



## Themen der Studie

### Arbeitszeitflexibilität

Die Studie *Zukunft der Arbeitszeit* untersucht die zentralen Bestandteile der Arbeitszeitflexibilität in der heutigen betrieblichen Praxis. Anders als die *Arbeiten 4.0* Debatte, die Szenarien der Arbeitszeitflexibilität für die automatisierte Zukunft entwickelt, offenbart die Studie *Zukunft der Arbeits-*

*zeit* ein Missverhältnis zwischen Bedarf und Anspruch an flexibilisierten Arbeitszeitkonzepten und deren tatsächlichem Nutzungsgrad.

### Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitmanagement

Arbeitszeitmanagement wie auch Personallogistik als Ganzes, stellen alle Verantwortlichen vor die Herausforderung, Kosten und Qualität von Produkten oder Dienstleistungen in ein kontinuierlich neu auszurichtendes, optimales Gleichgewicht zu bringen. Da es auf diesem Gebiet keine durch-

gängigen Lehrmeinungen, aber viel Erfahrungswissen zu berücksichtigen gilt, dienen die Inhalte der Studie der Standortbestimmung planerischen Praxis in den Unternehmen.

### Anforderungen an das Arbeitszeitgesetz

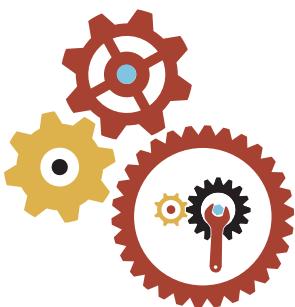
Aktuell führt die Forderung der deutschen Arbeitgeberverbände nach einer Novellierung des Arbeitszeitgesetzes zu einer ebenfalls kontrovers geführten Debatte. Dieser Teil der Studie soll Einsichten in die Einschränkungen und/oder Beeinträchtigungen der Arbeitszeit-

flexibilität durch die aktuelle Gesetzgebung sowie die vermuteten Potentiale im Rahmen einer möglichen Novellierung geben.

### Personaleinsatzplanung 2020 – next act

Die Themen des Arbeitszeitmanagements sind nicht nur inhaltlich komplex, sondern benötigen auch in der täglichen Praxis ausreichende technische Unterstützung zur Sicherstellung einer optimalen Balance zwischen Rechtssicherheit, Mitarbeiterinteressen, Kosten, Qualität und weiteren Einflussgrößen.

Hierzu ist eine moderne Personaleinsatzplanung unerlässlich, die mit den sich rasch ändernden Ansprüchen Schritt halten kann. Dieser Teil der Studie dient der Identifikation der relevanten Themen und den Erfordernissen in Bezug auf die Unterstützung durch eine systemgestützte Personaleinsatzplanung.



# Wie positionieren sich die Unternehmen zur Zukunft der Arbeitszeit?

## Welche Faktoren prägen das Arbeitszeitmanagement und die Personaleinsatzplanung heute und im Jahr 2020?

**T**rotz der seit 2011 als recht robust eingeschätzten Konjunktur in Deutschland, stehen wettbewerbsorientierte Unternehmen heute mehr denn je unter dem Druck kurzzyklischer Hochs und Tiefs, in denen ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt nachgefragt werden. 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.

Neuerdings erhält das Langzeithema *Flexibilität und Arbeitszeit* großen Auftrieb durch die 2013 initiierte *Industrie 4.0* Debatte<sup>1</sup> und das abgeleitete Thema »Arbeiten 4.0«.<sup>2</sup> Die Initiatoren der vorliegenden Studie *Zukunft Arbeitszeit* werfen einen detaillierteren Blick auf die Frage nach der von Unternehmen tatsächlich benötigten Flexibilität und die Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, um gesetzlich verfügbare Flexibilität auch zum Wettbewerbsvorteil nutzen zu können. Auf der anderen Seite des behandelten Spektrums finden sich Themen wie Arbeitszeitmodelldesign, ergonomische Schichtmodelle und bedarfsorientierter Personaleinsatz. Ebenso werden die Eigenschaften und Anforderungen an den Planungsprozess unterstützende Softwarelösungen thematisiert. Die Komplexität der Materie wie auch die Vielzahl an Personen, die am Unternehmensprozess *Planung* beteiligt sind, fordern eine präzise, transparente und bruchlos zielgerichtete Vorgehensweise, die nur durch eine leistungsstarke Software gewährleistet werden kann.

Welche Konsequenzen haben Unternehmen aus den aktuellen Entwicklungen gezogen? Das ist die Leitfrage, denen die WORKING TIME ALLIANCE (WTA) – ein Zusammenschluss von innovativen, auf Arbeitszeitfragen und Personaleinsatzplanung spezialisierten Unternehmensberatungen – in dieser Studie *Zukunft Arbeitszeit* nachgegangen ist. Die jeweils auf aktuelle Themen ausgerichtete Studie wird nach 2012 und 2014 bereits in der 3. Auflage durchgeführt.

*Zukunft Arbeitszeit – Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung* – beschäftigt sich mit den wesentlichen Erfolgsfaktoren, die Unternehmen in der Praxis zu bewältigen haben. Wo steht das Thema Arbeitszeitgestaltung heute? Welchen Reifegrad haben Software-Lösungen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit? Welche Bedeutung hat eine bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung aktuell und in Zukunft? Von welchen Entwicklungen gehen die Unternehmen und Ihr Personalmanagement bis zum Jahr 2020 aus?



Jürgen Wintzen



Hans Romeiser



Heinzpeter Lindroth

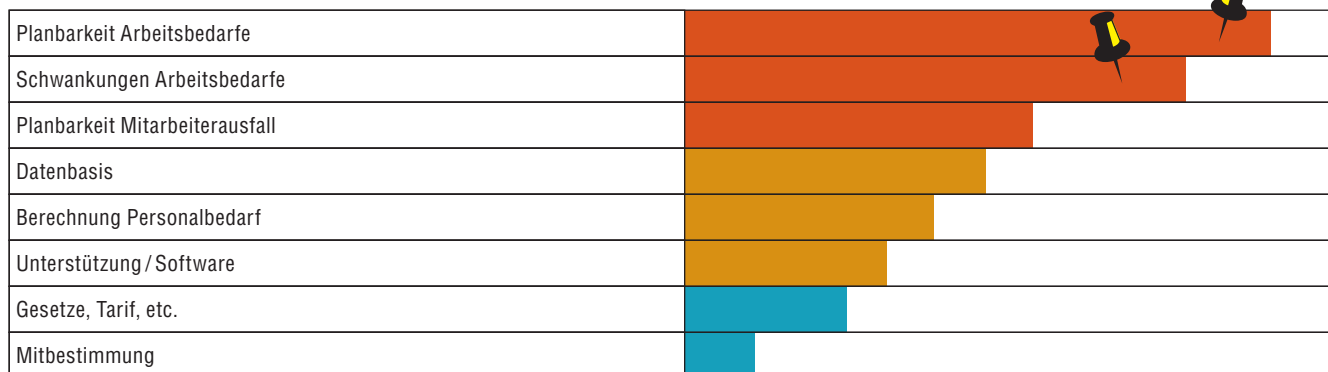
1 Vgl. <https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html>.

2 Vgl. exemplarisch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: *Grünbuch Arbeiten 4.0, Arbeit weiter Denken, Berlin 2015*.

# Arbeitszeitflexibilität

## Missverhältnis zwischen Bedarf, Anspruch und Umsetzung

### 1 Bedeutung der Einflussgrößen



In einem Umfeld, in dem die Arbeitszeitbedarfe immer gleich sind, ist die Vorhersagbarkeit des Bedarfs an Dauer und Lage von Arbeitszeit immer zu 100% gegeben. In einem solchen Umfeld müsste lediglich Sorge dafür getragen werden, dass das Arbeitszeitangebot (Kapazität) stets in gleicher Art und Weise zur Verfügung steht. Selbst in diesem Szenario wird Flexibilität benötigt, nämlich genau so viel, wie der nicht planbare, nicht durchschnittliche Ausfall von Arbeitszeit

(z. B. durch kurzfristige Abwesenheiten) dies nötig macht. Nicht geplante Mitarbeiter müssen so flexibel sein und die Unterkapazität ausgleichen. Zuviel geplante Mitarbeiter müssen zum Ausgleich von Überkapazitäten ausgeplant werden.

Das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage an Arbeitszeit, also der Dauer und Lage der Arbeitszeit, die als Kapazität zur Verfügung steht und der benötigten Arbeitszeit für die Auftragsbearbeitung, fordert bei schwankenden Bedarfen eine zusätzliche bestimmbare Flexibilität.

Ein Umfeld mit stark schwankenden Arbeitszeitbedarfen benötigt analog zur Schwankungsamplitude mehr an Flexi-

билitätspotenzial; und zwar nach oben, wie nach unten.

Die befragten Unternehmen gewichten ihre Aussagen in drei Gruppen.

In der ersten Gruppe werden die Vorhersagbarkeit und Planbarkeit der Arbeitszeitbedarfe und die Abdeckung durch die verfügbare Arbeitszeit als die bedeutendsten Einflussgrößen genannt, wobei die generelle Planbarkeit des Arbeitszeitbedarfs den prominentesten Rang einnimmt.

In der zweiten Gruppe finden sich die Themen der Datenbasis, der Berechenbarkeit, des sich ergebenden Personalbedarfs und der Softwareunterstützung.

Nachrangig werden hingegen die Themen der Mitbestimmung und der gesetzlichen Rahmenbedingungen eingestuft.

Die Notwendigkeit für die Flexibilisierung von Arbeitszeit wird in den Veränderungen von Angebot und Nachfrage gesehen ...

