

# **Kennzahlenanalyse zur Erfolgsmessung der Arbeitszeitgestaltung**

Martina Hummel-Manzau  
Diplom-Volkswirtin

## **Inhalt**

1. Ziele und Aufgaben der Kennzahlenanalyse bei der Erfolgsmessung flexibler Arbeitszeitsysteme
  - 1.1 Definition eines Arbeitszeitsystems
  - 1.2 Effektive und effiziente Arbeitszeitgestaltung
2. Bewertung flexibler Arbeitszeitsysteme
  - 2.1 Voraussetzungen für die Bewertung flexibler Arbeitszeitsysteme
  - 2.2 Probleme bei der Bewertung
  - 2.3 Kosten- / Nutzenanalyse von Arbeitszeitmodellen
3. Kennzahlen in der Praxis
  - 3.1 Überblick über mögliche Kennzahlen zur Erfolgsmessung flexibler Arbeitszeitgestaltung
  - 3.2 Versuch eines Kennzahlensystems – das „Arbeitszeit-Cockpit“
4. Zusammenfassung und Ausblick
5. Literaturhinweise

# Kennzahlenanalyse zur Erfolgsmessung der Arbeitszeitgestaltung

*Martina Hummel-Manzau, Diplom-Volkswirtin*

In Literatur und Praxisberichten wurde bereits viel über Zielsetzungen und Gestaltungsmöglichkeiten flexibler Arbeitszeitmodelle und ihre Einführungsstrategien geschrieben. Weit schwieriger als eine reine Beschreibung des Möglichen und Machbaren ist die Bewertung der erwünschten (bzw. auch unerwünschten) Wirkungen und Effekte eines Arbeitszeitsystems anhand von aussagekräftigen Kennzahlen.

Im folgenden Artikel werden Antworten auf diese Fragen gesucht:

Welche Aufgabe hat eine Kennzahlenanalyse bei der Arbeitszeitgestaltung?

Welche Voraussetzungen müssen für eine Erfolgsmessung gegeben sein?

Wie kann dieser Erfolg gemessen und durch Kennzahlen anschaulich dargestellt werden?

Welche Kennzahlen können überhaupt zur Analyse des Erfolgs herangezogen werden? Gibt es zielgruppenspezifische Kenngrößen aus Kunden-, Unternehmens-, Mitarbeiter- und gesellschaftlicher Sicht?

Welchen Nutzen bringt die Einführung eines „Arbeitszeit-Cockpits“ als Kennzahlensystem?

## 1. Ziele und Aufgaben der Kennzahlenanalyse bei der Erfolgsmessung flexibler Arbeitszeitsysteme

### 1.1 Definition eines Arbeitszeitsystems

In der betrieblichen Praxis existiert eine Vielzahl von teilweise sehr unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen. Je nach Flexibilisierungsansatz unterscheidet man zwischen chronometrischen und chronologischen Arbeitszeitmodellen sowie daraus kombinierten Modellen:<sup>1</sup>

Bei **chronometrischen Arbeitszeitmodellen** (sogenannte Zeitdauer-Modelle) findet eine Entkoppelung der Arbeits- und Betriebszeit durch eine Veränderung des Volumens der Arbeitszeit statt. Beispiele: Teilzeitarbeit, Altersteilzeit.

Die **chronologischen Arbeitszeitmodelle** (Zeitfolge-Modelle) entkoppeln Arbeits- und Betriebszeit durch eine Veränderung der Verteilung und der Lage der individuellen Arbeitszeit. Beispiele: Gleitende Arbeitszeit, Schichtmodelle, Mehrfachbesetzungssysteme, versetzte/gestaffelte Arbeitszeit.

Bei den **kombinierten Modellen** findet die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeit durch die Variation von Lage und Dauer der Arbeitszeit statt. Beispiele: Jahresarbeitszeit, Job Sharing, Baukastenmodelle.

Ein **Arbeitszeitsystem** zeichnet sich durch das kunden-, unternehmens-, mitarbeiter- und gesellschaftsorientierte Zusammenwirken von Arbeitszeitmodell, eingesetzten Instrumenten, Führung, Team, Information und Kommunikation unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen aus.

