

Kapitel 1
Betriebswirtschaftliches Gesamtsystem



**Qualität, Zeit und
Kosten/Preise als Steuerungsdimensionen**

**Qualität und Zeit als
betriebliche
Steuerungsdimensionen**

ENTWURF

- 1 Qualität
- 2 Zeit



Warum?

„Flexibilität, Lieferschnelligkeit, -fähigkeit und -treue als Ziele der logistischen Leistung sowie insbesondere Qualität bilden heute die Basis für den Unternehmenserfolg.“

(Jung, Hans; Betriebswirtschaftslehre ,S. 517)

Die steigende Individualisierung der Nachfrage, sich wandelnde Wertvorstellungen und Fortschritte in der Technik führen zu einer größeren Bedeutung des Qualitätsmanagements.

Dies bedeutet nicht nur besser auf Kundenwünsche einzugehen um wettbewerbsfähig zu bleiben, sondern auch eine Verlagerung der Qualitätsarbeit bereits in den Produktionsprozess und die Neustrukturierung von betrieblichen Abläufen, um auftretende Fehler so schnell wie möglich aufzudecken und zu beseitigen.

Die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen alleine reicht jedoch nicht aus um den Erfolg am Markt zu garantieren. Neben den Kosten ist auch die Zeitdimension zu beachten.

Hierunter fällt neben der Prozessbeschleunigung auch die Arbeitszeitflexibilisierung und die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die gesetzten Zeitziele.

1 Qualität

1.1 Definition der Qualität

Unter Qualität versteht man all die physischen und psychischen Merkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung, die der Kunde wünscht und zu bezahlen bereit ist.

Qualität:
Das was der
Kunde wünscht
und zu bezahlen
bereit ist

Die physischen Eigenschaften beziehen sich auf die technischen Merkmale, während die psychischen Eigenschaften die Produktgestaltung (z.B. Form- und Farbgebung) und die Markenpolitik umfassen.

1.2 Definition und Ziele des Qualitätsmanagements

Qualitätsmanagement ist gekennzeichnet durch ganzheitliches prozessorientiertes Denken sowie dem Versuch, Kundenwünsche bestmöglichst zu erfüllen.



Abbildung 1:
Ziele des Qualitätsmanagement

Quelle: Handout Qualitätsmanagement für Dienstleistungsbetriebe

1.3 Wirkungsweise des Qualitätsmanagements

Die Deming-Kette

Eine aktive Qualitätsförderung im Betrieb hat Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Werden Fehler bereits in den ersten Schritten der Produktion erkannt oder vermieden, so steigert sich die Produktivität aufgrund des geringeren Ausschusses und die Kosten sinken. Dies kann wiederum bei der Preissetzung berücksichtigt werden und hat somit Auswirkungen auf die Marktposition des Betriebes.

Die Deming-Kette erläutert allgemein, wie durch Qualitätsförderung der Unternehmenserfolg gesteigert werden kann. Sie beschränkt sich also nicht nur auf die Verlagerung der Qualitätsarbeit in den Produktionsprozess, sondern auf alle Instrumente des Qualitätsmanagements.

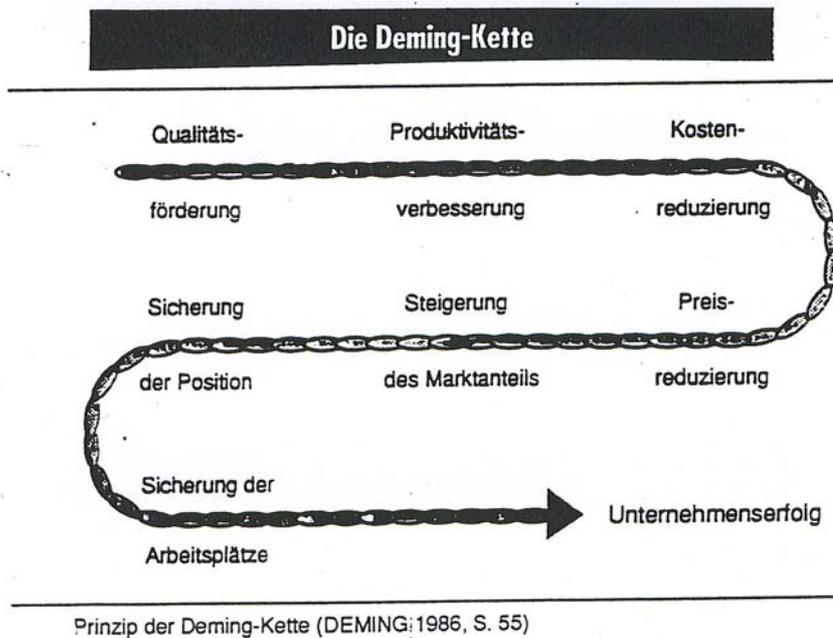


Abbildung 2:
Die Deming-Kette

1.4 Phasen des Qualitätsmanagements

Die Umsetzung des Qualitätsmanagements im Betrieb vollzieht sich in vier Phasen.

► Qualitätsplanung

Planung

Festlegen und Gewichten der Qualitätsmerkmale

Beispiel: Der Friseur X hat festgelegt, dass seine wichtigsten Qualitätsmerkmale die freundliche Bedienung durch sein Personal, sowie die Verwendung von hochwertigen Pflegeprodukten sind.

► Qualitätslenkung

Lenkung

vorbeugende, überwachende und korrigierende Tätigkeiten um die Qualitätsforderung zu erfüllen

Beispiel: Um eine freundliche und kompetente Dienstleistung zu gewährleisten, schickt der Eigentümer seine Mitarbeiter regelmäßig zu Seminaren. Im Seminar „Der richtige Umgang mit den Kunden“ sollen die Mitarbeiter in der freundlichen Bedienung geschult werden. Zusätzlich werden die Informationsveranstaltungen der Firmen „Schöne Farben AG“ und „Coole Frisuren GmbH“ besucht, um deren hochwertige Farben einsetzen zu können.