## Legende

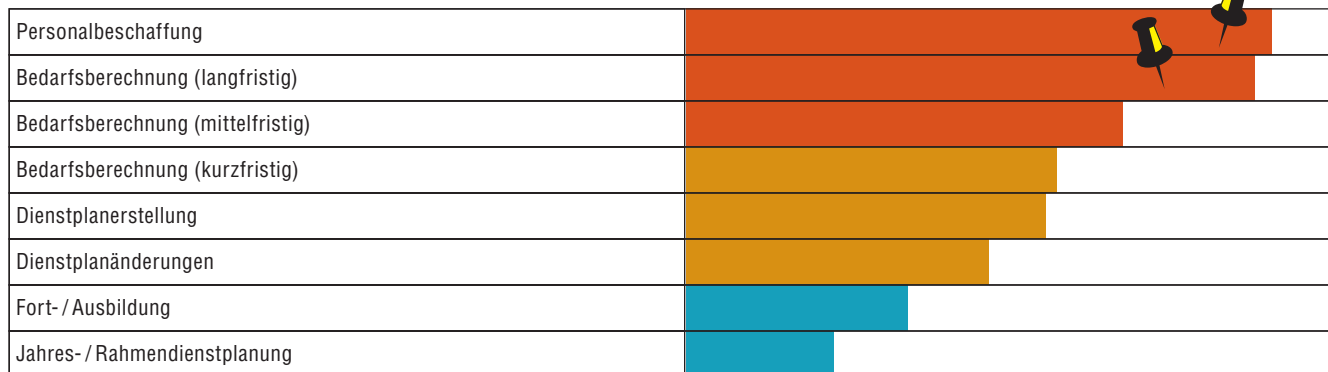


Der Pin markiert auffällige Aussagen / Ergebnisse.

Auf den Haftnotizen werden die auffälligen [mit dem Pin markierten] Aussagen bzw. Ergebnisse kommentiert.



## 2 Bedeutung der Planungsphasen



**G**rundsätzlich ist deshalb zu fragen, in welchem Stadium des Planungsprozesses welcher Umfang an Flexibilität benötigt wird, um erfolgreich auf Bedarfschwankungen reagieren zu können.

In den meisten Fällen wird hierauf schnell geantwortet:

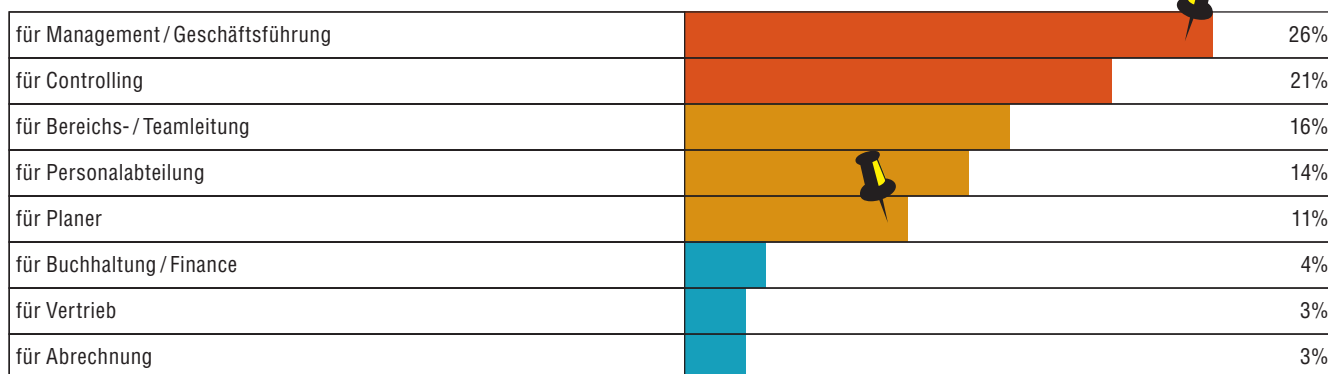
»Im Rahmen der langfristigen Planung«. So zumindest ist die Bewertung der Teilnehmer an dieser Studie zu verstehen, die die Personalbeschaffung als bedeutsamste Phase der Planung beurteilen. Auch die langfristige und mittelfristige Bedarfsberechnung werden als die zentralen, flexibilitätssichernden Planungsstadien ausgewiesen.

Im Mittelfeld finden sich die Themen der Bedarfsberechnung und der Dienstplanerstellung und -änderung.

Da die Jahres- oder Rahmendienstplanung ebenfalls unter die langfristigen, strategischen Themen zu zählen ist, erscheint es nicht konsequent, dass sie auf dem abgeschlagenen letzten Platz zu finden ist; der als wichtig eingestufte Personalbedarf ergibt sich schließlich aus dem Rahmendienstplan oder Jahresplan.

*... allerdings glaubt man diesen in den langfristigen Planungsprozessen begegnen zu müssen ...*

## 3 Bedeutung von Personalkennzahlen



**P**ersonalkennzahlen sind als Instrumente effektiver Personalsteuerung von zentraler Bedeutung.

Da die lang- und mittelfristige Planung des Personaleinsatzes von den teilnehmenden Unternehmen vornehmlich bei der Personalbeschaffung und damit im Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung angesiedelt wird, überrascht es nicht, dass man die Relevanz der hierfür benötigten Kennzahlen auch hauptsächlich dem Management oder der Geschäftsführung zuordnet.

Ein Viertel aller befragten Unternehmen sehen die Erhebung von Personalkennzahlen als eine vordringliche Aufgabe für das Management. Weitere 21% der abgegebenen Stimmen bekunden die Relevanz der Personalkennzahlen für das

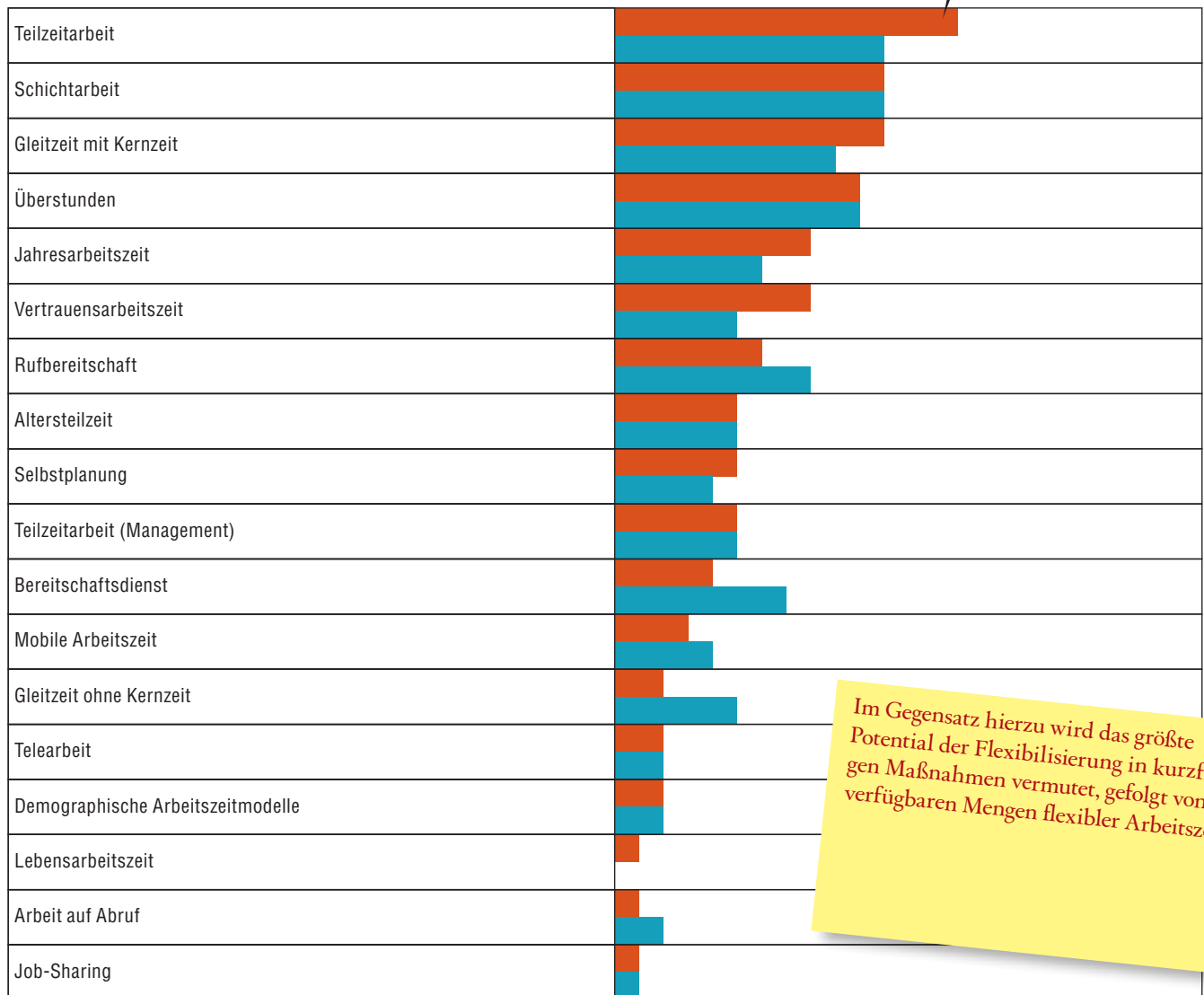
Controlling. Damit wird in Summe fast die Hälfte der Stimmen, die Verwendungszwecke von Personalkennzahlen beurteilen, wiederum mit einem langfristigen Nutzen verknüpft.

Im Mittelfeld findet sich die Arbeit der Planer wieder, deren Bezug auf Kennzahlen sehen hier nur 11% der Teilnehmer als wichtig oder durch Kennzahlen beeinflussbar an.

