WORKING TIME ALLIANCE

Wertschöpfungsfaktor Mitarbeitereinsatz

Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung

Studie 2013/2014

Vorwort

Aufschwung und Rezession in immer kleineren Abständen – so stellt sich die Wirtschaft über die letzten Jahre dar. Der richtige strategische, taktische und operative Umgang mit Arbeitszeit und Personaleinsatz hat dabei einen enormen Einfluss auf die Wertschöpfung, welcher oft über das Sein oder Nicht-Sein von Unternehmen entscheidet.
Haben Unternehmen Konsequenzen aus dieser Entwicklung gezogen? Wenn ja, welche? Das sind die Fragen, denen die WORKING TIME ALLIANCE (WTA) – ein Zusammenschluss der drei innovativsten, auf Arbeitszeitfragen und Personaleinsatzplanung spezialisierten Unternehmensberatungen – in dieser Studie nachgegangen ist. Sie ist eine Neuauflage der 2011 durchgeführten Studie »Wertschöpfungsfaktor Mitarbeitereinsatz«.

Themen der Studie

Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitflexibilisierung
- Was sind zeitgemäße Konzepte zum nachhaltigen und bedarfsorientierten Umgang mit Arbeitszeit?
- Was sind die heute gelebten Best Practice Ansätze?

Intelligente Personaleinsatzplanung
- Wie sieht die Einsatzplanung und Unterstützung durch IT-Systeme derzeit aus?
- Wie hoch ist die Relevanz bedarfsorientierter Personaleinsatzplanung?

Aktuelle Trends und Herausforderungen
- Wie steht es um die Themen »Leiharbeit« und »Dauernachtarbeit«?

Arbeitszeitmanagement & Personaleinsatzplanung bei schwankendem Bedarf – ein ständig aktuelles Thema im Brennpunkt

Die Globalisierung und die sich ständig ändernde Bedarfssituation zwingen Unternehmen dazu, ständig nach neuen Wegen zur Steigerung der Produktivität zu suchen. Mit bedarfsorientiertem Workforce Management können Effekte erzielt werden, die mit der üblichen Prozessoptimierung im Unternehmen nicht möglich wären. Das Thema Workforce Management ist mittlerweile in deutschen Chefetagen angekommen, hier können signifikante Einsparungen und Optimierungen erzielt werden.
Mit Workforce Management lassen sich Personal- und Administrationskosten signifikant reduzieren. Noch viel wichtiger als das reine Einsparungspotenzial ist dabei der strategische Nutzen. Insbesondere in personalintensiven Branchen hängt der Geschäftserfolg davon ab, ob die richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Einsatzort sind – und das zu optimierten Kosten.
Das vorhandene Personal muss der tatsächlichen Bedarfssituation (z. B. Aufträge, Kundenströme) entsprechend eingesetzt werden. Workforce Management wird zunehmend als strategisches Instrument verstanden. Wer besser beraten kann, weil die Mitarbeiter dann verfügbar sind, wenn die Kunden in das Geschäft kommen, kann in der Regel den Umsatz steigern sowie eine bessere Servicequalität bieten. Dadruch kann nachhaltig die Wertschöpfung für das Unternehmen verbessert werden.

Wertschöpfungsfaktor Mitarbeitereinsatz in dynamischen Konjunkturen

Die Auswirkungen von Konjunkturschwankungen lassen sich wiederkehrend in der Presse lesen: In Phasen des Aufschwungs fehlen qualifizierte Arbeitskräfte, um dem Auftragsvolumen Herr zu werden – in der Rezession dominieren die Themen Kurzarbeit und schlimmstenfalls Entlassungen. In einer beschleunigten und globalisierten Wirtschaftswelt, in der Konjunkturschwankungen in immer kürzeren Zyklen erfolgen und sich schlecht prognostizieren lassen, stellt der strategische Umgang mit Arbeitszeit die Unternehmen vor immer größere Herausforderungen. Erfolgreiche Unternehmen haben längst erkannt, dass es zu operativ gedacht ist, eine reine Anpassung der Arbeitszeitressourcen auf aktuelle Bedarfe vorzunehmen. Echte Wettbewerbsvorteile erzielt, wer im Aufschwung am schnellsten qualifizierte Arbeitskraft aktivieren kann, um sich ein Maximum der am Markt befindlichen Aufträge zu sichern – in der Rezession gilt es, die qualifizierte Arbeitskraft schnell auf ein Minimum an Arbeitsstunden zu reduzieren, ohne sie etwa durch Entlassungen zu verlieren.

Gründe für die Studie

- Die Anforderungen an Unternehmen im Thema Arbeitszeitsteuerung und Personaleinsatzplanung sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen; Wir möchten einen Status Quo verfügbar machen.
- Wir möchten Best Practices und Trends aufspüren.
- Wir möchten die gewonnen Erkenntnisse aus der Studie mit Ihnen teilen und Sie so bei der Optimierung Ihrer Personalsteuerung unterstützen.

Jürgen Wintzen

Dr. Johannes Gärtner

Hans Romeiser

Dr. Heinzpeter Lindroth

Inhalt

5 **Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitflexibilisierung**

6 Frage 1: Welche Arbeitszeitformen werden in Ihrem Unternehmen aktuell praktiziert?
8 Frage 2: Was sind in Ihrem Unternehmen aktuell die [drei] größten Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung?
9 Frage 3: Welche der genannten Herausforderungen sind für die Arbeitszeitgestaltung in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren von besonderer Bedeutung?
10 Frage 4: Wie sollten attraktive Arbeitszeitmodelle gestaltet sein, um der demografischen Entwicklung Rechnung zu tragen?

11 **Intelligente Personaleinsatzplanung**

12 Frage 5: Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen Personaleinsatzplanung heute und in Zukunft?
13 Frage 6: Welches sind aus Ihrer Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren für eine effiziente und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung in Ihrem Unternehmen?
14 Frage 7: Welche der genannten Systeme zur Personaleinsatzplanung kommen heute in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?
15 Frage 8: Wie zufrieden sind Sie mit den heute eingesetzten Systemen zur Personaleinsatzplanung?

16 **Aktuelle Trends und Herausforderungen**

17 Frage 9: Änderungen der Rechtsprechung in Bezug auf Leiharbeitnehmer Deutschland Hat Ihr Unternehmen bereits auf diese Rechtssprechung / Rechtsänderung reagiert?
18 Frage 10: Dauernachtarbeit wird immer wieder diskutiert, es gibt glühende Befürworter aber auch schwerwiegende Bedenken. Wie sind Ihre Erfahrungen mit dem Thema Dauernachtarbeit?

19 **Statistik**
Rahmendaten der Studie / Teilnehmende Branchen

20 Statistik 1: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
20 Statistik 2: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?
21 Statistik 3: In welcher Funktion/welchem Bereich arbeiten Sie für Ihr Unternehmen?

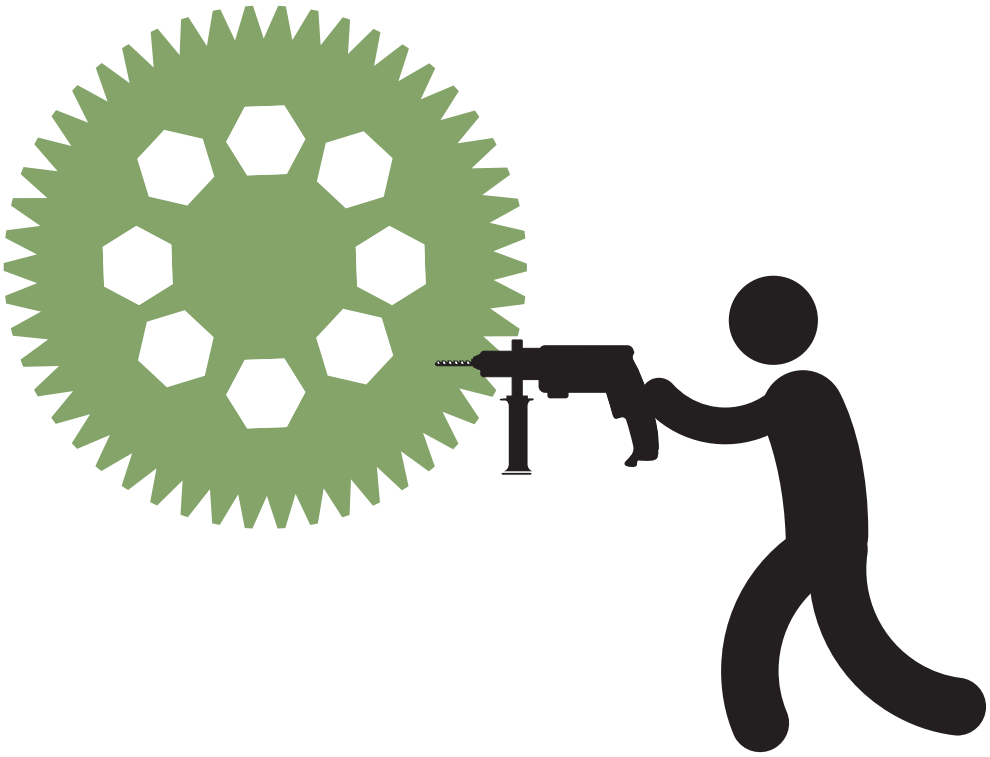
22 **Fazit**

23 **Die WORKING TIME ALLIANCE**

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

© Illustrationen Titel, S. 5: scusi – Fotolia.com; S. 11, 16, 19, 22: Gstudio Group – Fotolia.com

Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitflexibilisierung



Die Arbeitszeit steht immer wieder im Mittelpunkt des politischen und wirtschaftlichen Geschehens. Dabei entwickelt sich die Gestaltung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten permanent weiter. Unternehmen haben an diesem Thema in den letzten 10–15 Jahren konsequent gearbeitet, um sich heute oftmals schnell ändernden Bedarfssituationen anpassen zu können. Diese Entwicklung vollzieht sich quer durch alle Branchen, was auch die vorliegende Studie der WORKING TIME ALLIANCE (WTA) bestätigt.

Flexible Arbeitszeitgestaltung macht es möglich, besser auf Bedarfsschwankungen reagieren zu können und Mitarbeiter durch familienfreundliche Arbeitszeiten zu motivieren. Dabei steigt bei konsequenter Umsetzung dieser Aspekte die Attraktivität der Arbeitgeber. Dies wird in Zeiten von Fach- und Führungskräftemangel ein entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen sein.

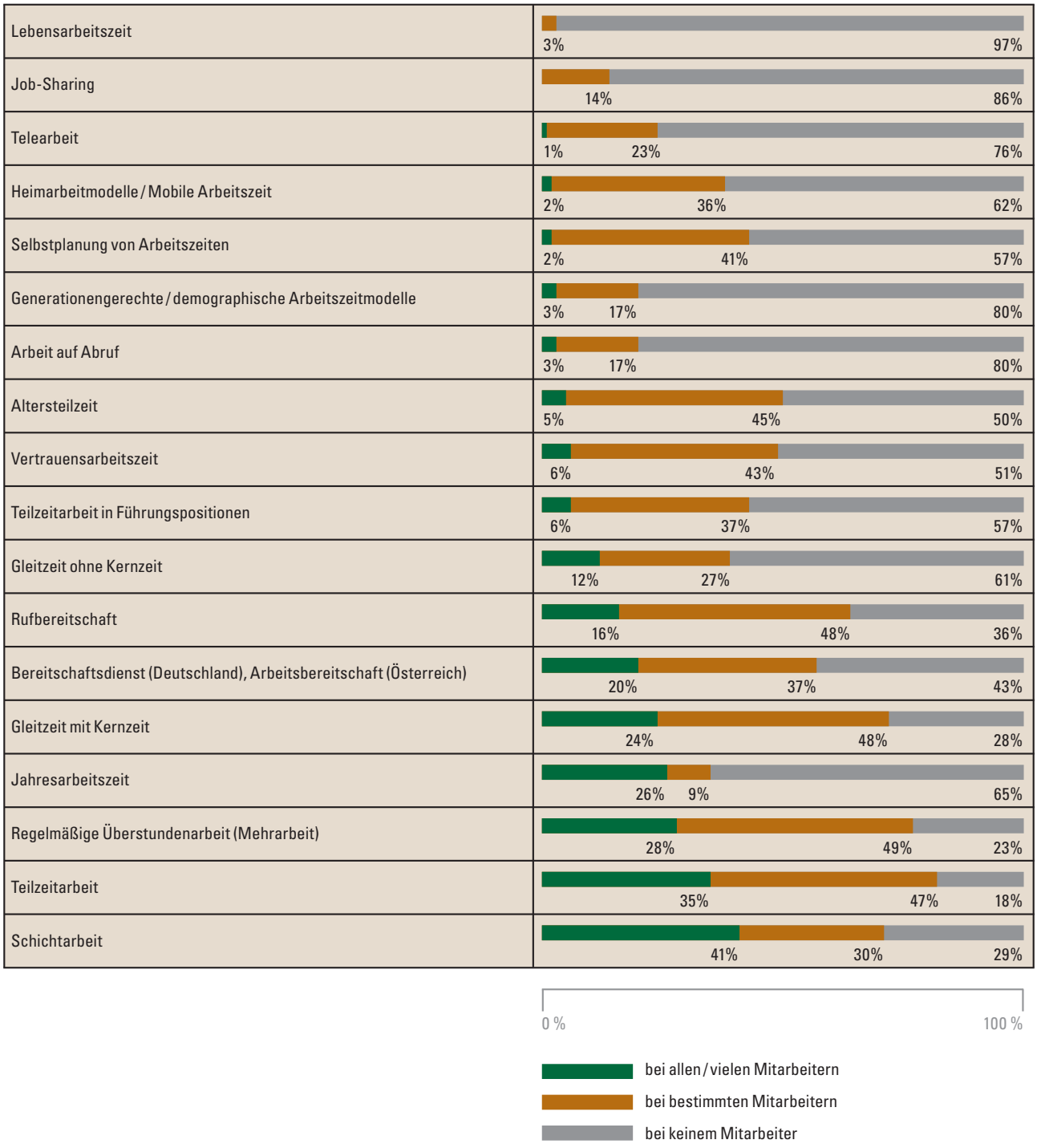
Arbeitszeitflexibilisierung beinhaltet zwei wesentliche Aspekte. Einerseits stellt sie ein schlichtes Erfordernis dar, um in Zeiten wachsenden Kostendrucks wettbewerbsfähig zu bleiben und auf Marktschwankungen entsprechend reagieren zu können; Andererseits sind flexible Arbeitszeiten auch für Mitarbeiter eine Chance für mehr Arbeitsplatzsicherheit, mehr persönliche Freiheit und einen Zuwachs an Lebensqualität.

1 Welche Arbeitszeitformen werden in Ihrem Unternehmen aktuell praktiziert?

Mehrfachnennungen waren möglich.

Die Häufigkeitsverteilung der grundlegenden Arbeitszeitformen gewährt Einblick in die aktuelle Praxis der Unternehmen bei der Organisation der Arbeitszeit.
Schicht-, Teilzeit- wie auch Gleitzeitarbeit sind in Ausprägung und Mengenanteil die relevanten Arbeitszeitformen. Ist die Arbeit im Schichtbetrieb organisiert, so dominiert diese Arbeitszeitform sogar mit 41% die anderen Formen von Arbeitszeit. Teilzeitarbeit wird von fast allen Teilnehmern genutzt, für 35% der Belegschaften ist sie die überwiegend praktizierte Arbeitszeitform. Weniger stark als die Teilzeit zeigt sich die Gleitzeitarbeit, mit einem Vorkommen von immerhin noch 24% aller Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen.
Der Bereitschafts- und Rufbereitschaftsdienst ist insbesondere bei Unternehmen mit kurzfristig schwankenden Arbeitszeitbedarfen weiterhin von großer Bedeutung. Auch die aktuellen EuGh Urteile konnten hieran nichts verändern.
Altersteilzeit ist trotz der zum Teil schwierigen rechtlichen Situation für einen Teil der Belegschaften ein wichtiges Thema und steht in direktem Zusammenhang mit dem Einsatz demographischer Arbeitszeitmodelle.
In der öffentlichen Diskussion wird der Lebensarbeitszeit sehr häufig eine wachsende Bedeutung zugeschrieben. In der vorliegenden wie auch in der vorausgehenden Studie der WORKING TIME ALLIANCE von 2011 bleibt diese Arbeitszeitform indes eine Marginalie.

[Grafik siehe Folgeseite]


Lebensarbeitszeit
3%
97%
Job-Sharing
14%
86%
Telearbeit
1%
23%
76%
Heimarbeitmodelle / Mobile Arbeitszeit
2%
36%
62%
Selbstplanung von Arbeitszeiten
2%
41%
57%
Generationengerechte / demographische Arbeitszeitmodelle
3%
17%
80%
Arbeit auf Abruf
3%
17%
80%
Altersteilzeit
5%
45%
50%
Vertrauensarbeitszeit
6%
43%
51%
Teilzeitarbeit in Führungspositionen
6%
37%
57%
Gleitzeit ohne Kernzeit
12%
27%
61%
Rufbereitschaft
16%
48%
36%
Bereitschaftsdienst (Deutschland), Arbeitsbereitschaft (Österreich)
20%
37%
43%
Gleitzeit mit Kernzeit
24%
48%
28%
Jahresarbeitszeit
26%
9%
65%
Regelmäßige Überstundenarbeit (Mehrarbeit)
28%
49%
23%
Teilzeitarbeit
35%
47%
18%
Schichtarbeit
41%
30%
29%
0 %
100 %
bei allen / vielen Mitarbeitern
bei bestimmten Mitarbeitern
bei keinem Mitarbeiter

2 Was sind in Ihrem Unternehmen aktuell die [drei] größten Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung?

Maximal drei Antworten waren möglich.

