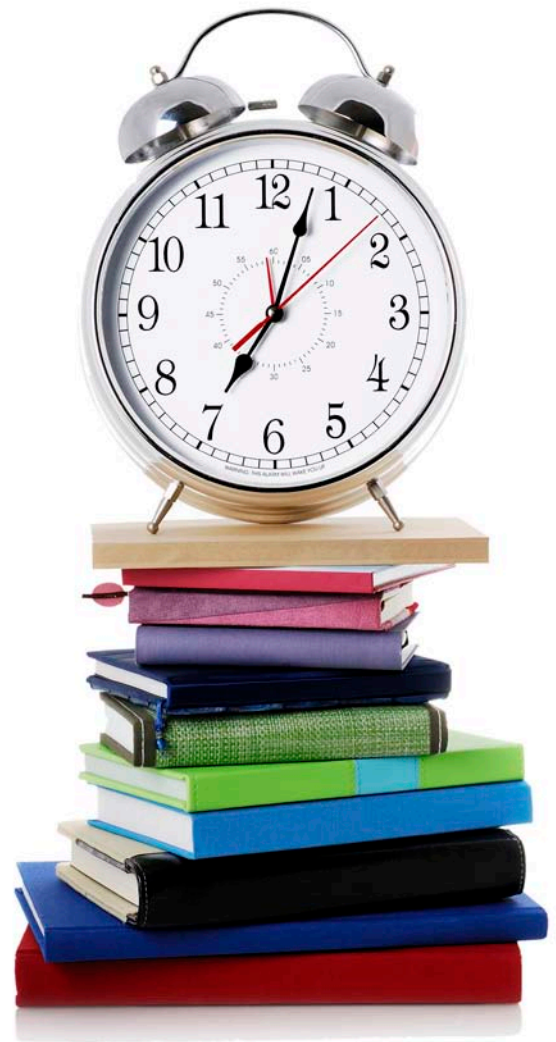


Ach du liebe Zeit!  
Arbeitszeitmanagement  
in Österreichs Unternehmen



# Inhalt

---

1. Einleitung	1
2. Executive Summary	2
3. Praxis des Arbeitszeitmanagements	3
4. Arbeitszeitmanagement in Krisenzeiten	11
5. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	13
6. Demographische Daten	19
7. Firmeninformation Deloitte und XIMES	20

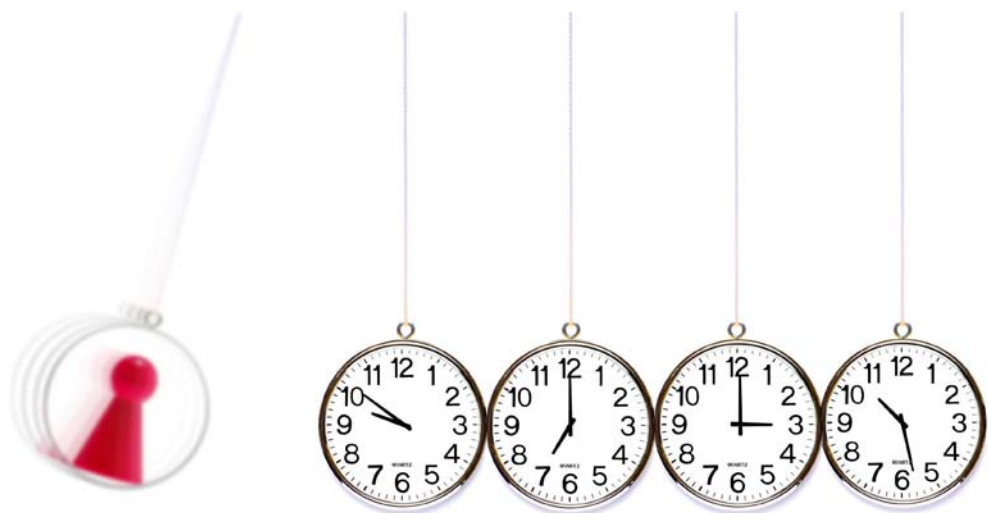
---

# 1. Einleitung

Die Arbeitszeit der MitarbeiterInnen zählt zu den wichtigsten Ressourcen jedes Unternehmens – und verursacht gleichzeitig hohe Kosten. Ihr effizienter Einsatz hat erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens und die Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen. Die Optimierung des Arbeitszeitmanagements ist daher ein wichtiger, in vielen Unternehmen aber bisher wenig beachteter Aspekt der Personalarbeit.

Die vorliegende Studie – sie ist in Österreich bislang einzigartig – gibt einen Einblick in das aktuelle Arbeitszeitmanagement der Unternehmen. Die Studie beleuchtet die vielfältigen Problemstellungen und Herausforderungen und zeigt die enge Verknüpfung mit anderen Teilen des HR Managements auf. Die mit rund 400 Unternehmen sehr hohe Zahl an TeilnehmerInnen bestätigt die große Relevanz des Themas.

Deloitte Human Capital und XIMES haben in den letzten Jahren zahlreiche Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihres Arbeitszeitmanagements unterstützt. Auf Basis dieser Erfahrungen wurde diese Studie konzipiert und durchgeführt. Sie soll zugleich Grundlage und Anregung für eine systematische Auseinandersetzung mit den Fragen des betrieblichen Arbeitszeitmanagements sein.



## 2. Executive Summary

- Die betriebliche Arbeitszeitgestaltung hat sich zu einem dynamischen Feld des Personalmanagements entwickelt. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren **grundlegende Veränderungen** vorgenommen oder sind gerade dabei, das zu tun. Die anspruchsvollen Herausforderungen und die noch ungenützten Potenziale eines systematischen Arbeitszeitmanagements lassen erwarten, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird.
- Die Studienergebnisse zeigen, dass Arbeitszeitmanagement als **wichtiges personalwirtschaftliches Kriseninstrument** gesehen wird. Aus Sicht der Befragten wird eine flexible Arbeitszeitgestaltung außerdem als relevanter Beitrag zur Beschäftigungssicherung im eigenen Unternehmen gesehen.
- Die Unternehmen setzen zahlreiche Instrumente ein, um auf größere Schwankungen im Arbeitszeitbedarf zu reagieren. Dabei fällt auf, dass es eine starke **Orientierung an den Auslastungsspitzen** gibt und die Phasen der Unterauslastung noch zu wenig beachtet werden. Gerade dort liegen aber erfahrungsgemäß die größten Hebel für einen effizienten und kostensparenden Einsatz der teuren Ressource Arbeitszeit.
- Die Orientierung an den Auslastungsspitzen wird auch am intensiven Einsatz von häufigen Überstunden, Überstunden-Pauschalen und All-In-Verträgen sichtbar. Das ist wohl auch eine der Hauptursachen dafür, dass die tatsächlichen Arbeitszeiten in Österreich zu den höchsten in Europa zählen. Die in der Praxis gelebte **Arbeitszeitflexibilität** ist in vielen Organisationen noch ausbaufähig.
- Das Optimierungspotenzial einer professionellen **Personalbedarfsplanung** wird nach wie vor deutlich unterschätzt. In vielen Fällen könnten durch verbesserte Bedarfsprognosen und einen effizienteren Personaleinsatz deutliche Verbesserungen erzielt werden. Obwohl die Kenntnis des Personalbedarfs als wichtigster Faktor für ein erfolgreiches Arbeitszeitmanagement angesehen wird, sind die dafür zur Verfügung stehenden Methoden wahrscheinlich noch nicht ausreichend bekannt.
- Besonders interessant sind die Ergebnisse zur **Steuerung der Arbeitszeit durch die Führungskräfte**: ihre erfolgskritische Rolle wird insgesamt sehr wohl erkannt, in der Praxis wird Arbeitszeitmanagement aber selten systematisch als Führungsaufgabe wahrgenommen. Das liegt vielleicht auch daran, dass die Führungskräfte selbst dem Thema Arbeitszeitmanagement weniger Bedeutung beimessen.
- Als aktuell größtes Problem der Arbeitszeitgestaltung sehen die Befragten die **Belastung der MitarbeiterInnen**. Dafür gibt es mehrere Gründe: Auf der einen Seite steigt in vielen Unternehmen das Bewusstsein über den Zusammenhang zwischen der Arbeitszeitgestaltung und der Attraktivität als Arbeitgeber. Dadurch wächst die Sensibilität für die Probleme einer zeitlichen Überbelastung der MitarbeiterInnen. Auf der anderen Seite nimmt gerade in Krisenzeiten der Druck auf einzelne ArbeitnehmerInnen zu – und das wird mit Sicherheit auch im Bereich der Arbeitszeitpraxis spürbar.
- Der Blick auf die **zukünftigen Herausforderungen** zeigt, dass deren Bewältigung in vielen Unternehmen einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitszeitgestaltung erfordern wird. Die Aufgabenstellungen sind anspruchsvoll und teilweise auch widersprüchlich – sie reichen von der Senkung der Personalkosten über eine ausgewogene Work-Life-Balance bis zu einer stärkeren Ergebnisorientierung. Dadurch wird es notwendig, dem systematischen Arbeitszeitmanagement mehr Aufmerksamkeit zu widmen: es gilt, die Ist-Situation und die Zielsetzungen besser zu verstehen, neue Gestaltungsmöglichkeiten und Steuerungsinstrumente zu finden und eine umfassende Veränderung der Arbeitszeitkultur einzuleiten.