► Qualitätsprüfung

Prüfung

Testen sämtlicher qualitätsbezogener Elemente, Prozesse und Tätigkeiten

Beispiel: Das Personal wird vierteljährlich auf seine Leistung hin überprüft. Dazu werden unter anderem auch die Kunden über ihre Zufriedenheit mit dem einzelnen Mitarbeiter befragt. Außerdem testen die Friseurinnen alle ausgewählten Pflegeprodukte erst selbst, bevor sie diese beim Kunden verwenden.

► **Qualitätsdarlegung**

schriftliche Darlegung aller unternehmerischen Tätigkeiten, die innerhalb des Qualitätsmanagementsystems verwirklicht sind

Beispiel: Zum einen müssen die Mitarbeiter auf Kundenkarten festhalten, welche Pflegeprodukte (Farben, Spülungen etc.) sie beim einzelnen Kunden eingesetzt haben, um Verbesserungspotentiale im Prozess aufzudecken. Der Kunde B hatte nach der Verwendung der „Coole Frisuren“-Farbe eine rote Kopfhaut. Nachdem dies in der Kundenkartei festgehalten wurde, wird beim nächsten Färben die Farbe der „Schöne Farben AG“ verwendet.

Zum anderen wurde die Firma X für ihre Anstrengungen mit einem Zertifikat belohnt.

Darlegung

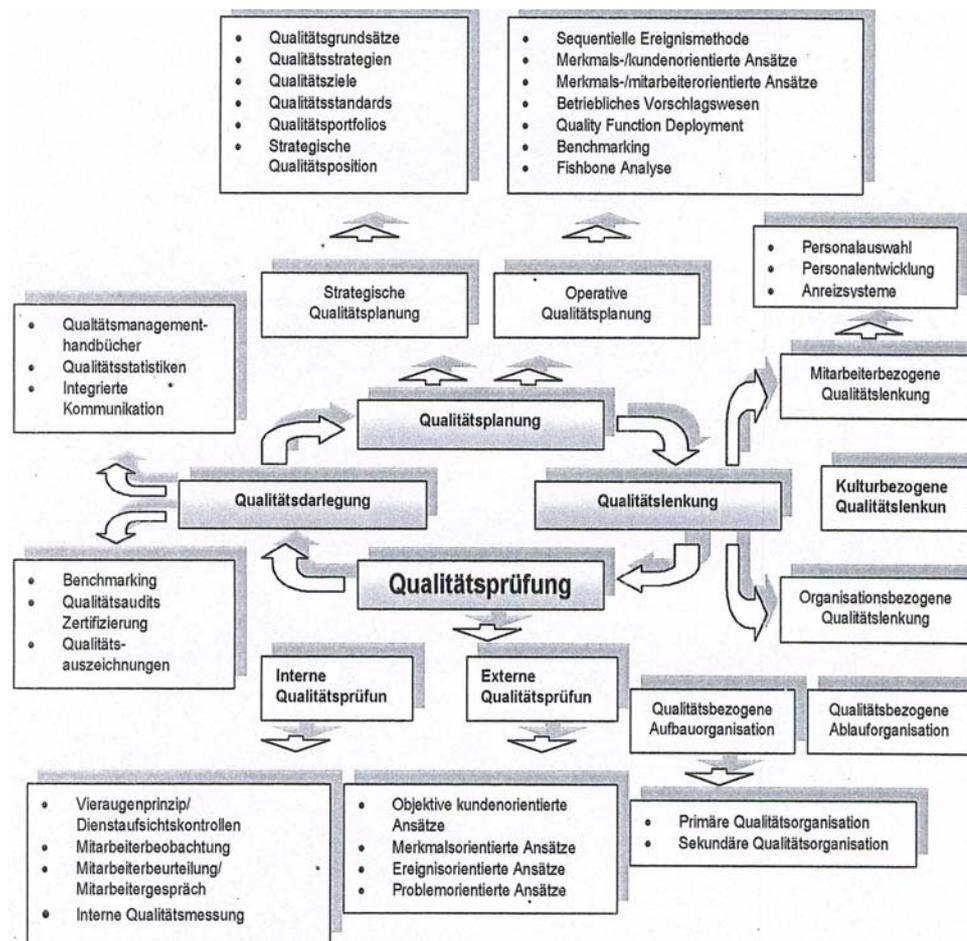


Abbildung 3:
Qualitätsphasen

Quelle: Handout Qualitätsmanagement für Dienstleistungsbetriebe

1.5 Instrumente des Qualitätsmanagements

1.5.1 Total Quality Management (TQM)¹

Unter Total Quality Management versteht man einen ganzheitlichen Ansatz zur Qualitätsverbesserung. Es handelt sich um eine Führungsmethode, die die Qualität in den Mittelpunkt stellt. Total Quality umfasst den Grund- und Zusatznutzen einer Marktleistung sowie alle Arten von Kontakten mit dem Kunden. Zusätzlich wird noch ein Nutzen für die Mitarbeiter und die Gesellschaft geschaffen.

Konkret kann dies zum Beispiel bewirkt werden durch:

▶ Qualitätszirkel

freiwilliges Treffen von Mitarbeitern um durch Erfahrungsaustausch und Ideenproduktion die Qualität der Gütererstellung an ihren Arbeitsplätzen zu verbessern

▶ Identität von Aufgaben- und Ergebnisverantwortung

▶ enge Zusammenarbeit mit den Zulieferern

▶ Prinzip der Fehlervermeidung statt -behebung

In der Praxis können sich unter anderem folgende Probleme beim TQM ergeben:

▶ isolierte Anwendung auf einzelne Prozesse

▶ überzogene Anwendung im Sinne einer Null-Fehler-Produktion

▶ fehlende Motivation der Mitarbeiter die geforderten Qualitätsziele umzusetzen

1.5.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP),

Continuous Improvement Programs (CIP), Kaizen²

Andauernde Verbesserung der Qualität in kleinen Schritten, mit einer Konzentration auf die Kernkompetenzen, um eine Prozessbeschleunigung, unter Einbezug aller Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse zu erreichen.