Die Antworten ergeben einen Mix von mitarbeiterbezogenen, betriebswirtschaftlichen und die gesetzlichen Regelungen betreffenden Themen.
Der Belastung der Mitarbeiter wird bei den möglichen drei Antworten das im Verhältnis größte Gewicht beigemessen und von vielen Unternehmen als zentrales Thema benannt. Anpassung der Arbeitszeitkapazität an den tatsächlichen Arbeitszeitbedarf folgt im Branchenmix auf Rang zwei dicht gefolgt von der Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen auf Rang drei.
Mit der stetig wachsenden Bedeutung von Bedarfsschwankungen wächst auch der Bedarf an einer optimalen Tagessteuerung. Insgesamt wird das Thema Tagessteuerung jedoch niedrig priorisiert. Das kann daher rühren, dass die teilnehmenden Unternehmen eine vorausschauende Reserveplanung betreiben, nur ein niedriges Reaktionspotenzial am Tag benötigen oder bisher z. B. wenig Möglichkeiten dafür identifiziert haben.

Belastung der Mitarbeiter	23,3%
Anpassung an Bedarfsschwankungen	15,3%
Einhaltung der rechtlichen Vorschriften	11,2%
Überstundenkosten	11,2%
Attraktivität für Mitarbeiter und Bewerber	10,2%
Berücksichtigung des Personalbedarfs bei der Planung der Arbeitszeit	7,0%
Vereinbarungen mit den Mitarbeitervertretungen	6,5%
Laufende Steuerung der (täglichen) Arbeitszeit	5,2%
Aufwand für Planung, Steuerung und Controlling	2,8%
Strategisches Controlling der Arbeitszeit	2,8%
Mitarbeiter verteidigen Überstunden und / oder Zuschläge, obwohl nicht nötig	2,3%
Qualität der IT-Unterstützung	0,9%
Qualitätsprobleme durch das aktuell eingesetzte Arbeitszeitmodell	0,9%
Sonstiges	0,4%

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

Maximal drei Antworten waren möglich.

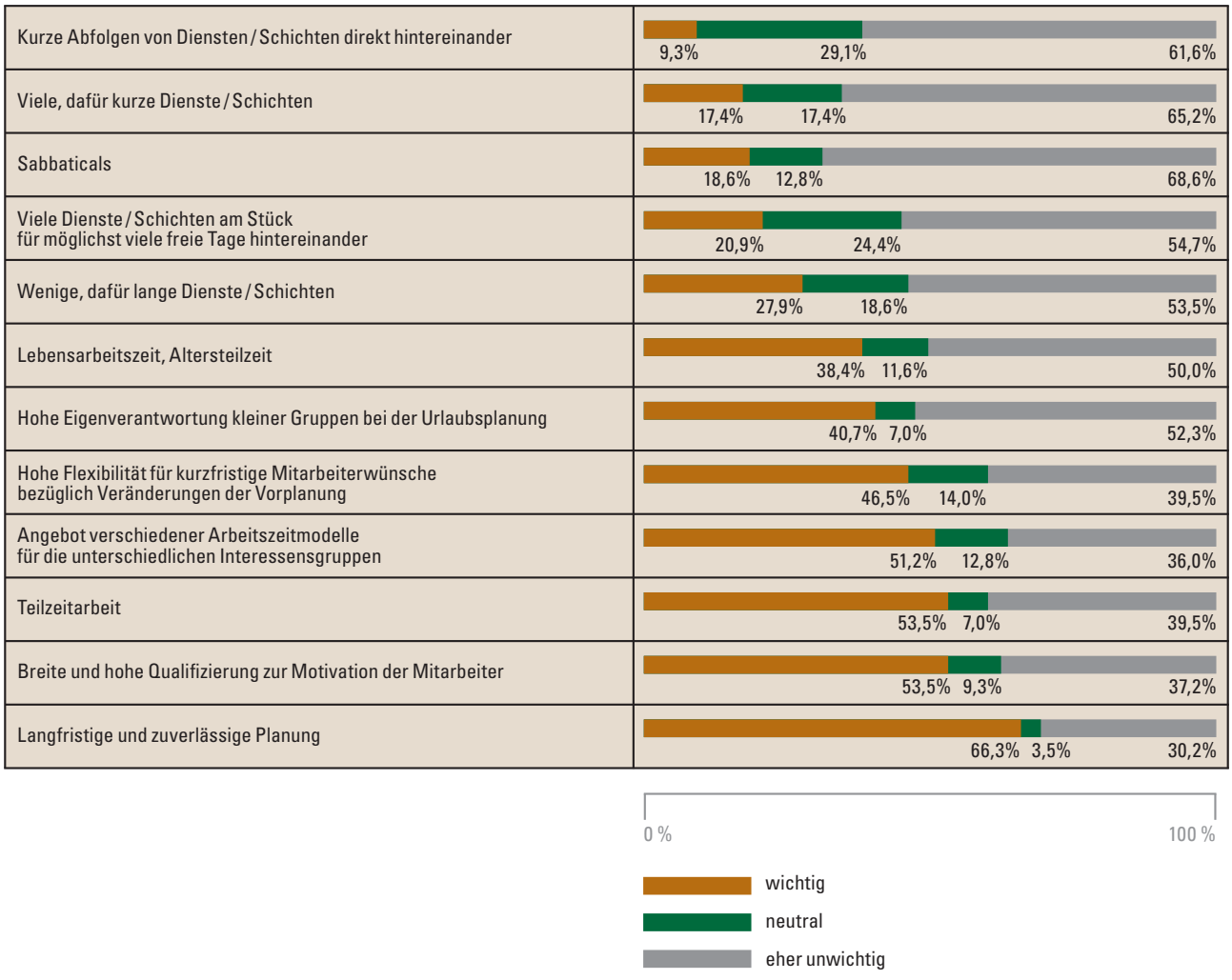
Bei der Frage nach den zukünftigen Herausforderungen findet sich ebenfalls der Mix aus betriebswirtschaftlichen und Mitarbeiterthemen. Hervorzuheben ist, dass die größte Herausforderung »Attraktivität für Mitarbeiter und Bewerber« die Spitzenposition binnen zwei Jahren von der »Anpassung an die Bedarfssituation« übernommen hat.
Mit der Zielsetzung, eine solide mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei gleichzeitigem Fachkräftemangel zu sichern, kommt der Aufgabe der Mitarbeiterbindung und der Arbeitsplatzattraktivität eine mittlerweile herausragende Bedeutung zu, wobei im Gegensatz dazu die geringe Veranschlagung der »attraktiven Arbeitszeitangebote in Schlüsselfunktionen« mit 0,9% auffällig ist.

Attraktivität für Mitarbeiter und Bewerber	17,5%
Anpassung an die Bedarfssituation	15,7%
Generationengerechte / demographische Arbeitszeitgestaltung	10,9%
Senkung der Personalkosten	10,0%
Ergonomische Arbeitszeitgestaltung	9,6%
Kurzfristige Arbeitszeitflexibilität (Tag / Woche)	7,9%
Einhaltung der rechtlichen Vorschriften	6,6%
Mittelfristige Arbeitszeitflexibilität (Monat / Jahr)	6,1%
Individualisierung der Arbeitszeitgestaltung	5,7%
Anpassung an flexiblere Unternehmensabläufe	4,8%
Qualität der IT-Unterstützung	2,6%
Qualitätsprobleme durch das Arbeitszeitmodell	1,3%
Attraktive Arbeitszeitangebote in Schlüsselfunktionen (Führungskräfte, ExpertInnen …)	0,9%
Langfristige Arbeitszeitflexibilität (mehrere Jahre / Lebensarbeitszeit)	0,4%

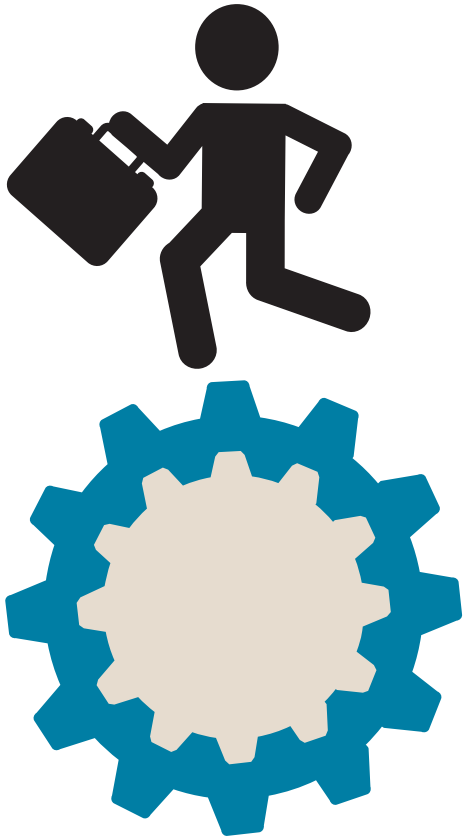
4 Wie sollten attraktive Arbeitszeitmodelle gestaltet sein, um der demografischen Entwicklung Rechnung zu tragen?