### 3. Praxis des Arbeitszeitmanagements

So unterschiedlich die Arbeitszeitgestaltung in verschiedenen Branchen auch ist, eines lässt sich dennoch auf jeden Fall feststellen: Gleitzeit ist in den letzten Jahren endgültig zur dominierenden Arbeitszeitform geworden, fast 60% der Befragten geben an, dass Gleitzeit mit Kernzeit eine besonders wichtige Rolle im jeweiligen Unternehmen spielt. Sie findet sich in allen Branchen unter den Top 3 der wichtigsten Arbeitszeitformen. Bei immerhin 15% der Studien-TeilnehmerInnen nimmt Gleitzeit ohne Kernzeit eine entscheidende Rolle im Unternehmen ein.

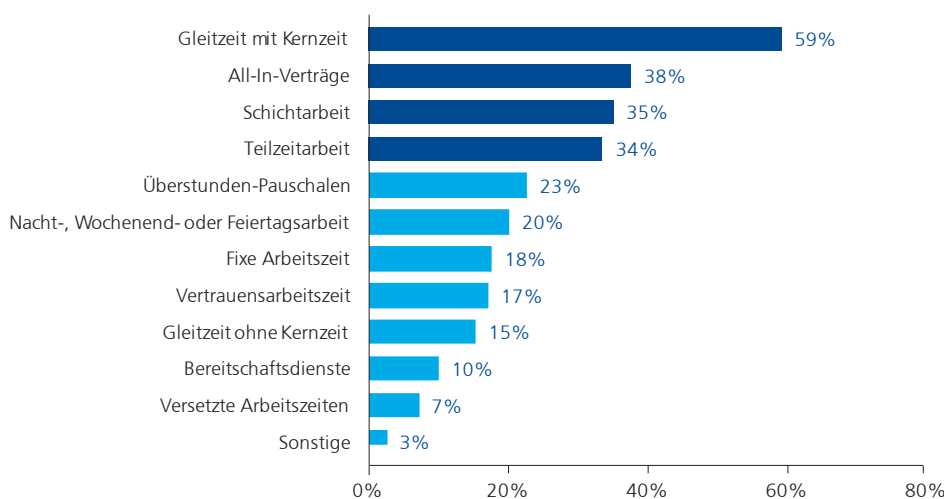
Auffällig ist die mit 38% sehr große Bedeutung von All-In-Verträgen, die sich ebenfalls quer durch alle Branchen zieht. In Handelsunternehmen sind sie mit 59% sogar besonders bedeutend. Lediglich im Gesundheits- und Sozialwesen spielen sie offenbar kaum eine Rolle.

Für manche Zielgruppen bilden All-In-Verträge tatsächlich den passenden Rahmen: Führungskräfte, sehr selbstständig arbeitende ExpertInnen, manche Stabstellen.

Gegen den überbordenden Einsatz von All-In-Verträgen sprechen aber einige gewichtige Gründe, die in der Praxis sichtbar werden: Die Arbeitszeit wird tendenziell weniger produktiv genutzt, die effektive Arbeitszeitgestaltung rückt bei allen Beteiligten in den Hintergrund und das Unternehmen nimmt sich insgesamt einen wichtigen Steuerungshebel. Außerdem ist der intensive Einsatz von All-In-Verträgen ein typisches Beispiel für die weit verbreitete Orientierung an den Auslastungsspitzen. Bei Auslastungstälern dagegen bietet All-In keinerlei Gestaltungsmöglichkeiten. Gerade dort liegen aber erfahrungsgemäß die wirksamsten Hebel für einen effizienten und kostensparenden Einsatz von Arbeitszeit.

Die zunehmende Verbreitung von All-In-Verträgen bestätigt sich in der Beratungspraxis, zeigt aber auch den wenig zielgerichteten Einsatz.

Besonders wichtige Arbeitszeitformen im Unternehmen

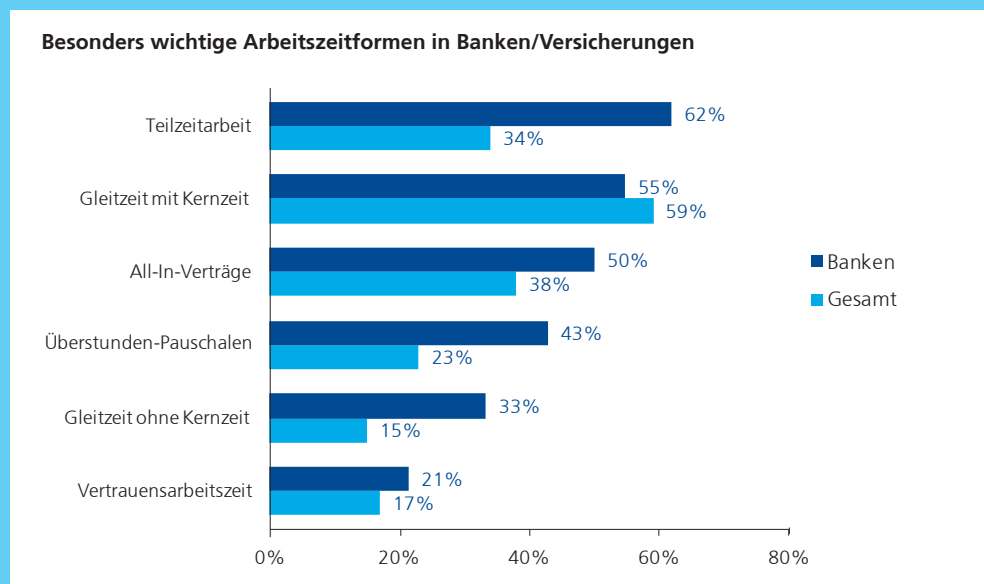


Besonders wichtig bei der praktischen Arbeitszeitgestaltung sind aus Sicht der Befragten darüber hinaus Schichtarbeit (35%) und Teilzeitarbeit (34%). In beiden Fällen gibt es große Unterschiede in den erhobenen Branchen. Wenig überraschend nimmt Schichtarbeit vor allem in Produktionsbetrieben und in Transport- und Verkehrsunternehmen eine herausragende Stellung ein. Ihre Bedeutung steigt außerdem mit zunehmender Unternehmensgröße. Auch die Rolle der Teilzeitarbeit ist branchenabhängig sehr unterschiedlich ausgeprägt. Insbesondere in der Banken- und Versicherungsbranche sowie im Öffentlichen Sektor ist sie von großer praktischer Relevanz.

Interessant ist darüber hinaus, dass die oft zitierte Vertrauensarbeitszeit in manchen Branchen eine wichtige Bedeutung hat. So geben mehr als 25% der Befragten aus Dienstleistungsunternehmen an, dass die Vertrauensarbeitszeit in ihrem Unternehmen eine der drei wichtigsten Arbeitszeitformen ist. Einschränkend muss man hier allerdings festhalten, dass unter dieser Bezeichnung ganz unterschiedliche Modelle verstanden und gelebt werden.

### Im Fokus: Die Arbeitszeitgestaltung in den Banken und Versicherungen

Betrachtet man die Bedeutung der Arbeitszeitformen in den Banken und Versicherungen, dann fallen einige Besonderheiten auf. So spielt Teilzeitarbeit im Vergleich zum Durchschnitt aller Branchen mit 62% eine wesentlich größere Rolle. Diese Tatsache stellt schon heute viele Unternehmen vor große Herausforderungen, die bis jetzt selten zufriedenstellend gelöst werden konnten. Überdurchschnittlich hoch wird auch die Bedeutung von All-In-Verträgen, Überstunden-Pauschalen und Gleitzeit ohne Kernzeit eingeschätzt. Der Vertrauensarbeitszeit wird von 25% der Befragten aus Banken und Versicherungen eine besonders wichtige Rolle zugeschrieben. Im Gegensatz dazu spielen fixe Arbeitszeiten in Banken und Versicherungen eine unterdurchschnittlich wichtige Rolle.



---

## Als größtes Einzelproblem bei der Arbeitszeitgestaltung wird aktuell die Belastung der MitarbeiterInnen gesehen.

Für 41 % der Befragten gehört die Belastung der MitarbeiterInnen zu den drei wichtigsten Problemen. Auffallend sind dabei jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen.