Dabei wird in der Analyse des Ist-Zustandes zwischen wertschöpfenden und nicht-wertschöpfenden Prozessschritten unterschieden.

Kaizen ist die japanische Variante des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

TQM

Ganzheitlicher Ansatz zur Qualitätsverbesserung

KVP/CIP/Kaizen
Andauernde Verbesserung der Qualität in kleinen Schritten

➔ **Modul**

Reorganisation im Unternehmen

Aus der Praxis...

Die priMA-Methode der Stadt Mannheim

Die priMA-Methode der Stadt Mannheim verbindet die Grundzüge des KVP-Konzepts mit Mannheimer Spezifika. PriMA ist ausgerichtet auf die Verbesserung der Service- und Dienstleistungsqualität für die Bürgerinnen und Bürger, die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sowie die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit.

Erreicht werden soll dies durch:

- klare Aufgabenstellung und Zielvereinbarung
- Kurzprojekte: dreieinhalb Tage Dauer
- Abläufe untersuchen und verbessern
- Arbeiten als Team
- Teams entwickeln Lösungen und setzen sie um
- Freiwilligkeit

Vorgehensweise:

1. Tag: Einführung in das Projekt, Ist-Aufnahme, Ist-Analyse
2. Tag: Lösungsalternativen entwickeln, Zwischenpräsentation, Entscheidung
3. Tag: Simulation der Maßnahmen, Umsetzung der Maßnahmen
4. Tag: Präsentation

Beispiel eines durchgeführten priMA-Projekts:

Beseitigung von Schrottautos im Straßenraum

- Verringerung der Durchlaufzeit von 121 auf 77 Tage, in 20% der Fälle auf 44 Tage
- Einführung einer Hotline zur Meldung von Schrottautos
- Zügigere Verschrottung des Fahrzeugs

(Quelle: Bieber, Klaus: Effizientes Office-Management mit KAIZEN. S.153ff.)

1.5.3 Benchmarking³

Kontinuierliche Vergleichsanalyse von Produkten, Prozessen oder Methoden des eigenen Unternehmens mit denen des besten Konkurrenten. Durch den Vergleich sollen effiziente Prozesse und Methoden übernommen werden, um Spitzenleistungen in allen Funktionsbereichen zu erzielen.

Besonders zu beachten ist die Vergleichbarkeit der betrachteten Unternehmen (Branche, Region, Produktionsprogramm, Größe, Alter).

Benchmarking

Vergleichsanalyse zwischen dem eigenen Unternehmen und dem besten Konkurrenten

1.5.4 Verlagerung der Qualitätsarbeit in den Produktionsprozess⁴

Durch die Vermeidung von Fehlern oder deren Erkennung bereits zu Beginn des Produktionsprozesses sinken die Kosten für deren Behebung.

Beispiel:

Eine Autorückrufaktion verursacht erhebliche Kosten. Es müssen die defekten Teile ausgetauscht werden. Dazu kann es aber auch notwendig sein, große Teile der Innenausstattung auszubauen, um an das defekte Teil heranzukommen. Es entstehen also zusätzliche Lohn- und Materialkosten. Erkennt man dagegen den Fehler bereits in der Produktionsphase, so ist der Aufwand für die Behebung erheblich geringer, da beispielsweise die noch nicht eingebaute Innenausstattung nicht entfernt werden muss.

Verlagerung der Qualitätsarbeit in den Produktionsprozess

1.6 Qualitätsmessung

1.6.1 Das GAP-Modell⁵

Das GAP-Modell geht von den Kundenerwartungen bezüglich der Dienstleistung aus und stellt diese der erhaltenen Leistungsqualität gegenüber

Dabei ergeben sich fünf Lücken an denen die Erwartung und die Leistungserbringung auseinanderklaffen können

► GAP 1

Kundenerwartung ↔ vom Management vermutete Kundenerwartung

Beispiel: ein Kunde möchte mit seinem Handy lediglich telefonieren und Kurzmitteilungen schreiben, während das Management davon ausgeht, dass viele technische Sonderfunktionen verlangt werden

► GAP 2

vermutete Kundenerwartung ↔ Spezifikation der Leistung

Beispiel: das Management geht davon aus, dass viele technische Sonderfunktionen gewünscht werden, kann diese aber nicht konkret benennen

► GAP 3

spezifizierte Leistung ↔ tatsächlich erbrachte Leistung

Beispiel: in der Produktion entstehen andere Sonderfunktionen als vom Management vorgegeben

GAP-Modell:

Kundenerwartung ↔
erhaltene Leistung

➔ **Modul**

Kundennutzen und Kundenzufriedenheit

► GAP 4

Kommunikation über die Leistung ↔ tatsächlich erbrachte Leistung

Beispiel: das Management bewirbt Funktionen des Handys, die es gar nicht gibt

► GAP 5

Kundenerwartung ↔ Kundenwahrnehmung der Leistung

Beispiel: der Kunde erwartet ein einfach zu bedienendes Handy, das Management ist der Ansicht ein einfach zu bedienendes Handy hergestellt zu haben, der Kunde jedoch empfindet die Bedienung als nicht einfach

Das Gap-Modell berücksichtigt also die subjektiven Kundenerwartungen. Das Nicht-Beachten dieser Kundenerwartungen ist eine Ursache für ein häufiges aneinander „Vorbeireden“ von Managern, Mitarbeitern und Kunden.