Merhfachnennungen waren möglich.

Grundsätzlich rechnen die Teilnehmer an der Studie mit einem zukünftig wachsenden Anteil älterer Mitarbeiter in der Belegschaft. Zahlreiche Branchen sind zwar darauf angewiesen, hoch qualifizierte Mitarbeiter – insbesondere Hochschulabgänger – in den Produktionsprozess integrieren zu können aber wenn sich dieser Bedarf nicht in gewünschtem Umfang realisieren lässt, werden Alternativen benötigt. Neben einer langfristigen und zuverlässigen Planung nimmt so die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter eine übergeordnete Stellung ein.
Um eine Verbesserung der »Work-Life-Balance« zu erzielen, setzen die Unternehmen auf gruppenspezifische Planungslösungen, Teilzeitangebote sowie große Flexibilität zur Gewährung kurzfristiger Änderungswünsche.
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.



Intelligente Personaleinsatzplanung



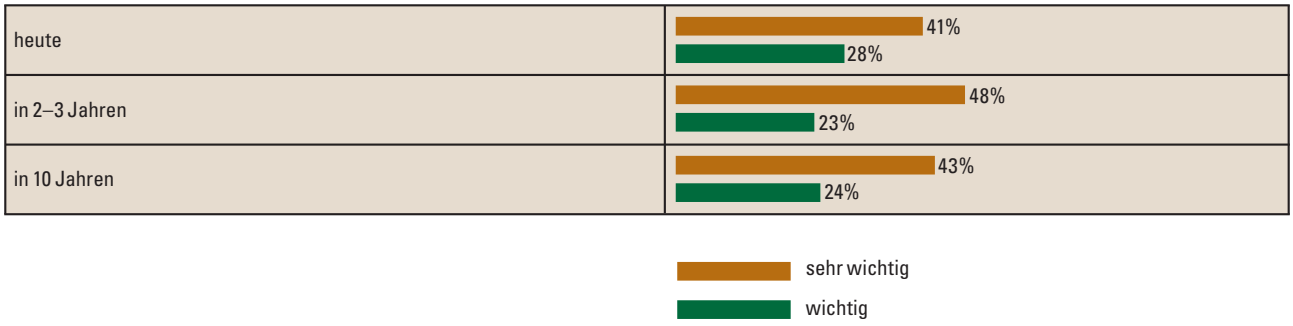
Die flexible Reaktion auf Bedarfsschwankungen, die Verbesserung der Flexibilität der »eigentlichen« Einsatzplanung sowie die vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes sind für die teilnehmenden Unternehmen an dieser Studie die wesentlichen Faktoren für eine effiziente und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung im betrieblichen Alltag, die gleichzeitig als grundsätzlicher Erfolgsfaktor für das gesamte Unternehmen wahrgenommen wird.

Bemerkenswert ist, dass viele Unternehmen auf althergebrachte Methoden zurückgreifen, wie sie ihr Personal einsetzen und somit viele Betriebe in Sachen IT-Lösungen zur Einsatzplanung hinter den aktuellen Möglichkeiten liegen. Ein signifikanter Anteil hat hier erheblichen Nachholbedarf bei der effizienten und bedarfsorientierten Einsatzplanung.

Dieser Trend zeichnet sich schon seit rund 10 Jahren ab. Dennoch steckt die konsequente und nachhaltige Umsetzung der Personaleinsatzplanung häufig noch in den Kinderschuhen. In vielen Fällen wurden die gewünschten Effekte mit einer Softwareeinführung nicht annähernd erreicht. Bei den bestehenden, in den Betrieben realisierten Lösungen, sieht über die Hälfte der befragten Unternehmen (53%) weiterhin Verbesserungsbedarf bzw. man ist unzufrieden mit den implementierten Softwarelösungen.

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

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass dem Instrument Personaleinsatzplanung heute und in Zukunft große Bedeutung beigemessen wird und viele Unternehmen in diesem Bereich bereits tätig geworden sind. Ihre Relevanz ist nach Einschätzung der teilnehmenden Unternehmen mit Blick auf die nächsten Jahre relativ gleichbleibend und bewegt sich grundsätzlich auf einem hohem Niveau. Ähnlich wie in der WTA-Studie 2011 wird weiterhin von einer stark erfolgskritischen Rolle der Personaleinsatzplanung in der längerfristigen Perspektive ausgegangen.
Die Bedeutung der Personaleinsatzplanung ist unserer Einschätzung nach u. a. dadurch zu erklären, dass die zukünftige Entwicklung in den Unternehmen in ihrer Komplexität und Anforderung an einen effizienten Personaleinsatz zunimmt.



6 Welches sind aus Ihrer Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren für eine effiziente und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung in Ihrem Unternehmen?

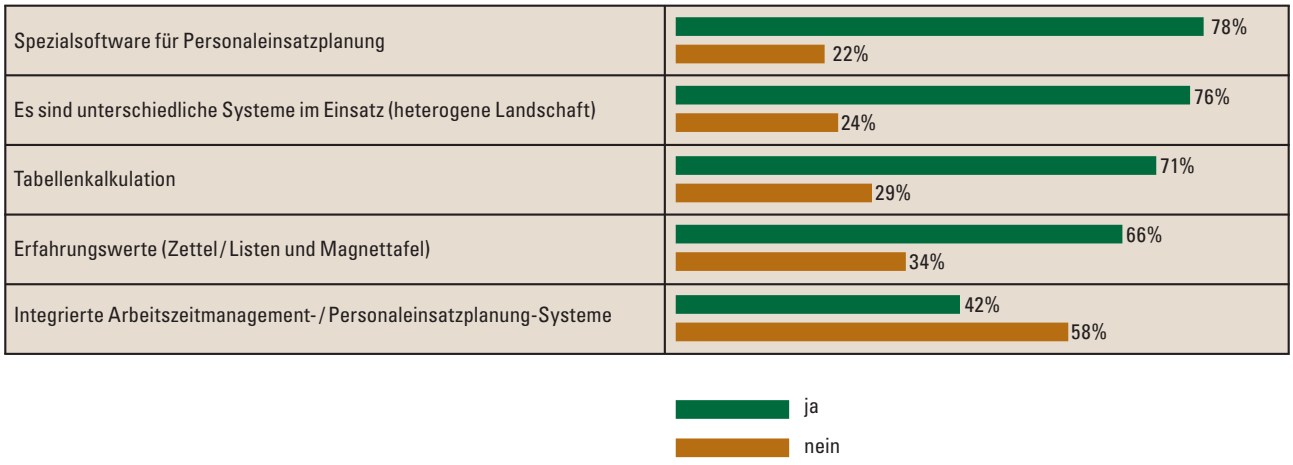
Maximal drei Antworten waren möglich.

Für die Unternehmen sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer effizienten Personaleinsatzplanung die flexible Reaktion auf Bedarfsschwankungen, die Verbesserung der Flexibilität der »eigentlichen« Einsatzplanung sowie die vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes, um die Herausforderungen im betrieblichen Alltag zu meistern. Diese Faktoren bilden mit 40% den wesentlichen Anteil.
Dahinter bewegt sich mit rund 21% die Steigerung der Planungsqualität und die Vereinheitlichung der Planungsprozesse im eigenen Unternehmen. Das heißt, dass auch die eher nach innen gerichteten Themen eine hohe Bedeutung haben.
Durch die Erhöhung der Planungsqualität – und die damit einhergehende Verlässlichkeit der Planung – unterstützt die Einsatzplanung den für die Mitarbeiter wichtigen Aspekt der »Work-Lifetime-Balance«. Die »Beherrschung« der Personaleinsatzplanung spiegelt sich in der Vereinheitlichung von Prozessen und Strukturen wieder. Die klare Regelung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der handlenden Personen im Planungsprozess, ist somit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Personaleinsatz.

