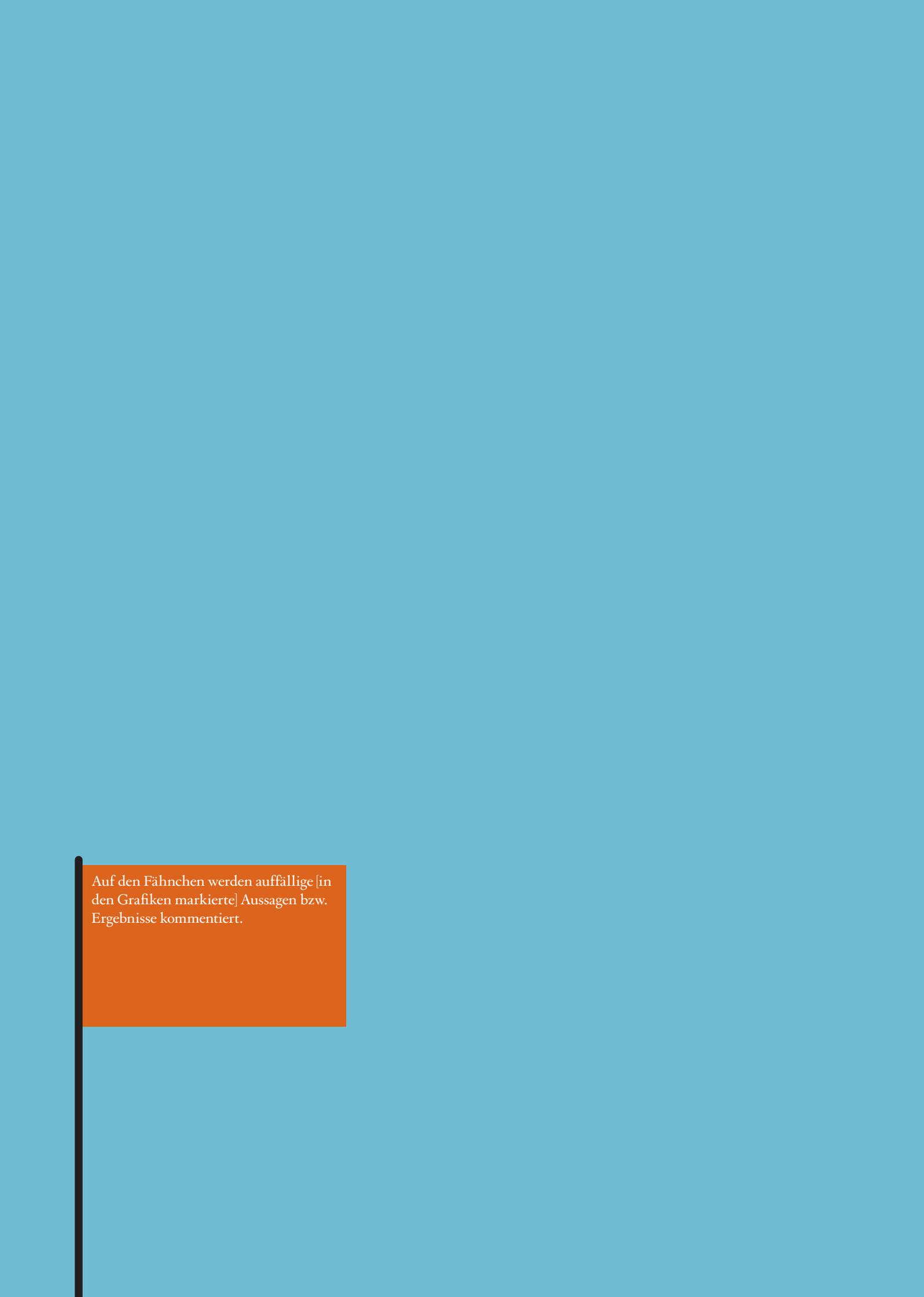


Working Time Alliance

Trendmonitor Workforce Management

Studie 2019





Auf den Fähnchen werden auffällige [in den Grafiken markierte] Aussagen bzw. Ergebnisse kommentiert.

Trendmonitor Workforce Management

Wo stehen wir heute? Was kommt auf uns zu?

Welche Faktoren prägen das Workforce Management der Zukunft? Herausforderungen, Erwartungen und Erfolgsaussichten

Globalisierung, Digitalisierung, Flexibilität, steigende Komplexität und Individualisierung stehen für die Entwicklung im Workforce Management der Zukunft. Nicht nur die Märkte, die Wirtschaft sind davon betroffen, sondern auch der Arbeitsmarkt. Die Konkurrenz um die besten Köpfe wird heute schon »war of talents« genannt. Denn eines steht fest: Die Zahl der gut ausgebildeten Fachkräfte steigt trotz Einwanderung und offener Arbeitsmärkte in Deutschland nicht so stark an, wie es wünschenswert und erforderlich wäre.

Flexibilität bei der Leistungserbringung ist deshalb von zentraler Bedeutung, und die vorausschauende, bedarfsorientierte Steuerung der Ressource Personal wird unter solchen Rahmenbedingungen immer wichtiger.

Zahlreiche Unternehmen setzen ihr Personal jedoch noch nicht ökonomisch ein und verschwenden somit beachtliche Potenziale. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass sich unter Berücksichtigung erfolgskritischer Faktoren nicht nur erhebliche Kosten einsparen lassen, sondern dass auch den Anforderungen der Märkte besser begegnet werden kann.

Im Zentrum der Studienreihe der Working Times Alliance (WTA) stehen schon seit 15 Jahren die Mitarbeiter der Unternehmen und alle sich aus Managementsicht ergebenden Fragen zur erfolgssichernden Planung, Steuerung und Entwicklung dieser Workforce.

Die hier vorliegende vierte WTA-Studie zum Workforce Management untersucht – als Trendmonitor – die Antworten von Unternehmen auf die wichtigen und drängenden Fragen der Arbeitszeitgestaltung. Aktuelle Trends und Debatten werden dabei ebenso in den Blick genommen wie die lang- und mittelfristigen Entwicklungen der zurückliegenden 15 Jahre.

Vor welchen Herausforderungen steht das Workforce Management gegenwärtig? Wie sieht die Zukunft der Arbeitszeitgestaltung aus? Welche Auswirkungen hat der aktuelle Fachkräftemangel auf ein bedarfsorientiertes Arbeitszeitmanagement? Welche Erwartungen knüpfen gerade jüngere Arbeitnehmer an ihre Arbeitszeit? Was muss im Workforce Management in Zukunft beachtet werden?

Die hier vorliegende Workforce Management Studie der WTA findet zum ersten Mal unter Mitarbeit der INFORM GmbH (Aachen) statt.



Jürgen Wintzen



Hans Romeiser



Dr. Heinzpeter Lindroth



Dr. Jörg Herbers

Zukunft des Workforce Managements

Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung

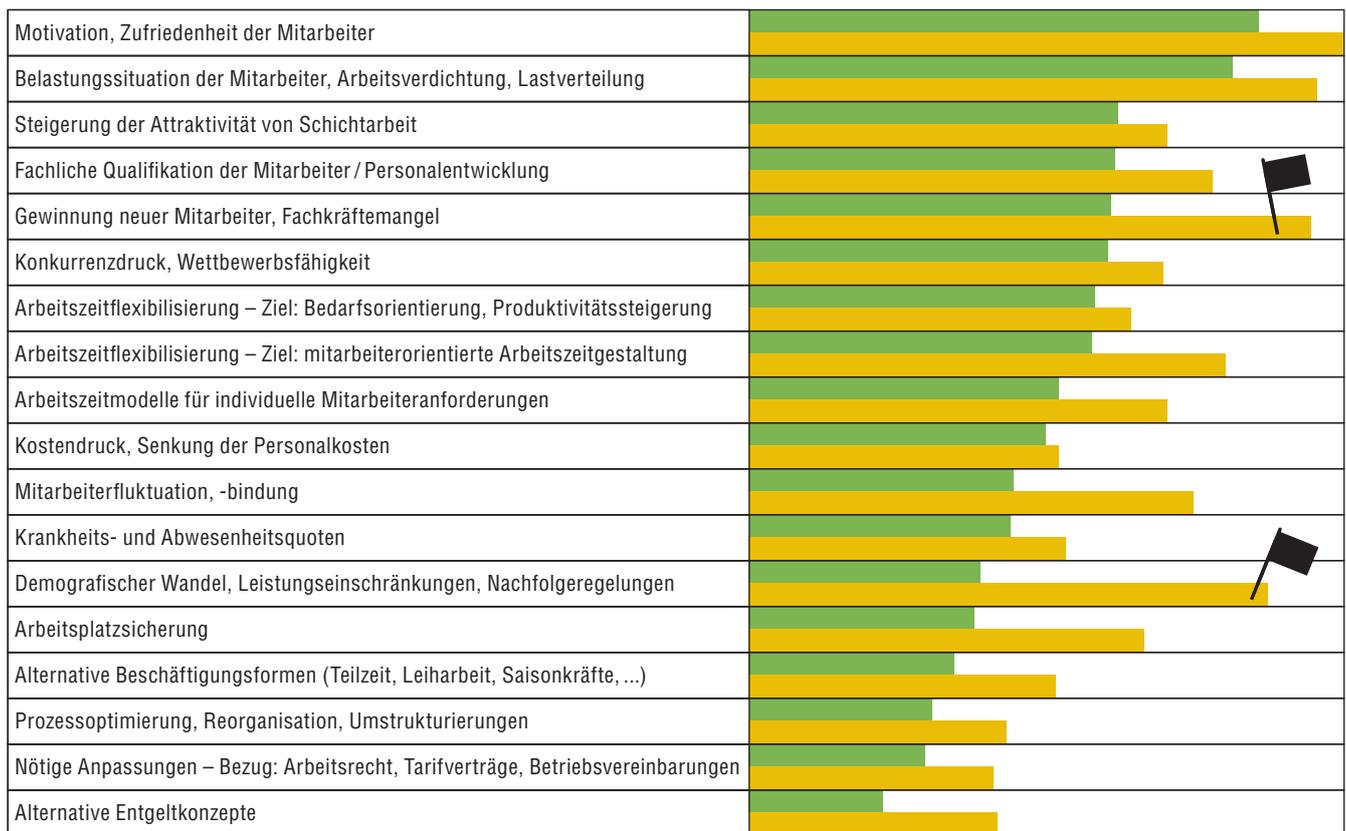
Das zentrale Thema der Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung ist die Flexibilisierung. Sie gewinnt weiter an Bedeutung, aber auch an Komplexität. Dies zeigte sich bereits in der Verwendung von Flexibilität als Instrument gegen die anhaltend schwierige wirtschaftliche Situation in der Vergangenheit. Für den Unternehmenserfolg und die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind flexible Arbeitszeiten mittlerweile ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Arbeitszeitflexibilität hat zwei maßgebliche Funktionen. Einerseits stellt sie ein Erfordernis dar, in Zeiten wachsenden Kostendrucks wettbewerbsfähig zu bleiben und schnell auf Marktschwankungen reagieren zu können. Andererseits sind flexible Arbeitszeiten auch für die Mitarbeiter eine Chance für höhere Arbeitsplatzsicherheit, mehr persönliche Freiheit und einen Zuwachs an Lebensqualität.