Diese Einschätzung ist mehr als überraschend, da gerade der Planer die durch Personalkennzahlen erzielbare Transparenz für eine optimale Planung benötigt. Ohne fundierte Personalkennzahlen ist eine zielkonvergente Planung nicht möglich.

*... und vermutet die Verantwortung der Steuerung und Kontrolle der Arbeitszeitflexibilität beim Management und nicht bei den umsetzenden Personen.*

#### 4 Nutzung der Arbeitszeitformen



Im Gegensatz hierzu wird das größte Potential der Flexibilisierung in kurzfristigen Maßnahmen vermutet, gefolgt von den verfügbaren Mengen flexibler Arbeitszeit.

rot = 2016, blau = 2014

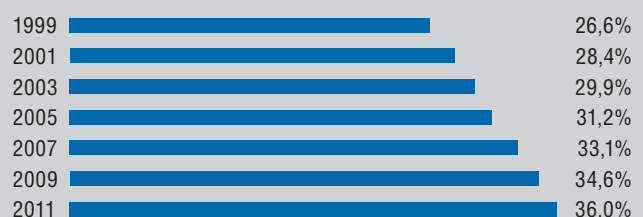
Der größte Nutzen der zahlreichen in Deutschland gebräuchlichen Arbeitszeitformen wird von den Teilnehmern der Studie in deren kurzfristigem Verbesserungs- oder Reaktionspotenzial vermutet, was sich in einem bedarfsorientierten Personaleinsatz niederschlagen soll. Langfristige Arbeitszeitformen wie die Lebensarbeitszeit werden nachrangig bewertet.

Insbesondere die Teilzeitarbeit spielt im allgemeinen Vergleich der Arbeitszeitformen eine herausgehobene Rolle. Gerade im Vergleich zur Studie 2014 konnte der Rang der Teilzeitarbeit deutlich zulegen und nimmt wieder die Spitzenposition ein. Die Bedeutung der Teilzeit scheint damit einen Trend fortzusetzen, den auch die Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit für weiter zurückliegenden Zeiträume verzeichnen.



##### Anteil Teilzeit

Die Bundesanstalt für Arbeit ermittelte in den zurückliegenden Jahren – 1999 bis 2011 – einen kontinuierlich wachsenden Anteil der Arbeitszeitform Teilzeit.

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit



## 5 Bedeutung der Flexibilitätskomponenten

Ankündigungsfrist		42%
Arbeitszeitvolumen		38%
Ausgleichszeitraum		20%

Um die zahlreichen Flexibilitätspotenziale ausnutzen zu können, die die verschiedenartigen Arbeitszeitformen bieten, sind jedoch Spielregeln zu beachten, die durch Betriebsvereinbarungen, tarifliche Regelungen oder Gesetzgebung bestimmt sind.

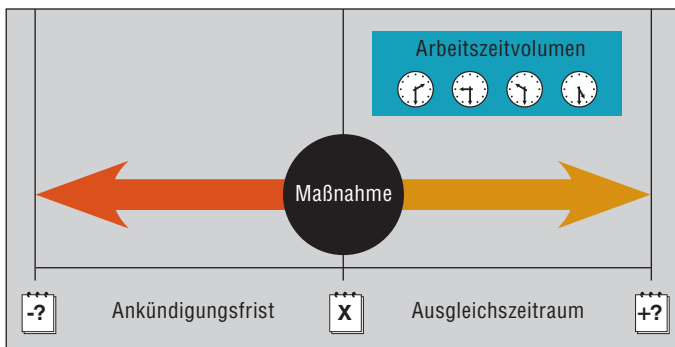
Unter den drei systemimmanenten Spielregeln rangiert bei den Teilnehmern der Studie die Ankündigungsfrist mit 42% an erster Stelle. Aus der Länge der Ankündigungsfrist ergibt sich wie kurzfristig flexibel ein Arbeitszeitbedarf an- oder auch abgemeldet werden kann.

Das Arbeitszeitvolumen wird fast gleichrangig von mehr als einem Drittel der Teilnehmer genannt. Das Volumen an Arbeitszeit kann zum Beispiel über eine Verkürzung von Arbeitseinsätzen, eine Absage von ganzen Schichten oder

die Vergabe zusätzlicher Schichten in einem Betrachtungszeitraum gesteuert werden.

Dem Ausgleichszeitraum, in dem Stundenvolumina über oder unter der vertraglichen Arbeitszeit wieder auszugleichen sind, wird von nur noch 20% der Teilnehmer als vordringlich angesehen.

Anders als immanente Kriterien, die die Nutzung von Flexibilitätspotenzialen regeln, wirken sich externe, systemmodifizierende Bedingungen auf den tatsächlichen Nutzungsgrad von Flexibilitätspotenzialen aus. Insbesondere gesetzliche Regelungen, oder durch gesetzliche Regelungen betroffene Instrumente, wie ein Arbeitszeitkonto, spielen hierbei eine große Rolle.



Vieles hängt an den Spielregeln für die Nutzung von Flexibilitätspotenzialen.



# Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitgesetz

## Erwartungen, Einschätzungen und Wechselwirkungen

### 6 Regelungen zum Arbeitszeitkonto

Ober- und Untergrenzen	rot	blau	grau
mehr als 26 Wochen Ausgleich	rot	blau	grau
Ampelsystem	rot	blau	grau
Null-Durchgang	rot	blau	grau
Verfall Minus-Stunden	rot	blau	grau
Harte Einhaltung der Grenzen	rot	blau	grau
Nutzung nur durch Arbeitgeber	rot	blau	grau
Kappung Plus-Stunden	rot	blau	grau

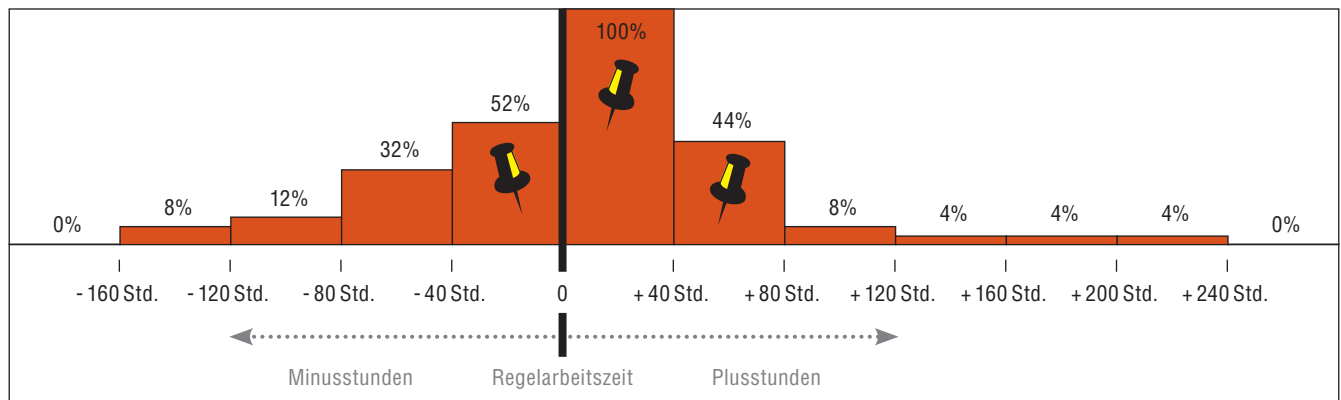
rot = ja, blau = nein, grau = ohne Angaben

Das mit größte Flexibilisierungspotenzial bei der Ausrichtung von Arbeitszeitangebot und Arbeitszeitznachfrage birgt die aktive Nutzung eines Arbeitszeitkontos, da hiermit Spitzen und Täler im Arbeitszeitbedarf gegeneinander verrechnet werden können und auf besondere Situationen auch kurzfristig reagiert werden kann. Das Flexibilisierungspotenzial eines Arbeitszeitkontos wird jedoch durch zahlreiche Bedingungen zum Teil sehr stark eingeschränkt, so dass sich der eigentliche Nutzen, Flexibilität zu gestalten, nicht mehr oder nur in geringem Umfang einzustellen vermag. Ein Ampelsystem, zumal ein mit engem Korridor definiertes, erlaubt kaum mehr ein signifikantes Abweichen von der vereinbarten, beziehungsweise geschuldeten Arbeitszeit. Auch ein sogenannter Nulldurchgang (zu einem fixen Datum oder während eines rollierenden Zeitraums) lässt die von gesetzlicher Seite

ungeregelten Ausgleichsmechanismen zur Erreichung der vereinbarten Wochenarbeitszeit schnell an Wirkkraft einbüßen und ist auch aus Sicht der Mitarbeiter kein Steuerungsinstrument, das die Vorausplanung verbessern könnte. Man kann deshalb zu Recht darauf hinzuweisen, dass die vermeintlich wichtigsten Beschränkungen nicht aus dem ArbZG stammen, sondern quasi »selbst auferlegt« sind.

Unabhängig vom Arbeitszeitgesetz ist die Flexibilität bei einer Vielzahl der befragten Unternehmen (ca. 30%) durch wenig zielführende Regelungen wie dem »Nulldurchgang« und »Ampelsteuerung« beeinträchtigt ...

### 7 Nutzung der Bandbreiten eines Arbeitszeitkontos



Alle Teilnehmer an der Studie nutzen ein Arbeitszeitkonto. Alle haben hier mindestens die Grenzwerte von 0 bis 40 Plusstunden. Noch bei 52% sinkt die Untergrenze auf minus 40 Stunden, bei 32% sogar bis auf minus 80 Stunden.