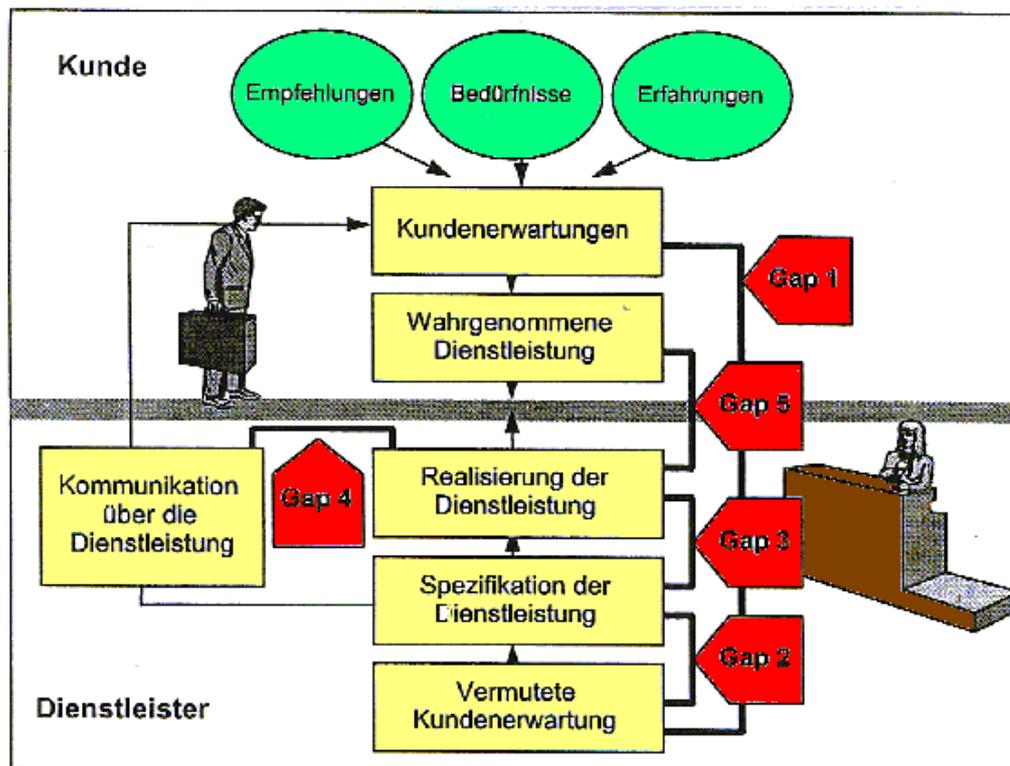


Abbildung 4:
Das GAP-Modell

Dienstleistungsmanagement, S.150

GAP 1 bezieht sich nicht auf den Zwischenraum zwischen dem Kasten „Kundenerwartungen“ und dem Kasten „Wahrgenommene Dienstleistung“, sondern auf die Verbindungslinie von „Kundenerwartung“ zu „Vermutete Kundenerwartung“.

1.6.2 Das SERVQUAL-Verfahren⁶

Das SERVQUAL-Verfahren ist die empirische Untermauerung des GAP-Modells. Es handelt sich um ein Messinstrument der Servicequalität, bei dem die Kunden darüber befragt werden welche Aspekte einer Dienstleistung sie für besonders wichtig halten und wie gut ein Unternehmen diese Anforderungen erfüllt.

Die einzelnen Fragen werden in fünf Gruppen gegliedert, die sich auf verschiedene Bereiche beziehen:

► **Verlässlichkeit („Reliability“)**

Fragen zur zuverlässigen, termingerechten Erfüllung der Serviceerwartung

► **Einsatzbereitschaft („Responsiveness“)**

Fragen zur Informations- und Hilfsbereitschaft

► **Kompetenter Auftritt („Assurance“)**

Fragen zur Ausstrahlung sicherer Prozessbeherrschung, Fähigkeit zur Beantwortung von Kundenanfragen

► **Einfühlungsvermögen („Empathy“)**

Fragen zur Fähigkeit sich in die Lage des Kunden zu versetzen

► **Physisches Umfeld („Tangibles“)**

Fragen zur visuellen Wahrnehmung des Unternehmens

z.B. moderne Ausrüstung, Sauberkeit, ...

Branchenunabhängig legen Kunden sehr viel Wert auf die Verlässlichkeit hinsichtlich des Liefertermins und der Qualität und weniger Wert auf den äußeren Eindruck der Ausstattung.

Dagegen hängt der Wert der auf die Einsatzbereitschaft, den kompetenten Auftritt und das Einfühlungsvermögen gelegt wird, von der Branche ab. So ist für ein Beerdigungsinstitut das Einfühlungsvermögen von größerer Bedeutung als für einen Handwerksbetrieb.

1.6.3 Die ZLE-Formel⁷

Die ZLE-Formel ist eine Vereinfachung des GAP-Modells, das sich in der Praxis als zu komplex erwiesen hat. Das Unternehmen konzentriert sich auf den Kunden und lässt innerbetriebliche Schnittstellen außen vor.

$$Z = L - E$$

In Worten:

Zufriedenheit = (wahrgenommene) Leistung – Erwartung des Kunden

Servqual-Verfahren:

- Verlässlichkeit
- Einsatzbereitschaft
- Kompetenter Auftritt
- Einfühlungsvermögen
- Physisches Umfeld

➔ **Modul**

Marktforschung

ZLE-Formel:

- Zufriedenheit = Leistung
- Erwartung

Daraus folgt:

$L > E$: Kundenzufriedenheit

$L < E$: Kundenunzufriedenheit, sinkende Nachfrage

Die wahrgenommene Leistung und die Erwartungen der Kunden können hierbei durch Kundenbefragungen ermittelt werden.