Wir richten in unserer Studie den Fokus auf die betrieblichen Aspekte der Arbeitszeitgestaltung. Es wird zum Beispiel beleuchtet, welche Arbeitszeitmodelle in den Augen der Teilnehmer Zukunft haben und was aus Sicht der Befragten ein Auslaufmodell ist. Welchen Herausforderungen sich insbesondere die Schichtarbeit gegenüberübersieht und welches Gewicht zyklischen Arbeitszeitmodellen zukommt, vertieft die Studie in zwei zentralen Aspekten.



1 Was sind die wichtigsten Herausforderungen an das Workforce Management Ihres Unternehmens und wie würden Sie diese priorisieren?



grün = aktuell, gelb = zukünftig

Ende 2015 titelte die Tagesschau »Spaß, Selbstverwirklichung und Yoga – Generation Y krepelt den Arbeitsmarkt um«¹ und kam dabei zu dem Schluss, dass die neue Generation am Arbeitsmarkt sich diese Haltung gegenüber ihrem zukünftigen Arbeitgeber auch leisten kann.

In den Ergebnissen der aktuellen Befragung zeigt sich, dass der damals prognostizierte Wandel nun zur Realität wird. An oberster Stelle – sowohl als aktuelle wie auch als zukünftige Herausforderung an ein optimales Workforce Management – sieht die Mehrzahl der befragten Unternehmen die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter; dies noch vor der Notwendigkeit flexibler Arbeitszeitmodelle zur Steigerung der Produktivität und dem Kostendruck. Das war in der WTA-Studie von 2016 noch anders. Dort nach den Herausforderungen an die Personaleinsatzplanung befragt, priorisierten die Arbeitgeber Kostendruck [14%]², wachsenden Flexibilitätsbedarf [14%]³ noch gleichauf mit Motivation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen [14%]⁴.

Bei den zukünftig zu erwartenden Änderungen stehen besonders demografischer Wandel, Mitarbeiterfluktuation, Fachkräftemangel und die Gewinnung neuer Mitarbeiter hervor. Diese Themen sind schon weiter in den Fokus der Unternehmen gerückt als noch vor 3 Jahren, für die kommenden Jahre wird aber weiter eine überdurchschnittliche Steigerung ihrer Bedeutung gesehen.

Dennoch behalten auch die Themen der Arbeitszeitflexibilisierung für eine bessere Bedarfsorientierung, Konkurrenzdruck und Wettbewerbsfähigkeit sowie an letzter Stelle der Kostendruck ihre Bedeutung. Diese liegen jedoch deutlich hinter den Themen, die eine neue Arbeitsmarktgeneration betreffen und auf deren Belange und Erfordernisse es offensichtlich einzugehen gilt.

Ältere Mitarbeiter müssen zukünftig so lange wie irgend möglich eingesetzt werden, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

1 Tagesschau Online, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/generationy100.html>.

2 WTA-Studie: Zukunft Arbeitszeit, 2016, S. 13.

3 Ebd.

4 Ebd.

2 Welche Arbeitszeitformen / Beschäftigungsarten werden in Ihrem Unternehmen in welchem Umfang für Mitarbeiter genutzt, die NICHT im Schichtdienst arbeiten?

| | | | |
|---|-----|-----|-----|
| Vollzeit | 87% | 12% | 1% |
| Gleitzeit mit Kernzeit(en) | 59% | 22% | 18% |
| Teilzeit | 32% | 66% | 2% |
| Regelmäßige (geplante) Mehrarbeit / Überstunden (Pauschalabgeltung) | 25% | 58% | 17% |
| Vertrauensarbeitszeit | 15% | 25% | 60% |
| Feste Arbeitszeiten | 14% | 28% | 59% |
| Gleitzeit ohne Kernzeit | 12% | 12% | 76% |
| Home-Office, mobile Arbeitszeit | 5% | 50% | 45% |
| Job-Sharing | 3% | 25% | 73% |
| Vorruhestandsregelungen (Altersteilzeit, etc.) | 3% | 34% | 64% |
| Teilzeit in Führungspositionen | 1% | 29% | 70% |
| Lebensarbeitszeit | 9% | | 91% |

grün = viele Mitarbeiter, gelb = einige Mitarbeiter, blau = gar nicht

Scheinen sich die befragten Unternehmen auch der Bedeutung der geänderten Herausforderungen an ihr Workforce Management bewusst zu werden, so benötigt die entsprechende Umsetzung in Arbeitsformen und -modellen offensichtlich noch Zeit.

Insbesondere die Teilzeitarbeit spielt im Vergleich der Arbeitszeitformen eine herausgehobene Rolle.

Im Vergleich zur WTA-Studie von 2013/14⁵ konnte der Rang der Teilzeitarbeit deutlich zulegen und nimmt (wie schon 2016⁶) die Spitzenposition ein. Es scheint sich damit ein Trend fortzusetzen – den auch die Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit für weiter zurückliegende Zeiträume verzeichnet (s. u.) – dennoch ist die Zuwachsrate nach wie vor eher gering.

Im Mittelfeld finden sich die pauschale Abgeltung dynamischer Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit sowie feste Arbeitszeiten.

Nach wie vor unbedeutend für die teilnehmenden Unternehmen sind neuere Beschäftigungsformen wie Home-Office /

mobiles Arbeiten, Job-Sharing aber auch Teilzeit in Führungspositionen. Dabei hat lediglich Home-Office-Arbeitszeit gegenüber den vorigen Befragungen zugenommen und wird – zumindest von einigen Beschäftigten – vermehrt genutzt. Der einstige Trend der Lebensarbeitszeit hat sich weder durchgesetzt noch wird diese Form der Arbeitszeit auch nur ansatzweise genutzt.

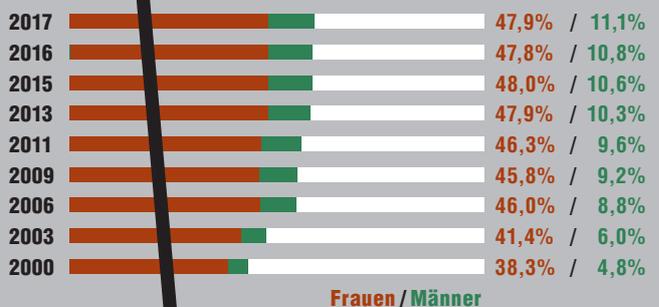
Teilzeit ist weiter auf dem Vormarsch, allerdings nach wie vor nicht in Führungspositionen.

Anteil Teilzeit

Die Teilzeitbeschäftigung in Deutschland – gemeint sind alle abhängig Erwerbstätigen mit einer normalen Wochenarbeitszeit von höchstens 35 Stunden – hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Im Jahr 2017 befanden sich etwa 11 Mio. abhängig Erwerbstätige in einem solchen Beschäftigungsverhältnis. Dabei sind Frauen mit einem Anteil von 80% viermal so stark betroffen wie Männer mit 20%.

