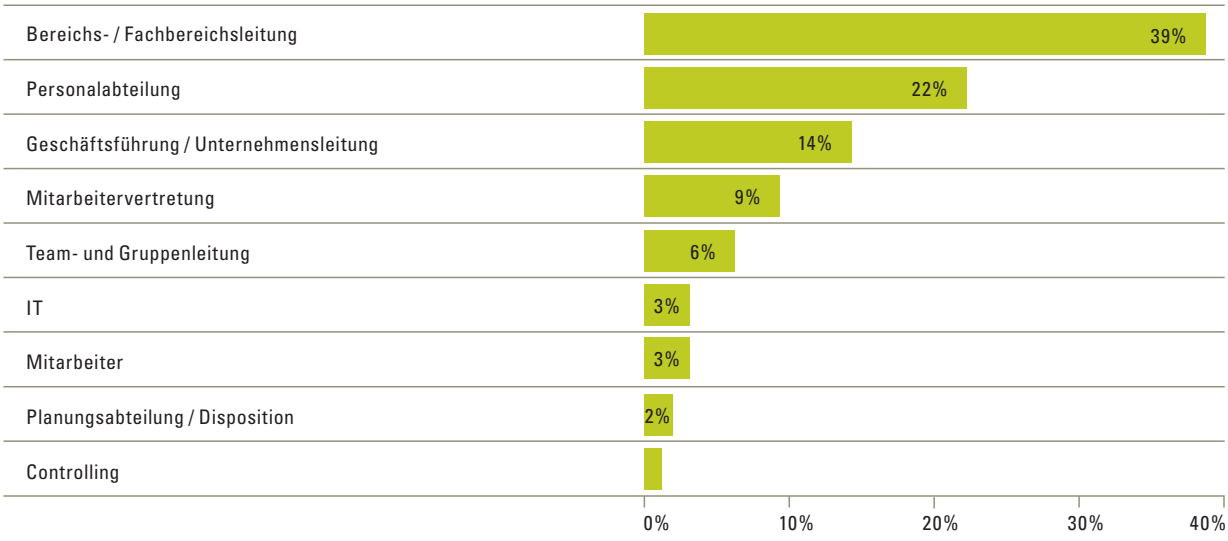
<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

In welcher Funktion, in welchem Bereich arbeiten Sie für Ihr Unternehmen?

Mehr als die Hälfte aller Studienteilnehmer (53%) arbeiten in Leitungspositionen wie Geschäftsführung, Unternehmens- oder Bereichsleitung. Auf Rang 2 folgt die Personalabteilung mit 22%, anschließend die Mitarbeitervertretung mit 9% aller Teilnehmer. Die untere Leitungsebene wie z.B. Team- und Gruppenleiter ist mit 6% vertreten. Die verbleibenden 9% der Teilnehmer verteilen sich auf Mitarbeiter, IT-Bereich, Disposition und Controlling. **Die vorangehenden Ergebnisauswertungen stellen damit zum überwiegenden Teil die Position der mittleren und oberen Leitungsebene der befragten Unternehmen dar.**

Funktion der Studienteilnehmer

Quelle: Studie Working Time Alliance 2011



<< zurück zum Inhaltsverzeichnis

FAZIT

ERGEBNISSE UND TRENDS

Arbeitszeitformen

Die Wahl der richtigen Arbeitszeitform entscheidet über die operative Produktivität und damit die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen. Letztlich ist sie die Grundlage dafür, dass sich mit den Arbeitszeitkapazitäten eines Unternehmens die anliegenden Arbeitszeitbedarfe abdecken lassen.