Flexible schnelle Reaktionen auf Bedarfsschwankungen	14,7%
Verbesserung der Flexibilität der Einsatzplanung	13,2%
Vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes	12,1%
Steigerung der Planungsqualität	10,5%
Vereinheitlichung der Planungsprozesse	10,5%
Eine integrierte Personalbedarfsermittlung	7,9%
Transparenz über relevante HR-Kennzahlen	6,8%
Know-how der Planer	5,3%
Reduktion der Planungskomplexität	4,2%
Einbeziehung von Prognosemöglichkeiten	4,2%
Beherrschung der gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelwerke im Planungsprozess	4,2%
Eine integrierte Zeitwirtschaft	3,7%
Reduktion der Fehlerquellen	2,7%

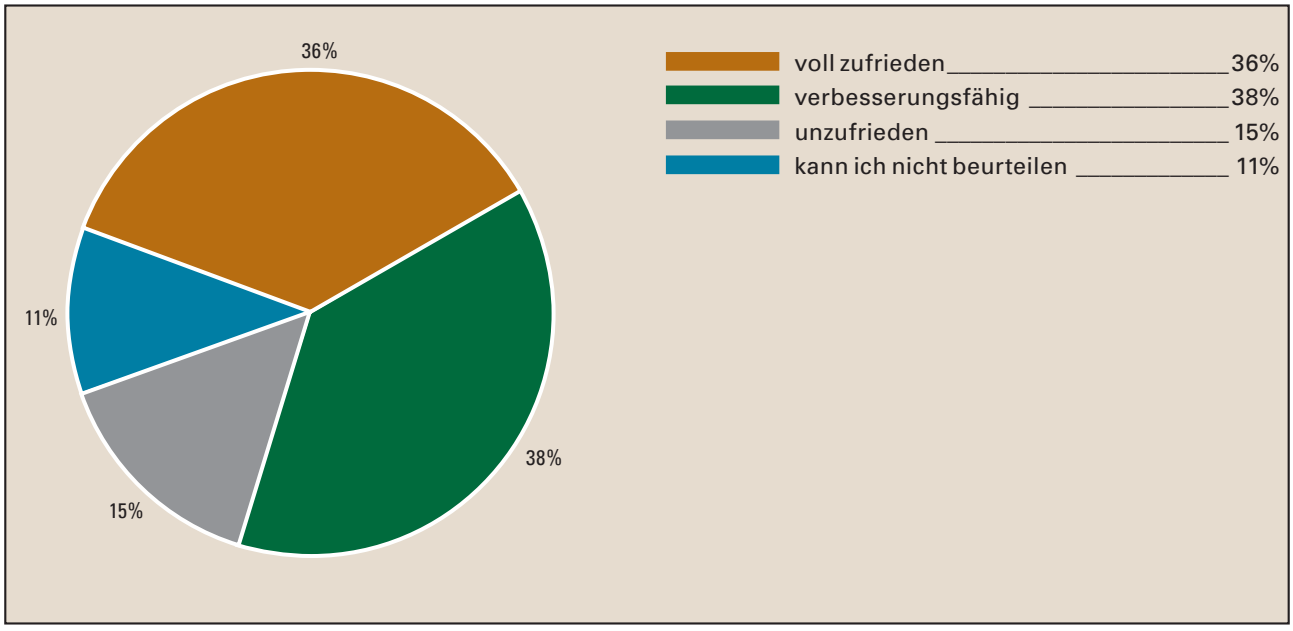
7 Welche der genannten Systeme zur Personaleinsatzplanung kommen heute in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?

Grundsätzlich sind Systeme zur Personaleinsatzplanung und zum effizienten Arbeitszeitmanagement ein entscheidender Wettbewerbsvorteil bei der Bewältigung der immer komplexer werdenden Planungsaufgaben im betrieblichen Umfeld. Wie die Studie zeigt, ist die Landschaft bei der Systemunterstützung immer noch sehr heterogen ausgeprägt, obwohl seit Jahren sehr leistungsstarke Produkte auf dem Markt verfügbar sind.
Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die bereits mit Spezialsoftware zur Personaleinsatzplanung agieren, wobei es sich dabei oftmals um individuell ausgeprägte Lösungen in einer mannigfaltigen Softwarelandschaft handelt.
Ein signifikanter Anteil der teilnehmenden Unternehmen an der Studie setzt hingegen noch immer auf die Planung mit einer Tabellenkalkulation und die Erfahrungswerte ihrer Planer.
Das Thema Personaleinsatzplanung steckt also erstaunlicherweise bei einem immer noch nennenswerten Anteil von Unternehmen in den »Kinderschuhen« oder wurde bisher noch nicht konsequent und nachhaltig umgesetzt, obwohl sich bereites seit 10 Jahren der Trend zeigt, dass die Unternehmen dieses Thema für wichtig halten.
Im Vergleich zur WTA-Studie 2011 hat sich die Situation ein wenig verbessert. Der grundsätzliche Trend der aus unserer Sicht mangelnden nachhaltigen Realisierung bei den teilnehmenden Unternehmen bleibt jedoch bestehen.
Integrierte Systeme zum Arbeitszeitmanagement und der Personaleinsatzplanung sind bei den Befragten nur zu rund 42% im Einsatz. Auch hier gibt es eine leichte Verbesserung seit den letzten zwei Jahren. Prinzipiell zeigt dieses Ergebnis dennoch, dass es an schlüssigen Konzepten bei der Softwareunterstützung mangelt.
Die Folge dieser aktuellen Entwicklungen ist, dass die Ressource Personal nicht optimal und wirtschaftlich genutzt wird. Hier gibt es in vielen Unternehmen weiterhin erhebliche Optimierungspotenziale.

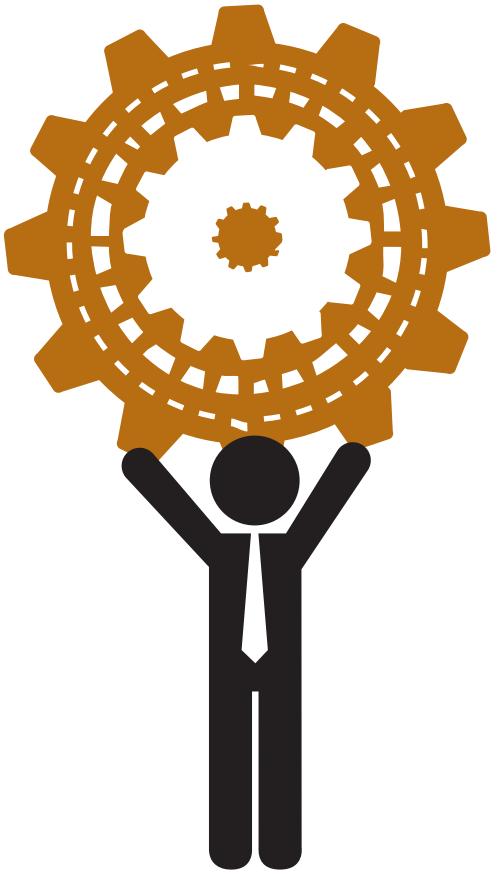


8 Wie zufrieden sind Sie mit den heute eingesetzten Systemen zur Personaleinsatzplanung

Der Anteil befragter Unternehmen, die mit ihren eingesetzten Systemen vollauf zufrieden sind, liegt mit 36% unter den Erwartungen. Vor allem für die Unternehmen, bei denen schon Softwarelösungen zur Personaleinsatzplanung im Einsatz sind, gibt dies Anlass zum Nachdenken.
Immer noch mehr als die Hälfte der Befragten stuft die eingesetzten Systeme als verbesserungsfähig ein oder ist unzufrieden mit dem heutigen Status Quo (53%).
Das spricht einerseits dafür, dass es in den Unternehmen dynamische Bereiche gibt, die Anpassungs- und Veränderungsprozessen unterliegen, andererseits kann es aber auch bedeuten, dass eine nicht optimal passende Systemlösung im Unternehmen eingesetzt wird. Das kann im schlimmsten Fall zur Folge haben, dass diese Lösung nicht auf das Unternehmen und seine Bedürfnisse ausgerichtet bzw. angepasst ist.
Dies spiegelt ebenfalls die Erfahrung der WTA-Berater wider. IT-Systeme werden zwar implementiert, orientieren sich aber zu wenig an den wirklichen Anforderungen, oder es fehlt an konsequenter Prozessorientierung und es wird nur der Status Quo der Planungsverfahren abgebildet. Grundsätzlich gibt es hier erhebliches Verbesserungspotenzial.