Quelle:

Institut für Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen



5 WTA-Studie: Wertschöpfungsfaktor Mitarbeiterereinsatz, 2013/14, S. 11.

6 WTA-Studie: Zukunft Arbeitszeit, 2016, S. 6.

3 Welche Arbeitszeitformen / Beschäftigungsarten werden in Ihrem Unternehmen in welchem Umfang für Mitarbeiter im Schichtdienst genutzt?

| | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Jahresarbeitszeit | 62% | 5% | 33% |
| Vollkontinuierlich (24 Stunden an 7 Tagen der Woche) | 45% | 4% | 51% |
| Nachtarbeit | 45% | 9% | 46% |
| Teilkontinuierlich (Tage und/oder Tageszeiten ausgenommen) | 37% | 27% | 36% |
| Regelmäßige (geplante) Mehrarbeit/Überstunden | 25% | 57% | 18% |
| Teilzeit | 26% | 58% | 16% |
| Variable Arbeitszeit, Arbeit auf Abruf | 11% | 29% | 60% |
| Wunschkdienstplanung | 9% | 19% | 72% |
| Saisonarbeit, Leiharbeit, Werkverträge | 8% | 50% | 42% |
| Selbstplanung | 5% | 12% | 83% |
| Rufbereitschaft | 5% | 62% | 33% |
| Arbeitsbereitschaft | 3% | 18% | 79% |
| Vorruhestandsregelungen (Altersteilzeit, etc.) | 3% | 29% | 68% |
| Lebensarbeitszeit | 10% | | 90% |
| Altersgerechte Arbeitszeitmodelle | 17% | | 83% |

grün = viele Mitarbeiter, gelb = einige Mitarbeiter, blau = gar nicht

Wenig anders (als bei Frage 2) fallen die Ergebnisse der gleichen Fragestellung für die in Schichtarbeit beschäftigten Mitarbeiter aus. Zwar wächst hier der Anteil der Teilzeitbeschäftigung überdurchschnittlich, es ist aber anzunehmen, dass dies mehr durch den Rückgang der Arbeitszeitformen Leiharbeit, Arbeit auf Abruf, Saisonarbeit sowie Werkverträgen begründet ist. Handelt es sich bei der Schichtarbeit doch eigentlich um das Sorgenkind der Arbeitswelt (in Bezug auf Rekrutierung, Bindung und Motivation der Mitarbeiter), verwundert die geringe Nutzung der Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität und Nachhaltigkeit. Dies wären sowohl altersgerechte Modelle, Wunschkdienstplanung, Selbstplanung als auch individuelle Arbeitszeitmodelle, bei denen Zeiten oder ganze Tage von der Planung ausgenommen werden. Hier besteht ein umgekehrter Wirkmechanismus. Setzen die Unternehmen noch bis vor kurzem auf besondere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung (Rufbereitschaft, Leiharbeit und andere sekundäre Formen der Personalkapazität), so ist deren Rückgang weniger eine freiwillige Entscheidung denn mehr die unmittelbare Folge des Nachrückens einer Generation, die es sich leisten kann, wählerisch bei der Auswahl

der Beschäftigung sein zu können. Auch das Ansehen und die rechtlichen Möglichkeiten der Nutzung dieser Alternativen haben sich gewandelt.

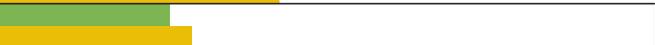
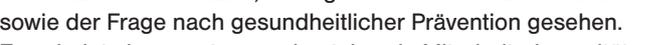
Die Unternehmen werden sich an dieser Stelle neu erfinden müssen, wenn sie auch in Zukunft in der Lage sein wollen, ausreichend Mitarbeiterkapazitäten auf dem Arbeitsmarkt zu generieren.

Viele von ihnen geraten dabei schon heute in eine Art »Teufelskreis«, bei dem mit zu wenig Personal die erforderlichen Arbeitsmengen bedient werden müssen und die vorhandenen Mitarbeiter deswegen regelmäßig mehr Arbeitszeit zu erbringen haben, als in ihren Verträgen vorgesehen ist.

Dies erklärt die hohen Werte bei der Nutzung regelmäßig zu erbringender Mehrarbeit/Überstunden, obwohl sich damit die Attraktivität des Beschäftigungsverhältnisses nur im Bereich des Mindestlohns steigern lässt. In den anderen Fällen führt dieser Zuwachs zu einer negativen Beeinflussung.

Mehrarbeit und Überstunden müssen Personalmangel ausgleichen, solange die Arbeitsmarktattraktivität nicht gesteigert wird oder dem Fachkräftemangel auf anderer Art begegnet werden kann.

4 Was sind Ihre wichtigsten Einflussgrößen auf die Arbeitszeitgestaltung / den Entwurf von Arbeitszeitmodellen aktuell und zukünftig?

| | |
|---|--|
| Arbeitsbelastung der Mitarbeiter |  |
| Attraktivität für Mitarbeiter und Bewerber |  |
| Anpassung an kurzfristige Bedarfsschwankungen |  |
| Qualität und Umfang der technischen Unterstützung (IT, Software) |  |
| Ergonomische Arbeitszeitgestaltung, Richtlinien, Vorgaben Arbeitsschutz |  |
| Besondere Bedeutung freier Wochenenden (Anzahl und Verteilung) |  |
| Reaktion auf Öffnungszeiten, geänderte Betriebsabläufe, Auftragslagen |  |
| Laufende Steuerung (Tagesdisposition, Arbeitsvorbereitung) |  |
| Nachfrage nach Teilzeit / Altersteilzeit |  |
| Qualität der Produktion / Dienstleistung (Service-Level) |  |
| Gesundheitliche Prävention |  |
| Einhaltung der rechtlichen Vorschriften |  |
| Anpassung an langfristige Bedarfsschwankungen |  |
| Personalbedarfsbestimmung und -berücksichtigung |  |
| Erwerbsminderungen, Einschränkungen der (Schicht)Diensttauglichkeit |  |
| Altersgerechte oder altersbedingte Einschränkungen / Arbeitszeitmodelle |  |
| Vereinbarungen mit den Mitarbeitervertretungen |  |
| Alleinerziehende Eltern oder Elternteile (schulpflichtiger Kinder) |  |
| Kosten für Überstunden und/oder Zuschläge |  |
| Aufwand (Komplexität) der Planung, Steuerung sowie des Controllings |  |
| Öffentlicher Nahverkehr / Verkehrsanbindung |  |
| Pflegebedürftige Angehörige |  |
| Fahrgemeinschaften |  |
| Änderungen rechtlicher Bewertungen bei Einsatz Leiharbeitnehmern (D) |  |
| Strategisches Controlling der Arbeitszeit |  |
| Religiöse oder kulturelle Aspekte |  |

grün = aktuell, gelb = zukünftig

Die Diskrepanz zwischen Herausforderungen eines optimalen Workforce Managements und den derzeit genutzten Arbeitszeitformen /-modellen spiegelt sich in den Antworten auf die Frage wider, welche Aspekte ein ideales Arbeitszeitmodell inwieweit berücksichtigen sollte.

Neben der ergonomischen Arbeitszeitgestaltung, gesundheitlichen Prävention und Aspekten der Freizeitgestaltung (besondere Bedeutung freier Wochenenden) sind dafür die kurzfristigen Anpassungsmöglichkeiten an sich stetig ändernde Arbeitsbedarfe von Bedeutung.

Die Unternehmen – gleich ob Produktion, Dienstleistung oder Logistik – sehen es nach wie vor als vornehmliche Aufgabe, die angebotenen Leistungen oder Güter mit einem hohen Service-Level und kurzer Reaktionszeit zur Verfügung zu stellen (Anpassung an kurzfristige Bedarfsschwankungen).

In dem sich daraus ergebenen Konflikt werden die Herausforderungen an die Arbeitszeitgestaltung deutlich. Für die Zukunft wird dabei eine überproportionale Steigerung der Bedeutung

von Teilzeit / Altersteilzeit, altersgerechter Arbeitszeitmodelle sowie der Frage nach gesundheitlicher Prävention gesehen. Es scheint als erwarte man, bestehende Mitarbeiterkapazität so lange und effizient wie möglich nutzen zu müssen, um Problemen der Rekrutierung neuer Kapazitäten zu begegnen. Dass das im Spannungsfeld aus Mitarbeiterinteressen (jung wie alt) und den betrieblichen Notwendigkeiten befindliche Thema »technische Unterstützung (Software)« Platz 4 erreicht, ist ein Indiz für die Komplexität der Fragestellung. Um die größtenteils gegenläufigen Parameter der Personaleinsatzplanung entlang eines Arbeitszeitmodells möglichst optimal miteinander zu vereinen, hoffen oder vertrauen die Verantwortlichen auf die wachsenden Fähigkeiten intelligenter Entscheidungsunterstützungssysteme.

Die Anforderungen an die Arbeitszeitmodelle der Zukunft werden so komplex, dass intelligente Softwaresysteme erforderlich erscheinen um diese zu vereinen.