---

<sup>1</sup> vgl. Wildemann, H.: Flexible Arbeits- und Betriebszeiten, a.a.O., S. 45 ff;

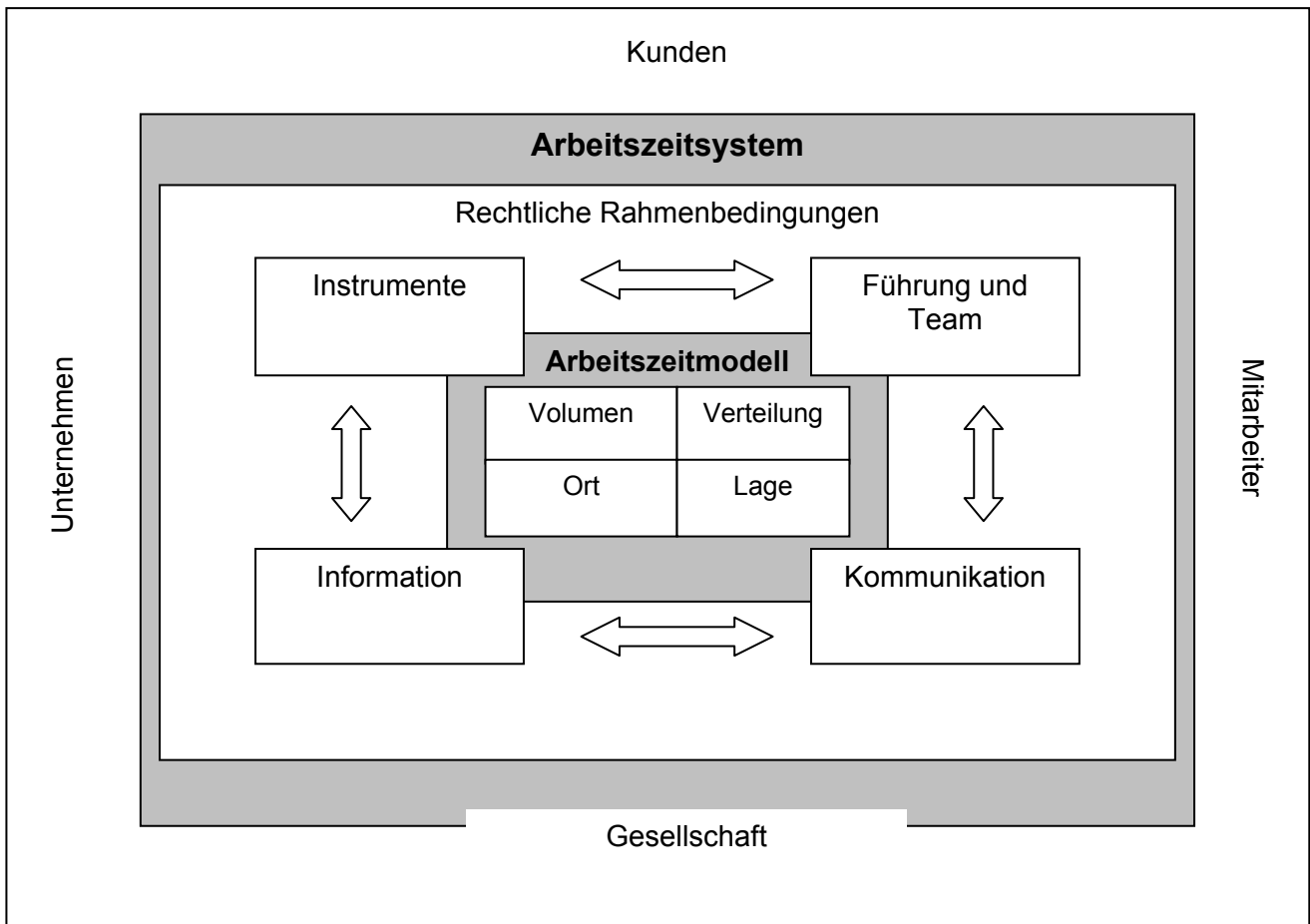


Abb. 1.: Arbeitszeitsystem

Ein **erfolgreiches Arbeitszeitsystem** ist damit ein auf die einzelnen Anforderungen und Belange eines Unternehmens und seines gesamten Umfeldes abgestimmtes, maßgeschneidertes System, das sich positiv auf die Zielvorstellungen aller Beteiligten auswirkt.

Dieser Erfolg soll nun durch geeignete Kennzahlen, die die Effektivität und Effizienz der eingesetzten Modelle und Instrumente aufzeigen, gemessen und bewertet werden.

## 1.2 Effektive und effiziente Arbeitszeitgestaltung

Richtig eingesetzt stellt Arbeitszeit eine Ressource dar, die durch eine Veränderung betrieblicher Kostenstrukturen und durch eine Verbesserung betrieblicher Leistungsmerkmale zu Wettbewerbsvorteilen im Unternehmen führen kann.<sup>2</sup>

Hinter dem Begriff „**Effektivität**“ versteckt sich die Frage „**Tun wir die richtigen Dinge?**“. Ein effektiver Umgang mit Arbeitszeit als teurer Ressource heißt also, mit den „richtigen“ maßgeschneiderten Arbeitszeitmodellen und –systemen betriebliche Aktivitäten und Unternehmensprozesse arbeitsanfallgerecht zu planen und steuern.