Aktuelle Trends und Herausforderungen



Aktuell wird den Themen Zeitarbeit respektive Leiharbeitnehmerüberlassung in Deutschland ein besonderes Ausmaß an legislativer Aufmerksamkeit gezollt. Nach Gleichbehandlungsgrundsatz, dem Gesetz zur Sicherung von Beschäftigung und Stabilität sowie der Einführung der Lohnuntergrenze, kann sich der Einsatz von Leiharbeitnehmern zukünftig noch schwieriger gestalten – sobald das Verbot der »ständigen« Entleihe durch Grundsatzurteile näher definiert wird. Auch wenn das Bundesarbeitsgericht in seinem aktuellen Urteil vom 10.12.2013 (9 AZR 51/13) einen gesetzlichen Anspruch auf Festanstellung beim Entleiher bei nicht vorübergehender / ständiger Tätigkeit verneint, so steigen für die Unternehmen, die diese Form der Beschäftigung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit nutzen, die assoziierten Risiken.

Auch alternative Modelle wie die der Werkverträge wurden bereits von der Bundeskanzlerin als zu schließende Schlupflöcher gebrandmarkt. Ob der Arbeitsmarkt sich diesen Fragen und Einschätzungen stellt, soll der folgende Fragenkomplex klären.

Darüber hinaus stellt für Unternehmen die Frage nach der Beschäftigungsform der Dauernachtarbeit einen ähnlich aktuellen wie auch brisanten Themenkomplex dar.

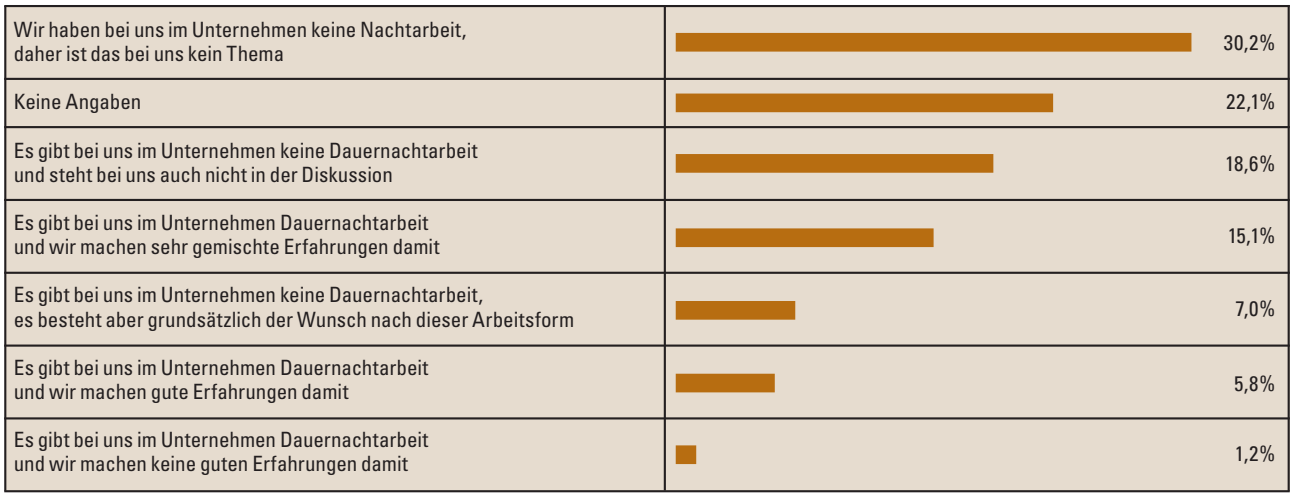
9 Änderungen der Rechtsprechung in Bezug auf LeiharbeitnehmerInnen Deutschland – Hat Ihr Unternehmen bereits auf diese Rechtssprechung / Rechtsänderung reagiert?

Reduziert man die Antworten auf die Frage nach den Auswirkungen der zu erwartenden Änderungen bezüglich der Einsatzmöglichkeiten von Leiharbeitnehmer um diejenigen, für die sich diese Frage mangels Ursache nicht stellt (… Wir beschäftigen keine / nur wenige Leiharbeitnehmer …), so ergibt sich das folgende Bild:
40% der Befragten zweifeln die Notwendigkeit und somit die Eintrittswahrscheinlichkeit einer geänderten Rechtsprechung prinzipiell an. Hingegen geben die restlichen 60% an, in der ein oder anderen Art bereits auf das mögliche Risiko reagiert zu haben; sei es mittels reiner Reduktion des Umfangs (32%), Beschränkung des Einsatzes auf kurze Lastspitzen im Sinne einer nicht ständigen Beschäftigung (17%), durch alternative Arbeitszeitmodelle der fest angestellten Belegschaft (6%) oder durch die Steigerung des Anteils teilzeitbeschäftigter Festangestellter.
Dieser Trend entspricht den Einschätzungen der Berater der WTA, welche davon ausgehen, dass auch ohne richtungsweisende Grundsatzurteile bezüglich der Definition der ständigen Beschäftigung die Unternehmen bei der Risikoabwägung vielfach die Ansprüche an Qualität und Nachhaltigkeit zunehmen. Darüber hinaus wird erwartet, dass die Unternehmen in Zukunft besser mit dem Thema Arbeitszeit umgehen und damit Leiharbeit weniger attraktiv wird.
Auf dem Weg dorthin wachsen in gleichem Maße die Ansprüche an neue, kreative und ausgewogene Arbeitszeitmodelle und Beschäftigungsverhältnisse, um Flexibilität und Kosten auf dem derzeit hohen Niveau halten zu können.

Nein	Wir sehen (noch) keine Notwendigkeit zu Reaktion	40%
Ja	Wir haben die Anzahl Leiharbeitnehmer reduziert	32%
Ja	Wir beschränken den Einsatz von Leiharbeitnehmern in Zukunft auf kurze Lastspitzen	17%
Ja	Wir haben alternative Arbeitszeitmodelle eingeführt	6%
Ja	Wir steigern die Anzahl von teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern	5%

10 Dauernachtarbeit wird immer wieder diskutiert, es gibt glühende Befürworter aber auch schwerwiegende Bedenken. Wie sind Ihre Erfahrungen mit dem Thema Dauernachtarbeit?

Insgesamt haben rund ¼ der Unternehmen angegeben, Dauernacht zu arbeiten. Ein kleiner Teil mit keinen guten Erfahrungen, der überwiegende Teil davon mit gemischten aber auch einige mit positiven Erfahrungen.
In Anbetracht der substanziellen Verbreitung und erheblicher Gefahren der Dauernachtarbeit – gesundheitliche Beeinträchtigungen, Schlaflosigkeit etc. – ruft dies nach vertiefender Forschung, um zu klären, ob diese Gefahren nur nicht sichtbar (oder aus dem Unternehmen ausgelagert) sind bzw. welche Vorteile die bekannten Risiken aufwiegen könnten.



Statistik

Rahmendaten der Studie

Erhebungszeitraum:	14.10.2013 – 17.01.2014 (3 Monate)
Erhebungsart:	Online-Fragebogen
Anzahl Fragen:	10
Teilnehmer:	193
Unternehmen:	176

Teilnehmende Branchen

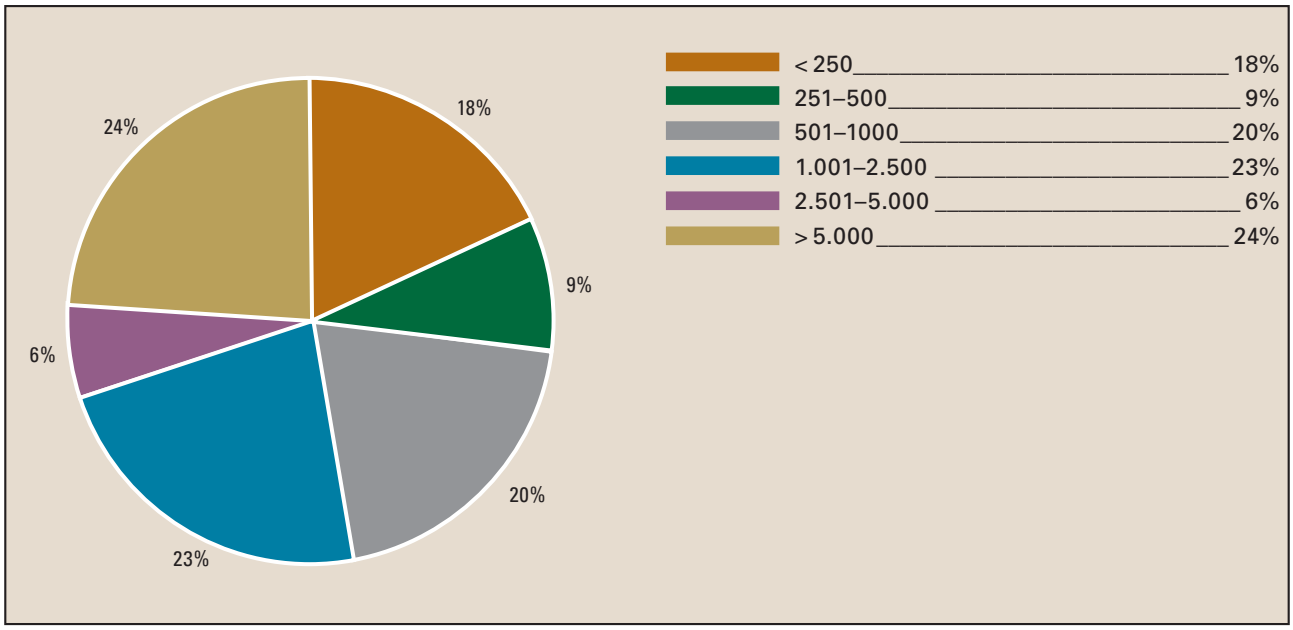
Banken, Versicherungen
Öffentliche Verwaltung
Dienstleistung
Transport & Logistik
Handel
Gesundheitswesen
Handel
Produktion & Gewerbe