Arbeitszeitgestaltung unter den Herausforderungen von Fachkräftemangel und Work-Life-Balance

Veränderte Ausgangsbedingungen als Vorboten eines neuen Workforce Management

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt grundlegend gewandelt. In Zeiten eines engen Arbeitsmarktes, in dem sich Bewerber ihren Arbeitgeber auswählen können und viele Unternehmen Probleme haben, Fachkräfte zu finden, richtet sich der Blick auf Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung. Dabei rücken insbesondere Aspekte der Arbeitszeitgestaltung und arbeitnehmerseitigen Flexibilisierung in den Fokus. Anfang 2018 verkündete die IG Metall nach dem Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie:

»[... Der Tarifabschluß] steht für eine Zeitenwende. Bisher gab es Flexibilität bei den Arbeitszeiten vor allem zugunsten der Arbeitgeber. [...] Er] gibt nun auch den Beschäftigten mehr Flexibilität und mehr Selbstbestimmung bei den Arbeitszeiten.«⁷

Flexibilitätsanforderungen ändern sich im Verlauf des Arbeitslebens, was zunehmend durch lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle adressiert wird. Darüber hinaus war die WTA in dieser Studie daran interessiert, wie Arbeitgeber mit den hohen Ansprüchen einer jüngeren Arbeitnehmergeneration umgehen und ob die hohe Bedeutung angepasster Arbeitszeitmodelle als Attraktivitätsfaktor für die Bewerber gesehen wird.



⁷ <https://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/metall-und-elektro/bundesweit-mehr-geld-und-selbstbestimmte-arbeitszeiten>.

5 Wie stark treffen die folgenden Aussagen bezüglich der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften auf Ihr Unternehmen zu?

| | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Die Rekrutierungssituation wird in Zukunft schwieriger | 80% | 19% | 1% |
| Rekrutierung/Mitarbeiterbindung schwierig bei Tätigkeiten im Schichtdienst | 52% | 32% | 16% |
| Rekrutierung ist derzeit generell sehr schwer | 44% | 54% | 2% |
| Rekrutierung schwierig bei bestimmten Tätigkeits-/Berufsgruppen | 37% | 61% | 2% |
| Mitarbeiterbindung schwierig bei bestimmten Tätigkeits-/Berufsgruppen | 25% | 69% | 6% |
| Mitarbeiterbindung sehr schwer bei bestimmten Arbeitnehmergenerationen | 15% | 79% | 6% |

grün = trifft völlig zu, gelb = trifft bedingt zu, blau = trifft nicht zu

Unter den Befragten herrscht große Einigkeit, dass die Rekrutierungssituation in Zukunft schwieriger wird. Nur etwas mehr als 50% konnten der Annahme, dass Rekrutierung und Mitarbeiterbindung bei Schichtarbeit besonders schwierig sind, zustimmen. Dies lässt fragen, ob die Auswirkungen von Arbeitszeitmodellen – die private Einschränkungen mit sich bringen – schon vollständig erkannt werden.

Erstaunlich ist, dass nur etwa 15% besondere Herausforderungen in der Mitarbeiterbindung bei bestimmten Arbeitnehmergenerationen sehen. So muss vermutet werden, dass z. B. die spezifischen Bedürfnisse von jungen Arbeitnehmern der viel zitierten »Generation Y« bisher kein vordringliches Thema auf der Agenda der Betriebe ist, was sich mit der Erfahrung der WTA deckt.

In einem anspruchsvollen Arbeitsmarkt müssen Unternehmen aufpassen, dass sie den individuellen Anforderungen ihrer Arbeitnehmer gerecht werden, wenn die Versorgung mit Arbeitskräften nicht zu einem limitierenden Faktor für die Geschäftsentwicklung werden soll.



6 Wie schätzen Sie den Einfluss der folgenden Faktoren auf Ihre Fähigkeit zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften ein?

| | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Individuelle kurzfristige Anpassungsmöglichkeiten, Mitarbeiterwünsche | 73% | 26% | 1% |
| Individuelle langfristige Arbeitszeitmodelle, inkl. der Mitarbeiterbedürfnisse | 71% | 24% | 5% |
| Zuverlässigkeit, Planbarkeit der Dienstpläne | 69% | 20% | 11% |
| Arbeitskultur | 53% | 43% | 4% |
| Moderne Arbeitsplatzgestaltung | 48% | 42% | 10% |
| Entgelt und zu erwartende Steigerungen / Möglichkeiten | 46% | 44% | 10% |
| Sonstige finanzielle Anreize (VWL, betriebl. Altersversorgung, ...) | 41% | 43% | 16% |
| Unternehmensreputation, Employer Branding | 23% | 68% | 9% |
| Sonstige Angebote (Kantine, Gesundheitsprogr., Kinderbetreuung, etc.) | 23% | 27% | 50% |
| Standort, Einzugsgebiet und Verkehrsanbindung | 21% | 27% | 52% |
| Karrierperspektiven, Aufstiegschancen, Weiterbildungen, Schulungen | 19% | 43% | 38% |
| Zeitwertkonten, Sabbaticals, Altersteilzeit, Vorruhestandsregelungen | 18% | 38% | 44% |
| Wettbewerb mit regionalen Unternehmen | 12% | 25% | 63% |
| Wettbewerb mit überregionalen Unternehmen | 11% | 23% | 66% |

grün = hoch, gelb = mittel, blau = niedrig

Noch vor 10 bis 20 Jahren waren klassische Faktoren wie Lohn und Gehalt, Unternehmensreputation und Karrieremöglichkeiten hauptauschlaggebend für die Wahl des Arbeitgebers. Unser Trendmonitor zeigt deutlich, wie sich dieses Bild gewandelt hat. Entgelt und andere finanzielle Anreize sind weiterhin wichtig, auf den obersten drei Rängen finden sich aber – mit einem signifikanten Abstand – mitarbeiterbezogene Faktoren der Arbeitszeitgestaltung, was ein bemerkenswertes Ergebnis ist. Dabei geht es sowohl um Individualisierungsmöglichkeiten in der kurz- und langfristigen Arbeitszeit-

gestaltung als auch um die »Arbeitszeitgewissheit« (Zuverlässigkeit, Planbarkeit der Dienstpläne), deren Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit auch von anderen Studien (z. B. der Bundesanstalt für Arbeitsschutz) angezeigt wird.

In einem engen Arbeitsmarkt mag erstaunen, dass der Wettbewerb mit anderen Firmen am Arbeitsmarkt im Durchschnitt als gering erachtet wird. In der Grafik nicht explizit festgehalten, aber eine interessante Ergänzung: unter denjenigen, die in Geschäftsführer- oder Vorstandsrollen an der Studie teilgenommen haben, schätzen jeweils knapp 50% die Bedeutung des Wettbewerbs regional und überregional als hoch ein.

Klassische Attraktivitätsfaktoren wie das Entgelt sind nach wie vor wichtig, heutzutage sind aber Möglichkeiten zur Einflussnahme sowie eine ergonomische Arbeitszeitgestaltung unabdingbarer Bestandteil attraktiver Arbeitsplätze.

7 Ist eine weitergehende Arbeitszeitflexibilisierung in Ihrem Betrieb ein Thema?

| | | |
|---|--|-----|
| In unserem Unternehmen aktuell kein Thema |  | 39% |
|---|--|-----|

JA, MOTIVIERT DURCH ...

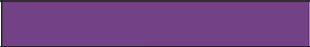
| | | |
|--|--|-----|
| Ansprüche jüngerer Mitarbeiter an eine Work-Life-Balance |  | 27% |
| Notwendigkeit einer größeren Arbeitgeberattraktivität am Arbeitsmarkt |  | 30% |
| Flexibilitätsanforderungen der Mitarbeiter (Kinderbetreuung, Pflege, etc.) |  | 26% |
| Änderungen im kundenseitigen Nachfrageverhalten |  | 28% |
| Änderungen in den betrieblichen Abläufen |  | 20% |
| betriebliche Produktivitätserfordernisse |  | 18% |

Unser Trendmonitor zeigt an, dass in vielen Betrieben eine weitergehende Arbeitszeitflexibilisierung ein wichtiges Thema ist; mehr als 60% der Befragten sehen dabei eine aktuelle Relevanz. Hier ist interessant, dass Produktivitätsgründe nicht hauptsächlich ausschlaggebend sind. Zum einen werden neue Flexibilitätsanforderungen in den Absatzmärkten gesehen, was zur Debatte um »Industrie 4.0« und »Losgröße 1« passt. Zum anderen nehmen mitarbeiterbezogene Faktoren einen großen Raum ein, etwa wegen lebensphasenabhängiger Flexibilitätserfordernisse oder der

Arbeitgeberattraktivität. Dazu passt ebenfalls die zusätzliche Angabe von Teilnehmern, dass Betriebsräte öfter als weiterer Treiber einer Arbeitszeitflexibilisierung auftreten. Bei dieser Frage nehmen auch die Bedürfnisse einer jüngeren Arbeitnehmergeneration einen gewissen Raum ein. Trotz allem werden in der früheren Frage generationenspezifische Mitarbeiterbindungsaspekte wenig gesehen. Das bildet einen gewissen Widerspruch, der möglicherweise dadurch erklärt werden kann, dass erst bei direkter Frage nach dem »Generation-Y-Faktor« dieser aktiv als Thema erkannt wird.