Die Anforderungen volatiler Märkte haben dazu geführt, dass heutzutage mehrheitlich flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung genutzt werden. Insbesondere Schicht-, Gleit- und Teilzeitarbeit sind heute – und das bestätigt die vorliegende Studie – prägend für den Umgang mit Arbeitszeit. Dabei sind sich die Unternehmen durchaus ihrer aus den möglichen Auswirkungen dieser Modelle resultierenden Verantwortung bewusst: Die Mehrheit der Teilnehmer benennt den Umgang mit der Belastung der Mitarbeiter neben der Bedarfsabdeckung als zentrale Herausforderung. Unternehmen, die diese Herausforderung mit geeigneten Konzepten angehen und lösen, werden in den nächsten Jahren im Wettbewerb um und beim Gewinnen und Binden von qualifiziertem Personal entscheidenden Vorsprung haben.

Den insgesamt stärksten Bedeutungszuwachs unter den Arbeitszeitformen lässt sich bei einer besonderen Variante der Gleitzeit verzeichnen: Die Gleitzeit ohne Kernzeit erreicht heute fast die Hälfte des Niveaus von Varianten mit Kernzeit.

Unerwartet ist die geringe Bedeutung der Tagessteuerung (Intraday) für die Teilnehmer. Entwicklungen der vergangenen Jahre schwächen sich hier deutlich ab.

Überstunden

Überstunden werden von der überwiegenden Mehrheit der Mitarbeiter als Belastung empfunden. Überstunden entstehen nicht nur aus Bedarfsspitzen, sondern können auch systembedingt entstehen. Dabei ist unbedingt zu beachten, dass die gewählten Arbeitszeitformen Instrumente und Flexibilität bieten, Überstunden aktiv zu steuern (Auf- und Abbau). Mittlere und untere Führungskräfte besitzen eine Schlüsselrolle bei der Entstehung und Vermeidung von Überstunden. Auch liegt es in Ihrer Hand, durch geeignete Mitarbeiter-Kommunikation die Überstundenbelastung deutlich zu reduzieren.

Programme, die Führungskräfte in dieser Disziplin schulen und unterstützen, helfen Überstunden zu reduzieren und Belastung für Mitarbeiter zu senken.

Personalbedarfsermittlung

Die Personalbedarfsermittlung ist das Fundament der Personaleinsatzplanung. Sie erfolgt auf Basis von Planzahlen, Soll- und Budgetvorgaben sowie Leistungskennziffern.

Fehlkalkulationen und Unschärfen, die im Bereich der Personalbedarfsermittlung erfolgen, lassen sich im Verlauf der Einsatzplanung bis zum aktuellen Tag nur mit zum Teil hohem Aufwand und deutlicher Kostensteigerung wieder beheben.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen verzichtet trotzdem heute noch auf professionelle IT-Systeme zur Unterstützung der Personalbedarfsermittlung. Aus Sicht der Autoren dieser Studie: leichtfertig verschenktes Potenzial.

FAZIT

ERGEBNISSE UND TRENDS

Personaleinsatzplanung

Personaleinsatzplanung wird mehr denn je als strategischer Erfolgsfaktor von Unternehmen angesehen. Die Anforderungslage aus hochflexiblen Bedarfen und berechtigten Forderungen der Mitarbeiter nach „Work-Life-Balance“ (in Branchen mit Fachkräftemangel noch stärker ausgeprägt) macht die Personaleinsatzplanung zu einer immer größeren Herausforderung.

Trotz dieser Entwicklung fällt die Bewegung der Unternehmen hin zu professionellen IT-Systemen zur Personaleinsatzplanung im Vergleich zu Ergebnissen in Vorgängerstudien geringer aus. Dies könnte mit dem Umstand zusammenhängen, dass 68% der Teilnehmer die existierenden Systeme als verbesserungsbedürftig einstufen.

Zu kurz gesprungen, meinen die Autoren dieser Studie. Auch wenn die am Markt vertretenen IT-Systeme sicher noch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung haben und deren Auswahl sorgfältig durchgeführt werden muss: Der richtige Einsatz eines professionellen Systems sorgt in jedem Fall für eine Transparenz und Struktur in der Planung, die mit herkömmlichen Mitteln nicht erreichbar ist. Nur mit solcher Transparenz und Struktur aber lässt sich gezielt optimieren und Produktivität steigern.

