

Blick DURCH DIE Wirtschaft

Zeitung für Finanzen, Steuern, Recht und Management

Innovationen

Betriebszeit orientiert sich an der Nachfrage

Arbeitszeitkonten und Gruppenarbeit gegen saisonale Schwankungen

mir. FRANKFURT. Mit flexiblen Betriebszeiten zwischen 60,5 und 98 Stunden je Woche und Arbeitszeiten für die Beschäftigten zwischen 29,5 und 53 Stunden hat sich die Aeroquip GmbH an die schwankende Nachfrage ihrer Kunden aus der Automobilindustrie angepaßt. Für diese innovative Kombination aus Betriebs- und Arbeitszeiten hat der Hersteller für Spezialschläuche am Dienstag die Auszeichnung „Best Practice 1997: Beweglichkeit in turbulenten Märkten“ erhalten. Der Preis wird von der Frankfurter Allgemeine Zeitung zusammen mit dem Institut für Produktivität und Qualität vergeben.

Als Zulieferer der Automobilindustrie ist Aeroquip in starkem Maß abhängig von saisonalen Nachfrageschwankungen. Allerdings verhinderten kurze und starre Betriebszeiten bis vor drei Jahren ein flexibles Reagieren auf Flaute- oder Spitzenbedarf der Kundschaft.

Um die geforderte Flexibilität der Produktion zu erreichen, entschloß sich Aeroquip, seine Betriebs- und Arbeitszeiten an der Nachfrage auszurichten. Das „Modell der Beweglichkeit“, wie es im Unternehmen genannt wird, umfaßt einzelne Module. Jeder Beschäftigte hat ein flexibles Arbeitszeitkonto mit der Verpflichtung, in einem Jahr 1957,5 Stunden inklusive Urlaubsanspruch im Betrieb zu sein. Die bezahlte Wochenarbeitszeit beträgt 37,5 Stunden, das Minimum der wöchentlichen Arbeitszeit liegt bei 29,5 Stunden, das Maximum bei 53 Stunden. Zeitguthaben oder

-schulden gleichen die Beschäftigten bis höchstens 80 Stunden im Rahmen der Gruppe selbständig aus. Verbleibende Spitzenzeiten werden mit Zuschlägen entlohnt. Negative Arbeitszeitsalden gehen zu Lasten der Aeroquip, bei einem stetigen Überschuß werden neue Mitarbeiter eingestellt und bei einem dauerhaften Minus kommt es zu Kurzarbeit und Entlassungen.

Arbeitsgruppen zu je 15 Mitarbeitern (in vier Teilbereichen des Unternehmens) regeln Arbeitspensum und Freizeitausgleich weitgehend selbständig. Bei einer unterschiedlichen Auftragslage in den verschiedenen Bereichen können Mitarbeiter in andere Bereiche wechseln (Springer). Ein Bereitschaftsdienst von drei oder vier Beschäftigten sichert die Beweglichkeit bei unvorhersehbaren Belastungen. Für die Betriebszeiten gelten drei Pläne: ein Normalbetrieb von 75 Stunden pro Woche, ein Schwachlastbetrieb von 60,5 Stunden je Woche und ein Vollastbetrieb mit 98 Stunden je Woche, einschließlich Samstag.

Als Ergebnisse der seit 1994 angewendeten flexiblen Arbeits- und Betriebszeiten nennt die Geschäftsleitung eine bessere Reaktion auf eine schwankende Auftragslage und eine verbesserte Termintreue. Mit dem Wegfall der Überstundenzuschläge seien die Personalkosten gesunken. Die Gruppenarbeit habe den Krankenstand von sechs auf drei Prozent halbiert. Dank der Flexibilisierung seien eine bessere Wettbewerbsposition und erste

Neueinstellungen zu verzeichnen.

Die wachsende Bedeutung der Informationstechnologie im stetigen Wandel der Unternehmenslandschaft hob Bernhard Dorn, Vorsitzender des Vorstandes des Instituts für Produktivität und Qualität e.V. hervor. Er ging der Frage nach, inwieweit sich Geschäftsprozesse beschleunigen oder parallel organisieren lassen. Das zentrale informationstechnische Konzept dafür heiße „Workgroup-Computing“. Das sei die Zusammenfassung von informationstechnischen Möglichkeiten unter einer gemeinsamen Zielsetzung: Kommunikation und Kooperation ohne Rücksicht auf Raum und Zeit.