Durch eine **Analyse der Effektivität** der Arbeitszeitgestaltung anhand von Kennzahlen soll also sichergestellt werden, dass Aktivitäten in Bezug auf Arbeits- und Betriebszeitgestaltung einen Beitrag zur Zielerreichung im Rahmen der Unternehmensziele leisten.

„**Effizienz**“ fragt nach der Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente: „**Tun wir die Dinge richtig?**“. Denn eine neue Arbeits- und Betriebszeitgestaltung kann sich zwar vordergründig mit den richtigen Zielen und Aufgaben beschäftigen, die Instrumente aber u.U. ineffizient einsetzen.

Effizienz stellt hier also als Kontrollorgan des Arbeitszeitsystems erstens den klassischen **Soll-Ist-Vergleich** und zweitens den eingesetzten **Ressourcenverbrauch** durch Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag dar.

Aufgabe der Kennzahlenanalyse zur Erfolgsmessung der Arbeitszeitgestaltung ist es, die Effektivität und Effizienz und damit die Leistungen eines **Arbeitszeitsystems** zielorientiert zu messen und zu bewerten, Planwerte abzuleiten, die Einhaltung von Zeit- und Geldbudgets zu überwachen und ein Fundament für die zukünftige Personalbedarfs- und einsatzplanung zu liefern.

## 2. Bewertung flexibler Arbeitszeitsysteme

### 2.1 Voraussetzungen für die Bewertung flexibler Arbeitszeitsysteme

Die Akzeptanz und der Erfolg flexibler Arbeitszeitsysteme bei Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten hängt maßgeblich von den **theoretisch erreichbaren** und den nach der Einführung eines neuen Arbeitszeitsystems **tatsächlich erreichten Wirkungen** ab.

Erfolgreiche Arbeitszeitgestaltung bedeutet, dass eine möglichst breite Schnittmenge aus den Zielvorstellungen verschiedener Gruppen gefunden und umgesetzt wird: Kundeninteressen, betriebliche Anforderungen, Mitarbeiterwünsche und gesellschaftliche Belange sind, eventuell mit unterschiedlicher Gewichtung, zu beachten und so weit wie möglich in Einklang zu bringen.

Die Entscheidung, ein bestehendes Arbeitszeitmodell durch ein Neues zu ersetzen, erfordert klare Zielvorstellungen darüber, welche Probleme dadurch gelöst, welche betrieblichen, mitarbeiterorientierten und sozialen Größen oder Kennzahlen durch die Neugestaltung zum Positiven verändert werden sollen. Eine Bestandsaufnahme geeigneter Grunddaten und

---

<sup>2</sup> vgl. Wildemann, H.: Flexible Arbeits- und Betriebszeiten wettbewerbs- und mitarbeiterorientiert; Herausgegeben vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1991, S. 17

daraus abgeleitet ein Anforderungsprofil, ein Katalog an Zielen, die mit einer Veränderung der Arbeitszeitgestaltung erreicht werden sollen, stellen bereits am Beginn des Prozesses die Weichen für eine Analyse des Erfolgs eines Arbeitszeitsystems.

## 2.2 Probleme bei der Bewertung

Messen und Bewerten von Wirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle stößt auf mindestens drei Problemfelder:<sup>3</sup>

- Prognose der Wirkungen flexibler Arbeitszeiten:

Mangelnde Erfahrungen über wirtschaftliche, personelle und soziale Wirkungen innovativer Arbeitszeitmodelle erschweren die Vorhersehbarkeit von möglichen positiven bzw. negativen Wirkungen auf das zugrundegelegte Zielsystem.

- Quantifizierung der Wirkungen (Messproblematik):

Oftmals sind die relevanten Größen der gewünschten Wirkungen nur schwer in monetären Einheiten zu erfassen. Je mehr kognitive Größen (z.B. Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Identifikation mit dem Unternehmen) und Verhaltensgrößen (Leistung, Fehlzeiten, Fluktuation, ...) betrachtet werden, desto ausgeprägter ist die fehlende Messbarkeit.

- Zurechenbarkeit von Wirkungen

Erschwert wird die Bewertung dadurch, dass oftmals eine konkrete Zurechenbarkeit von Wirkungen einer (Neu-)Gestaltung der Arbeitszeit nicht vorgenommen werden kann. Interdependenzen zwischen direkten und indirekten ökonomischen, personellen und organisatorischen Wirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle beeinflussen unterschiedliche Teilbereiche und verhindern eine eindeutige Aussage.

Hinzu kommt ein viertes Problemfeld: Oftmals liegen zwischen der Ursache, also der Einführung oder Veränderung der Arbeitszeitgestaltung, und der erhofften Wirkung nicht unbedeutende time-lags.

Dieser Mess- und Bewertungsproblematik bewusst, sollen nun Indikatoren für die Erfolgsmessung von Arbeitszeitsystemen beschrieben werden.