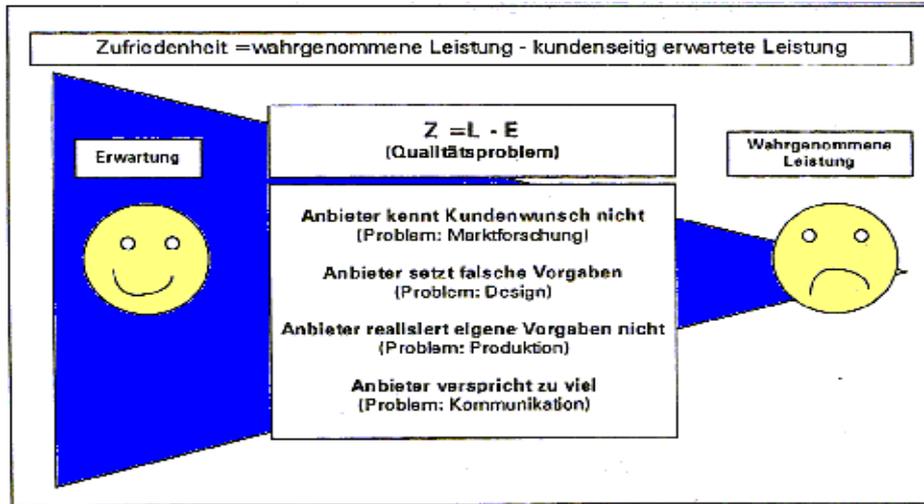


Abbildung 5:
Die ZLE-Formel

Dienstleistungsmanagement, S. 153

1.6.4 Zertifizierung⁸

Zertifizierung wird wie folgt **definiert**:

Prüfung des Unternehmens durch einen unabhängigen Dritten zum Erhalt eines Zertifikates, das die Übereinstimmung des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche mit bestimmten Anforderungen oder Normen ausdrückt.

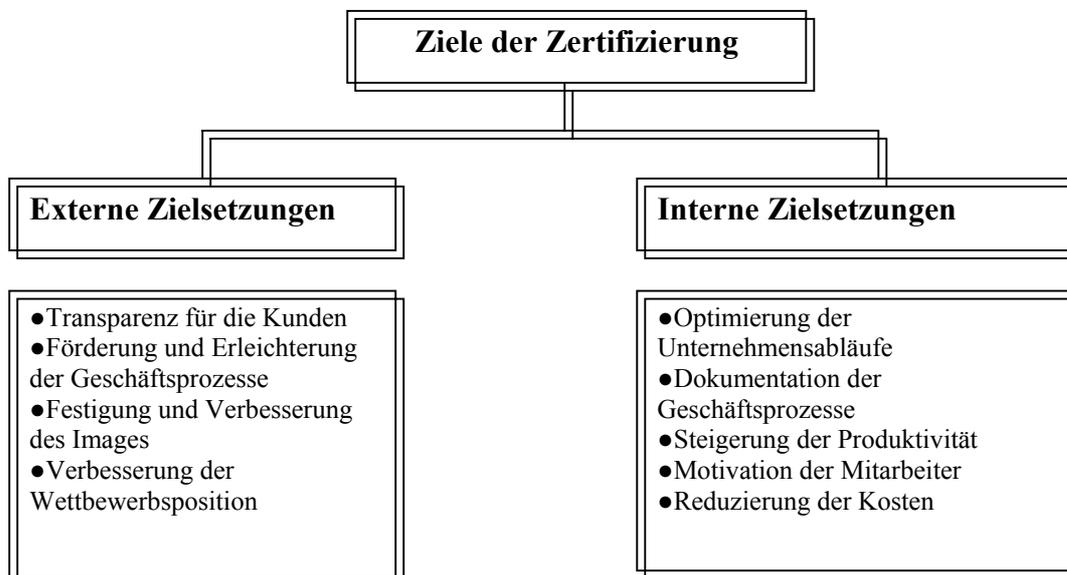


Abbildung 6:
Ziele der
Zertifizierung

Zertifizierungsgrundlage sind die neugeordneten DIN ISO-Normen:

DIN ISO-Norm	Inhalt
ISO 9000	Grundlagen und Begriffe
ISO 9001	Qualitätsmanagement-Systeme: Forderungen
ISO 9004	Qualitätsmanagement-Systeme: Leitfaden zur Leistungsverbesserung

Abbildung 6:
DIN ISO - Normen

Durch das Normensystem sollen nationale und internationale Wirtschaftsbeziehungen vereinfacht und intensiviert werden. Die Normen stellen gemeinsame Kriterien für den Zertifizierungsablauf durch verschiedene Institutionen dar und erleichtern damit die Anerkennung von Zertifikaten.

Aus der Praxis...
Zertifizierung bei Audi

Mit einem Erfüllungsgrad von 98 Prozent und damit einem ausgezeichneten Ergebnis hat Audi das diesjährige TÜV-Audit erfolgreich abgeschlossen.

Drei Auditoren des TÜV Süddeutschland untersuchten die Organisation und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems der AUDI AG.

An den Standorten Ingolstadt und Neckarsulm wurden in allen Geschäftsbereichen ausgewählte Abteilungen und Projekte hinterfragt. Grundlage waren die international weit verbreitete Norm DIN EN ISO 9001:2000 und das Regelwerk der Automobilindustrie VDA 6.1.

Das durch Präsentationen, Diskussionen und Begehungen gewonnene Bild der AUDI AG beurteilten die Auditoren mit einem sehr guten Gesamtergebnis. Damit wurde die Erteilung des Zertifikats für die nächsten drei Jahre ausgesprochen.