Die wichtigsten Aufgaben für die Zukunft

Die Entwicklung passgenau konstruierter Arbeitszeitformen, die sowohl den Arbeitszeitbedarfen der jeweiligen Unternehmen entsprechen als auch die Work-Life-Balance der Mitarbeiter berücksichtigen, wird die wichtigste Aufgabe der Unternehmen in den nächsten Jahren sein. Zielstellung ist sowohl die Sicherung und der Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit durch überdurchschnittliche Produktivität als auch die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber mit ergonomischen Arbeitszeitmodellen zur Gewinnung und Bindung qualifizierter Fachkräfte.

Nicht nur die Bedeutung professioneller IT-Systeme zur Personallogistik wird im Rahmen dieser Entwicklung zunehmen. Die Methodenkenntnis bei der Entwicklung zeitgemäßer Arbeitszeitmodelle und im Umgang mit Überstunden wird gleich wichtig werden wie das Prozesswissen, das eine lang-, mittel- und kurzfristige Personaleinsatzplanung voraussetzt.

IMPRESSUM

BM ORGA GMBH

Die bm-orga GmbH wurde im April 2007 gegründet. Als Beratungsunternehmen für Arbeitszeitmanagement, Personaleinsatzplanung sowie Prozess- und Projektmanagement erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese in Unternehmen um. Die meiste Zeit sind wir deshalb direkt bei unseren Kunden vor Ort, denn erfolgreiche Projektumsetzung erfordert eben auch die persönliche Präsenz während der wichtigsten Phasen eines Projektes.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt: wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und sein Image, denn wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist deshalb geprägt vom Wunsch zur Gestaltung des Umbruchs der Arbeitswelt und insbesondere der Arbeitsorganisation unserer Kunden.

Eine Überzeugung, die sich auch in unserem Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot für Fach- und Führungskräfte wiederfindet. Gewonnene Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis werden von uns für die Praxis aufbereitet und im Rahmen von Seminarreihen und Fachveranstaltungen weitergegeben. Ein zusätzliches Angebot, das von unseren Kunden aber auch von Unternehmen mit entsprechendem Qualifizierungs- oder Weiterbildungsbedarf gerne genutzt wird.

Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich erfahrene Spezialisten aus den Bereichen Consulting, Solutions und Training ein, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem gut funktionierenden Netzwerk.

Was zeichnet uns aus?

- bm-orga bietet eine einzigartige Kombination aus Prozesskompetenz rund um die Themen Arbeitszeitmanagement, Personaleinsatzplanung, Prozessoptimierung, Organisationsberatung, Betriebsorganisation und Projektmanagement sowie dem unmittelbaren Zugriff auf die entsprechenden Software-Tools.

- bm-orga unterstützt Sie in der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen - wir lassen Sie nicht mit den Konzepten alleine.

- Dabei wissen wir, dass es bei allen Veränderungen in Organisationen maßgeblich darauf ankommt, die betroffenen Mitarbeiter mit einzubeziehen, sie „mit ins Boot zu nehmen“. Wir verfügen über die nötige soziale und methodische Kompetenz, dies erfolgreich zu realisieren.

Kontakt:
bm-orga GmbH
Jürgen Wintzen
Stadthausbrücke 1-3
D-20355 Hamburg
Tel.: +49 (0) 40 / 376 44-652
www.bm-orga.com

IMPRESSUM

FOKUS:ZEIT GMBH

FOKUS:ZEIT ist eine auf die Herausforderungen der Personallogistik spezialisierte Unternehmensberatung – wir konzentrieren uns auf den richtigen Umgang mit Arbeitszeit. Unsere Aufgabe ist es, die Produktivität von Unternehmen zu erhöhen, indem wir den Anteil der wertschöpfenden Arbeitszeit im Verhältnis zur gesamten (gezahlten) Arbeitszeit steigern. Unser Erfolg beruht auf der Anwendung von wissenschaftlichen und evidenzbasierten Methoden.