Damit wird eine im Umfang stärkere und im Volumen größere Nutzung des Arbeitszeitkontos im Minusbereich offensichtlich. Im Mittel verfügt, nach den vorliegenden Zahlen, die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen über eine Flexibilität von ledig-

lich drei Wochenarbeitszeiten innerhalb eines Zeitjahres. Da die Nutzung eines Arbeitszeitkontos ebenfalls nicht an Regelungen des Arbeitszeitgesetzes gekoppelt ist, muss man sich wundern, dass das Arbeitszeitkonto in der Praxis so flexibilitätsbeschränkend gehandhabt wird.

... auch die Beschränkung der Arbeitszeitkonten bei über 50% der Befragten auf weniger als drei Wochenarbeitszeiten [Bereich etwa -40 Std. bis +80 Std.] beeinflusst einen schwankenden Arbeitszeitverbrauch erheblich ...



## 8 Welche Regelungen des Arbeitszeitgesetzes beeinflussen die Flexibilität

Maximale wöchentliche Arbeitszeit (60 Std.)	70%	21%	
Minimale Ruhezeit (11 Std.)	64%	24%	
Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit (48 Std.)	59%	31%	
Anzahl freier Wochenenden	44%	44%	
Ersatzruhetage	40%	52%	
Minimale Anzahl freier Sonntage (15 im Jahr)	36%	56%	
Maximale tägliche Arbeitszeit (8 Std.)	36%	46%	
Pausenregelungen	32%	56%	
Minimale Ruhezeit Nachtdienst (48 Std.)	24%	51%	
Fahr- und Reisezeiten	23%	62%	
Maximaler Ausgleichszeitraum (6 Monate)	22%	63%	
Genehmigungspflicht für Nacht- / Sonntagsarbeit	21%	72%	
Opt-Out-Regelung	20%	19%	61%

rot = relevant, blau = irrelevant, gelb = Öffnungsklausel, grau = unbekannt

Unter den Teilnehmern an der Studie wird die maximale Wochenarbeitszeit von 60 Stunden als stark die Flexibilität einschränkende Regelung aus dem Arbeitszeitgesetz wahrgenommen.

Auch die an dritter Stelle genannte durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden wird noch von 59% als Flexibilitätshemmnis eingestuft.

Die Minimale Ruhezeit von 11 Stunden zwischen den Arbeitseinsätzen nimmt den zweiten Rang unter den flexibilitätsbeeinflussenden Arbeitszeitregelungen ein.

Auch wenn es von einigen Unternehmen bemängelt wird, macht das Gesetz weder eine Vorgabe zu den zu gewährenden Wochenenden pro Jahr noch zu der Ruhezeit nach Nachtdiensten.

Mehr als jedes zweite Unternehmen hat im Kapitel 7 angegeben, es verfüge über lediglich drei Wochenarbeitszeiten Flexibilität im Zeitjahr. Nimmt man diese Aussage ernst, ist es mehr als fraglich, ob das Heraufsetzen der Wochenarbeitszeiten in der Spitze wie auch im Mittel für diese Unternehmen ein nutzbares Instrument wäre. Die nicht gesetzlich vorgegebenen Regularien eines Ampelkontos schränken die gesetzlich möglichen Wochenarbeitszeiten nämlich deutlich ein. Eine Erhöhung der Spitzen- und Durchschnittswochenarbeitszeit könnte innerhalb dieser Arbeitszeitkontoregeln gar nicht als sinnvolles Instrument genutzt werden.

... sehen über 70% den größten Einfluss des Arbeitszeitgesetzes bei der Regulierung der wöchentlichen Arbeitszeit sowie den Ruhezeiten zwischen den Schichten ...



## 9 Konsequenzen aus dem Arbeitszeitgesetz

Kontrollbesuche		62%
Eingehende Prüfungen		52%
Einigungsstelle		38%
Gerichtsverfahren		32%
Einstweilige Verfügungen		18%
Bußgeld		12%

Zur Durchsetzung der gesetzlichen Regelungen greifen die Aufsichtsbehörden immer häufiger auch zu drastischen Maßnahmen.

Über die Hälfte der Betriebe, die an der Studie teilgenommen haben, wurde bereits von den Aufsichtsbehörden kontrolliert oder deren Planungsprozesse auch eingehenderen Prüfungen unterzogen. Einigungsstellen und Gerichtsverfahren sind bei rund einem Drittel der Teilnehmer durchlaufen worden. Zu einem geringen Teil wurden von den Teilnehmern auch schon Erfahrungen mit einstweiligen Verfügungen und Bußgelder gemacht.

Das Arbeitszeitgesetz versammelt Schutzbestimmungen für Arbeitnehmer zu Höchstarbeitszeiten, Pausen- und Ruhezeiten, Inanspruchnahme an Sonn- und Feiertagen, sowie Volumen und Lage von Arbeitszeit. Auch die Rechtsfolgen, die sich aus Zuwiderhandlungen ergeben, sind über das Arbeits-

zeitgesetz geregelt. Straf- und Bußgeldvorschriften gemäß Arbeitszeitgesetz reichen zum Beispiel von Bußgeldern bis 15.000 Euro bis hin zu Freiheitsstrafen von einem Jahr. Dass trotz empfindlicher Strafen gegen diese Schutzvorschriften verstoßen wird, liegt sowohl an ungenügender Kenntnis der Inhalte des Arbeitszeitgesetzes als auch am bewussten Inkaufnehmen von Verstößen.

*... dass diese Einflüsse im täglichen Betrieb tatsächlich Relevanz entfalten, zeigt sich an der hohen Frequenz von Prüfungen und den sich daraus ergebenden Konflikten ...*

## 10 Kenntnis des Arbeitszeitgesetzes

Unsicherheiten im Umgang mit den Themen des Arbeitszeitgesetzes		34%
Keine Kenntnis des Arbeitszeitgesetzes / keine Relevanz		2%
Sehr gute Kenntnis auch der weniger relevanten Themen		16%
Gute Kenntnis der relevanten Themen		48%

Mit fast zwei Drittel bewerten die Teilnehmer an der Studie die betriebseigenen Kenntnisse des Arbeitszeitgesetzes mit gut bis sogar sehr gut. 34% sehen Unsicherheiten im Umgang mit den gesetzlichen Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes. Die Seiteneffekte, die sich aus dem Arbeitszeitgesetz und der Kenntnis der Inhalte ergeben,

durchziehen alle Bereiche des Personalmanagements. Sie betreffen die Personalbedarfsberechnung genauso wie die Flexibilität der verfügbaren Arbeitszeit und die Einhaltung von Schutzvorschriften der Arbeitnehmer.

*... rund ein Drittel der Unternehmen räumt Defizite in der Kenntnis des Arbeitszeitgesetzes ein ...*

# Anforderungen an das Arbeitszeitgesetz

## Initiative der Arbeitgeberverbände

### 11 Veränderungsbedarf Arbeitszeitgesetz Obergrenzen

Jahreslimit ohne andere Grenzen		38%
Monatslimit ohne andere Grenzen		30%
Wochenlimit ohne Tageslimit		11%
Tageslimit mit mehr als 8 Std.		2%
Kein Veränderungsbedarf		19%

Immerhin knapp 20% der Befragten sehen keinen Anpassungsbedarf bei der Arbeitszeitgesetzgebung; eine Änderung hätte offenbar keinen positiven Effekt auf die eigenen betrieblichen Belange. 38% fordern hingegen ein Jahreslimit, jedoch ohne andere Grenzen, das heißt auch ohne tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeitmaxima. Je nach Art Volatilität des Arbeitszeitbedarfs halten 30% ein Monatslimit ohne weitere Grenzen für optimal, nur noch 11% bevorzugen ein Wochenlimit, jedoch ohne Tageslimit. Nur 2% der Arbeitgeber bezeichnen die Möglichkeit, die maximale tägliche Arbeitszeit über 8 Stunden hinaus verlängern zu können, als wichtigstes Ziel.

Wie schon bei den Themen Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitgesetz, benötigt über ein Drittel der befragten Unternehmen eine höhere Flexibilität der langfristigen Arbeitszeitplanung und fordert eine Novellierung des Arbeitszeitgesetzes ...

### 12 Unterstützung der Initiative der Arbeitgeberverbände

Tarifvertrag sieht engere Regelungen vor. Eine Novellierung des Arbeitszeitgesetzes würde nicht helfen.		22%
Unverständnis für die aktuelle Diskussion		8%
Nicht notwendig, Flexibilität ausreichend		10%
Initiative ist bekannt, volle Zustimmung		18%
Initiative ist unbekannt, Novellierung im Sinne der Flexibilität ist unbedingt notwendig		40%

Fast 60% der Teilnehmer an der Studie halten eine Novellierung des Arbeitszeitgesetzes für dringend erforderlich oder sind zum Teil mit der Arbeitgeberinitiative vertraut und unterstützen deren Zielsetzung. 22% sähen in einer Anpassung der gesetzlichen Vorschriften für das eigene betriebliche Umfeld kein Verbesserungspotential, da sie einem Tarifvertrag unterliegen, der noch stärkere Schutzbestimmungen enthält als sie im Arbeitszeitgesetz

vorliegen. Über die Normenpyramide im Arbeitsrecht ist ein automatisches Fortwirken von Veränderungen in EU-Richtlinien oder nationaler Gesetzgebung über Tarifverträge bis zur betrieblichen Praxis ausgeschlossen. Hier gilt das Günstigkeitsprinzip, also das Prinzip bei Kollision bestimmter anwendbarer ranghöherer oder -niederer Normen, die für den Betroffenen günstigste Auslegung zu übernehmen.

... unabhängig von der Kenntnis der Initiative der Arbeitgeberverbände fordert mehr als die Hälfte eine Aktualisierung des Arbeitszeitgesetzes ...