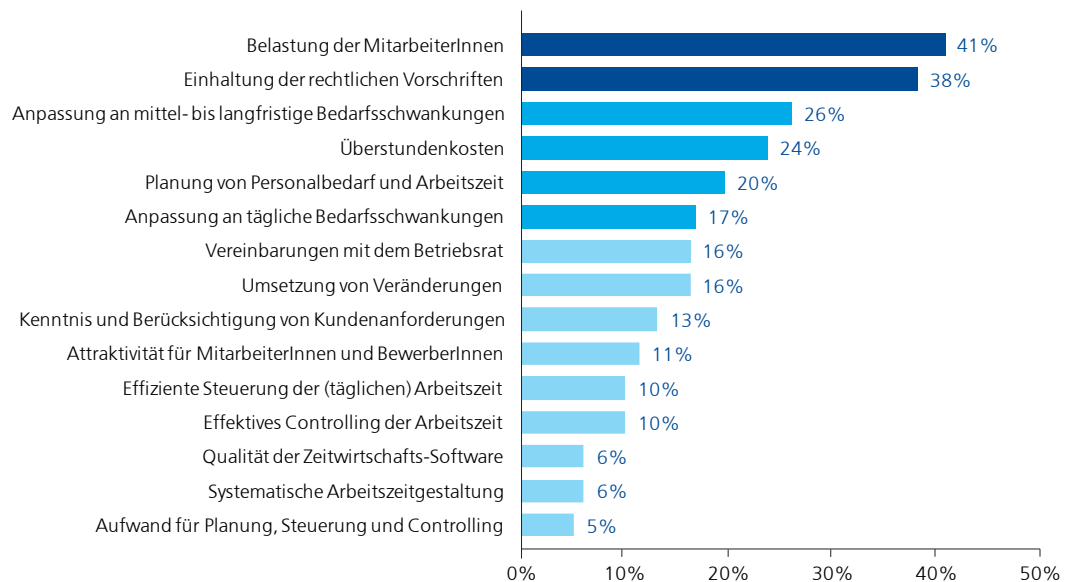
In Banken und Versicherungen sind 46% der Befragten dieser Meinung, in der Dienstleistungsbranche und im Öffentlichen Sektor rund 55% und im Gesundheits- und Sozialwesen sogar über

60%. In Produktion, Transport/Verkehr und Handel sehen die Befragten (größtenteils HR-LeiterInnen oder Führungskräfte) die Belastung der MitarbeiterInnen in einem weitaus geringeren Maß als eines der wichtigsten Probleme der Arbeitszeitgestaltung – obwohl es gerade in diesen Branchen teilweise sehr belastende Arbeitszeiten gibt.

Auch die Einhaltung der rechtlichen Vorschriften stellt eine besonders schwierige Herausforderung aus Sicht vieler Befragter (38%) dar.

Als zentrale Problemfelder werden außerdem die bedarfsgerechte Planung und der effiziente Einsatz von Arbeitszeit gesehen: von der Anpassung an Bedarfsschwankungen bis hin zu den Überstundenkosten.

### Die aktuell größten Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung



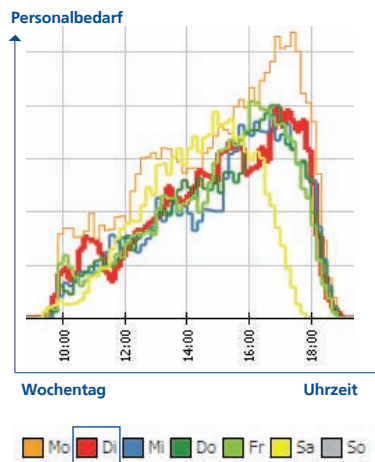
### Im Fokus: Probleme bei der Personalbedarfsplanung

Die Planung und Steuerung des bedarfsgerechten und wirtschaftlichen Einsatzes von MitarbeiterInnen und deren Arbeitszeit bereitet vielen Unternehmen enorme Probleme. Gleichzeitig gibt es gerade auf diesem Gebiet zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten. Die Beratungserfahrungen zeigen, dass dieses Potenzial oftmals übersehen oder unterschätzt wird.

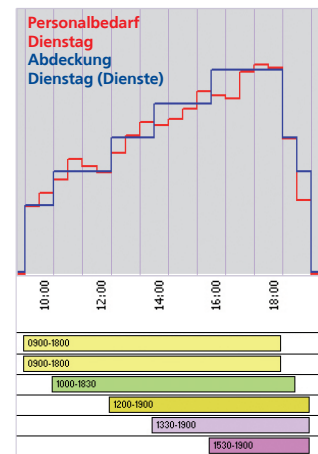
Viele Unternehmen gehen irrtümlicherweise davon aus, dass besonders komplexe oder kurzfristige Bedarfssituationen, wie es sie z.B. im Handel, im Gesundheits- und Sozialwesen oder im Bereich Transport/Verkehr gibt, eine bedarfsgerechte Planung von vornherein unmöglich machen. Dabei können mit Hilfe von erprobten Methoden sehr wohl fundierte Planungen für solche Situationen erstellt werden, die erhebliche Verbesserungen ermöglichen.

#### Bedarfsbestimmung und Dienstgestaltung mit professionellen Werkzeugen

Bedarfsbestimmung mittels Massendatenanalyse



Bedarfsgerechte Dienstgestaltung



Praxisbeispiel Handelsprojekt 2008  
Analysierte Massendaten: Kundenströme, Umsatz, Dienstplanbeispiele für Montage in der Hochsaison.

27% der Studien-TeilnehmerInnen geben an, dass die aktuelle Arbeitszeitpraxis den Bedürfnissen des Unternehmens gar nicht oder weniger gut entspricht. Überdurchschnittlich hoch ist die Unzufriedenheit bei Unternehmen mit 251 bis 500 MitarbeiterInnen sowie in den Branchen Gesundheit/Soziales und Transport/Verkehr.

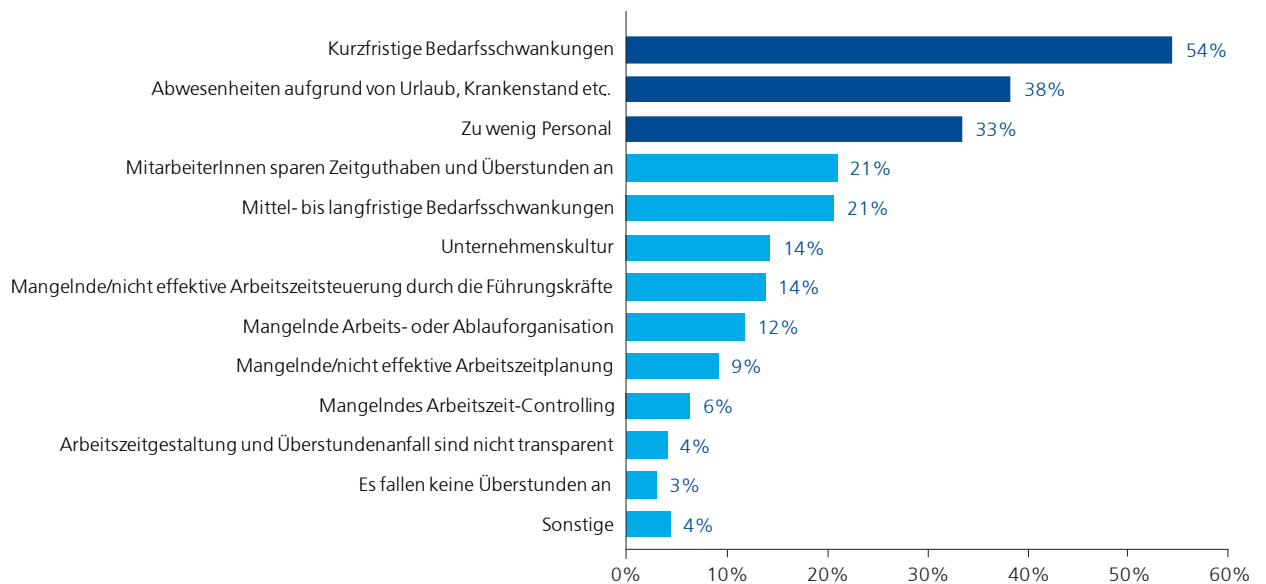
Große Differenzen aufgrund der Funktion der Befragten gibt es bei der Frage, ob die Arbeitszeitgestaltung den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entspricht. Während die Vorstände und GeschäftsführerInnen, HR-LeiterInnen und Führungskräfte diesen Punkt sehr positiv beurteilen, gibt es von Seiten der Betriebsräte an dieser Stelle erhebliche Zweifel (für 57% von ihnen entspricht die Arbeitszeitpraxis weniger gut oder gar nicht den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen).

## Die zentrale Ursache für den Anfall von Überstunden wird in kurzfristigen Bedarfsschwankungen gesehen.

Bei der Frage nach den Ursachen von Überstunden fällt auf, dass Überstunden zur betrieblichen Normalität gehören. Gerade einmal drei Prozent der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen keine Überstunden anfallen.

Insgesamt geben 54% der Studien-TeilnehmerInnen an, dass kurzfristige Bedarfsschwankungen zu den drei wichtigsten Gründen für Überstundenanfall zählen. 38% sagen das über Abwesenheiten (z.B. aufgrund von Urlaub oder Krankenstand), für 33% ist es eine zu knappe Personalbemessung.

### Ursachen für den Überstundenanfall im Unternehmen



#### Im Fokus: Interessante Ergebnisse aus einzelnen Branchen

- Im Gesundheits- und Sozialwesen geben 82% Abwesenheiten (z.B. durch Urlaub oder Krankenstand) als eine der drei wichtigsten Ursachen für Überstunden an.
- Im Transport- und Verkehrswesen sind es mit 72% fast doppelt so viele wie im Schnitt aller Branchen.
- Im Handel nennen 74% der Befragten kurzfristige Bedarfsschwankungen als eine der wichtigsten Überstundenursachen.
- Im Transport- und Verkehrswesen sind es 68%, die das angeben.
- In der Energiebranche sind es 33%, die die mangelnde Arbeits- oder Ablauforganisation zu den drei wichtigsten Gründen für den Überstundenanfall zählen.

In der Beratungspraxis zeigt sich, dass durch ein systematisches Arbeitszeitmanagement in vielen der genannten Problemfelder Verbesserungen möglich sind. Bewährte Hebel sind verbesserte Prognosen von Bedarfs- und Kapazitätsschwankungen, eine effektivere Planung und Steuerung der Arbeitszeit oder die Veränderung von Arbeitszeitmodellen und -kulturen.