---

<sup>3</sup> vgl. Wildemann, H.: Flexible Arbeits- und Betriebszeiten, a.a.O; S. 94 ff., sowie Wildemann, H.: Arbeitszeitmanagement; St. Gallen 1992, S. 95 ff.

## 2.3 Kosten-Nutzenanalyse von Arbeitszeitmodellen

Je nach Zielsystem im Unternehmen werden von den oben genannten Ansätzen zur Flexibilisierung verschiedenste Wirkungen auf Kosten und Nutzen mit diesem Einsatz verbunden und erwartet. Dabei können je nach Arbeitszeitmodell mehr oder weniger starke Einflüsse auf die Wirkungsrichtung und die Wirkungshöhe auftreten.

Hier eine Übersicht über mögliche Kosten- und Nutzenwirkungen:

Kostenwirkungen	Nutzenwirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führt die Arbeitszeitregelung zu einem Anstieg an Beschäftigten (z.B. zwei Teilzeitmitarbeiter statt eines Vollzeitbeschäftigten) entstehen Personalbeschaffungskosten</li> <li>▪ Eventuell steigende Personaleinsatzkosten, z.B. Sozialbeiträge des Arbeitsgebers</li> <li>▪ Zunehmende Personalentwicklungskosten durch Qualifizierung</li> <li>▪ Personalverwaltungskosten können sich erhöhen</li> <li>▪ Eventuell zunehmende Bereitschaftskosten für Strom, Heizung, Hausmeister, Kantine</li> <li>▪ Kosten der Informationsbeschaffung, z.B. externe Beratung, können auftreten</li> <li>▪ Schulungs- und Informationskosten zur Handhabung des neuen Arbeitszeitsystems entstehen</li> <li>▪ Kosten der organisatorischen Änderung, z.B. Einführung eines Zeitwirtschaftssystems, sind möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wettbewerbsvorteile durch kundengerechte Öffnungs-, Service-, Ansprech- und Produktionszeiten</li> <li>▪ Senkung der Kapitalkosten durch Verlängerung der Betriebszeit</li> <li>▪ Reduktion von Beständen durch die Anpassung der Produktionskapazität an eine schwankende Nachfrage: ein langes Vorhalten an Vorräten wird vermieden</li> <li>▪ Flexible Anpassung an planbare, aber auch unvorhersehbare Arbeitsanfallschwankungen</li> <li>▪ Abbau von Überstunden durch den flexiblen Einsatz von Personalkapazitäten</li> <li>▪ Verringerung der Durchlaufzeiten, die auf fehlende Kapazitäten zurückzuführen sind</li> <li>▪ Verkürzung der Lieferzeiten</li> <li>▪ Termintreue</li> <li>▪ Qualitätsverbesserungen durch ständige Qualitätssicherung während der Betriebszeit und durch motivierte Mitarbeiter</li> <li>▪ Erhöhung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit durch Einbeziehen der Interessen und Wünsche der Mitarbeiter und durch eigene Zeitsouveränität</li> </ul>

Abb.2: Übersicht über Kosten- und Nutzenwirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle

Ein Arbeitszeitsystem arbeitet aus ökonomischer Sicht erfolgreich, wenn wie oben beschrieben, die unternehmenszielbezogenen Nutzenwirkungen möglichst hoch und die dabei entstehenden Kosten möglichst niedrig gehalten werden können. Im folgenden Kapitel sollen nun verschiedene Kennzahlen aufgeführt werden, die diese Wirkungen messen und beurteilen und damit zur Planung, Steuerung und Kontrolle der eingeleiteten Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung beitragen.

### 3. Kennzahlen in der Praxis

In der Definition ist eine Kennzahl zunächst nichts anderes als eine Aggregation aufbereiteter Informationen. Kennzahlen sollen komplexe Zusammenhänge vereinfacht und komprimiert darstellen und dienen als wichtige Informationsträger in jedem Unternehmen.

#### Exkurs: Systematisierung von Kennzahlen<sup>4</sup>

Zur Ermittlung und Interpretation ist es notwendig, Kennzahlen systematisch zu unterteilen. Man unterscheidet folgende Gruppen:

##### **Absolute Zahlen:**

Absolute Zahlen können Einzelzahlen, aber auch Summen oder einfache Mittelwerte sein. Beispiele: Die Anzahl aller Vollzeitmitarbeiter im Unternehmen, die Summe der geleisteten angeordneten Überstunden am Monatsende, die durchschnittlichen Fehltag während des Jahres.

##### **Relativzahlen:**

Bei den Relativzahlen ist es sinnvoll, sie in folgende drei Gruppen zu unterteilen:

##### ▪ **Gliederungszahlen:**

Gliederungszahlen sind wesensgleiche Zahlengrößen, die zueinander in Beziehung stehen. In der Regel werden gewisse Teilgrößen zur jeweiligen Gesamtgröße in Beziehung gesetzt. Beispiel: Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten des Unternehmens innerhalb eines Jahres.