(Quelle: www.audi.com)

1.7 Fazit

Qualitätsarbeit bedeutet vor allem auf den Kunden einzugehen. Die oben unter 1.5 aufgeführten Punkte (TQM, KVP, Benchmarking und die Verlagerung der Qualitätsarbeit in den Produktionsprozess) sind eine Auswahl an Methoden, um die Qualität im Unternehmen zu erhalten und zu verbessern. Jedoch gibt es keine optimale Lösung. Jedes Unternehmen muss sich aufgrund seiner individuellen Lage (Unternehmensgröße, Marktverhältnisse usw.) für einen geeigneten Mix aus Methoden zur Qualitätsverbesserung entscheiden. Große Unternehmen werden vor allem den TQM-Ansatz wählen, in dem alle anderen oben aufgeführten Instrumente enthalten sind. Kleinere und mittlere Unternehmen verwirklichen meist nur einzelne Konzepte.

Die Qualitätsmessung (GAP, Servqual, ZLE, Zertifizierung) soll aufdecken wo im Unternehmen noch Verbesserungspotentiale bestehen und was bisher erreicht wurde. Dies hat unter anderem positive Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation und das Image des Unternehmens. Die GAP-Analyse analysiert die gesamte Unternehmensstruktur und sollte daher aufgrund ihrer Komplexität nur von großen Unternehmen im Rahmen des revolutionären Wandels angewendet werden. Die ZLE-Formel hingegen eignet sich auch für kleine und mittlere Unternehmen, sowie für einen evolutionären Wandel in großen Unternehmen, da die ZLE-Formel nur einzelne Unternehmensbereiche betrachtet.

Qualitätsarbeit darf jedoch niemals isoliert betrachtet werden. Sie muss immer im Zusammenhang mit den Steuerungsdimensionen Kosten/Preis und Zeit (s.u.) gesehen werden. Qualitätsmanagement hat zusätzliche Kosten zur Folge. So ist zum Beispiel beim Benchmarking erst eine erhebliche Menge von Informationen einzuholen und zu analysieren und auch der Verwaltungsaufwand steigert sich durch die ständige Kontrolle und Dokumentation. Dieser Mehraufwand verursacht Kosten. Den zusätzlichen Kosten stehen jedoch Kosteneinsparungen durch zum Beispiel das frühzeitige Erkennen von Fehlern gegenüber, die den Mehraufwand an Kosten übersteigen.

2 Zeit

2.1 Komponenten des Zeitsystems⁹

Die Steuerungsdimension Zeit bezieht sich auf die Arbeits-, die Prozess- und die Betriebszeit.

Zur Betriebszeit gehört z.B. Öffnungszeit, Ansprechzeit (Mindestbesetzung), Maschinenlaufzeit und Ausfallzeit.

Betriebszeit

Die Arbeitszeit setzt sich zusammen aus Sollarbeitszeit (Richtgrößen), Ausfallzeit, Mehrarbeitszeit und Ist-Arbeitszeit.

Arbeitszeit

Die Prozesszeit bezieht sich auf die Durchlaufzeit, Entscheidungsprozessdauer, Liefer- und Lagerdauer, sowie Kreditoren- und Debitorendauer.

Prozesszeit

2.2 Zeitmotivation¹⁰

Bevor damit begonnen werden kann die Betriebszeit, Arbeitszeit und Prozesszeit konkret auszugestalten, muss bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Bedeutung der Zeit geweckt werden, um Widerstände gegenüber den geplanten Veränderungen abzubauen. Dies erfordert aber wesentlich mehr Zeit als die anderen Maßnahmen, da es sich um Verhaltensänderungen handelt, die nur schwer zu bewirken sind.

Zeitmotivation

➔ Modul
Change
Management

Instrumente sind:

- ▶ Schaffen eines Zeitbewusstseins
- ▶ Zeit als Leistungskriterium (Zeitziele)
- ▶ Zeiteffizienzprämien (Entgeltmanagement)

2.3 Zeitsystemgestaltung

Zeitsystemgestaltung

Zeitmanagement kann nur unter ganzheitlicher Betrachtung der einzelnen Komponenten der Zeit erfolgreich sein.

Bei der Gestaltung des Zeitsystems ist darauf zu achten, dass nicht nur für den Kunden ein Nutzen entsteht, sondern auch für das Unternehmen und die Mitarbeiter.

Beispiel: Längere Maschinenlaufzeiten haben für den Kunden eine schnellere Lieferung zur Folge. Für die Mitarbeiter bedeuten sie aber längere Arbeitszeiten. Aufgabe der Zeitsystemgestaltung ist es diese unter Umständen negative Auswirkung auf die Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeiten (z.B. Blockfreizeiten) zu kompensieren .

Nachfolgend werden einige Maßnahmen aufgezeigt, wie das Zeitsystem gestaltet werden kann.

2.3.1 Speed Management¹¹

Speed Management

Speed Management bezieht sich auf die oben erwähnte Prozesszeit. **Ziel** des Speed Managements ist es also sämtliche Prozesse im Unternehmen zu beschleunigen. Dies bedeutet zum einen den Entwicklungsprozess von neuen Produkten zu verkürzen, zum anderen aber auch den laufenden Produktionsprozess zu beschleunigen.

Dies ist erforderlich, weil die Abnehmer immer kürzere Lieferzeiten fordern, das Just-in-Time Konzept immer wichtiger wird und die Produktlebenszyklen immer kürzer werden.

➔ Modul
Produktlebens-
zyklus

Durch die Reduktion der Durchlaufzeiten in Produktion und Verwaltung wird das Unternehmen flexibler und steigert somit seine Rentabilität.