Diese Optimierungspotenziale werden selten ausgeschöpft. Als Möglichkeit für die Reduktion abwesenheitsbedingter Überstunden sei etwa die Umsetzung von Reservekonzepten genannt, die Abwesenheiten bereits bei der Arbeitszeit- und Dienstplanung berücksichtigen.

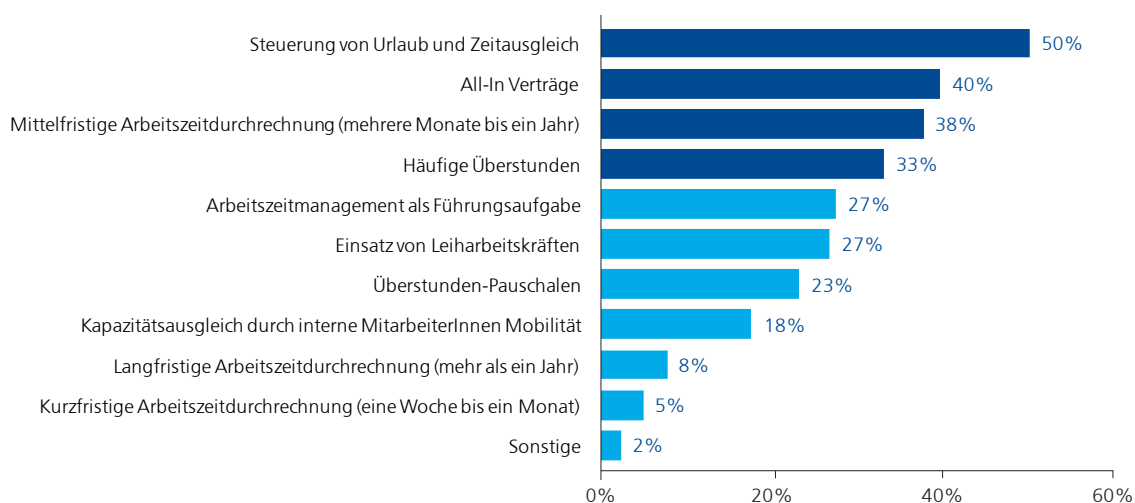
Auf größere Schwankungen im Arbeitszeitbedarf zu reagieren ist eine der zentralen Aufgaben eines professionellen Arbeitszeitmanagements.

Besonders intensiv wird dabei auf die Steuerung von Urlaub und Zeitausgleich zurückgegriffen:

die Hälfte der Befragten nützt dieses Instrument. Sehr oft werden außerdem All-In-Verträge (40%), eine mittelfristige Arbeitszeitdurchrechnung bis zu einem Jahr (38%) und häufige Überstunden (33%) eingesetzt. Auch hier wird die starke Orientierung der Unternehmen an Auslastungsspitzen sichtbar: All-In-Verträge und häufige Überstunden sind für bestimmte Zielgruppen und in bestimmten Fällen ein geeignetes Instrument zur Gestaltung von Mehrarbeit. Im Falle von Unterauslastung bieten sie jedoch wenig Spielraum für eine Flexibilität nach unten.

**Der intensive Einsatz von Überstunden ist im internationalen Vergleich eine österreichische Besonderheit. Hier entsteht langfristig ein großer Veränderungsbedarf.**

#### Reaktion auf größere Schwankungen im Arbeitszeitbedarf



Größere Unternehmen setzen darüber hinaus häufig Leiharbeitskräfte ein. Bei kleineren Unternehmen spielen diese dagegen nur eine geringe Rolle. Insgesamt sagen 27% der Studien-TeilnehmerInnen, dass Leiharbeitskräfte als Reaktion zum Einsatz kommen.

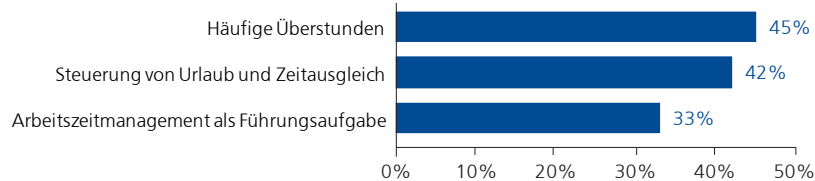
Bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist offenbar das Potenzial bei der Steuerung der Arbeitszeit durch die Führungskraft - einem in der Praxis äußerst wirksamen Instrument.

Nur 27% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen systematisches Arbeitszeitmanagement durch die Führungskräfte betrieben wird, um auf größere Bedarfsschwankungen zu reagieren.

### Im Fokus: Überstunden im Öffentlichen Sektor

Auch die vorliegende Studie bestätigt das Ergebnis von etlichen anderen Untersuchungen: Im Öffentlichen Bereich werden Überstunden besonders intensiv eingesetzt und bilden mit 45% das wichtigste Instrument, um mit Schwankungen im Arbeitszeitbedarf umzugehen. Als meistgenannte Ursachen für den Überstundenanfall werden zu wenig Personal und kurzfristige Bedarfsschwankungen angegeben.

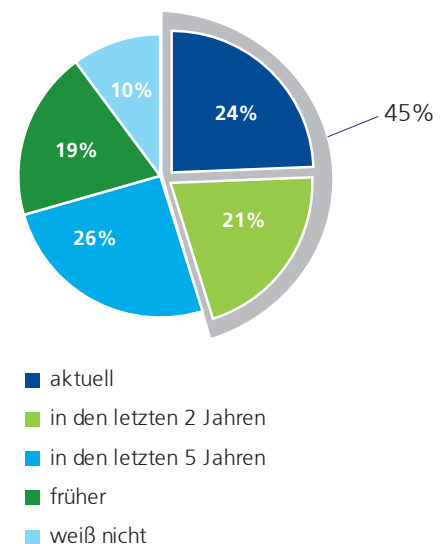
#### Die drei wichtigsten Reaktionen im Öffentlichen Sektor auf größere Bedarfsschwankungen



### Arbeitszeitmanagement hat sich zu einem äußerst dynamischen Feld der Personalarbeit entwickelt.

Bei 45% der Befragten kam es in den letzten zwei Jahren zu einer grundlegenden Veränderung der Arbeitszeitgestaltung. Bei 24% war oder ist das sogar ganz aktuell der Fall. Es gibt kaum Unterschiede aufgrund der Unternehmensgröße, aber eine sehr unterschiedliche Entwicklung in den verschiedenen Branchen.

#### Letzte grundlegende Arbeitszeitveränderung im Unternehmen



So ist es auf der einen Seite in Produktionsunternehmen (wohl auch bedingt durch das wirtschaftliche Umfeld) in 45% der Fälle zu aktuellen Änderungen gekommen. Insgesamt 61% der Befragten aus dieser Branche geben an, dass in den letzten zwei Jahren grundlegende Umstellungen vorgenommen wurden. Auf der anderen Seite hat es in den Banken und Versicherungen (31% in den letzten zwei Jahren), im Öffentlichen Sektor (27%) und in der Energiebranche (21%) vergleichsweise wenig Veränderung gegeben.

Neben den wirtschaftlichen Entwicklungen und der steigenden Bedeutung eines systematischen Arbeitszeitmanagements hat mit Sicherheit auch die Novelle des Arbeitszeitgesetzes und des Arbeitsruhegesetzes im Jahr 2008 zu dieser gestei-

gerten Veränderungsdynamik geführt. Im Durchschnitt geben 24% der Befragten an, aufgrund der geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen bereits Maßnahmen durchgeführt zu haben. Durchschnittlich 7% der Studien-TeilnehmerInnen sagen, dass diese im Unternehmen geplant sind.

**Vor allem die Einführung des 25%-Zuschlages für Mehrarbeit von Teilzeitbeschäftigten hat zu Veränderungen geführt. 52% der Befragten geben an, Maßnahmen durchgeführt zu haben oder solche zu planen.**

#### Auswirkungen der Novelle des Arbeitszeitgesetzes im Jahr 2008

	bereits durchgeführt	geplant	keine Maßnahme	weiß nicht
25% Mehrarbeitszuschlag bei Teilzeitarbeit	47%	5%	33%	15%
Vereinfachung der Gleitzeit	28%	8%	53%	10%
Bedingte Erhöhung der Höchstarbeitszeitgrenzen auf 12 Stunden/Tag und 60 Stunden/Woche	22%	12%	56%	10%
Höhere Strafen bei Verletzung der Pflicht zur Arbeitszeitaufzeichnung	20%	7%	56%	17%
Vermehrte Zulässigkeit von 12-Stunden-Schichten	16%	7%	67%	10%
Vereinfachung der Vier-Tage-Woche	6%	5%	74%	15%
Durchschnitt %	24%	7%	56%	13%

## 4. Arbeitszeitmanagement in Krisenzeiten

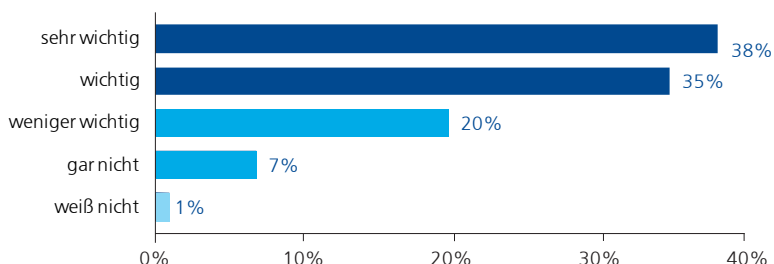
### Arbeitszeitmanagement ist ein wichtiges personalwirtschaftliches Instrument zur Bewältigung der aktuellen Wirtschaftskrise.