### 13 Einfluss weiterer Normen

Betriebsvereinbarung Arbeitszeit		29%
Tarifvertrag		24%
Betriebsverfassung		16%
sonstige Betriebsvereinbarungen		10%
Bundesurlaubsgesetz		9%
Entgeltfortzahlungsgesetz		9%
Sozialgesetzbuch		3%

Folgerichtig sehen daher 29% der Teilnehmer an der Studie eine bestehende Betriebsvereinbarung Arbeitszeit als diejenige Vereinbarung an, die zum Zweck einer weiteren Flexibilisierung angepasst werden muss. Klar ist jedoch auch, dass es wegen des Günstigkeitsprinzips ausgeschlossen ist, zum Beispiel längere maximale Arbeitszeiten festlegen zu wollen als es im Tarifvertrag oder in Gesetz oder EU-Richtlinie festgelegt ist. Insgesamt 21% der Teilnehmer sehen im Bundesurlaubs-, Entgeltfortzahlungs- und Sozialgesetz ein Flexibilitätshemmnis und wünschen sich eine Änderung.

... dass ein Fünftel der Befragten keine Notwendigkeit für eine Änderung des Arbeitszeitgesetzes sieht, liegt – wie man hier sieht – an den spezielleren Normen, allen voran Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, welche engere Regelungen vorsehen ...

### 14 Notwendige Konkretisierungen im Arbeitsgesetz

Berechnungsverfahren bei Teilzeitbeschäftigten	
Definition Begriffe + Themen (Wochenfaktor, Mehrarbeit, Überstunden, ...)	
Wertstellung (Arbeitszeit) Urlaubstag	
Wertstellung (Arbeitszeit) Krankheitstag	
Umgang und Regelungen zum Thema Arbeitszeitkonten	

rot = sehr wichtig – ist immer strittig, orange = wichtig – würde helfen, blau = unwichtig – keine Probleme, grün = keine Zusätze, grau = irrelevant

Werden in der Regel mehr Spielräume in der Definition von Arbeitszeitbestimmungen gefordert, so gibt es auch den Wunsch, diverse Sachverhalte – vornehmlich im thematischen Umfeld der Wertstellungen – gesetzlich verbindlich festlegen zu lassen. Zahlreiche innerbetriebliche Konflikte entzündeten sich zum Beispiel daran, wie ein Urlaub- oder Krankheitstag verrechnet wird, wie Mehrarbeit und Überstunden ermittelt und verrechnet werden sollen, oder wie sich die geltenden betrieblichen Regelungen auf die Teilzeitbeschäftigten auswirken. An erster Stelle steht für alle Teilnehmer an der Studie jedoch der Umgang mit dem vielschichtigen Thema der Arbeitszeitkonten.

Über die von den Arbeitgeberverbänden diskutierten Änderungsansätze hinaus, sehen die befragten Unternehmen die Notwendigkeit zu weiteren Anpassungen des Arbeitszeitgesetzes an die modernen Erfordernisse des Arbeitszeitmanagements – insbesondere die Regelungen zu Arbeitszeitkonten und Wertstellungen.

# Personaleinsatzplanung (PEP)

## 15 Personaleinsatzplanung 2020 – next act

Die Personaleinsatzplanung und die Flexibilisierung der Arbeit hat nicht nur essentielle Bedeutung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, sondern ist auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive ein relevanter Standortfaktor. Gerade dort, wo der internationale Wettbewerb und die Anforderung der Märkte besonders hoch sind, müssen alle Potenziale genutzt werden. Unternehmen stehen vor den drängenden Fragen, wie einer möglichen weiteren Automatisierung (*Industrie 4.0*) oder den Konsequenzen des demographischen Wandels begegnet werden kann.

Die Personaleinsatzplanung ist ein unternehmensspezifischer Prozess, der auf die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens abgestimmt sein muss. Es gibt kein Patentrezept, das für alle Unternehmen gleichermaßen passt. Darüber hinaus sind am Bedarf orientierte, flexible Arbeitszeitmodelle die Grundvoraussetzung für den flexiblen Personaleinsatz in vielen Unternehmen. Eine Personaleinsatzplanung kann einen erheblichen Beitrag leisten, die Bedürfnisse der Arbeitgeber sowie der Mitarbeiter zu erfüllen.

Richtig eingesetzt ist die Personaleinsatzplanung auch ein Werkzeug zur Bindung von Mitarbeitern. Hier sind die Stichworte: »Belastungsorientierte Einsatzzeiten«, »Verlässlichkeit der Planung« sowie »Ergonomie der am Bedarf orientierten Arbeitszeitmodelle«. Die unter besonderem Kosten- und Wettbewerbsdruck stehenden deutschen Unternehmen müssen sich diesen Herausforderungen stellen, um im nationalen und internationalen Vergleich nicht auf der Strecke zu bleiben.

Wie sieht also der Blick in die Zukunft aus? Wie bereits die letzte Studie der WTA aus dem Jahr 2014 feststellen konnte sind die flexible Reaktion auf Bedarfsschwankungen, die Verbesserung der Flexibilität der Einsatzplanung sowie die vorausschauende Steuerung des Personaleinsatzes, wesentliche Faktoren beim heutigen Umgang mit der Einsatzplanung. Inwieweit wird sich die Personaleinsatzplanung bis zum Jahr 2020 verändern – Werden die genannten Themen an Bedeutung gewinnen?

### Zukünftige Herausforderungen

Weiter steigender Kostendruck für die Unternehmen	14%
Motivation der Mitarbeiter, Mitarbeiterzufriedenheit	14%
Weiterwachsender Flexibilitätsbedarf	14%
Mitarbeiter müssen wirtschaftlich punktgenau eingesetzt werden	13%
Identifikation mit dem Unternehmen	13%
Umgang mit alternden Belegschaften	11%
Uneingeschränkte Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung	6%
Mobilität, mobiler Personaleinsatz	5%
Selbststeuerung von Gruppen und Mitarbeitern	5%
Mitarbeiter mit mehr als einem Beschäftigungsverhältnis	5%

Ein Großteil der befragten Unternehmen rechnet mit Blick auf 2020 mit einem weiter steigenden Kostendruck (14%), gefolgt von der nicht zu vernachlässigenden Motivation der Mitarbeiter und somit von der Mitarbeiterzufriedenheit (14%) im eigenen Unternehmen. Gleichauf mit der angestrebten Mitarbeiterzufriedenheit folgt die Einschätzung, dass es Unternehmen mit einem wachsenden Flexibilisierungsbedarf (14%) in Bezug auf die einzusetzenden Mitarbeiterressourcen zu tun bekommen. Mitarbeiter wirtschaftlich und punktgenau einzusetzen (13%) sowie die Identifikation mit dem Unternehmen (13%) folgen auf den weiteren Rängen, aber mit nur geringem Abstand. Erstmalig wird jetzt aber auch der demografische Wandel in der Befragung nachhaltig sichtbar. Dem Umgang mit alternden Belegschaften bei der Personaleinsatzplanung (11%) ordnen die befragten Unternehmen, relativ gleichbedeutend mit den bereits genannten Punkten, eine große Bedeutung mit Blick auf die nächsten Jahre zu. Zum einen wird aus den Antworten der teilnehmenden Unter-

nehmen deutlich, dass Betriebe davon ausgehen, weiterhin mit Kostendruck und möglichst flexiblem, am Bedarf ausgerichteten Personaleinsatz umgehen zu müssen. Dies sind grundsätzlich keine neuen Erkenntnisse. Die Ergebnisse der Befragung festigen jedoch den Trend der letzten Jahre, dass diese Themen noch weiter in den Vordergrund treten werden. Recht deutlich ist auch die Hinwendung auf die Notwendigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit und die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen. Hier besteht aktuell – unserer Einschätzung nach – in vielen Bereichen noch erheblicher Nachbesserungsbedarf. Betriebliche Notwendigkeiten und Interessen der Mitarbeiter müssen innerhalb der Personaleinsatzplanung mit einer Ausrichtung auf 2020 noch stärker berücksichtigt werden.

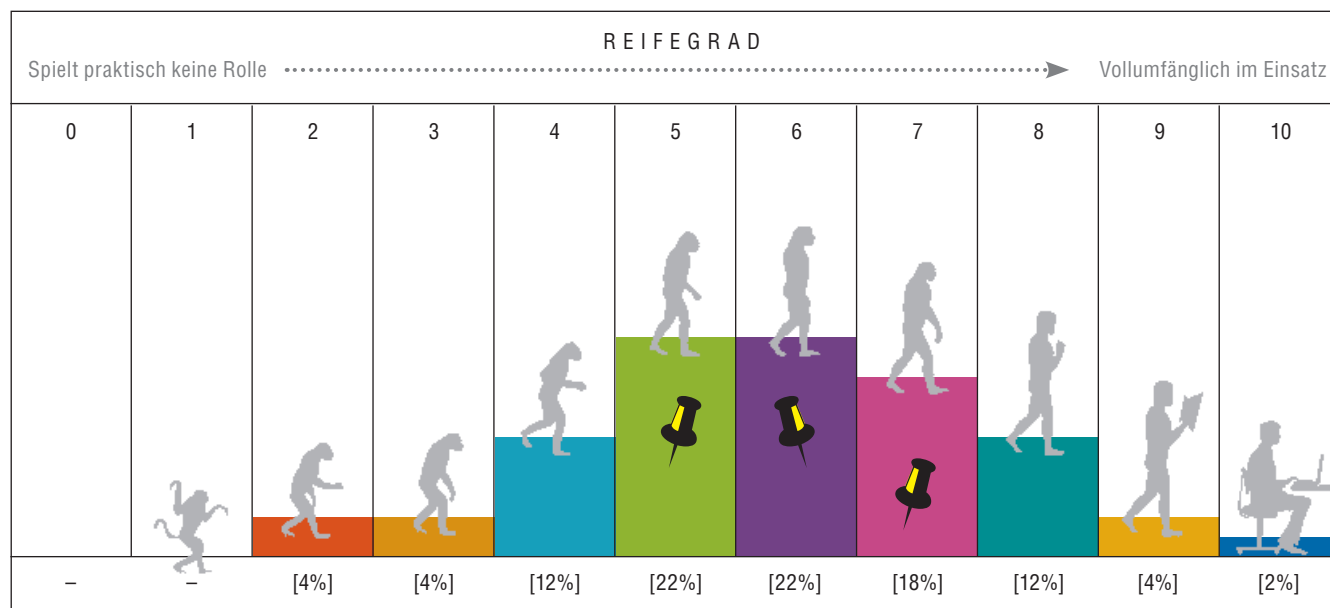
*Kostendruck, Mitarbeiterzufriedenheit und wachsender Flexibilitätsbedarf sind die drei zentralen Themen, die den gesamten Prozess der Personaleinsatzplanung zukünftig dominieren werden.*