Dabei bedient man sich folgender **Instrumente**:

▶ Prozessorganisation und –beschleunigung

Beispiel: Wahl der Aufbauorganisation, Projektarbeit, Teamarbeit

▶ Simultaneous Engineering

Parallelschaltung der für die Produktentstehung notwendigen Prozesse

▶ Outsourcing / Kooperation

Durch Auslagerung von Aufgaben, die andere Unternehmen schneller erledigen können, verkürzt sich die Produktionszeit.

➔ Modul
Eigenherstellung/
Fremdbezug,
Insourcing/
Outsourcing,
Betreibermodelle

2.3.2 Zeitflexibilisierung¹²

Zeitflexibilisierung

Zur Zeitflexibilisierung gehört die Arbeitszeitflexibilisierung, der Beschäftigungsmix (z.B. Zeitarbeiter) und die Zeitsubstitution durch Outsourcing.

Unter Arbeitszeitflexibilisierung versteht man die Entkoppelung der Betriebszeit von der Arbeitszeit der Beschäftigten. Sie bezieht sich also auf die Komponente Arbeitszeit.

Ziel der Arbeitszeitflexibilisierung: Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter neben der Beachtung der Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung

Für die Arbeitszeitflexibilisierung gibt es folgende **Modelle**:

► Gleitzeit

Der Mitarbeiter kann innerhalb vorgegebener Spannen Beginn und Ende der Arbeit selbst bestimmen. Die Zeit zwischen dem spätestmöglichen Arbeitsbeginn und dem frühestmöglichen Arbeitsende ist die Kernzeit. Zur Kernzeit besteht Anwesenheitspflicht.

Beispiel: Beginn der Arbeit zwischen 7 und 9 Uhr, Ende der Arbeit zwischen 15 und 18 Uhr. Kernzeit ist also von 9 bis 15 Uhr.

► variable Arbeitszeit und zeitautonome Arbeitsgruppen

Weiterentwicklung der Gleitzeit, in der die Kernzeiten abgeschafft sind. Die Mitarbeitergruppe entscheidet selbstständig über Lage und Dauer der individuellen Arbeitszeiten und der Pausen. Es werden Service-, Ansprech- oder Funktionszeiten eingeführt, in denen mindestens ein Mitarbeiter der Gruppe erreichbar sein muss. Die Mitarbeitergruppe muss auch sicherstellen, dass die vertragliche Wochenarbeitszeit eingehalten wird.

► Ampelkonto

Für jeden Mitarbeiter wird ein Arbeitszeitkonto geführt. Mit diesem wird die Abweichung von der Vertragsarbeitszeit dargestellt. Der Kontostand wird in 3 Phasen eingeteilt, nämlich Grün-, Gelb- und Rotphase. Die Grenzen werden vom Betrieb vorher individuell festgelegt.

Ist das Konto in der **Grünphase**, so entscheidet der Mitarbeiter selbstständig darüber wann er seine Zeitüberschüsse oder Zeitdefizite ausgleicht.

Grünphase

In der **Gelbphase** sind bereits hohe Defizite oder Überschüsse vorhanden. Deshalb muss der Ausgleich mit dem Vorgesetzten abgestimmt werden.

Gelbphase

Greifen die abgesprochenen Maßnahmen nicht und das Konto gerät trotz allem in den **roten Bereich**, verliert der Mitarbeiter einen großen Teil seiner Selbstständigkeit. Der Vorgesetzte darf dann den Mitarbeiter vorschreiben wann der Ausgleich (z.B. durch zusätzliche Freizeit oder Mehrarbeit) zu erfolgen hat. Dies sollte so schnell wie möglich erfolgen.

Rotphase

Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung

- Gleitzeit
- Variable Arbeitszeit
- Ampelkonto
- Vertrauensgleitzeit
- Teilzeit
- Jahresarbeitszeit
- Job-Sharing

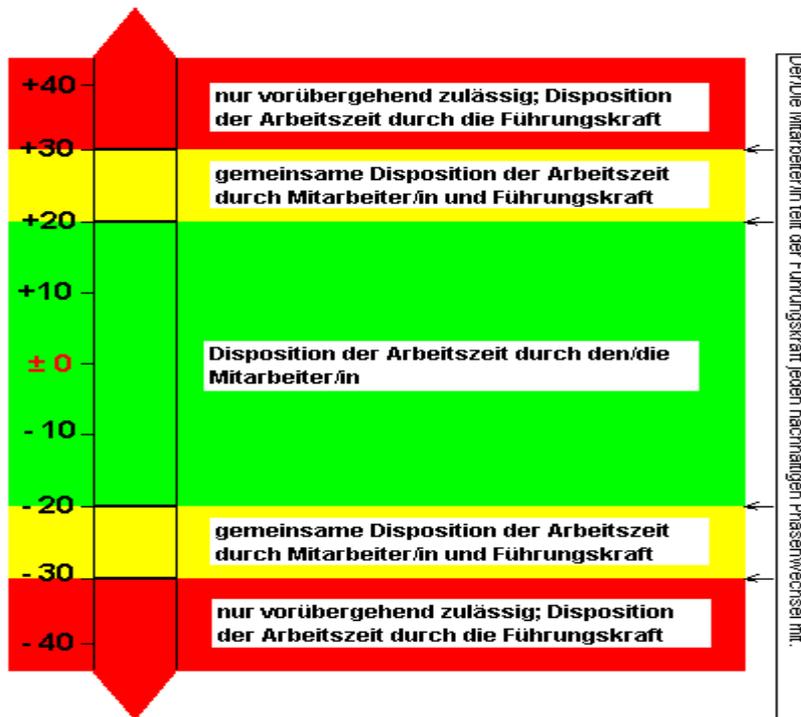


Abbildung 7:
Ampelkonto

Quelle: www.arbeitszeitberatung.de/grafiken/handel6.gif

► Vertrauensgleitzeit/Vertrauensarbeitszeit

Der Arbeitgeber vertraut darauf, dass die Mitarbeiter ihre Vertragsarbeitszeit auch ohne Zeitkontrolle erbringen.