Für mehr als 70% aller Befragten spielt die Arbeitszeitgestaltung in diesem Kontext eine sehr wichtige oder wichtige Rolle im eigenen Unternehmen.

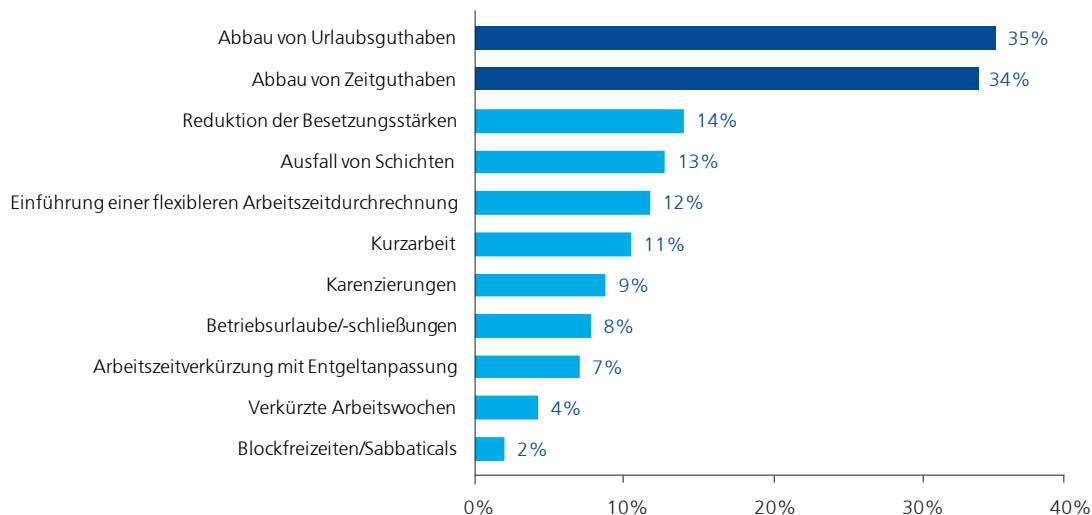
Dieser Befund gilt für alle Branchen und Unternehmensgrößen. In Transport/Verkehr (100%) und Produktion (89%) wird die Bedeutung noch höher eingeschätzt, bei den Banken und Versicherungen etwas niedriger (aber auch dort sehen 57% in der Arbeitszeitgestaltung ein wichtiges Instrument zur Krisenbewältigung).

Trotzdem geben insgesamt nur 40% der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen aufgrund der Wirtschaftskrise Arbeitszeitmaßnahmen ergriffen wurden oder bereits geplant sind. Dort, wo es bereits Maßnahmen gibt, dominieren eindeutig die „Klassiker“ Urlaubsabbau und Abbau von Zeitguthaben.

#### Bedeutung der Arbeitszeitgestaltung bei der personalwirtschaftlichen Krisenbewältigung

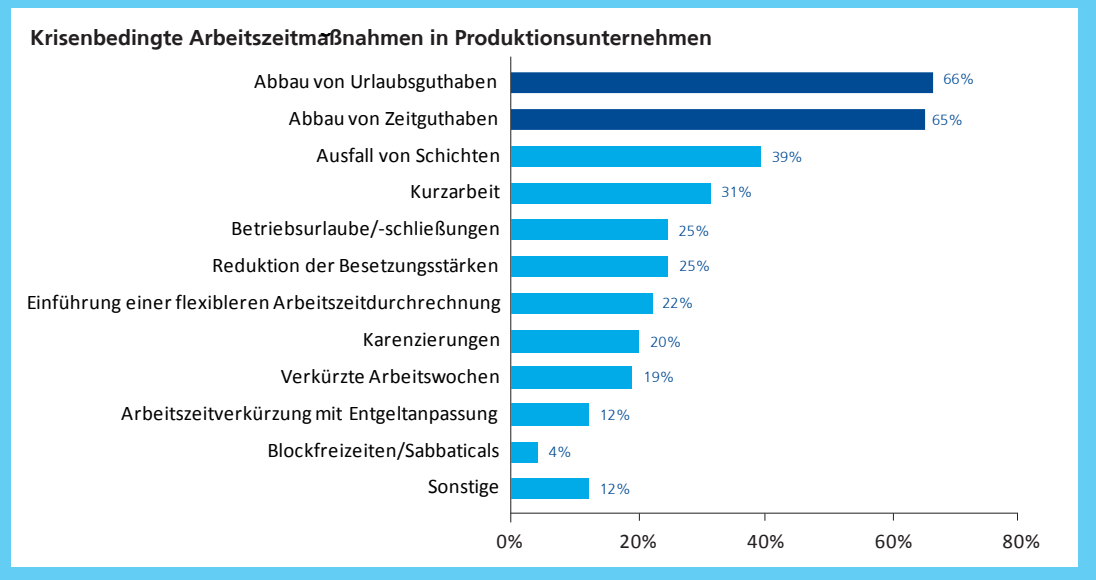


#### Krisenbedingte Arbeitszeitmaßnahmen



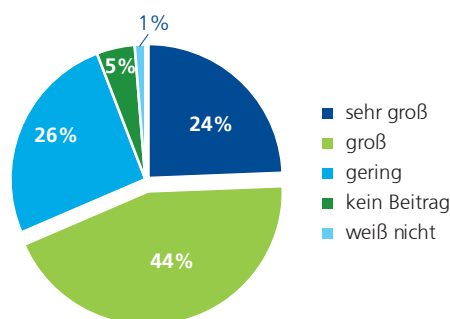
### Im Fokus: Krisenbedingte Arbeitszeitmaßnahmen in Produktionsunternehmen

Besonders interessant ist hier natürlich ein Blick in die von der Krise besonders stark betroffenen Produktionsunternehmen. Neben dem Abbau von Urlaub und Zeitausgleich spielen die Reduktion von Besetzungsstärken, der Ausfall von Schichten oder der Einsatz von Betriebsurlauben eine wichtige Rolle. Rund ein Drittel der Befragten dieser Branche gibt an, Kurzarbeit bereits umzusetzen oder deren Umsetzung zu planen. Das zeigt, welche hohe praktische Bedeutung dieses Instrument inzwischen gewonnen hat. Insgesamt haben 69% der Produktionsunternehmen zu krisenbedingten Arbeitszeit-Maßnahmen gegriffen.



Auffällig ist außerdem, dass immerhin 30% aller Unternehmen, die bereits Maßnahmen umsetzen oder planen, eine flexiblere Arbeitszeitdurchrechnung einführen. Die Wirtschaftskrise ist zum Teil also auch Anlass für einen grundlegenden Umbau des betrieblichen Arbeitszeitsystems.

#### Beitrag einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung zur Beschäftigungssicherung



Eine flexible Arbeitszeitgestaltung wird auch als relevanter Beitrag zur Beschäftigungssicherung im eigenen Unternehmen gesehen.

Mehr als zwei Drittel der TeilnehmerInnen halten den Beitrag der Arbeitszeitgestaltung zur Beschäftigungssicherung für groß oder sehr groß.

Von den befragten Vorständen und GeschäftsführerInnen kommen sogar 75% zu dieser Einschätzung. Auch bei den Betriebsräten sagt eine Mehrheit von 52%, dass eine flexible Arbeitszeitgestaltung einen großen Beitrag zur Beschäftigungssicherung leistet. Insgesamt geben nur 5% aller Befragten an, dass sie in dieser Hinsicht gar keinen Beitrag leistet.

# 5. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

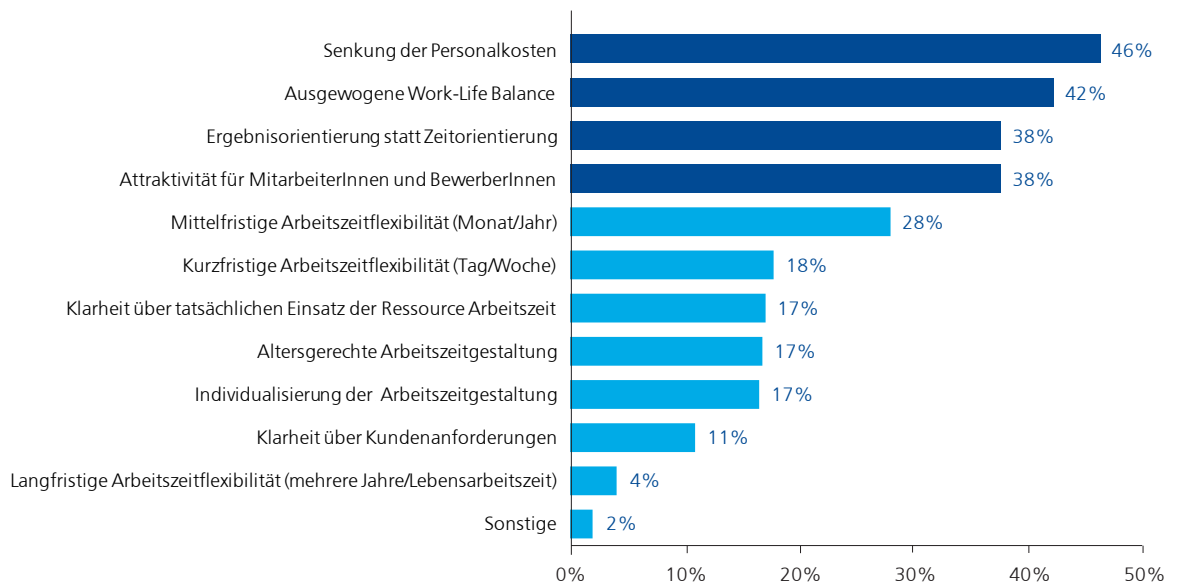
Die großen Herausforderungen für die Arbeitszeitgestaltung in den nächsten drei bis fünf Jahren sind aus Sicht der Befragten die Senkung der Personalkosten (46%), die Sicherstellung einer ausgewogenen Work-Life-Balance (42%), eine verstärkte Ergebnis- statt Zeitorientierung (38%) und die Attraktivität der Arbeitszeitgestaltung für MitarbeiterInnen und BewerberInnen (ebenfalls 38%). Auffallend sind die großen Differenzen zwischen den einzelnen Branchen (siehe nächste Seite).