Die Liste der Vorteile sei lang. Alle erforderlichen Kompetenzen könnten ohne Rücksicht auf den Ort der Verfügbarkeit schnell und spontan kombiniert werden – und das über Kontinente hinweg. Alle Teammitglieder hätten den Zugriff auf den aktuellen Stand der Arbeitsergebnisse, die Antworten auf Vorschläge kommen unverzüglich und die Projektleitung könne – auf vollständiger Informationsbasis – ständig intervenieren. Der freie Fluß der Information biete die Chance, die starre Bindung von Mitarbeitern an definierte Prozeßabläufe zu lockern. Das wäre ein Schritt zu mehr „persönlicher Kompetenz, Verantwortung und Souveränität des Einzelnen“, skizzierte Dorn. Denn das genau seien die Eigenschaften, die in den beweglichen Unternehmen von heute dringend gebraucht würden.

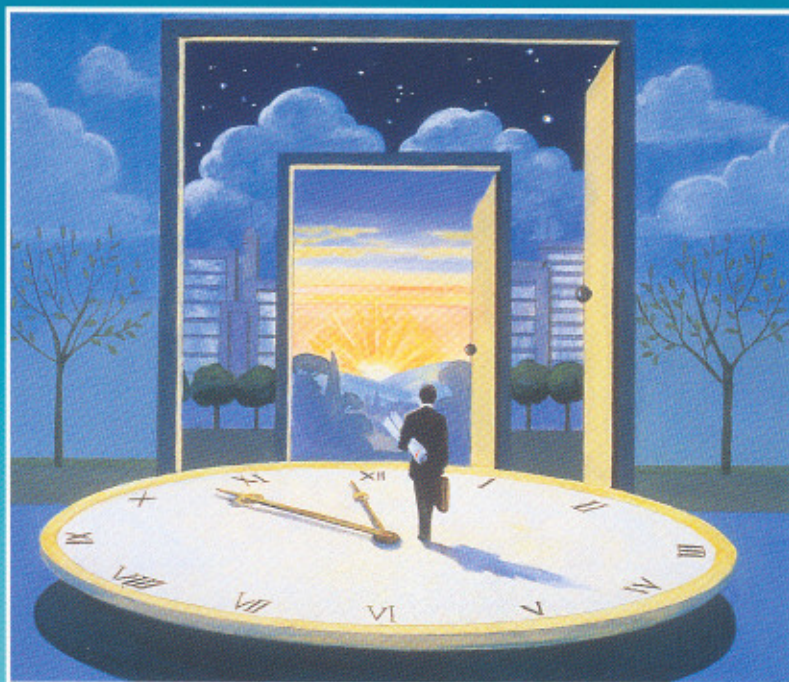
Blick durch die Wirtschaft, 9. 7. 1997



Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e.V.

Für alle die Personalverantwortung tragen

Personalführung



Schwerpunktthema
Sicherung von Arbeitsplätzen
durch Arbeitszeitflexibilisierung

Weitere Themen:

Personalmanagement im 21. Jahrhundert

Bereichsentwicklung – Ein Baustein auf dem
Weg zur lernenden Organisation

Insourcing in der Personal- und
Organisationsentwicklung

Serie: Internationales Personal- und
Kulturmanagement

7. DGFP-Kongress/Messe
5./6. Juni 97 Wiesbaden



1/97

Der Weg zum Jahresarbeitszeitmodell

Beispiel Aeroquip Schlauchwerk Hann. Münden

Innerhalb des amerikanischen TRINOVA-Konzerns steht die deutsche Tochter Aeroquip und ihr Werk für Hydraulik- und Spezialschläuche in hartem internen und externen Wettbewerb. Die Endkunden aus der Automobilindustrie und die Industriekunden aus Europa und Fernost steigern regelmäßig ihre Forderungen nach günstigen Preisen und kurzen Lieferzeiten bei gleichbleibender Qualität. Mitbewerber in Euro-