## 16 Ist Personaleinsatzplanung in den Unternehmen angekommen?

Die Bedeutung einer bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung ist nach Meinung vieler Experten heute in den Chefetagen angekommen. Durchaus sind professionelle Lösungen für Personaleinsatzplanung im Einsatz, aber es stellt sich die Frage, wie gut diese Lösungen und

auch das methodische Thema Arbeitszeit in der betrieblichen Praxis angekommen sind. Auf einer Skala von 1 bis 10 sehen Experten Unternehmen im Durchschnitt bei einem Wert von »5« angekommen. Wie bewerten nun die Unternehmen selbst den aktuellen Reifegrad im eigenen Umfeld?

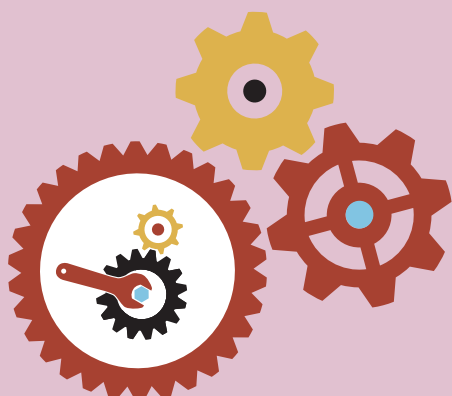
### Reifegrad der PEP-Software im Unternehmen



Rund 58% der befragten Unternehmen sehen den Reifegrad einer Personaleinsatzplanung bei einem Wert von »6« oder höher. Weitere 22% entfallen auf einen Wert von »5« und sogar 20% auf ein Ranking unterhalb des Wertes »5«. Dieser Stand macht deutlich, dass es doch erheblichen Optimierungs- und Nachbesserungsbedarf bei der Umsetzung einer am Bedarf orientierten Einsatzplanung gibt.

Die Personaleinsatzplanung wurde zwar als strategisches Instrument erkannt, jedoch scheint es bei den befragten Unternehmen so zu sein, dass die erwarteten Nutzenpotentiale sich bislang nur teilweise eingestellt haben. Es gibt offensichtlich noch viel zu tun, damit die Personaleinsatzplanung nachhaltig in der betrieblichen Praxis ankommt.

Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer (62%) attestiert den eingesetzten PEP-Lösungen einen Platz im Mittelfeld, verglichen mit einer optimalen Planungsprozessunterstützung.

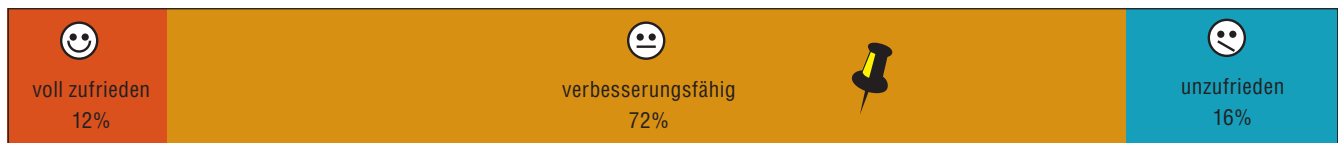


## 17 Zufriedenheit mit den realisierten Lösungen zur Personaleinsatzplanung

**B**ei der Implementierung einer Personaleinsatzplanung wird sehr oft die eigentliche Softwareunterstützung in den Mittelpunkt gestellt. Um eine effiziente Personaleinsatzplanung nachhaltig in den Betrieben zu etablieren bedarf es jedoch mehr als nur eine Softwareunterstützung zu implementieren, die die heute gelebten Prozesse abbildet. Unzweifelhaft benötigt man eine Lösung, die die Themen: Bedarfsorientierung, flexible Arbeitszeitmodelle, spezifische

betriebliche Notwendigkeiten und Wünsche der Belegschaft beherrschbar macht. »Features and Functions« bestimmen oftmals die Ausprägung eines implementierten Werkzeugs. Die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse im Unternehmen wird dabei vielfach zur Nebensache. Lösungen zur Personaleinsatzplanung werden oftmals nicht richtig genutzt, Potenziale nicht ausgeschöpft.

### Zufriedenheit mit dem Leistungsumfang der Personaleinsatzplanungssoftware in den Unternehmen der Befragten



**D**er Anteil der Unternehmen, die mit ihren eingesetzten Systemen vollauf zufrieden sind liegt mit nur 12% weit unter den Erwartungen der Experten. Dieser Wert hat sich zur Studie aus dem Jahr 2013/2014 nochmals signifikant verschlechtert (voll zufrieden 36%, verbesserungsfähig 38%; unzufrieden 15%). Bei Unternehmen, bei denen schon Softwarelösungen für Personaleinsatzplanung im Einsatz sind, stimmt dieses Ergebnis doch sehr nachdenklich.

Ein Großteil der befragten Unternehmen (72%) stuft die eingesetzten Systeme als verbesserungsfähig ein. Weitere 16% sind darüber hinaus unzufrieden mit dem heutigen Status quo. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass eine nicht optimal passende softwaregestützte Personaleinsatzplanung in den Unternehmen eingesetzt wird, obwohl der funktionale Reifegrad von marktgängigen Standardlösungen heute fast keine Wünsche mehr offenlässt.

Neben dem Eindruck, dass es erheblichen Nachbesserungsbedarf bei den eingesetzten Lösungen geben muss, besteht bei diesem deutlichen Ergebnis die Vermutung, dass die

Unternehmen sich schwerpunktmäßig auf die Beschaffung einer Software fokussiert haben, um damit das Thema Personaleinsatzplanung »an Bord« zu haben. Unseren Erfahrungen zu folge erleben wir es sehr häufig, dass Einführungsprojekte nicht erfolgreich zu Ende gebracht werden, unvollständig sind oder im schlimmsten Fall gar abgebrochen werden müssen. Vielleicht ist das ein Hinweis darauf, dass das Thema Personaleinsatzplanung noch nicht flächendeckend in den Unternehmen der deutschen Wirtschaft umgesetzt wurde. Die Studienergebnisse bestätigen, dass es sich hierbei um ein grundsätzliches Problem handelt, das sich durch alle in der Studie vertretenen Branchen zieht. Jenseits der IT gibt es zahlreiche Erfolgsfaktoren, die unbedingt beachtet werden müssen, um nachhaltig und mit dem Blick auf das »realistisch Machbare« eine für den jeweiligen Betrieb passende Einsatzplanung umzusetzen.

Die befragten Unternehmen sind zu 72% der Auffassung, dass die eingesetzte PEP-Lösung zu verbessern wär. Nur noch 12% sind mit ihrer Lösung zufrieden.

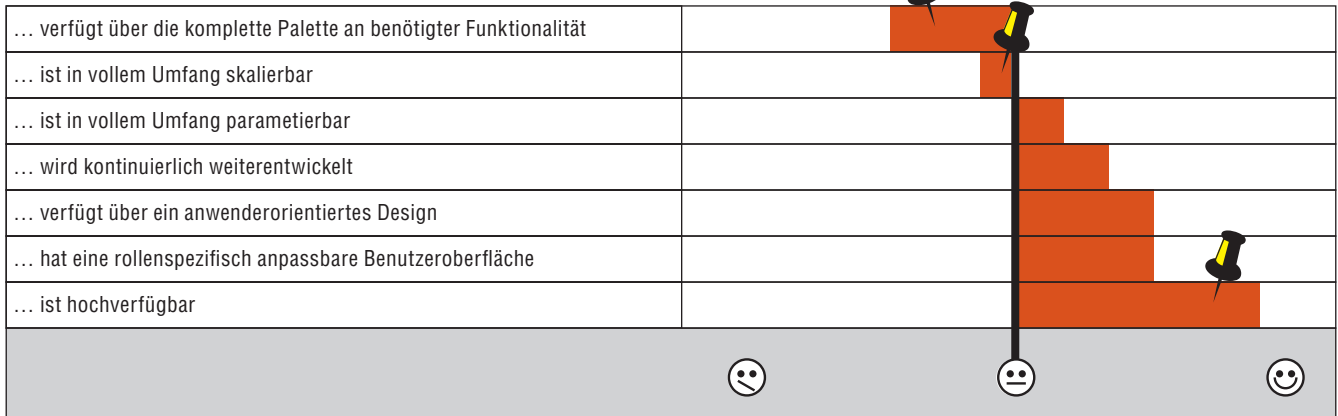


## 18 Usability der eingesetzten Systemlösungen zur Personaleinsatzplanung

**A**usschlaggebend für die Akzeptanz und den erfolgreichen Einsatz einer Personaleinsatzplanung sind ihre Ausfallsicherheit, funktionale Ausstattung und benut-

zerfreundliche Bedienbarkeit. Welchen Ausprägungsgrad erreichen die nachfolgenden Merkmale in der Software bei den befragten Unternehmen?