Eine genauere Betrachtung der genannten Herausforderungen zeigt, dass sich die Unternehmen mit großen Ambivalenzen auseinandersetzen werden müssen. Auf der einen Seite sollen Personalkosten reduziert und die Ergebnisorientierung verstärkt werden. Auf der anderen Seite soll die Attraktivität der Arbeitszeiten für aktuelle und zukünftige MitarbeiterInnen gesteigert und eine ausgewogene Work-Life-Balance sichergestellt werden.

Es wird daher von zentraler Bedeutung sein, wie gut das Unternehmen den tatsächlichen Personal- und Arbeitszeitbedarf sowie die Erwartungen der MitarbeiterInnen kennt, um die Arbeitszeiten maßgeschneidert und zielgruppenorientiert zu gestalten. Darüber hinaus wird es notwendig sein, die verschiedenen, teils widersprüchlichen Zielsetzungen zu priorisieren und die Veränderungen systematisch voranzutreiben.

**Viele Unternehmen werden einen tiefgreifenden Wandel ihres Arbeitszeitmanagements einleiten müssen, um diese anspruchsvollen Herausforderungen bewältigen zu können.**

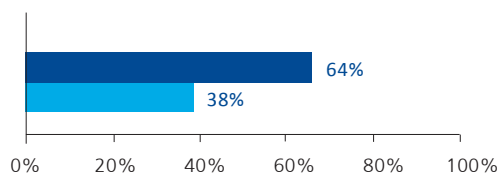
## Besonders bedeutende Herausforderungen in den nächsten drei bis fünf Jahren



### Im Fokus: Branchenspezifische Herausforderungen

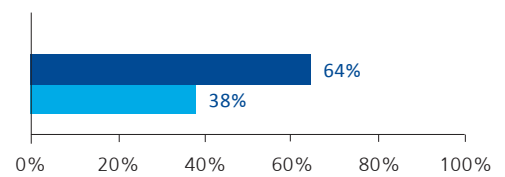
Die Gewichtung der einzelnen Herausforderungen fällt je nach Branche sehr unterschiedlich aus. Während bei den Banken und Versicherungen mit 64% die Ergebnisorientierung als die dominierende Herausforderung gesehen wird, steht im Gesundheits- und Sozialwesen mit ebenfalls 64% die Attraktivität für MitarbeiterInnen und BewerberInnen im Mittelpunkt. Bei Unternehmen der Transport- und Verkehrsbranche hat die Senkung der Personalkosten mit 82% den absoluten Vorrang. Im Energiesektor liegt ein überdurchschnittlicher hoher Fokus auf der altersgerechten Arbeitszeitgestaltung, die von einem Drittel als eine der drei wichtigsten Herausforderungen gesehen wird.

#### Ergebnisorientierung bei Banken/Versicherungen



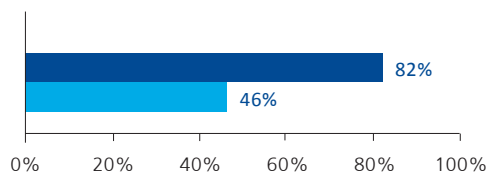
- Banken/Versicherungen
- Gesamtwert

#### Attraktivität für MitarbeiterInnen/BewerberInnen im Gesundheits- und Sozialwesen



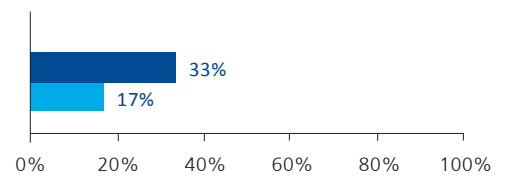
- Gesundheit/Soziales
- Gesamtwert

#### Senkung der Personalkosten in Transport- und Verkehrsunternehmen



- Transport/Verkehr
- Gesamtwert

#### Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung im Energiesektor



- Energie
- Gesamtwert

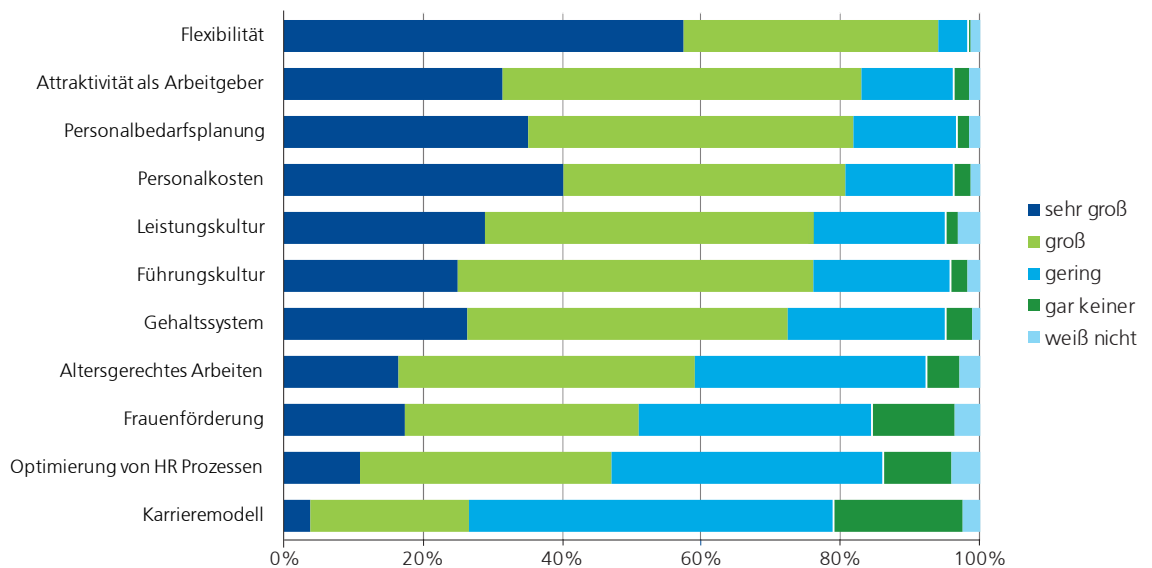
Die MitarbeiterInnen-Orientierung nimmt bei den Herausforderungen für die nächsten Jahre insgesamt einen hohen Stellenwert ein. Hier hat in etlichen Branchen ein Umdenken stattgefunden: die Bedeutung einer attraktiven Arbeitszeitgestaltung vor allem für die Bindung von MitarbeiterInnen wird zunehmend erkannt. Das gilt insbesondere für die strategisch besonders wichtigen Schlüsselkräfte der Unternehmen. Auch der zu erwartende Trend in Richtung individualisierter Arbeitszeiten lässt sich erkennen: immerhin geben das bereits 17% der Befragten als eine der drei wichtigsten Herausforderungen an, in manchen Branchen liegt der Wert auch über 20%.

Auffallend ist außerdem, dass die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung heute eine zentrale Herausforderung für viele Unternehmen ist und das – so zeigen es die Studienergebnisse – auch in den nächsten Jahren bleiben wird.

Insbesondere Durchrechnungszeiträume von einem Monat bis zu einem Jahr werden in Zukunft wohl noch weiter zunehmen. Schließlich stellen sie eines der bedeutendsten Instrumente zur Bewältigung von Auslastungsschwankungen dar.

Die große Bedeutung des Arbeitszeitmanagements für die personalwirtschaftliche Flexibilität eines Unternehmens zeigt sich auch, wenn man die Zusammenhänge mit anderen HR Themen betrachtet. 94% der Befragten halten den Zusammenhang zwischen Flexibilität und Arbeitszeitgestaltung für groß oder sehr groß. Diese Einschätzung gibt es in allen Branchen und allen Unternehmensgrößen.