Maßstab für unsere Projekte sind die Grundsätze der Personallogistik und der Best Practice der jeweiligen Branche unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Parameter des Kunden. Um für unsere Kunden Potenziale und Entscheidungsgrundlagen transparent und belastbar zu ermitteln, nutzen unsere Berater professionelle Systeme zu der Analyse und Prognose von Arbeitszeitbedarf und dem Design von Schicht- und Arbeitszeitmodellen.

Unsere Kunden beauftragen uns mit:

- Potenzialanalysen
- Bedarfsanalysen (strategisch, taktisch und operativ)
- Schichtdesign und Schichtmodellgestaltung
- Vorbereitung und Begleitung von Arbeitszeitverhandlungen
- Optimierung von Ablauf- und Aufbauorganisation der Personallogistik
- Unterstützung bei Softwareauswahl von PEP- und WFM-Systemen (Pflichtenhefterstellung, Angebotssichtung, Anbieterauswahl)
- Projektleitung bei der Implementierung von PEP- und WFM-Softwaresystemen

FOKUS:ZEIT
Mehr Zeit. Mehr Wert. Mehr Zukunft.

Kontakt:
FOKUS:ZEIT GmbH
Mathias Daniel
Am Wolfsmantel 46
D-91058 Erlangen
Tel.: +49 (0) 91 31 / 94 03 80 - 61
www.fokus-zeit.de

IMPRESSUM

XIMES GMBH

Ihr Erfolg, unsere Erfolgsstory!

XIMES ist seit fünfzehn Jahren in Österreich, Deutschland und weltweit erfolgreich in Arbeitszeitprojekten tätig. Deshalb kennen und verstehen wir die vielseitigen Herausforderungen unserer Kunden ganz genau.

Kompetente Beratung und bewährte Software-Tools machen uns zu Experten und Partnern in allen Fragen des effizienten und ergonomischen Personaleinsatzes und den damit verbundenen Fragen: Planung und Steuerung bei wechselndem Bedarf; Qualifikationen und Personalstruktur; Schichtplanung; Veränderungsprozesse und Interessensausgleich – bis zur Modellierung von Entgeltsystemen.

Mit unserem Know-how entwickeln und implementieren wir Tag für Tag praxistaugliche Lösungen für viele Branchen: Aviation, Transport, Industrie, Handel und Dienstleistungen, Emergency, Healthcare und andere. Unsere Kunden sind ebenso vielfältig – von multinationalen Unternehmen über KMU bis zu öffentlichen Auftraggebern.

Dank der hohen Spezialisierung an der Schnittstelle von Beratung und Software haben wir ein einzigartiges Fachwissen, das wir ständig weiterentwickeln und weitergeben. So hat der Lehrgang Arbeitszeitmanagement Maßstäbe gesetzt, unsere Bücher sind Standardwerke. International kooperieren wir mit zahlreichen Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft und sind Mitglied des Netzwerks WORKING TIME ALLIANCE.

Unsere Software-Tools

Mit TIME-INTELLIGENCE-SOLUTIONS © [TIS] beginnt eine neue Zeit-Rechnung – [TIS] ist das intelligente Universal-Werkzeug für Forecasting, Personalbedarfsbestimmung und Einsatzcontrolling.

Der OPERATING-HOURS-ASSISTANT © [OPA] ist das bewährte Tool für die optimale Bedarfs-Abdeckung durch bestmögliche Dienstzeiten. Und mit dem SHIFT-PLAN-ASSISTANT © [SPA] haben Sie das kreative Werkzeug für die flexible Erstellung Ihrer Schichtpläne.

XIMES®

Kontakt:
XIMES GmbH
Univ. Doz. Dr. Johannes Gärtner
Hollandstraße 12
A-1020 Wien
Tel.: +43 (1) 535 79 20-20

Frauenweiherstraße 55
D-91058 Erlangen
Tel.: +49 700 946 37-835
Fax: +49 700 946 37-329
Mail: office@ximes.de
www.ximes.com

<< zurück zum Inhaltsverzeichnis