##### ▪ **Beziehungszahlen:**

Bei Beziehungszahlen handelt es sich um das Verhältnis zweier Zahlengrößen, die sachlich miteinander in Bezug stehen müssen. Das bedeutet, dass im Grunde wesensverschiedene Größen in Beziehung gesetzt werden. Beispiel: Umsatz des Unternehmens je beschäftigte Person innerhalb eines Jahres.

##### ▪ **Messzahlen:**

Messzahlen werden dazu benutzt, um Veränderungen bestimmter Größen im Zeitverlauf darzustellen. Die verwendeten Größen sind zwar gleichartig, stammen aber aus verschiedenen Zeiträumen oder von verschiedenen Zeitpunkten. Zur Berechnung muß zunächst ein Basiszeitraum, auf den sich die Zahlen der darauffolgenden Zeiträume bzw. – punkte beziehen, definiert werden. Messzahlen werden meist für betriebspolitische, langfristige Entscheidungen herangezogen.

Beispiel:

$$\text{Umsatzindex des Unternehmens} = \frac{\text{Auftragseingänge im Jahr 2}}{\text{Auftragseingänge im Jahr 1}} * 100$$

Eine einzelne von zusätzlichen Informationen losgelöste Kennzahl liefert in der Regel noch keinen nennenswerten Beitrag zur Unterstützung einer Entscheidung. Erst ein Kennzahlenvergleich zeigt gewünschte oder unerwünschte Entwicklungen auf.

Grundsätzlich sind somit Soll-Ist-Vergleiche und Zeitvergleiche sowohl innerhalb als auch außerhalb (z.B. Branchenvergleichszahlen) des Unternehmens möglich.

An welchen Kennzahlen kann man nun Erfolge der Arbeitszeitregelung festmachen?

---

<sup>4</sup> vgl. Eilenberger, G.; Sachenbacher, H.-U.: BWL Kennzahlen; Köln 1992

### **3.1 Überblick über mögliche Kennzahlen zur Erfolgsmessung flexibler Arbeitszeitgestaltung**

Die Sichtweise, Arbeitszeit als messbares Planungs- und Steuerungsinstrument in Kennzahlen auszudrücken und in einen betriebswirtschaftlich interpretierbaren Zusammenhang zu stellen, ist für viele Betriebe neu. Dabei lässt sich der Erfolg, die Effektivität und Effizienz eines optimalen Arbeitszeitmanagements anhand einer Vielzahl von verschiedenen Kennzahlen darstellen.

Mit Bezug auf die unterschiedlichen Zielgruppen – Kunden, Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft – werden nun beispielhaft einige mögliche Ansatzpunkte und daraus abgeleitete Kennzahlen vorgestellt.

Für alle Kennzahlen gilt: Je nach Branche und Betriebsgröße sind unterschiedliche Parameter zu beachten. Wirkungsrichtung und –höhe können extrem unterschiedlich sein. Außerdem ist zu prüfen, für welche Bereiche eines Unternehmens (Gesamtbetrieb, Fachabteilungen, bis hin zum einzelnen Arbeitsplatz) eine Messung und Interpretation sinnvoll ist.

#### **Kennzahlen zur Messung der Kundenzufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung**

Aus der Kundenperspektive gehören zu einem erfolgreichen Arbeits- und Betriebszeitsystem vor allem Erreichbarkeit, ausreichend lange Öffnungs-, Service- oder Ansprechzeiten, schnelle, zuverlässige Problemlösungen durch einen fachkompetenten Ansprechpartner sowie eine marktnahe, rasche Produktentwicklung oder –variation.

##### **Kennzahlen der Erreichbarkeit:**

- Anwesenheitsquoten von Mitarbeitern zu bestimmten Tageszeiten oder Wochentagen
- Ankommende Telefonate im Tages-, Wochen-, Monats-, Jahresverlauf
- Nicht angenommene Telefonate im Tages-, Wochen-, Monats-, Jahresverlauf
- Mindestpräsenzen / Höchstpräsenzen zu bestimmten Tageszeiten oder Wochentagen
- Kundenfrequenzabhängige Personaleinsatzplanung

##### **Kennzahlen zu ausreichend langen Öffnungs-, Service-, Ansprechzeiten:**

- Position im Branchen- oder Wettbewerbervergleich der Öffnungszeiten
- Servicegrad: Anteil der Servicezeit an der gesamten Betriebszeit pro Tag / Woche / Monat
- Länge der Überlappungszeiträume zwischen betrieblicher Ansprechzeit und zeitverschobenen Kunden-Arbeitszeiten (z.B. in USA oder Japan)

### **Kennzahlen zur Termintreue:**

- Anteil termingerechter Leistung an der Gesamtleistung einer Zeitperiode
- Anzahl Folgeaufträge bestehender Kunden in einer definierten Zeitperiode
- Anzahl Reklamationen wegen Terminproblemen (z.B. im Kundendienst)

### **Erfolgreiche Arbeitszeitgestaltung aus unternehmerischer Perspektive**

Produktivitätssteigerungen, Anpassung der Arbeitszeiten an Schwankungen im Arbeitsanfall und Kostensenkungen sind häufig genannte Ziele, die aus unternehmerischer Sicht für eine Veränderung der Arbeitszeitgestaltung genannt werden. Aber auch Aspekte der Mitarbeitermotivation und der Unternehmensdarstellung nach außen dürfen bei der Erfolgsmessung eines Arbeitszeitsystems nicht vernachlässigt werden.