#### Zusammenhang zwischen Arbeitszeitgestaltung und anderen HR-Themen

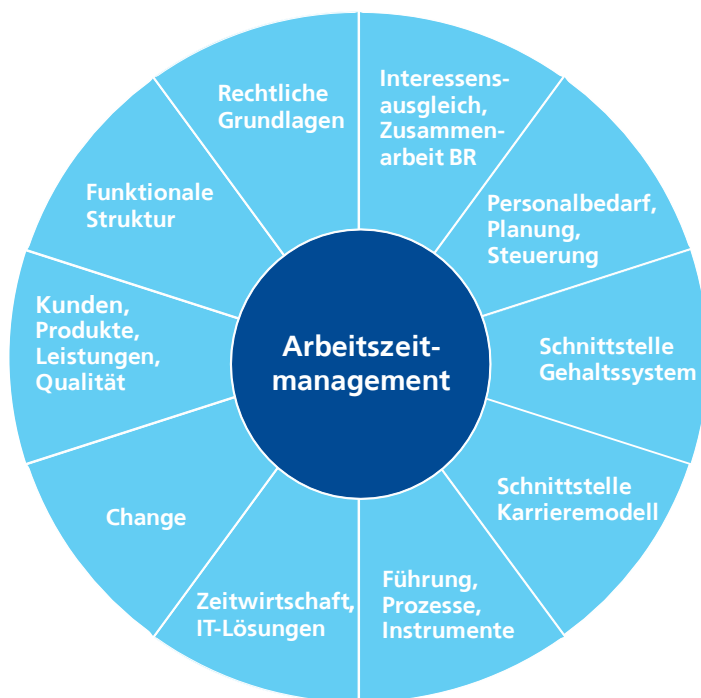


**Arbeitszeitgestaltung ist intensiv und vielfältig mit anderen HR Themen verknüpft. Sie kann selten völlig unabhängig von diesen bearbeitet werden.**

Bei neun von elf abgefragten Themen sehen mehr als 50% einen großen oder sehr großen Zusammenhang. Dieses Bild bestätigt sich auch immer wieder in der Beratungspraxis. Die Dimensionen des Arbeitszeitmanagements sind vielfältiger als man auf den ersten Blick vermutet. Eine Veränderung von Gehaltssystemen führt sehr oft dazu, dass auch das Arbeitszeitsystem neu gestaltet oder angepasst werden muss. Umgekehrt erfordert eine grundlegende Arbeitszeitveränderung oftmals eine gründliche Auseinandersetzung mit Fragen der Leistungs- und Führungskultur. Zunehmend zeigt sich außerdem, dass zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber auch eine Veränderung der Arbeitszeitgestaltung notwendig ist.

Sehr wenig Aufmerksamkeit wird der Schnittstelle zwischen Arbeitszeit- und Karrierefragen gewidmet. Lediglich 27% der Befragten sehen hier einen großen oder sehr großen Zusammenhang. Angesichts der großen und weiter steigenden Bedeutung von Teilzeitarbeit wird dieser Zusammenhang in den nächsten Jahren aber eine entscheidende Rolle einnehmen. Solange es nicht gelingt, Teilzeitarbeit auch in bestimmten Führungs- und ExpertInnenfunktionen zu ermöglichen und die Karrierechancen auch bei Teilzeitbeschäftigung aufrechtzuerhalten, ist die Arbeitszeitflexibilität von vornherein beschränkt und sind der attraktiven Gestaltung von Arbeitszeitsystemen enge Grenzen gesetzt. Ein grundlegender Wandel der unternehmerischen und der individuellen Arbeitszeitgestaltung wird nur unter Beachtung der damit verbundenen Karrierefragen gelingen.

**Dimensionen des Arbeitszeitmanagements**

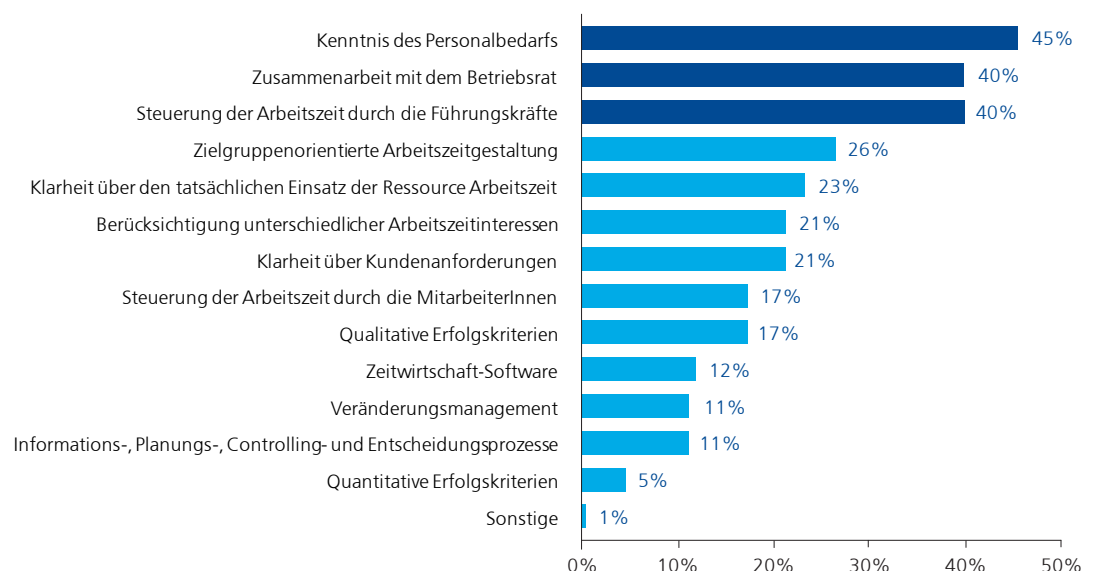


## Die entscheidenden Faktoren für ein erfolgreiches Arbeitszeitmanagement sind aus Sicht der Befragten die Kenntnis des Personalbedarfs, die Steuerung der Arbeitszeit durch die Führungskräfte und die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

45 % der Befragten sehen in der Kenntnis des Personalbedarfs einen der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren. Die Studien-TeilnehmerInnen der Banken und Versicherungsbranche schätzen die Bedeutung der Führungskräfte für ein erfolgreiches Arbeitszeitmanagement mit 60% als besonders hoch ein. In der Industrie steht die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat an erster Stelle: für 61% der Befragten aus Produktionsunternehmen ist diese einer der zentralen Erfolgsfaktoren.

Die Einschätzung der Befragten in Hinblick auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren bestätigt sich auch in der Beratungspraxis. Sie zeigt aber auch, dass gerade hier noch viel Verbesserungspotential vorhanden ist. Die Analyse des Personalbedarfs erfolgt in vielen Fällen nach wie vor ohne Zuhilfenahme von professionellen Werkzeugen und Methoden und entspricht dann oft nur bedingt den Anforderungen von Betrieb und Kunden. Die große Verantwortung der Führungskräfte für eine effiziente und effektive Arbeitszeitgestaltung wird zwar erkannt, aber selten systematisch verankert. Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat beschränkt sich häufig auf den Abschluss einer Betriebsvereinbarung, manchmal scheitert eine geplante Arbeitszeitveränderung auch an dieser Stelle. Viele Arbeitszeitfragen erfordern schlussendlich auch einen langen Atem bei der Entwicklung und eine große Konsequenz in der Umsetzung – mit Sicherheit keine leichte Aufgabe.

### Erfolgsfaktoren des Arbeitszeitmanagements

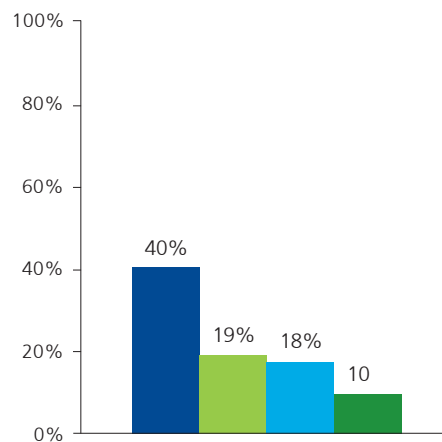


### Im Fokus: Verschiedene Perspektiven auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren

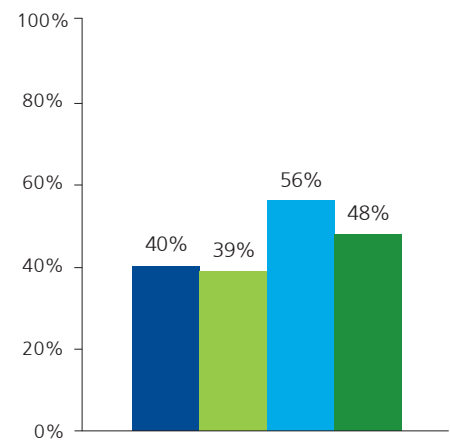
Die Studienergebnisse zeigen abhängig von der jeweiligen Perspektive durchaus unterschiedliche Einschätzungen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren auf. Während die Vorstände und GeschäftsführerInnen, die an dieser Studie teilgenommen haben, mit jeweils 40% die Kenntnis von Kundenanforderungen und Personalbedarf in den Mittelpunkt stellen, bildet für die HR-LeiterInnen mit 51% die Steuerung der Arbeitszeit durch die Führungskräfte den wichtigsten Erfolgsfaktor. Die Führungskräfte wiederum sehen letzteres nur zu 28% so. Für die Betriebsräte steht die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat mit 81% eindeutig an erster Stelle.