### Die eingesetzte Personaleinsatzplanungssoftware



**V**ergleichbar mit den bisherigen Ergebnissen setzt sich auch hier der Trend fort, dass es erheblichen Nachbesserungsbedarf bei den eingesetzten Systemen zur Personaleinsatzplanung gibt. Über die Hälfte der Unternehmen sehen Optimierungsbedarf bei dem benötigten Funktionsumfang, der Anpassbarkeit (Parametrierung) sowie der Skalierbarkeit der Softwareprodukte an die notwendigen Anforderungen in der betrieblichen Praxis. Themen wie anwenderorientiertes Design oder die Erwartung, dass die Systeme von den Anbietern kontinuierlich weiterentwickelt werden, scheinen verbesserungsfähig. Ob bestehende Funktionalitäten nicht oder nicht richtig genutzt werden, bleibt an dieser Stelle offen. Die Softwarepakete erfüllen wohl durchaus die Anforderungen an eine rollenspezifisch anpassbare Benutzeroberfläche und sind i. d. R. hochverfügbar. Prinzipiell wirken die Befragungser-

gebnisse an dieser Stelle eher ernüchternd und deuten auf messbare handwerkliche Fehler im Einführungsprozess hin. Ergebnisse sind dann, wie die Studie auch bei diesem Detaillierungsgrad dokumentiert, nicht zielführend. Die Erwartungen an die Implementierung einer softwaregestützten Lösung konnten allem Anschein nach nicht erfüllt werden.

*Größtes Manko ist der Mangel an Funktionalität und Skalierbarkeit der eingesetzten Software. Deutlich verbessert hat sich die Stabilität der genutzten PEP-Tools.*
















## 19 Herausforderungen 2020

Von welchen Faktoren gehen Ihrer Meinung nach heute und bis 2020 die größten Herausforderungen für Unternehmen und Ihr Personalmanagement aus? Welche

Rolle spielen diese Faktoren insbesondere für die Personaleinsatzplanung?

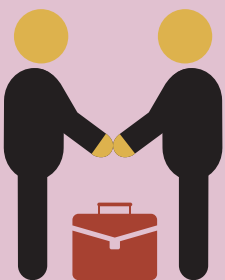
### Anforderungen der Personaleinsatzplanung an die Software

Flexible und schnelle Reaktion auf Bedarfsschwankungen		15%
Produktivität		12%
Personalkosten optimieren		11%
Bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung		11%
Verbesserung der Flexibilität der Einsatzplanung / Disposition		10%
Personalbedarf richtig planen / berechnen		9%
Zunehmender Bedarf an Spezialisten		6%
Einbindung von Mitarbeitern in den Prozess der Personaleinsatzplanung		6%
Veränderungen in Verfügbarkeit von Leiharbeitnehmern / Werkverträgen		5%
Zunehmende Planungsunsicherheit		4%
Kürzere Planungszeiträume		4%
sonstige Unsicherheiten (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen)		4%
Rechtliche Unsicherheiten / Veränderungen		3%

Gefragt nach den größten Herausforderungen von heute bis zum Jahr 2020 nennen die befragten Unternehmen in erste Linie die flexible und schnelle Reaktion auf Bedarfsschwankungen, die Verbesserung der Produktivität und die Optimierung der Personalkosten sowie die bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung. Damit liegen diese Ergebnisse voll im Trend der Erwartungen an das *Arbeiten 4.0*. Zugleich sind diese Themen, insbesondere mit dem Bezug zur Personaleinsatzplanung, ein Dauerbrenner und seit Jahren permanent im Fokus der Unternehmen. Mit Blick auf Studien der

letzten 10 Jahren haben sich diese Themen nur unwesentlich in ihren Ranglisten verändert. Die Unternehmen müssen dem ständig wachsenden Kostendruck Rechnung tragen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Der flexible und an der Produktivität gemessene Personaleinsatz bleibt für die Unternehmen ein wichtiges, strategisches Instrument.

Schnell und flexibel auf Bedarfsschwankungen reagieren zu können bleibt die zentrale Unterstützungsfunktion einer PEP-Software. Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen unmittelbar bei der Planung zu berücksichtigen spielt eine untergeordnete Rolle.



# Fazit

**D**ie Studie *Zukunft Arbeitszeit* konkretisiert zahlreiche wichtige Meinungsbilder zu den zentralen Themen der Arbeitszeitflexibilität. In der übergreifenden Zusammenschau aufeinander bezogener Fragen treten auch neue Aspekte, zum Beispiel zu den in Deutschland geltenden Arbeitsschutzbestimmungen in den Blick. In der konkreten lang- mittel- und kurzfristigen Routine der Personaleinsatzplanung werden die Stärken und Schwächen der gängigen Softwarelösungen dahingehend ausgelotet, ob sie die Unternehmen in allen Stadien des Planungsprozesses effektiv unterstützen.

## **Arbeitszeitmanagement und Flexibilität**

Planbarkeit der Arbeitszeit bei gleichzeitiger Volatilität des Bedarfs zu bewahren, ist unter den Teilnehmern der Studie das Hauptmotiv des Flexibilitätsbedarfs. Flexibilität wird gleichsam zu einem Instrument, um den nicht vorausplanbaren Ereignissen (bedarfs- wie auch kapazitätsverändernden) begegnen zu können.

Diejenigen Planungsphasen, in denen vordringlich für ausreichend Flexibilität gesorgt werden soll, sind nach Ansicht der Studienteilnehmer Personalbeschaffung wie auch die lang- und mittelfristige Bedarfsberechnung. Auf den mittleren Rängen der gegebenen Antworten finden sich Dienstplanerstellung und Dienstplanänderung. Dies überrascht, da sich das Missverhältnis zwischen Arbeitszeitbedarf und Arbeitszeitkapazität am offensichtlichsten im kurzfristigen Zeitraum manifestiert. Das zeigt sich darin, dass unter den Arbeitszeitformen der höchste Anteil an Flexibilitätspotential beim Einsatz von Teilzeitarbeit vermutet wird.

Aber auch das an Personalkennzahlen orientierte Planungsvorgehen wird von fast der Hälfte der Teilnehmer zu den Managementaufgaben gezählt. Für die zentrale Rolle des Planers, der Flexibilität dadurch erzeugt, dass er die Arbeitszeiten bedarfsorientiert ausrichtet, scheinen Personalkennzahlen – nach Aussage der teilnehmenden Unternehmen – nur noch zu 11% von zentraler Bedeutung.

Insgesamt lässt sich ein Missverhältnis zwischen tatsächlichem Flexibilitätsbedarf, dem scheinbar benötigten Flexibilitätsgrad und faktischen Nutzung von Flexibilitätsfreiräumen konstatieren.

## **Arbeitszeitgesetz**

Die neuerdings unter dem Titel *Arbeiten 4.0* versammelten Diskussionsforen, Debatten und Workshops loten einerseits den Anpassungsbedarf der Arbeitszeitgesetze, als auch den gegebenenfalls zu erweiternden Rahmen der Mitbestimmungspflicht der Arbeitnehmervertretung aus. Der Beitrag, den die Studie *Zukunft Arbeitszeit* zur *Arbeiten 4.0* Debatte leistet, ist ein besonderes Augenmerk zu legen auf das Zusammenspiel zwischen den in den Betrieben vorhanden Kenntnissen zum Arbeitszeitgesetz und dem zentralen Anliegen, Flexibilitätsspielräume erweitern zu wollen.

Konsequenzen, die sich aus Zuwiderhandlungen gegen das ArbZG ergeben, sind bei allen Teilnehmern an der Studie bekannt. Fast zwei Drittel der Teilnehmer wurden in der Vergangenheit kontrolliert und mehr als die Hälfte der Betriebe bereits eingehend geprüft.

Dass viele Unternehmen keine Notwendigkeit sehen, das Arbeitszeitgesetz zu reformieren, liegt darin begründet, dass insgesamt 53% in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge stärker reglementierten Normenkontrollen unterliegen. Immerhin ein Drittel der Befragten würde es sogar begrüßen, wenn die

gesetzlichen Regelungen weiter konkretisiert würden, um beispielsweise innerbetriebliche Diskussionen zur Verrechnung von Urlaubs- und Krankheitstagen zu vermeiden.

Insgesamt bestätigte sich die von 36% der Studienteilnehmer geäußerte Vermutung, über zu geringe Kenntnisse des Arbeitszeitgesetzes zu verfügen. Dies betrifft die Schutzfunktionen des ArbZG ebenso wie die spezifischen Inhalte des ArbZG und was überhaupt gesetzlich geregelt ist.

Die Initiatoren der Studie *Zukunft Arbeitszeit* sehen aber das besondere Manko, dass in dieser Unsicherheit auch die betrieblich nutzbaren Spielräume für die Gestaltung der Arbeitszeit nicht konsequent ausgeschöpft werden.

### **Personaleinsatzplanung 2020 – next act**

Die komplexen Themen des Arbeitszeitmanagements und der arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen benötigen in der täglichen Praxis auch umfangreiche technische Unterstützung zur Sicherstellung einer optimalen Balance zwischen Mitarbeiterinteressen, Arbeitszeitbedarf, Kosten und Qualität.

Die Leitlinien innerhalb der größten Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren sind zu gleichen Teilen: Kostendruck, Mitarbeiterzufriedenheit und Flexibilität.

Unter der Zielsetzung, größere Effizienz beim Ressourceneinsatz und größere Effektivität bei der Nutzung flexibler Rahmenbedingungen erzielen zu können, sind die Forderungen der Unternehmen nach einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Softwarelösungen zur Personaleinsatzplanung, sowie deren umfangreicherer Parametrierbarkeit und Skalierbarkeit seit Jahren auf einem sehr hohen Niveau. Die Ergebnisse der Studie *Zukunft Arbeitszeit* unterstreichen diesen Bedarf.