### **Kennzahlen zu Effekten der Produktivitätssteigerung und Geschäftsprozessoptimierung durch Arbeitszeitgestaltung:**

- Messzahl der Einführungsdauer neuer Produkte oder Dienstleistungen
- Produktivitätsveränderungen
- Messzahl der Outputqualität
- Nutzungsgrad der Anlagen
- Anzahl und zeitliches Ausmaß der Unterbrechungen des Arbeitsflusses
- Häufigkeit und Länge von Leerzeiten
- Anzahl der notwendigen Koordinationsmaßnahmen
- Anzahl eingereicherter Verbesserungsvorschläge

### **Personalwirtschaftliche Kennzahlen:**

- Messzahl zur zeitlichen Entwicklung des Vollzeitäquivalent (Mitarbeiteranzahl in „Vollzeit-Köpfen“ ausgedrückt)
- Zeitliche Entwicklung Verhältnis Teilzeit-Mitarbeiter zu Vollzeit-Mitarbeiter
- Überstundenquote oder Anzahl geleisteter angeordneter Überstunden
- Anteil ausbezahlter Überstunden an der Lohn-/ Gehaltssumme
- Durchschnittskosten je Überstunde

- Fluktuationsquote
- Fehlzeitenquote
- Häufigkeit von Betriebsunfällen
- Nutzungsgrad betrieblicher Sozialeinrichtungen (z.B. Kantine)

**Kennzahlen zur Messung der Neukundengewinnung durch die Arbeitszeitgestaltung:**  
(Vor allem im Einzelhandel bei Verlängerung der Betriebszeiten und gleichzeitiger Verlängerung der Öffnungszeiten interessant)

- Anzahl Neukunden während der neuen Öffnungszeiten (z.B. von 18 – 20 Uhr)
- Umsatz der Neukunden während der verlängerten Öffnungszeiten
- Verhältnis Umsatzzuwachs zu den eingesetzten (Personal-)Kosten

**Kennzahlen zur Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation und zum eigenverantwortlichem Umgang mit der Arbeitszeit:**

- Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit
- Bereitschaft zur Arbeit während Randzeiten: Anteil der anwesenden Mitarbeiter zu bestimmten Randzeiten
- Fluktuationsquote
- Fehlzeitenquote
- Volatilität der Ampelkonten-Nutzung im Plus- und Minusbereich
- Häufigkeit der Fremdkontrolle bei der Zeiteinteilung / Personaleinsatzplanung
- Ausmaß der individuellen Nutzung der Arbeitszeitbandbreite
- Anzahl der Beteiligungen des Personalrats / der Paritätischen Kommission bei Arbeitszeitfragen
- Anzahl der eingereichten Beschwerden zum Arbeitszeitsystem
- Mitarbeiterbeteiligung bei der Entwicklung oder Veränderung des Arbeitszeitsystems, z.B. eingesetzte Mitarbeiterkapazität in Projektgruppen in Stunden

**Kennzahlen zum Unternehmensimage am Markt und in der Öffentlichkeit:**

- Anzahl Bewerbungen ohne Stellenanzeige
- Anzahl Veröffentlichungen in den Medien mit Arbeitszeitthemen, z.B. über

- Anzahl und Nutzungsgrad von Telearbeitssystemen
- Anzahl und Nutzungsgrad von Teilzeitmodellen und Altersteilzeitmodellen
- Vorreiterfunktion bei innovativen Modellen und Instrumenten, z.B. Zeitwertpapier

## **Erfolgreiche Arbeitszeitgestaltung aus Mitarbeiterperspektive**

Mitarbeiter erwarten sich aus einer (Neu-)Gestaltung der Arbeits- und Betriebszeiten vor allem Vorteile durch mehr Zeitsouveränität und Eigenverantwortung bei der Arbeits- und Freizeitgestaltung, lebensphasengerechte Arbeitszeiten (Work-Life-Balance), bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Erleichterung beim Wiedereinstieg in den Beruf und immer öfter Offenheit gegenüber innovativen Teilzeitmodellen (auch bei Führungskräften).

Die oben beschriebene Messproblematik trifft diesen Bereichen besonders stark. Trotzdem sollen verschiedene Beispiele genannt werden.