#### Erfolgsfaktoren aus Sicht der verschiedenen Funktionen

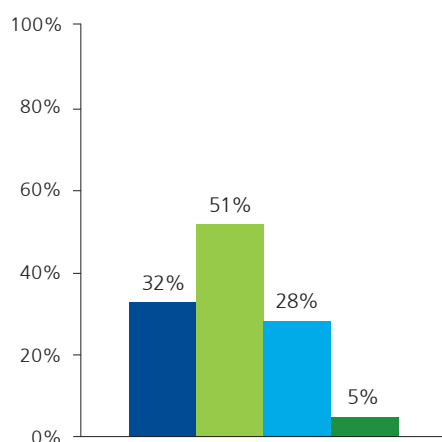
Kenntnis über Kundenanforderungen



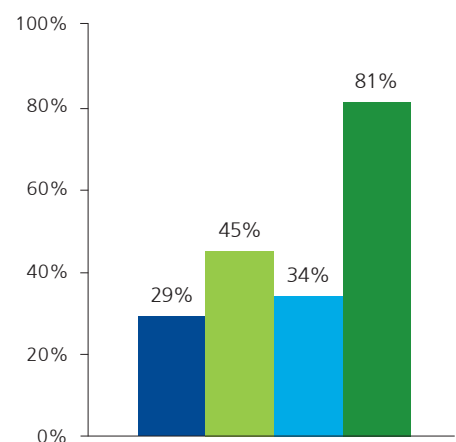
Kenntnis des Personalbedarfs



Steuerung der Arbeitszeit durch Führungskräfte



Zusammenarbeit mit dem BR



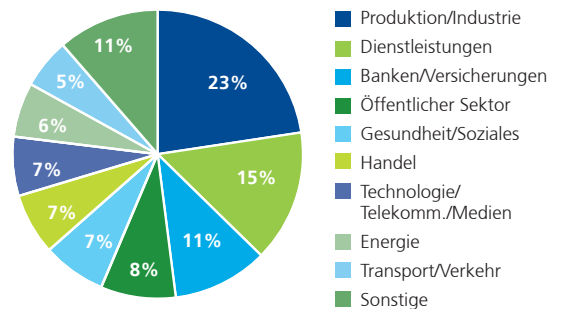
■ GeschäftsführerIn/Vorstand    ■ HR-LeiterIn    ■ Führungskraft (nicht HR)    ■ Betriebsrat

# 6. Demographische Daten

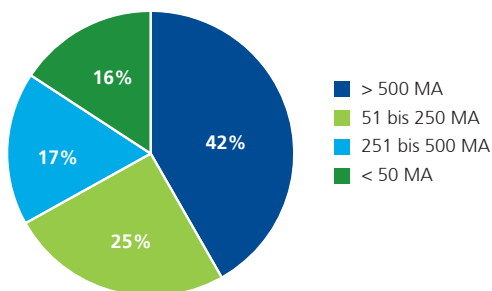
An der Studie von XIMES und Deloitte Human Capital beteiligten sich insgesamt 407 Personen aus rund 400 Unternehmen. Sie alle haben an der Online-Befragung teilgenommen, die im Juni 2009 durchgeführt wurde.

Die Studien-TeilnehmerInnen kommen aus Unternehmen aller Branchen, wobei die Branchen Produktion mit 23%, Dienstleistungen mit 15% und Banken/Versicherungen mit 11% den größten Anteil ausmachen. Die übrigen Branchen liegen zwischen elf und sechs Prozent und sind somit relativ gleichwertig vertreten.

**TeilnehmerInnen-Struktur nach Branche**



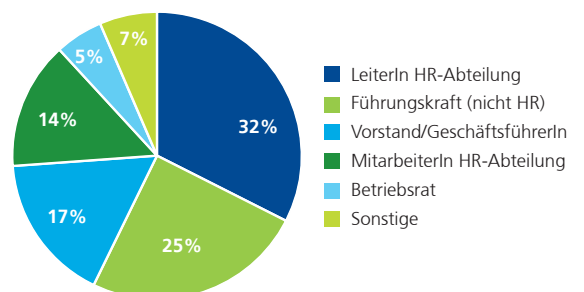
**TeilnehmerInnen-Struktur nach Unternehmensgröße**



Nicht nur hinsichtlich der vertretenen Branchen, sondern auch in Hinblick auf die Unternehmensgröße basiert die Studie auf einer breit gestreuten TeilnehmerInnen-Struktur. Der Anteil der Unternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen ist mit über 40% am höchsten. Etwas mehr als ein Viertel der TeilnehmerInnen sind für ein Unternehmen mit 51 bis 250 MitarbeiterInnen tätig. Unternehmen mit einer MitarbeiterInnen-Zahl von 251 bis 500 sind mit 17% in der Studie vertreten, Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten mit 16%.

Knapp ein Drittel der Studien-TeilnehmerInnen sind als HR-LeiterIn tätig. Führungskräfte außerhalb von HR sind mit knapp 25% und GeschäftsführerInnen bzw. Vorstände mit etwa 17% vertreten. 14% der Befragten arbeiten als MitarbeiterInnen im HR-Bereich. Außerdem haben auch mehr als 20 Betriebsräte an der Studie teilgenommen.

**TeilnehmerInnen-Struktur nach Funktion**



## BERATUNG UND SOFTWARE FÜR ARBEITSZEITGESTALTUNG UND PERSONALEINSATZ

Wir entwickeln Lösungen für den Personaleinsatz, die den Anforderungen von Unternehmen und Kunden und den Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter entsprechen. Dieses Konzept nennen wir **TIME INTELLIGENCE©**.

Ihr Erfolg, unsere Erfolgsstory  
**XIMES** ist seit mehr als zehn Jahren in Österreich, Deutschland und weltweit erfolgreich in **Arbeitszeitprojekten** tätig. Deshalb kennen und verstehen wir die vielseitigen Herausforderungen unserer Kunden ganz genau.

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

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

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

### Unsere Software-Tools

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

Der **OPERATING•HOURS•ASSISTANT® [OPA]** ist das bewährte Tool für die optimale Bedarfs-Abdeckung durch bestmögliche Dienstzeiten.

Und mit dem **SHIFT•PLAN•ASSISTANT® [SPA]** haben Sie das kreative Werkzeug für die flexible Erstellung Ihrer Schichtpläne.

### Kontakt

#### **XIMES GMBH**

Hollandstraße 12, 1020 Wien

Fax +43 (1) 535 79 20-20

[www.ximes.com](http://www.ximes.com)



Univ. Doz. Dr. Johannes Gärtner  
Partner

Tel +43 (1) 535 79 20 31

[gartner@ximes.com](mailto:gartner@ximes.com)



MMag. Gerald Edler  
Leiter Business Development

Tel +43 (1) 535 79 20 35

[edler@ximes.com](mailto:edler@ximes.com)

## MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN FÜR IHR PERSONALMANAGEMENT

Inhaltliche Fachberatung auf höchstem Niveau, professionelle Prozessgestaltung und der Fokus auf Umsetzung und Nachhaltigkeit machen Deloitte Human Capital mit rund 100 MitarbeiterInnen zur klaren Nummer 1 in Österreich.

Ausgehend von Ihrer Unternehmensstrategie bietet **Deloitte Human Capital** Unternehmen aller Branchen - vom Kleinunternehmen bis zum multinationalen Konzern - professionelle und maßgeschneiderte HR-Lösungen:

- Working Time Management
- Compensation Management
- Performance Management
- Talent Management
- Organisation & Technologie
- Global Employer Services
- Recruiting Services
- Payroll

### Working Time Management

**Deloitte Human Capital** unterstützt Unternehmen, ihr Arbeitszeitmanagement **systematisch** zu **gestalten**, und begleitet sie bei der notwendigen Veränderung. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir **bedarfsgerechte und zielgruppenorientierte Arbeitszeitmodelle**. Dabei orientieren wir uns an den für Sie relevanten rechtlichen Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung. Im Zuge der Modellerarbeitung definieren wir Rollen, Prozesse und Instrumente des Arbeitszeitmanagements ebenso wie Kennzahlen und Kriterien für das Arbeitszeit-Controlling. Die Planung, Kommunikation und Umsetzung der Arbeitszeitveränderung ist weiterer Bestandteil unseres Leistungsspektrums.

Die ganzheitliche Perspektive wahren wir durch die systematische **Verknüpfung** von Arbeitszeitmanagement **mit Karrieremodellen und Gehaltsmanagement**. Bei Bedarf unterstützen wir Sie darüber hinaus bei der Auswahl der passenden Soft- und Hardware für Zeiterfassung und -verwaltung.

### Kontakt

#### **Deloitte Human Capital**

Renngasse 1/Freyung, 1010 Wien

Fax +43 (0)1-537 00-1000

[www.deloitte.at](http://www.deloitte.at)



Mag. Julian Mauhart

Partner

Tel +43 1 537 00 2620

[jmauhart@deloitte.at](mailto:jmauhart@deloitte.at)



Mag. Jan Krims

Manager

Tel + 43 1 537 00 2618

[jkrims@deloitte.at](mailto:jkrims@deloitte.at)

© 2009 Deloitte Consulting GmbH und XIMES GmbH. Alle Rechte vorbehalten

Die Bezeichnung „Deloitte“ bezieht sich auf ein oder mehrere Unternehmen von Deloitte Touche Tohmatsu, einem Verein nach Schweizer Recht, und dessen Mitgliedsunternehmen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Weitere Informationen über die Rechtsformen von Deloitte Touche Tohmatsu und dessen Mitgliedsunternehmen finden Sie unter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Member of Deloitte Touche Tohmatsu