Größte Diskrepanz zwischen Kundenbedürfnis und verfügbarer Softwarelösung wird in der Vollständigkeit der angebotenen Funktionalitäten gesehen. Folgerichtig halten 72% aller Befragten die eingesetzten PEP-Lösungen für verbesserungsfähig, 16% sind sogar offen unzufrieden. Insbesondere Parametrierbarkeit und Skalierbarkeit reichten noch nicht aus, um geforderte Flexibilitätspotentiale auch zeitnah realisieren zu können. Positivste Entwicklung verglichen mit letzten Untersuchungsergebnissen ist die augenscheinlich wachsende Zufriedenheit mit der Stabilität und Verfügbarkeit der eingesetzten Softwarelösungen.

Diejenigen Softwareanbieter für PEP-Lösungen, denen es gelingt, umfassende Funktionalität für den gesamten Personaleinsatzplanungsprozess zu liefern und zugleich das Zukunftsthema, schnelle und flexible Reaktionen auf schwankende Personalbedarfe unterstützen zu können, werden ihren Kunden -und damit sich selbst- einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen können.



# Statistik

## Rahmendaten der Studie

Erhebungszeitraum:  
**September 2015 bis Januar 2016**

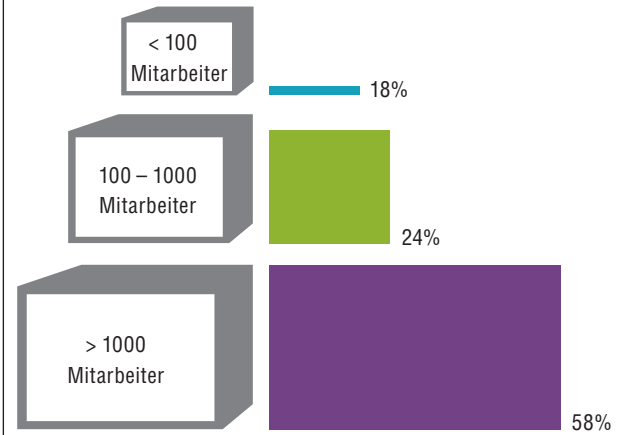
Erhebungsart:  
**Online Fragebogen**

Teilnehmer:  
**213**

Unternehmen:  
**184**

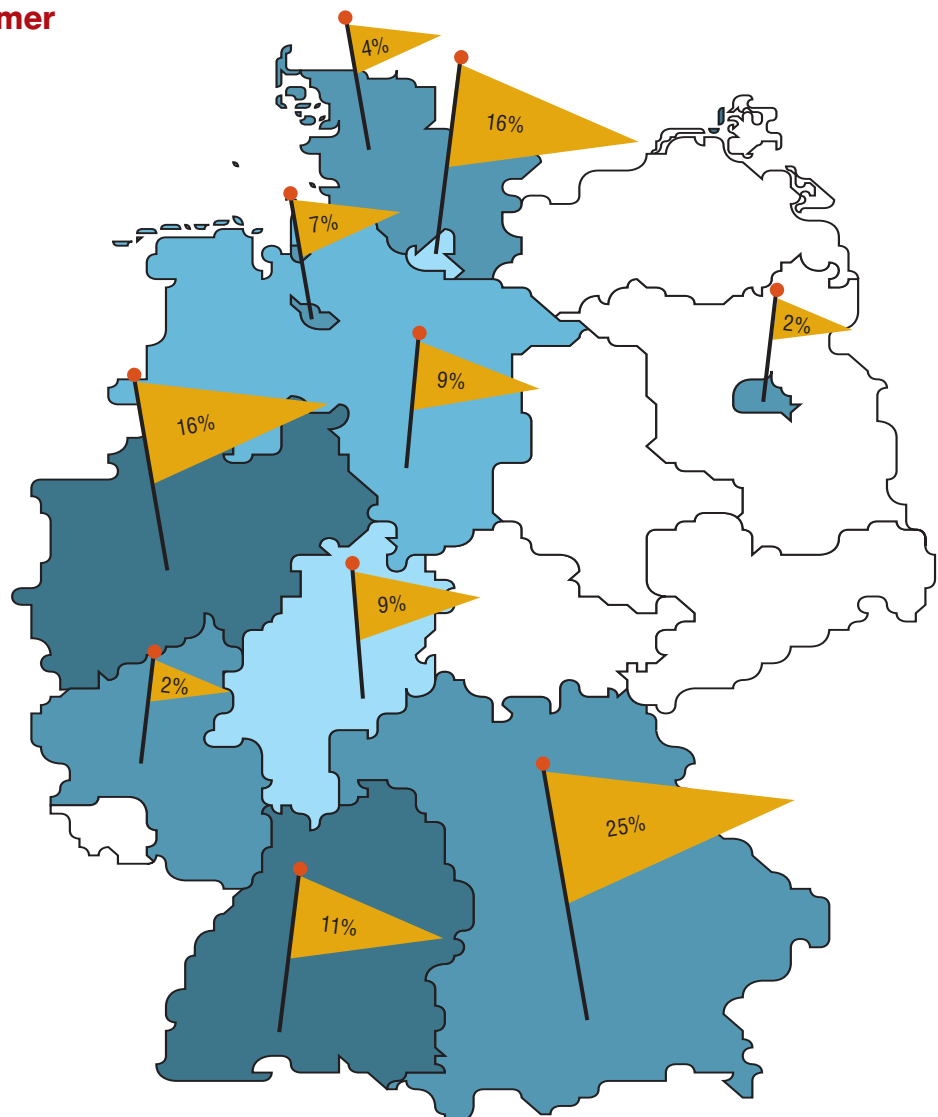
Mit Blick auf die Unternehmensgrößen  
repräsentiert die Studie Unternehmen mit  
(in der Summe) ca. 528.000 Arbeitnehmern.

## Unternehmensgrößen

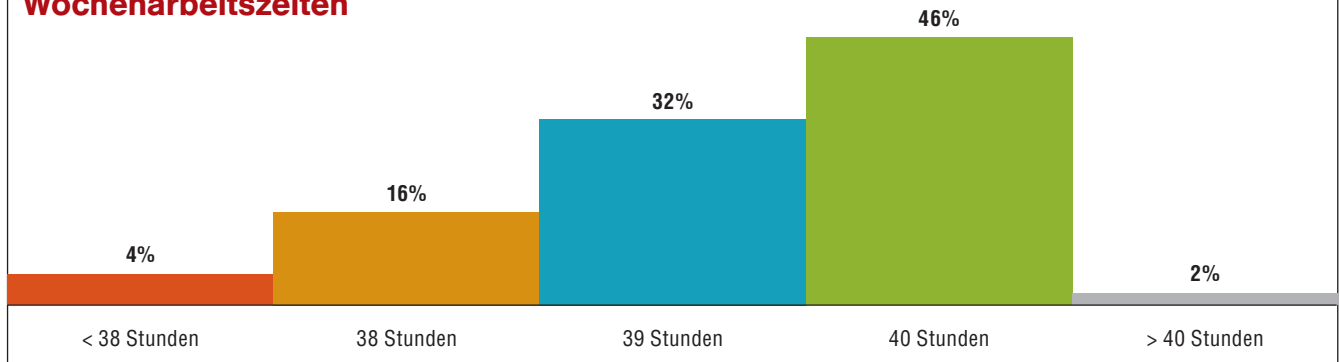


Unternehmensgrößen (Mitarbeiterzahlen) der Teilnehmer

## Verteilung der Teilnehmer nach Bundesländern



## Wochenarbeitszeiten



## Organisationsgrad

IG Metall	2%
Vereinte Dienstleistung	50%
Nahrung-Genuss-Gaststätten	2%
Keine Mitgliedschaft	34%
Kein Betriebsrat / Personalrat	12%

## Tariflandschaft

Keine Tarifbindung	38%
Haus-Tarifvertrag	18%
Mehrere unabhängige Tarifwerke	14%
Branchen-Tarifvertrag	12%
Mantel-Tarifvertrag	10%
Notlagen- oder Sanierungstarifvertrag	4%
Verbands- / Flächen-Tarifvertrag	4%

## Impressum

Konzeption, Auswertung, Texte: Jürgen Wintzen, Hans Romeiser, Heinzpeter Lindroth

Gestaltung: Susanne Bax

Illustrationen: Neyro – Fotolia.com (Cover, S. 2, 4, 7, 9, 14–17, 19, 22); aleksander1 – Fotolia.com (S. 15, Kapitel 16);

»The Map Design Toolbox: Time Saving Templates for Graphic Design« Die Gestalten Verlag, 2015 (Karte S. 20)

© 2016 bm-orga GmbH, ROUNT GmbH und die Autoren

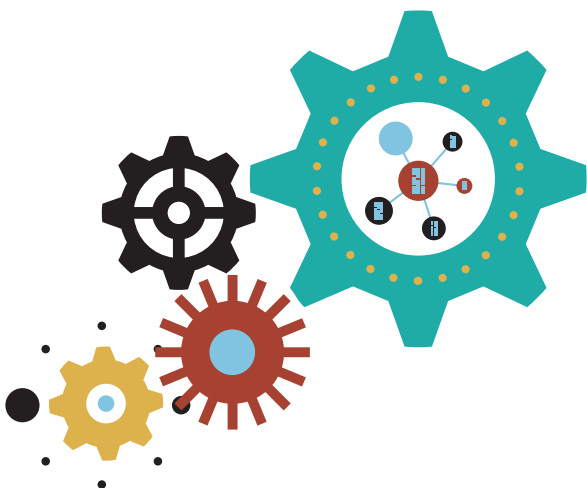
# Working Time Alliance

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