### **Kennzahlen zur Messung der Zeitsouveränität und Eigenverantwortung:**

- Anzahl der Auswahlmöglichkeiten unter verschiedenen Arbeitszeitmodellen
- Nutzungsbandbreite der Rahmenarbeitszeit
- Anteil der Mitarbeiter, die am neuen oder an bestimmten Arbeitszeitmodellen teilnehmen (z.B. Teilzeitquote bei Führungskräften, Teilnahmequote am Jahresarbeitszeitmodell, ...)
- Anteil der Mitarbeiter, die den Minusbereich des Ampelkontos nutzen

### **Kennzahlen zur lebensphasengerechten Arbeitszeit, zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. zur Erleichterung des Wiedereinsteigs in das Berufsleben:**

- Anzahl der Mitarbeiter mit Kindern (eventuell nach Altersklassen)
- Anzahl der Mitarbeiter mit Betreuungspflichten
- Anteil der Berufsrückkehrer während einer Zeitperiode
- Genutzte Arbeitszeitmodelle bei Berufsrückkehrern
- Häufigkeit der Einbeziehung von Mitarbeitern, die zur Zeit nicht im Unternehmen aktiv sind (z.B. Betriebsfeiern, Mitarbeiter-Informationen, ...)
- Angebot zielorientierter Personalentwicklungsprogramme

## **Erfolgreiche Arbeitszeitgestaltung aus der gesellschaftlichen Perspektive**

Gesellschaftliche Anforderungen an Arbeitszeitmodelle und -systeme sind vielfältiger Natur. Hier soll mit der Beschäftigungswirksamkeit nur ein einzelner Indikator betrachtet werden:

### **Kennzahl zur Beschäftigungswirksamkeit flexibler Arbeitszeitsysteme:**

- Verhältnis zwischen Variationen von Zeitdauer-Modellen (chronometrische Arbeitszeitvariation) und neu geschaffenen bzw. erhalten gebliebenen Arbeitsplätzen

Die vorgestellten Kennzahlen und Indikatoren stellen lediglich eine Auswahl an Kriterien, keinesfalls eine vollständige Übersicht dar. Vielmehr soll der Leser angeregt werden, gemeinsam mit Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten eine unternehmensbezogene Erfolgskontrolle für die eingesetzten Arbeitszeitmodelle und -systeme im eigenen Unternehmen, in den Bereichen und Abteilungen zu entwickeln.

### **3.2 Versuch eines Kennzahlensystems - das „Arbeitszeit-Cockpit“**

Ein Kennzahlensystem soll in konzentrierter Form über einen quantitativ erfassbaren Sachverhalt informieren und Verbesserungspotentiale aufzeigen. Es stellt eine kompakte Informationsgrundlage dar und schafft damit eine wichtige Basis für das Arbeitszeitcontrolling.<sup>5</sup>

Beispielhaft soll hier die Einführung eines „Arbeitszeit-Cockpits“ vorgestellt werden, das unternehmenszielbezogen auf unterschiedlichen Ebenen verschiedene Kennzahlen und Indikatoren zusammenfasst, auf übersichtliche Art und Weise Schwachstellen aufzeigt und positive Veränderungen würdigt.

Zunächst werden für strategische Zielfelder, z.B. Kunden, Unternehmen, Mitarbeiter, operationalisierbare Kriterien oder Kennzahlen ermittelt und die angestrebten Soll-Werte oder –Bandbreiten festgelegt. Durch einen Vergleich der bestehenden Ist-Werte mit denen der Vorperiode ist sowohl der Erfüllungsgrad wie auch die Entwicklungsrichtung der Kennzahlen abzulesen.

Der Grad der Erfüllung kann z.B. durch eine Gewichtung von minus drei für einen inakzeptablen Wert bis hin zu plus drei, besser als der angestrebte Soll-Bereich, reichen. Genauso könnte natürlich eine prozentuale Zielerreichung genannt werden.

Dieses Kennzahlenblatt kann für das gesamte Unternehmen, für jeden Unternehmensbereich und/oder für jede Abteilung individuell erarbeitet und sollte zusätzlich grafisch in seiner zeitlichen Entwicklung dargestellt werden. Damit können Führungskräfte und Mitarbeiter ihren Beitrag zur strategischen Zielerreichung jederzeit erkennen und weitere notwendige Schritte einleiten.

---

<sup>5</sup> vgl. Blum, Adrian: Integriertes Arbeitszeitmanagement; Bern 1999, S. 168 ff.