Arbeitszeitflexibilisierung bleibt ein hoch relevantes Thema der Arbeitszeitgestaltung, die zunehmend von arbeitnehmerseitigen Flexibilisierungserfordernissen getragen wird.

8 Was sind die Haupthindernisse bei der Umsetzung von Arbeitszeitflexibilität?

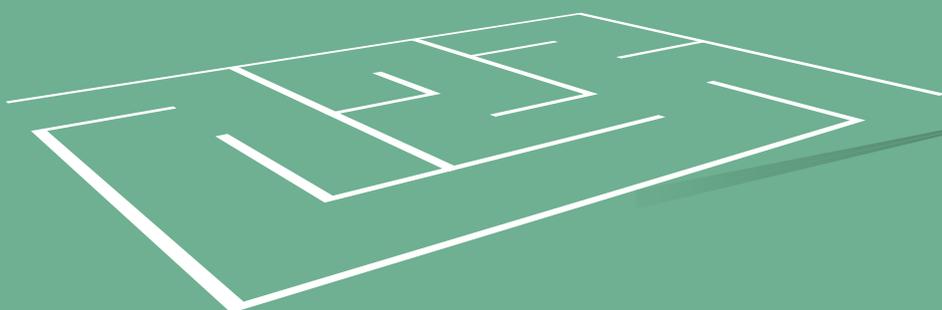
| | | |
|---|--|-----|
| Fehlendes Interesse von Arbeitgeberseite |  | 50% |
| Betriebliche Interessen / Erfordernisse |  | 47% |
| Fehlendes Umsetzungs-Know-how |  | 22% |
| Zu komplex / zu aufwendig |  | 19% |
| Führungsstil |  | 10% |
| Fehlende Softwareunterstützung |  | 8% |
| Fehlendes Interesse von Arbeitnehmerseite |  | 6% |

In den Antworten zu dieser Frage ergibt sich ein klares Stimmungsbild, woran die Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung kranken. Es zeigt sich, dass sich die Betriebe deren Umsetzung überwiegend zutrauen – nur 22% der Befragten geben ein fehlendes Umsetzungs-Know-how an. Weil Flexibilisierungsmaßnahmen die planerische Komplexität erhöhen können, ist eine geeignete Softwareunterstützung nach Erfahrung der WTA aber unabdingbar. Doch auch hier sind die Befragten optimistisch und schätzen Software nicht als Hauptflaschenhals in der Umsetzung ein. 47% der Befragten empfinden die betrieblichen Interessen als

Hinderungsgrund, sogar ca. 50% sehen Probleme in der Unterstützung von Arbeitgeberseite.

Hier spiegelt die Grafik nur einen Ausschnitt der Befragung wieder: Alle Befragten mit Betriebs-/Personalratsrollen empfinden die mangelnde Unterstützung von Arbeitgeberseite als Problem, aber nur 49% der Befragten im mittleren Management und 21% der Geschäftsführer und Vorstände. Dies gibt eine Idee von den kommunikativen Herausforderungen, der sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ausgesetzt sehen, wenn sie Win-Win-Situationen durch Arbeitszeitflexibilisierung schaffen wollen.

Um Arbeitszeitflexibilisierung umzusetzen, müssen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufeinander zugehen. Das richtige Vorgehen und die richtigen Werkzeuge sind erfolgskritisch bei der Umsetzung.



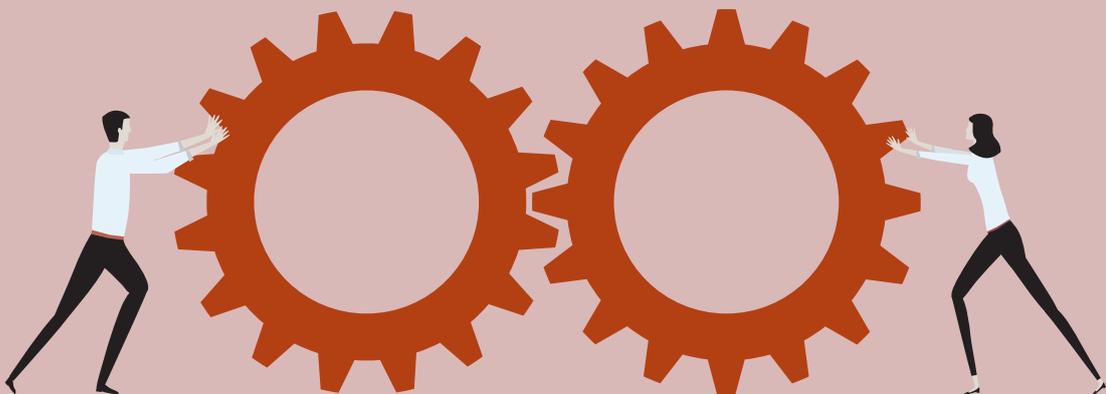
Quo vadis – Personaleinsatzplanung

Wohin geht die Reise?

Die vielseitigen und auch komplexen Themen des Workforce Managements sind in der täglichen Praxis auf technische Unterstützung angewiesen, die eine optimale Balance zwischen Rechtssicherheit, Mitarbeiterinteressen, Kosten und Qualität bei der Leistungserbringung herzustellen.

Eine moderne Personaleinsatzplanung (PEP) muss mit den sich rasch ändernden Ansprüchen Schritt halten können. In Zeiten, in denen der Anteil der »Digital Natives« in den Belegschaften beständig wächst, knüpfen sich immer höhere Erwartungen an ein PEP-Tool. Mobile Verfügbarkeit, performantes Verhalten, Workflowunterstützung und individuelle Anpassbarkeit von Menüs und Oberflächen werden immer häufiger als zentrale Anforderungen an Software genannt. Auch jüngere Unternehmen mit einem neuen Produkt erhalten dadurch auf einem seit langer Zeit umkämpften Markt eine Chance.

Dieser Teil der Studie lenkt den Blick auf zentrale Forderungen von Unternehmensseite an eine zukunftsfähige systemgestützte Personaleinsatzplanung. Sie vertieft das Thema mit den kritischen Erfolgsfaktoren, die die Unternehmen an den Einsatz solcher Software knüpfen und untersucht den Grad an Zufriedenheit, der sich beim Einsatz von Standardsoftware und Individualsoftware zeigt.



9 Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen Software zur Personaleinsatzplanung (PEP)?

| | | |
|------------------|--|-----|
| sehr wichtig |  | 26% |
| |  | 47% |
| wichtig |  | 51% |
| |  | 35% |
| eher unwichtig |  | 18% |
| |  | 14% |
| völlig unwichtig |  | 5% |
| |  | 4% |

grün = aktuell, gelb = zukünftig

Die Digitalisierung ist auch im Workforce Management eine treibende Kraft. Die Organisation von Arbeit verspricht noch effizienter, Abläufe noch agiler und ihre Wirkungsweise noch flexibler zu werden. Vor diesem Hintergrund ist die Bedeutung der Softwarelösung für die zum Teil komplexe Aufgabe der Personaleinsatzplanung hervorzuheben. Dass die Sensibilisierung für die Funktion der PEP-Lösung schon seit langer Zeit vorhanden ist, zeigen die Studienergebnisse aus den vergangenen Jahren.

Die Wichtigkeit einer PEP-Software wird deshalb bereits heute von 77% der Teilnehmer bestätigt. Für die Zukunft wird dieser Grad sogar noch stärker betont (über 80%). Während aktuell der Einsatz einer PEP-Lösung von 26% schon als sehr wichtig angesehen wird, so sehen sogar fast die Hälfte (47%) der Teilnehmer das Thema zukünftig als sehr wichtig an. Der immanente Grund für die Bedeutung einer Personaleinsatzplanungslösung liegt in der Komplexität von Planung

selbst: in immer kürzeren Zyklen müssen eine Vielzahl von Personen und Qualifikationen bedarfs- und kostengerecht geplant werden. Dabei gilt es, nicht nur gesetzliche Rahmenbedingungen, sondern unternehmens-, ja mitarbeiter-spezifische Arbeitszeitmodelle zu berücksichtigen, wie auch Produktivitätsziele zu erfüllen. Bei fortschreitender Digitalisierung werden diese Anforderungen zukünftig an Komplexität, Häufigkeit und Geschwindigkeit weiter zunehmen.

In der digitalen Transformation der Geschäftsprozesse kommt der PEP-Software aber noch eine weitere besondere Bedeutung zu. Sie ist digitaler Integrationstreiber zwischen Personalbedarfsermittlungs-, Human-Resource- und Abrechnungssystemen. Sie wird plattformunabhängig betrieben und bedient alle an der Planung Beteiligten mit individuellen Informationen an Arbeitsstationen oder auf mobilen Geräten. Sie ist damit ständigem Wandel unterworfen, im Bemühen nach umfangreicherer Integration selbst aber auch Impulsgeber.

PEP-Lösungen liefern schon heute einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg. Zukünftig wird einer PEP-Lösung noch größere Bedeutung beigemessen.