► Teilzeit

Teilzeit bedeutet, dass die vertragliche Arbeitszeit der Teilzeitkraft regelmäßig geringer ist als die tarifvertragliche oder betrieblich übliche Arbeitszeit der Vollzeitkräfte.

Typische praktische Formen der Teilzeitarbeit sind:

- Altersteilzeit
- Job-Sharing
- Blockfreizeiten/Sabbaticals
- Jahresarbeitszeit
- 400-Euro-Jobs

Aus der Praxis...
Das Sabbatical bei BMW

Beschreibung:

- Die Möglichkeit, ein Sabbatical zu nehmen, besteht seit 1994.
- BMW bietet seinen Mitarbeitern eine Sabbatical-Zeit von bis zu sechs Monaten. Das Jahresgehalt wird pro Sabbatical-Monat für ein Jahr um jeweils ein Zwölftel gekürzt.
- Es gibt kein Vor- oder Nacharbeiten.
- Vor dem Ausstieg müssen Mitarbeiter und Vorgesetzte die Vertretung und Arbeitsteilung organisieren.
- Relativ große Resonanz: 1400 Mitarbeiter machten seit 1994 vom Sabbatical Gebrauch, meist für zwei bis drei Monate.

(Quelle: www.best-zeit.de/index.htm)

► **Jahresarbeitszeit**

Hierbei wird festgelegt, wie viele Stunden im Jahr gearbeitet werden muss. Die Verteilung bleibt den Mitarbeitern überlassen, wodurch sie auf den saisonal schwankenden Arbeitsanfall eingehen können.

► **Job-Sharing**

Zwei oder mehrere Personen teilen sich die Aufgabenerledigung eines Arbeitsplatzes.

2.4 Zeitlogistik/Zeitcontrolling¹³

Eine Prozessbeschleunigung ist nur durch eine gelungene Zeitvernetzung und Zeitsteuerung möglich. Zeitsystemgestaltung, Speed Management, Zeitmotivation und Zeitflexibilität müssen je nach Betrieb optimal aufeinander abgestimmt werden, um Erfolge zu erzielen. Möglich wird dies durch die Zeitlogistik, die als ein Teil des Unternehmenscontrolling Produktionsdaten misst, analysiert und dadurch die Prozesse steuert, indem sie zeitwirtschaftliche Planungs- und Kennzahlen vorgibt.

2.5 Fazit

Das perfekte Zeitsystem gibt es nicht. Es sind immer die individuellen betrieblichen Belange zu berücksichtigen. Dies soll an Hand der Arbeitszeit erläutert werden. So ist es z.B. für eine Steuerkanzlei nicht erforderlich 24 Stunden am Tag erreichbar zu sein. Vielmehr genügt es, wenn einige wenige Mitarbeiter noch nach 17 Uhr für die berufstätigen Mandanten in der Kanzlei zur Verfügung stehen. Daher wäre hier die Gleitzeit oder die variable Arbeitszeit eine adäquate Lösung. In einem Fertigungsbetrieb kann es hingegen sinnvoll sein für Arbeiter in der Produktion und für Mitarbeiter in Verwaltung unterschiedliche Arbeitszeitmodelle einzusetzen. Die Produktion könnte 24 Stunden am Tag im 3-Schicht-Betrieb geführt werden, um die Kapazität auszulasten. In der Verwaltung dagegen genügt Gleitzeit oder Ampelkonto um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Für beide Bereiche kann zusätzlich noch die Gewährung eines Sabbaticals eingeführt werden.

Zu beachten ist jedoch, dass die Einführung flexibler Arbeitszeiten sowie Maßnahmen zur Produktionsbeschleunigung viel Zeit und Überzeugungsarbeit gegenüber den Mitarbeitern brauchen. Nur wenn diese an die Bedeutung der Komponente Zeit glauben und sich aktiv an der Umsetzung beteiligen, kann das Konzept Erfolg haben.

Literatur zum Thema

Bieber, Klaus / KAIZEN Institute (Hrsg.)

Effizientes Office-Management mit KAIZEN, Landsberg/Lech, 2001.

Bruhn, Manfred

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York, 2001.

Biermann, Thomas

Dienstleistungsmanagement, München/Wien, 1999.

Friedrich, Andrea

Arbeitszeitflexibilisierung und Selbstorganisation, München und Mering, 2002.

Hamm, Ingo

Flexible Arbeitszeiten in der Praxis, Frankfurt am Main, 1999.

Interessante Links im Internet

- ▶ http://www.btq.de/artikel/PR_01-07_283.pdf
- ▶ www.audi.com
- ▶ www.arbeitszeitberatung.de
- ▶ www.best-zeit.de/index.htm

Kommentare

- ¹ Vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
Vgl. Bruhn: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen
- ² Vgl. Bieber: Effizientes Office-Management mit KAIZEN
- ³ Vgl. Biermann: Dienstleistungsmanagement
- ⁴ Vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
- ⁵ Vgl. Biermann: Dienstleistungsmanagement
- ⁶ Vgl. Biermann: Dienstleistungsmanagement
- ⁷ Vgl. Biermann: Dienstleistungsmanagement
- ⁸ Vgl. Bruhn: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen
- ⁹ Vgl. Beyer: Personalmanagement
- ¹⁰ Vgl. Beyer: Personalmanagement
Vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
- ¹¹ Vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
- ¹² Vgl. Friedrich: Arbeitszeitflexibilisierung und Selbstorganisation
Vgl. Hamm: Flexible Arbeitszeiten in der Praxis
Vgl. http://www.btq.de/artikel/PR_01-07_283.pdf
- ¹³ Vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>