Vorteile eines Arbeitszeit-Cockpits:

- Alle wichtigen Informationen lassen sich auf einen Blick erfassen
- Es ermöglicht eine grafische Aufbereitung aller quantitativen und qualitativen Informationen sowie der operativen und strategischen Zielsetzungen
- Kritische Werte außerhalb der Bandbreiten werden sofort sichtbar
- Die tatsächlich erzielten Wirkungen von eingeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der kritischen Kennzahlen in die zulässigen Bandbreiten werden offensichtlich

Die Aufgabe für das Unternehmen liegt in der Auswahl der entscheidenden strategischen Erfolgsparameter bei der Arbeitszeitgestaltung sowie im Festlegen der Standards und Bandbreiten.

Kriterien / Kennzahlen	SOLL-Wert bzw. Bandbreite	IST Vorperiode (z.B. Monat)	IST betrachtete Periode	Erfüllung
<b>Kundenorientierung:</b>				
Nicht angenommene Telefonate pro Monat	20 - 40	86	63	--
Auftragsrückstände	1 - 3 %	6 %	3,8 %	-
...				
<b>Unternehmen:</b>				
Fehlzeiten-Quote	3 - 6 %	9 %	7%	-
Angeordnete Überstunden	0 - 10	34	56	---
Image: Anzahl Bewerbungen ohne Anzeige	3	3	5	++
...				
<b>Mitarbeiter:</b>				
Erfüllungsgrad Arbeitszeit-Wünsche	>80 %	69 %	72%	-
Motivation: Personalrat-Termine wegen Arbeitszeit	< 2	2	2	+/-
---				

...

Abb.3: Beispiel eines Kennzahlenblatts zur Analyse des Arbeitszeitsystems - „Arbeitszeit-Cockpit“

#### **4. Zusammenfassung und Ausblick**

Flexible Arbeitszeitsysteme müssen den Veränderungen der Arbeitswelt gerecht werden. Die Einführung eines neuen Arbeitszeitsystems mit all seinen Komponenten, vom „richtigen“ Arbeitszeitmodell, den notwendigen Instrumenten, der Einbindung von Führungskraft und Team sowie die entsprechenden Maßnahmen zur Information und Kommunikation, reicht alleine nicht aus um einen Erfolg dieses Modells zu gewährleisten. Hier wird eine strukturierte Evaluation notwendig, die anhand von geeigneten Kennzahlen und grafischen Übersichten dem Management UND den Mitarbeitern Erfolg und eventuell noch vorhandene Schwachstellen aufzeigt. Das „Arbeitszeit-Cockpit“ könnte ein einfaches aber wirkungsvolles Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Arbeitszeitsystems für alle Beteiligten darstellen.

In den vergangenen Jahren begnügten sich viele Unternehmen unter dem Titel „Personalcontrolling“ mit ein paar Kennzahlen zu den Personalkosten und zur Personalstatistik. Umgekehrt übertreibt eine eher kleine Minderheit in die andere Richtung und errichtet Zahlenfriedhöfe, die meist nicht beachtet werden.

Die zunehmende Einführung maßgeschneiderter, innovativer Arbeitszeitsysteme in vielen Unternehmen macht es notwendig, neben der reinen Literatur und den Praxisberichten zu Arbeitszeitmodellen und ihren Einführungswegen, auch eine Kontrolle der Wirkungen in den Unternehmen zu verfolgen. Was die Balanced-Scorcard als Managementsystem für das ganze Unternehmen und seine strategischen und operativen Ziele leisten kann und soll, dies könnte in einem kleineren Ansatz das „Arbeitszeit-Cockpit“ für alle Organisationseinheiten - zum Nutzen von Kunden, Unternehmen, Mitarbeitern und Gesellschaft - als Instrument für das Arbeitszeit-Management darstellen.

## 5. Literaturhinweise

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Systematisches Beschäftigungs-Management in der Praxis: Kosten senken - Beschäftigung sichern, Gütersloh 1999

Blum, Adrian: Integriertes Arbeitszeitmanagement: ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme, Bern 1999

Eilenberger, G. / Sachenbacher, H.-U.: BWL Kennzahlen; Köln 1992

Eissing, G.: Arbeitsorganisation in Klein- und Mittelbetrieben, Köln 1993

Frey, H.: Personalkosten-Management: Wege zur Produktionssteigerung, München 1997

Friedag, H. R. / Schmidt, W.: My Balanced Scorecard, Freiburg 2000

Gutmann, J. (Hrsg.) Flexibilisierung der Arbeit: Chancen und Modelle für eine Mobilisierung der Arbeitsgesellschaft, Stuttgart 1997

Gutmann, J.: Arbeitszeitmodelle: Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung, Stuttgart 1999

Watzka, Klaus: Methodische Ansatzpunkte des Personalcontrollings, [www.bw.fh-jena.de](http://www.bw.fh-jena.de)

Wildemann, Horst: Flexible Arbeits- und Betriebszeiten - wettbewerbs- und mitarbeiterorientiert! Herausgegeben vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1991

Wildemann, Horst: Arbeitszeitmanagement - Einführung und Bewertung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten, St. Gallen 1992