10 Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Personaleinsatzplanung (PEP) in Ihrem Unternehmen?

| | | |
|---|--|-----|
| Vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes | | 62% |
| Einbeziehung von Mitarbeiterwünschen | | 40% |
| Flexible und schnelle Reaktion auf Bedarfsschwankungen | | 39% |
| Verbesserung der Flexibilität der Planung | | 16% |
| Verminderung / Vermeidung von Fehlern in der Prozesskette der Planung | | 15% |
| Steigerung der Planungsqualität | | 13% |
| Durchgängigkeit / Standardisierung der Planungsprozesse | | 10% |
| Reduktion der Planungskomplexität | | 10% |
| Abbildung der gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelwerke | | 9% |
| Ausreichende IT-Unterstützung | | 9% |
| Möglichkeiten und Berücksichtigung von Bedarfsprognosen | | 5% |
| Integrierte Personalbedarfsermittlung | | 4% |
| Qualifikation und Know-how der Planer | | 4% |
| Transparenz relevanter HR-Kennzahlen | | 3% |
| Berücksichtigung von Reservepotentialen | | 2% |

In der WTA-Studie von 2016 war der am häufigsten genannte Erfolgsfaktor für den PEP-Einsatz im Unternehmen die flexible, schnelle Reaktion auf Bedarfsschwankungen (15%)⁸. Diese Antwort schafft es in der aktuellen Studie zwar auch noch unter die Top 3, hat aber an Gewicht deutlich eingebüßt. Fast 25% mehr gaben diesmal der Antwort den Vorzug, die vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes sei der wichtigste Erfolgsfaktor einer PEP-Lösung, direkt gefolgt – und das ist die Besonderheit – von der Einbeziehung von Mitarbeiterwünschen.

Insgesamt erhalten Qualitätsmerkmale der Planung und Attribute von Mitarbeiterbeteiligung im Planungsprozess deut-

lich mehr Zustimmung als es noch in der Vergangenheit der Fall war.

Auch bei den Erfolgsfaktoren einer PEP-Lösung scheint sich ein allmählicher Kulturwandel in den Unternehmen zu vollziehen, der durch den Personalbedarf, besonders den Fachkräftebedarf, geprägt wird. Mit optimierten und mitarbeiterorientierten Arbeitszeitmodellen lassen sich deutlich schneller Ergebnisse bei der Personalgewinnung erzielen. Das wiederum – wie generell auch das Einbeziehen von Mitarbeiterwünschen – vergrößert aber auch die Komplexität des Planungsprozesses und wird zum Erfolgsfaktor.

Erfolgreicher Personaleinsatz ist vorausschauend gesteuert und bezieht Mitarbeiterwünsche ein.

11 Welche Personaleinsatzplanungssysteme nutzt Ihr Unternehmen?

STANDARDSOFTWARE

| | | |
|--|--|-----|
| Spezialsoftware für PEP von externen Anbietern (Expertensysteme) |  | 56% |
|--|--|-----|

INDIVIDUALSOFTWARE

| | | |
|---|---|-----|
| Lösungen auf Basis Eigenprogrammierung |  | 12% |
| Lösungen auf Basis Datenbankmanagementsystem (z. B. Microsoft Access) |  | 6% |
| Spezialsoftware für PEP von externen Anbietern (Individuallösung) |  | 12% |
| Lösungen auf Basis Tabellenkalkulationsprogrammen (z. B. Microsoft Excel) |  | 26% |

SONSTIGES

| | | |
|------------------------------------|---|-----|
| Zettel, Listen, Magnettafeln, etc. |  | 24% |
| Nicht-integrierte Einzelsysteme |  | 4% |

Die befragten Unternehmen sind in der Mehrzahl (56%) Anwender von Expertensystemen, aus dem Marktsegment der Standardsoftware.

Unternehmen mit einer Individuallösung zur Personaleinsatzplanung von einem externen Anbieter, sind mit 12% der Nennungen deutlich in der Minderheit und fast gleich auf mit Lösungen, die aus einer Eigenprogrammierung weiterentwickelt wurden. Neben den althergebrachten Hilfsmitteln wie Magnettafeln, Zetteln und Listen sind weiterhin Tabellenkalkulationsprogramme das zweithäufigste Planungsinstrument für den Personaleinsatz.

Standardprodukte zur Personaleinsatzplanung haben ihren Vorsprung vor Individuallösungen und Eigenprogrammierungen indes weiter ausgebaut. Selbst der Abstand zu den über die letzten zehn Jahre konstanten Werten der Tabellenkalkulationen (vornehmlich MS-Excel) konnte vergrößert werden. In

der WTA-Studie von 2013 lag die Tabellenkalkulation nur 8% hinter der Standardsoftware⁹. In Studien der vorausgehenden Jahre waren Excel und Co. noch an erster Stelle zu finden.

Diese Entwicklung mag auf zwei Ursachen zurückzuführen sein. Zum einen sind die datenschutzrechtlichen Anforderungen an einen Softwareeinsatz, der auf Personaldaten zugreift, deutlich angewachsen. Zum anderen wird durch eine verstärkte Mitarbeiterbeteiligung, von der Urlaubsplanung über die Wunschkdienstplanung bis zur mobil verfügbaren Tauschbörse, eine größere Workflowsteuerung der Planungsprozesse erwartet. In beiderlei Hinsicht ist die Standardsoftware durch eine Mehrschichtarchitektur und eine umfassendere Generik im modularen Aufbau deutlich im Vorteil. Damit kann sowohl eine größere Datensicherheit als auch funktionale Vielfalt erzielt werden.

Eine funktionierende PEP-Lösung ist für das Workforce Management entscheidend und wichtig für den Unternehmenserfolg

12 Wie zufrieden sind Sie mit den eingesetzten PEP-Systemen?

RÜCKBLICK

| | | | |
|---------|-----|-----|-----|
| 2013/14 | 40% | 43% | 17% |
| 2016 | 12% | 72% | 16% |

AKTUELL

| | | | |
|------|-----|-----|-----|
| 2019 | 14% | 64% | 22% |
|------|-----|-----|-----|

DIFFERENZIERUNG 2019

| | | | |
|--------------------|-----|-----|-----|
| Standardsoftware | 20% | 73% | 7% |
| Individuallösungen | 4% | 53% | 43% |
| Sonstiges | 12% | 56% | 32% |

grün = zufrieden, gelb = verbesserungsfähig, blau = unzufrieden

Ein Blick zurück in frühere Studien zeigt: 2016 lag – bei den Teilnehmern, die die Frage beantwortet haben – der Anteil der Unternehmen, die mit ihren eingesetzten PEP-Systemen vollauf zufrieden waren, mit nur 12%¹⁰ weit unter den Erwartungen. Dieser Wert hatte sich zur Studie aus dem Jahr 2013 bereits signifikant verschlechtert (voll zufriedenen 40%, unzufrieden 17%)¹¹.

In der aktuellen Befragung wurde weiter differenziert und für die Standardsoftware ein Wert von 20% und für die Individuallösung lediglich 4% voller Zufriedenheit ermittelt. Selbst die

»nicht-technischen« Zettel, Listen und Magnettafeln schneiden mit 12% voller Zufriedenheit besser ab als die Individualsoftware.

Wenngleich sich für die Standardsoftwarelösung in der aktuellen Studie auch eine wieder anwachsende Zustimmung und einen schwindenden Anteil an offen unzufriedenen Anwendern verzeichnen läßt, so ist der Wert von 73%, die ihre Lösung für »verbesserungsfähig« halten, zwar sehr hoch – die Einschätzung impliziert aber auch, dass Standardsoftware als optimierbar angesehen wird.

Unterstützen PEP-Systeme ein effizienteres Workforce Management, sind die Folgen umso schwerwiegender, wenn Unzulänglichkeiten der Softwarelösung dieses Ziel beeinträchtigen. Dabei werden Individuallösungen deutlich weniger Verbesserungspotential zugeschrieben als Standardsoftware.



10 WTA-Studie: Zukunft Arbeitszeit, 2016, S. 15.

11 vgl. WTA-Studie: Wertschöpfungsfaktor Mitarbeiterinsatz, 2013/14, S. 21.

13 Welche Schwächen der PEP-Systeme beeinträchtigen das Workforce Management in Ihrem Unternehmen?

SCHWÄCHEN INDIVIDUALSOFTWARE

| | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Keine / mangelnde Anpassungsfähigkeit (aktuelle / zukünftige Anforderungen) | 33% | 36% | 31% |
| Keine / mangelhafte Leistungsfähigkeit | 28% | 44% | 28% |
| Keine / mangelhafte Integration / Anbindung an andere Systeme / Personalwirtschaft | 20% | 31% | 49% |
| Mangelhafte Benutzerfreundlichkeit, keine intuitive Bedienung / Benutzerführung | 20% | 41% | 39% |
| Komplexität der Wartung, Anpassung und Bedienung | 19% | 41% | 40% |
| Hoher Schulungsaufwand / Aufwand bei Übergabe (Rollen, Verantwortlichkeiten) | 10% | 53% | 37% |

rot = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, blau = trifft nicht zu

Erwartungsgemäß votieren die Anwender von Individualsoftware, die größte Schwäche sei deren fehlende oder mangelhafte Anpassungsfähigkeit an aktuelle oder zukünftige Anforderungen. 69% fanden diese Aussage voll und teilweise zutreffend. Auch die mangelhafte Leistungsfähigkeit dieser Systeme ist mit 72% voll beziehungsweise teilweiser Zustimmung sehr hoch. Am wenigsten zu beanstanden

war der Schulungsaufwand, der betrieben werden muss, um die Individualsoftware sach- und fachgerecht anwenden zu können. Ein deutliches Plus erzielt die Individualsoftware bei Ihren Anwendern hinsichtlich der Integration in die Systemlandschaft und den Datenaustausch mit anderen Systemen. 49% vertreten die Meinung, man könne der Anwendung nicht vorwerfen, nicht gut integriert zu sein.