S1 In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Gesundheitsweisen	39,44%
Produktion und Gewerbe	12,68%
Andere Branche	11,26%
Handel	9,86%
Transport und Logistik	8,45%
Dienstleistung, z.B. Call-Center	8,45%
Öffentliche Verwaltung	7,04%
Banken, Versicherungen und Immobilien	2,82%

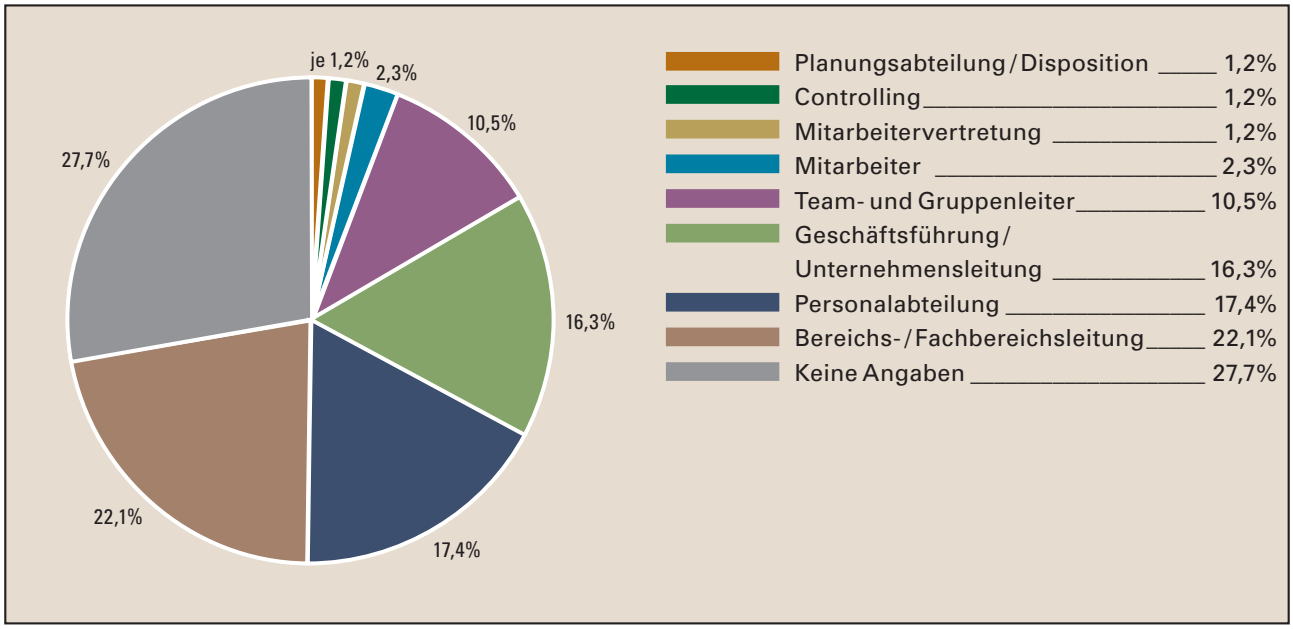
S2 Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

Unter den an der Studie teilnehmenden Unternehmen sind alle Unternehmensgrößen vertreten. 27% der Teilnehmer repräsentieren Firmen mit bis zu 500 Mitarbeitern, weitere 20% sind Firmen mit 501 bis 1000 Mitarbeitern. Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern sind in Summe mit 29% vertreten, und selbst Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern stellen mit 24% einen bemerkenswerten Anteil.
Die Verteilung zeigt, dass personallogistische Themen in allen Unternehmensgrößen eine wichtige Rolle spielen.



S3 In welcher Funktion / welchem Bereich arbeiten Sie für Ihr Unternehmen?

Ein signifikanter Anteil der Studienteilnehmer (48%) arbeitet in Leitungspositionen wie Geschäftsführung, Unternehmens- oder Bereichsleitung. Auf Rang 2 folgt die Personalabteilung mit 17%, anschließend die Team- und Gruppenleiter mit 11% aller Teilnehmer. Die verbleibenden Anteile verteilen sich auf Mitarbeiter, Planungsabteilung / Disposition und Mitarbeitervertretung. Die vorangehenden Ergebnisauswertungen stellen damit zum überwiegenden Teil die Position der mittleren und oberen Leitungsebene der befragten Unternehmen dar.



Fazit

Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitflexibilisierung

Die Arbeitszeitform entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie ist die Bedingung dafür, dass Arbeitszeitbedarfe passgenau mit der Arbeitszeitkapazität abgedeckt werden können.
Schicht-, Teilzeit- wie auch Gleitzeitarbeit sind in Ausprägung und Mengenanteil die prägenden Arbeitszeitformen. Ist die Arbeit im Schichtbetrieb organisiert, so dominiert diese Arbeitszeitform sogar mit 41% die anderen Formen von Arbeitszeit. Teilzeitarbeit wird von fast allen Teilnehmern genutzt, für 35% der Belegschaften ist sie die überwiegend praktizierte Arbeitszeitform. Weniger stark als die Teilzeit zeigt sich die Gleitzeitarbeit, mit einem Nutzungsgrad von immerhin noch 24% aller Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen. In der öffentlichen Diskussion wird der Lebensarbeitszeit sehr häufig eine wachsende Bedeutung zugeschrieben. In der vorliegenden wie auch in vorausgehenden Studie der WTA von 2011 bleibt diese Arbeitszeitform indes eine Marginalie und hat offensichtlich im betrieblichen Umfeld wenig Bedeutung.
Bei der Frage nach den größten Problemen bei der Arbeitszeitgestaltung findet sich ein Mix aus betriebswirtschaftlichen und Mitarbeiterthemen. Der Belastung der Mitarbeiter wird das im Verhältnis größte Gewicht beigemessen und von vielen Unternehmen als zentrales Thema benannt. Die Anpassung der Arbeitszeitkapazität an den tatsächlichen Arbeitszeitbedarf folgt im Branchenmix auf Rang zwei, dicht gefolgt von der Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen auf Rang drei.
Auch bei der Frage nach den zukünftigen Herausforderungen findet sich wieder der Mix aus betriebswirtschaftlichen und Mitarbeiterthemen. Hervorzuheben ist, dass die größte Herausforderung »Attraktivität für Mitarbeiter und Bewerber« die Spitzenposition binnen zwei Jahren von der »Anpassung an die Bedarfssituation« übernommen hat.
Mit der Zielsetzung, eine solide mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei gleichzeitigem Fachkräftemangel zu sichern, kommt der Aufgabe der Mitarbeiterbindung und der Arbeitsplatzattraktivität eine mittlerweile herausragende Bedeutung zu.

Intelligente Personaleinsatzplanung

Die flexible Reaktion auf Bedarfsschwankungen, die Verbesserung der Flexibilität der »eigentlichen« Einsatzplanung sowie die vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes sind für die teilnehmenden Unternehmen an dieser Studie die wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine effiziente und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung im betrieblichen Alltag.
Umso bemerkenswerter ist es, dass die Unternehmen immer noch auf althergebrachte Methoden zurückgreifen, wie sie ihr Personal einsetzen. Grundsätzlich wird dem Instrument Personaleinsatzplanung zwar große Bedeutung beigemessen und viele Unternehmen sind in diesem Bereich bereits tätig geworden, dennoch hat ein signifikanter Anteil erheblichen Nachholbedarf bei der effizienten und bedarfsorientierten Einsatzplanung bzw. beim Einsatz zeitgemäßer IT-Lösungen.
Dieser Trend zeichnet sich schon seit rund 10 Jahren ab. Trotzdem steckt das Thema Personaleinsatzplanung erstaunlicherweise oftmals in den »Kinderschuhen« oder wurde nicht konsequent und nachhaltig umgesetzt. In vielen Fällen wurden die gewünschten Effekte mit einer Softwareeinführung nicht annähernd erreicht. Bei den bestehenden, in den Betrieben realisierten Lösungen, sieht über die Hälfte der befragten Unternehmen (53%) weiterhin Verbesserungsbedarf oder man ist unzufrieden mit den heute implementierten Softwarelösungen.