SCHWÄCHEN STANDARDSOFTWARE

| | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Keine / mangelnde Anpassungsfähigkeit (aktuelle / zukünftige Anforderungen) | 6% | 56% | 38% |
| Keine / mangelhafte Leistungsfähigkeit | 13% | 54% | 33% |
| Keine / mangelhafte Integration / Anbindung an andere Systeme / Personalwirtschaft | 9% | 47% | 44% |
| Mangelhafte Benutzerfreundlichkeit, keine intuitive Bedienung / Benutzerführung | 20% | 54% | 26% |
| Komplexität der Wartung, Anpassung und Bedienung | 13% | 49% | 38% |
| Hoher Schulungsaufwand / Aufwand bei Übergabe (Rollen, Verantwortlichkeiten) | 11% | 45% | 44% |

rot = trifft zu, gelb = trifft teilweise zu, blau = trifft nicht zu

In der Studie aus dem Jahr 2016 kristallisierte sich als ein genereller Vorzug von PEP-Software deren Stabilität im Betrieb heraus. Aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen im Jahr 2019 begleitet die Stabilität insbesondere von Standardsoftware im Betrieb aber auch der Mangel einer komplexen Wartung des Systems und der aufwendigen Pflege des Datenmodells. Auch die Bedienung wird vielfach als zu kompliziert empfunden. Rund 62% fanden dies voll oder teilweise

zutreffend. Größtes Manko der Standardsoftware war und ist aber die mangelhafte Benutzerfreundlichkeit. 74% erklärten diesen Befund als voll oder teilweise zutreffend. Blickt man auf die Zukunftsfähigkeit einer Standardsoftwarelösung zur Personaleinsatzplanung, zeigt das Meinungsbild der aktuellen Studie, dass die Anpassungsfähigkeit an die Anforderungen der Zukunft nicht als Problem angesehen wird.

Das sich Individual- und Standardsoftware unterscheiden würden, war zu erwarten. Es wird jedoch deutlich: die Schwächen des einen scheinen die Stärken des anderen zu sein.

Sicherlich haben Individualsoftwarelösungen zur Personaleinsatzplanung in Unternehmen eine Berechtigung, die über einen homogenen Arbeitszeitbedarf, feste Arbeitszeitmodelle und über lange Zeit stabile Geschäftsprozesse verfügen. Dort werden sehr robuste Systeme benötigt, die für einen speziellen Verwendungszweck entwickelt wurden, der in Standardsystemen vielleicht nur unvollständig abgebildet werden kann.

In der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen werden solche konstanten Anforderungen aber immer seltener die

Regel darstellen. Volatile Märkte erzeugen einen schwankenden Arbeitszeitbedarf, eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen von Voll- und Teilzeitkräften führt zu einer ebenfalls schwankenden Kapazität und durch kurzfristige Wunschkonstellationen und Dienstaustausche müssen in der Disposition die Qualitätsstandards besonders beachtet werden. All diese Bedingungen machen eine Softwarelösung nötig, die mit ihren Aufgaben wächst. Sollen zukünftig außerdem verstärkt Mitarbeiterinteressen in den Brennpunkt des Planungsprozesses rücken und eine effektive Beteiligung der Mitarbeiter berücksichtigt werden, dann führt an einer anspruchsvollen PEP-Lösung kein Weg vorbei.

Fazit für eilige Leser

Der Trendmonitor 2019 lotet die Meinungsbilder der teilnehmenden Unternehmen zu aktuellen Entwicklungen im »Workforce Management« aus und konkretisiert die Zukunftsperspektiven.

Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung

Arbeitszeitmodelle müssen heute schon robust und zugleich flexibel sein. Zukünftig nehmen die Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung noch weiter zu. Welche Trends sind erkennbar?

- Ältere Mitarbeiter müssen zukünftig so lange wie irgend möglich eingesetzt werden, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.
- Teilzeit ist weiter auf dem Vormarsch, allerdings nach wie vor nicht in Führungspositionen.
- Mehrarbeit und Überstunden müssen Personalmangel ausgleichen, solange die Arbeitsmarktattraktivität nicht gesteigert wird oder dem Fachkräftemangel auf anderer Art begegnet werden kann.
- Die Anforderungen an die Arbeitszeitmodelle der Zukunft werden so komplex, dass intelligente Softwaresysteme erforderlich erscheinen, um diese zu vereinen.

Arbeitszeitgestaltung unter den Herausforderungen von Fachkräftemangel und Work-Life-Balance

Die konjunkturelle Situation fordert von Unternehmen zusätzliche Anstrengungen und eine aktive und kreative Arbeitszeitgestaltung. Die Umsetzung erfordert ein noch unterschätztes Maß an Umsetzungserfahrung und Softwareunterstützung. Wer wird in einem umkämpften Arbeitsmarkt die Nase vorn haben?

- In einem anspruchsvollen Arbeitsmarkt müssen Unternehmen aufpassen, dass sie den individuellen Anforderungen ihrer Arbeitnehmer gerecht werden, wenn die Versorgung mit Arbeitskräften nicht zu einem limitierenden Faktor für die Geschäftsentwicklung werden soll.
- Klassische Attraktivitätsfaktoren wie das Entgelt sind nach wie vor wichtig, heutzutage sind aber Möglichkeiten zur Einflussnahme sowie eine ergonomische Arbeitszeitgestaltung unabdingbarer Bestandteil attraktiver Arbeitsplätze.
- Arbeitszeitflexibilisierung bleibt ein hoch relevantes Thema der Arbeitszeitgestaltung, die zunehmend von arbeitnehmerseitigen Flexibilisierungsanforderungen getragen wird.
- Um Arbeitszeitflexibilisierung umzusetzen, müssen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufeinander zugehen. Das richtige Vorgehen und die richtigen Werkzeuge sind erfolgskritisch bei der Umsetzung.

Quo Vadis – Personaleinsatzplanung

Komplexere Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung, größere Flexibilität bei zugleich höherer Verbindlichkeit der Planung und Sicherung des Unternehmenserfolgs unter Berücksichtigung der Arbeitsplatzattraktivität erzeugen ein vielgestaltiges Spannungsfeld. Die Erwartungen an die Softwareunterstützung zur Bewältigung der Planungsaufgaben sind sehr hoch. Wem werden größere Erfolgsaussichten eingeräumt?

- Eine funktionierende PEP-Lösung liefert heute schon einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg. Zukünftig wird diesem Beitrag noch größeres Gewicht beigemessen.
- Standardsoftware zur Personaleinsatzplanung wird im Vergleich mit Individualsoftware ein größerer Nutzen zugeschrieben.
- Zentrale Anforderungen an eine PEP-Software ist: eine vorausschauende Planung zu ermöglichen und Mitarbeiterwünsche einzubeziehen.
- Schwächen von Individualsoftware sind mangelhafte Anpassbarkeit, Standardsoftware mangelt es an Benutzerfreundlichkeit.



Statistik

Rahmendaten der Studie

Erhebungszeitraum:
November 2018 bis Februar 2019

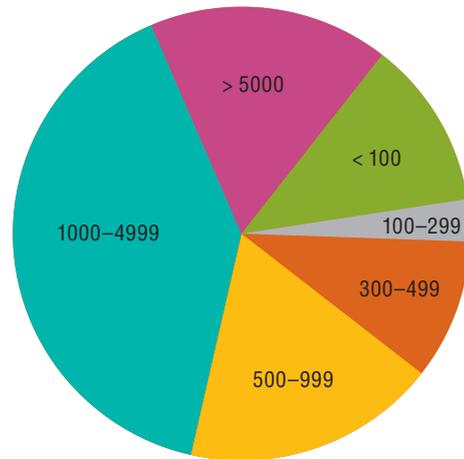
Erhebungsart:
Online Fragebogen

Teilnehmer:
252

Unternehmen:
214

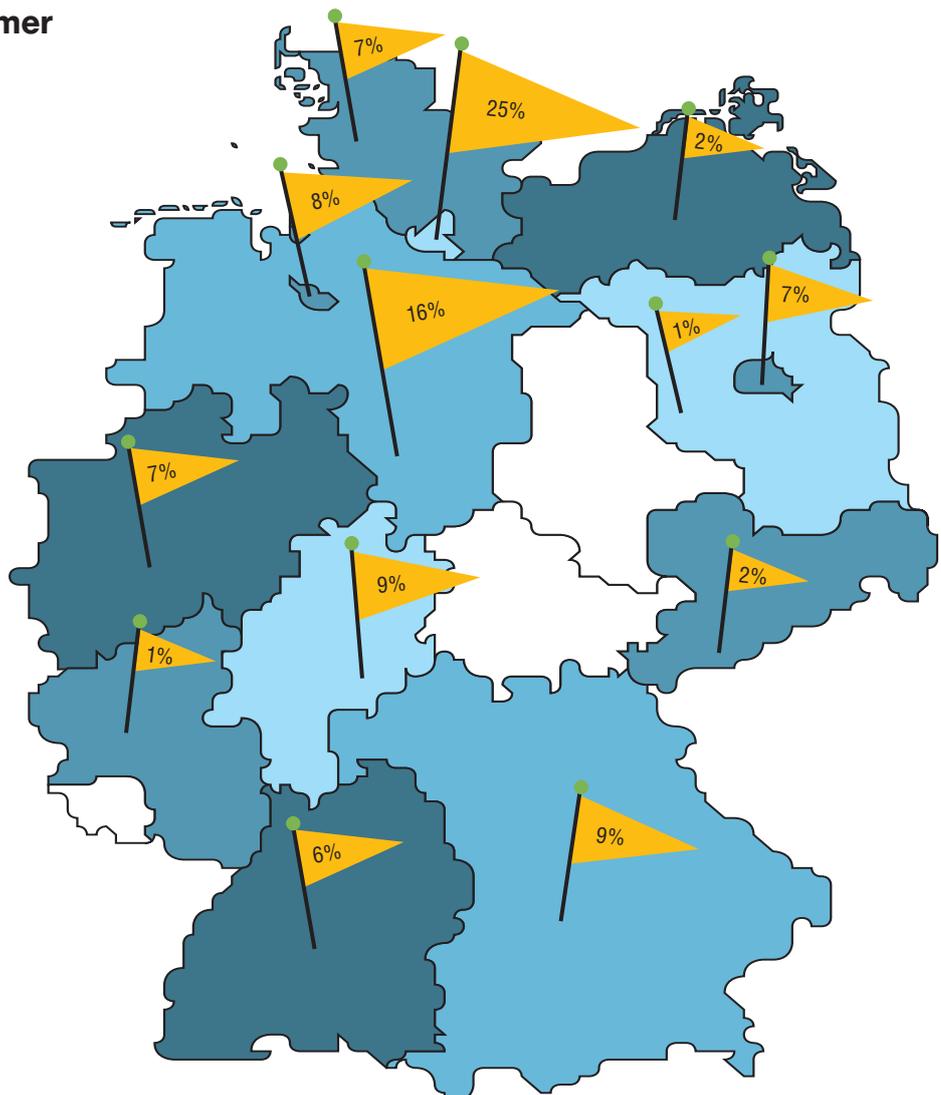
Mit Blick auf die Unternehmensgrößen repräsentiert die Studie Unternehmen (mit in Summe) ca. 500.000 Mitarbeitern.

Unternehmensgrößen



Mitarbeiterzahlen je Unternehmen

Verteilung der Teilnehmer nach Bundesländern



Branchen

| | | |
|---|--|-----|
| Technologie / Telekommunikation / Handel | | 6% |
| Handel | | 19% |
| Dienstleistungen | | 23% |
| Transport / Verkehr / Logistik | | 23% |
| Produktion / verarbeitendes Gewerbe / Industrie | | 18% |
| Gesundheit und Soziales | | 9% |
| Forschung | | 1% |
| Energie | | 1% |

Organisationsgrad

| | | |
|---|--|-----|
| Europäischer Betriebsrat (EBR)] | | 3% |
| Konzernbetriebsrat (KBR) / Hauptpersonalrat] | | 21% |
| Gemeinschaftsbetriebsrat (GBR) / Gesamtpersonalrat] | | 19% |
| Örtlicher Betriebsrat (BR) / Örtlicher Personalrat] | | 75% |
| Kein Betriebsrat / Kein Personalrat] | | 19% |

Tarifbindung

| | | |
|-----------|--|-----|
| Ja | | 63% |
| Nein | | 33% |
| Teilweise | | 4% |

Working Time Alliance

Projekte im Workforce Management 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).

Um den Anforderungen des heutigen Marktes gerecht zu werden haben die bm-orga GmbH (Beratung für Management und Organisation), der Spezialist für Arbeitszeitmanagement & Personaleinsatzplanung, die ROUNT GmbH, das Beratungshaus für Personallogistik & Arbeitszeitberatung und die XIMES GmbH, die Experten für intelligente Arbeitszeitleösungen, ihre Kompetenzen gebündelt und arbeiten seit Jahren im Rahmen der WORKING TIME ALLIANCE zusammen.

Unseren Kunden bietet diese strategische Partnerschaft maximale Sicherheit, für jedes Spezialgebiet im Workforce Management zeitnah auf das Wissen eines erfahrenen Experten bauen zu können. bm-orga, ROUNT und XIMES bilden ein Teamnetzwerk, 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 Projekts.

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. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden.

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 einem hoch flexiblen 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 ausgewiesene soziale und methodische Kompetenz.



bm-orga GmbH

Beratung für Management & Organisation

bm-orga GmbH
Jürgen Wintzen
Am Kaiserkai 69
D-20457 Hamburg
Tel.: +49 (0) 40 / 8000 84 601
www.bm-orga.com

Rount GmbH

Die ROUNT GmbH versteht sich als Beratungshaus für Personallogistik und Arbeitszeitmanagement. Unter dem Begriff der Personallogistik versammeln sich Einzeldisziplinen wie Bedarfsermittlung, Arbeitszeitmodellgestaltung, Schicht- und Schichtmodelldesign, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung und Zeitwirtschaft sowie arbeitszeitbezogene Kennzahlensysteme.

ROUNT unterstützt Unternehmen bei der Findung und Umsetzung von optimalen Strukturen und Prozessen zur Personallogistik in deren individuellem Umfeld. Dazu gehören zum Beispiel:

- Arbeitsbedarfsermittlung / Forecasting / Kapazitätsplanung
- Personalbedarfsermittlung
- Schichtdienstsysteme / Bedarfsabdeckung
- Rahmendienstplangestaltung / Arbeitszeitmodelle
- Personaleinsatzplanung / Arbeitszeitmanagement
- Einsatz- und Auftragsdisposition
- Zeiterfassung und Zeiterfassungsbewertung
- Zeitwirtschaft und Entgelt- / Lohnabrechnung
- Betriebsvereinbarungen, Tarif- und Arbeitsverträge
- Beschäftigungsformen
- Innerbetriebliche Konfliktlösungen
- Reporting / Controlling / Kennzahlensysteme
- Technische Unterstützung, Projektmanagement

Mit der Unterstützung von professionellen Werkzeugen zur Bedarfsermittlung und zum Schichtmodelldesign gelingt es ROUNT auch in sehr dynamischen Geschäftsfeldern mit einer Vielzahl von Rahmenparametern transparente und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Zielsetzung ist dabei immer die Etablierung der branchen- und kundenindividuellen Best Practice



ROUNT GmbH
Hans Romeiser
Jennepeterstr. 41a
D-52159 Roetgen
Tel.: +49 (0)2471 / 13 593 03
www.rount.de

Inform GmbH

Die wirklich beste Lösung zu finden – das ist es, was INFORM seit nunmehr 50 Jahren antreibt. INFORM ist spezialisiert auf Softwaresysteme, die nicht bloß Daten verwalten, sondern »mitdenken« und intelligente Planungsentscheidungen für komplexe und individuelle Anforderungen treffen.

Die Basis dafür sind Techniken der Künstlichen Intelligenz, des Operations Research und der Fuzzy Logic. INFORMs Software mit Entscheidungsintelligenz optimiert Geschäftsprozesse von Groß- und Einzelhändlern, in Dienstleistungsunternehmen, in der Transportlogistik, im Airport Resource Management, in der Produktion sowie der Material- und Warenwirtschaft. Mehr als 750 Softwareingenieure, Datenanalysten und Berater betreuen heute mehr als 1.000 Kunden weltweit.

INFORM ist Experte für jede Art von Personaleinsatzplanung. WorkforcePlus von INFORM optimiert mit der neuartigen Deductive Intelligence Technology die gesamte Prozesskette des Workforce Management von Bedarfsplanung, der Erstellung und Verwaltung der Personaleinsatzpläne bis hin zu Zeitwirtschaft und Controlling. WorkforcePlus beherrscht alle Planungsstrategien und unterstützt Unternehmen, das für sie jeweils beste Planungsverfahren umzusetzen, zum Beispiel:

- Feste Rahmendienstpläne
- Freie Dienstplanung, z. B. wöchentlich oder monatlich
- Verfahren zur Arbeitszeitflexibilisierung
- Mobile dezentrale Planung– Mitarbeiterbeteiligung
- Einsatz externer Dienstleister
- Kombinierte, mehrstufige Verfahren



INFORM GmbH
Pascalstraße 35
52076 Aachen
www.inform-software.com

Impressum

Konzeption, Auswertung, Texte:

Jürgen Wintzen, Hans Romeiser, Heinzpeter Lindroth, Jörg Herbers

Gestaltung: Susanne Bax

Illustrationen: © jozefmicic (Adobe Stock)

© 2019 bm-orga GmbH, Rount GmbH, Inform GmbH und die Autoren