Aktuelle Trends und Herausforderungen

Bedeutung der Leiharbeit

Aktuell wird den Themen Zeitarbeit respektive Leiharbeitnehmerüberlassung in Deutschland ein besonderes Ausmaß an legislativer Aufmerksamkeit gezollt. Nach dem Gleichbehandlungsgrundsatz, dem Gesetz zur Sicherung von Beschäftigung und Stabilität sowie der Einführung der Lohnuntergrenze kann sich der Einsatz von Leiharbeitnehmern zukünftig noch schwieriger gestalten sobald das Verbot der »ständigen« Entleihe durch Grundsatzurteile näher definiert wird. Auch wenn das Bundesarbeitsgericht in seinem aktuellen Urteil vom 10.12.2013 (9 AZR 51/13) einen gesetzlichen Anspruch auf Festanstellung beim Entleiher bei nicht vorübergehender / ständiger Tätigkeit verneint, so steigen für die Unternehmen, die diese Form der Beschäftigung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit nutzen, die assoziierten Risiken.
40% der befragten Unternehmen zweifeln die Notwendigkeit und somit die Eintrittswahrscheinlichkeit einer geänderten Rechtsprechung prinzipiell an. Hingegen geben die restlichen 60% an, in der ein oder anderen Art bereits auf das mögliche Risiko reagiert zu haben; sei es mittels reiner Reduktion des Umfangs (32%), Beschränkung des Einsatzes auf kurze Lastspitzen im Sinne einer nicht ständigen Beschäftigung (17%), durch alternative Arbeitszeitmodelle der fest angestellten Belegschaft (6%) oder aber durch die Steigerung des Anteils teilzeitbeschäftigter Festangestellter.
Diesen Trend bestätigen auch die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit in Deutschland, welche in den Jahren bis 2012 eine Verdreifachung der Beschäftigten in Zeitarbeit, seit 2012 aber eine rückläufige Tendenz verzeichnet. Dieser Trend entspricht ebenfalls den Einschätzungen der Berater der WTA, welche davon ausgehen, dass auch ohne richtungsweisende Grundsatzurteile bezüglich der Definition der ständigen Beschäftigung die Unternehmen im Sinne einer Risikominimierung mehr und mehr den Einsatz von Leiharbeitnehmern reduzieren werden. So dieser Trend einen Zustand erreicht, bei dem der Einsatz von Leiharbeitnehmern keinen Wettbewerbsvorteil mehr darstellt, wird das Gewicht der Zeitarbeit weiter an Bedeutung verlieren und hinter die Ansprüche an Qualität und Nachhaltigkeit zurücktreten.
Auf dem Weg dorthin wachsen in gleichem Maße die Ansprüche an neue, kreative und ausgewogene Arbeitszeitmodelle und Beschäftigungsverhältnisse, um Flexibilität und Kosten auf dem derzeit hohen Niveau halten zu können.

Bedeutung der Dauernachtarbeit

Insgesamt haben rund ¼ der Unternehmen angegeben, Dauernacht zu arbeiten. Ein kleiner Teil mit keinen guten Erfahrungen, der überwiegende Teil davon mit gemischten aber auch einige mit positiven Erfahrungen.
In Anbetracht der substanziellen Verbreitung und erheblicher Gefahren der Dauernacht – gesundheitliche Beeinträchtigungen, Schlaflosigkeit etc. – ruft dies nach vertiefender Forschung, um zu klären, ob diese Gefahren nur nicht sichtbar (oder aus dem Unternehmen ausgelagert) sind bzw. welche Vorteile die bekannten Risiken aufwiegen könnten.

Die WORKING TIME ALLIANCE

Projekte zur Optimierung von Arbeitszeit- und Ressourcenplanung sind vielschichtig. Für die sichere und ganzheitliche Umsetzung werden diverse Kompetenzen benötigt. Neben der Klärung von Prozess- und Organisationsfragen geht es um die Auswahl, Implementierung und Optimierung von Softwaresystemen zur Personaleinsatzplanung, zum Arbeitszeitmanagement und zur Abrechnung. Bei der Bedarfsermittlung und dem Design von effizienten Schichten und Schichtmodellen sind wissenschaftlich korrekte mathematische Ansätze ebenso gefragt wie langjährige Erfahrung im Umgang mit den unterschiedlichen Erwartungen der beteiligten Interessengruppen (Management, Mitarbeiter, Mitarbeitervertretung).
Wer ein effizientes Workforce Management aufbauen möchte, benötigt einen versierten Betriebswirt mit technischer Expertise, um Daten aus unterschiedlichsten Systemen zu aggregieren und ein praxisgerechtes Cockpit für das Management und die Produktion zu entwerfen.

Um den Anforderungen des heutigen Marktes gerecht zu werden haben bm-orga (Beratung für Management und Organisation), der Spezialist für ganzheitliches bedarfsorientiertes Ressourcenmanagement, FOKUS:ZEIT, das Beratungshaus für Arbeitszeit- und Business Performance Management und XIMES, die Experten für intelligente Arbeitszeitlösungen, ihre Kompetenzen gebündelt und arbeiten seit Jahren im Rahmen der WORKING TIME ALLIANCE (WTA) zusammen.
Unseren Kunden bietet diese strategische Partnerschaft maximale Sicherheit, für jedes Spezialgebiet der Personallogistik zeitnah auf das Wissen eines erfahrenen Experten bauen zu können. bm-orga, FOKUS:ZEIT und XIMES bilden ein Team, das mit seiner praktischen und wissenschaftlichen Expertise im produktiven und nachhaltigen Umgang mit Arbeitszeit einzigartig ist. Im Rahmen eines Competence- und Ressourcensharings erhalten Kunden auch bei großen Projekten schnellen Zugriff auf den richtigen Berater zur richtigen Zeit. Im Fall einer projektbedingt notwendigen Aufstockung der Beraterressourcen oder bei ungeplanten Ausfällen kann so schnell und unbürokratisch reagiert werden. Das erhöht signifikant die Sicherheit in Bezug auf die erfolgreiche und zeitgerechte Durchführung von Projekten.
So profitieren unsere Kunden von der höheren Qualität und der schnelleren Weiterentwicklung von Beratungsleistungen und Beratungskonzepten im Rahmen dieser Zusammenarbeit. In gemeinsamen Kompetenzgruppen werden Erfahrungen und Erkenntnisse dupliziert, neue Berater gemeinsam ausgebildet und Studien sowie wissenschaftliche Projekte umgesetzt.

bm-orga GmbH

Die bm-orga GmbH wurde im April 2007 gegründet. Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um. Die meiste Zeit verbringen wir direkt bei unseren Kunden, 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 Mitarbeitern, als auch sein Umfeld und sein Image, denn wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung der Mitarbeiter und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist deshalb geprägt durch den 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.
Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung – entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus unserem Netzwerk.

Was zeichnet uns aus?

- bm-orga bietet eine einzigartige Kombination aus Prozesskompetenz rund um die Themen Arbeitszeitmanagement, Personaleinsatzplanung, Prozessoptimierung, Organisationsberatung und Projektmanagement.
- 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«. Hier verfügen wir über die nötige soziale und methodische Kompetenz, dies erfolgreich zu realisieren.

bm-orga GmbH
Beratung für Management & Organisation

bm-orga GmbH
Jürgen Wintzen

Stadthausbrücke 1-3
D-20355 Hamburg
Tel.: +49 (0) 40 / 376 44 652

www.bm-orga.com

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 Personaleinsatzplanung- und Workforce Management-Systemen (PEP- und WFM): Pflichtenhefterstellung, Angebotssichtung, Anbieterauswahl
- Projektleitung bei der Implementierung von PEP und WFM-Softwaresystemen

FOKUS:ZEIT
Mehr Zeit ▪ Mehr Wert ▪ Mehr Zukunft ▪

FOKUS:ZEIT GmbH
Hans Romeiser

Am Wolfsmantel 2
D-91058 Erlangen
Tel.: +49 (0) 91 31 / 94 03 808 00

www.fokus-zeit.de

XIMES GmbH

XIMES bietet Software und Beratungsleistungen rund um das Thema Arbeitszeit an. Unsere Kunden profitieren entweder durch den Kauf der selbst entwickelten Software oder durch kompetente Fach- und Prozessberatung.
Von zwei Standorten aus arbeiten wir täglich an den Arbeitszeit-Brennpunkten unserer Kunden in den verschiedensten Branchen. Damit diese Qualität stetig weiter steigt und auch internationale Kunden zufriedenstellt, kooperiert XIMES mit Partnern im In- und Ausland.
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 kleine und mittelständische Unternehmen 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 (WTA).

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

www.ximes.com