„Im Wettbewerb mit anderen Werken des Konzerns, in Wales, in den USA und Brasilien, sind die starren Arbeitszeiten in Verbindung mit hohen Lohnkosten (...) ein ernsthaftes Hindernis.“

pa arbeiten aufgrund der Währungsparitäten und des Lohnniveaus mit bis zu 40 % niedrigeren Lohnkosten und längeren Tages-, Wochen- und Jahresarbeitszeiten. Dem Werk Hann. Münden im Weserbergland und seinen 230 Mitarbeitern hilft es dabei, daß qualitativ hochwertige Spezialschläuche eine gut eingearbeitete Belegschaft und Infrastrukturen verlangt, die es nicht überall in der Welt gibt. Im Wettbewerb mit anderen Werken des Konzerns in Wales, den USA und Brasilien sind die starren Arbeitszeiten in Verbindung mit

- **Das Unternehmen und seine Kunden**
- **TRINOVA Mission/Qualitätswerte**
- **QOS – Der ständige Verbesserungsprozeß**
- **Das Werk und seine Ausgangslage**
- **Der Weg zum Jahresarbeitszeitmodell**
- **Das Schichtmodell und der Bereitschaftspool**
- **Wirtschaftliche Ergebnisse und Ausblick**

hohen Lohnkosten jedoch ein ernsthaftes Hindernis.

Das Unternehmen und seine Kunden

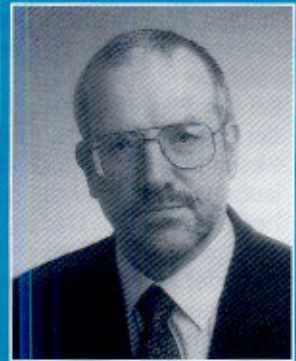
Auf der Habenseite steht, daß das Unternehmen einiges investiert hat, nicht nur in Maschinen und Anlagen, sondern eben auch in die sogenannten soft factors: Gruppenarbeit ist in der Einführungsphase, Hierarchieebenen sind, weltweit wie im Werk, deutlich reduziert und ein auf die Einbeziehung aller Mitarbeiter angelegtes kontinuierliches Verbesserungsverfahren hat Tritt gefaßt. Führung durch Zielvereinbarung umfaßt auch und gerade die Mitarbeiter in der Fertigung, im Rahmen globaler Strategien, die jedermann bekannt sind, und an den schwarzen Brettern im Werk hängt neben der Strategischen Architektur der weltweiten Division die daraus abgeleiteten Teamziele einer Arbeitsgruppe (Abb. 1–3). Vor allem

„Gruppenarbeit ist in der Einführungsphase, Hierarchie-Ebenen sind deutlich reduziert und ein auf die Einbeziehung aller Mitarbeiter angelegtes kontinuierliches Verbesserungsverfahren hat Tritt gefaßt.“

wächst der weltweite Markt, insbesondere mit Klima- und Lenkhilfeprodukten für die Automotiveindustrie.

Das Werk und seine Ausgangslage

In vier überschaubare „Betriebe im Betrieb“ (Focussed Factories) gegliedert, die weitgehend selbständig die Nachfrage interner und/oder externer Kunden befriedigen sollen, erlebt das Werk immer wieder saisonale Spitzen im



Michael Schmidt, Human Resource Consultant, Human Resource Consulting, Baden-Baden, ist der Autor dieses Beitrags. Er war für die Steuerung des Projektes „Flexible Jahresarbeitszeit“ im Aeroquip-Werk Hann. Münden zuständig.

Summary

Aeroquip, a TRINOVA company, produces hydraulic and other hoses for automotive and industrial applications in the USA, Brazil, Wales/UK and in Germany. Short working hours, rigid work rules and high labor costs were a clear disadvantage for the German plant, located in a small town in Lower Saxony – only partly balanced by its product quality image and well trained workforce.

In a joint effort management, workers and works committee have now addressed those weaknesses through a highly flexible working time pattern. The work week has been replaced by a work year, allowing to adjust to seasonal and other fluctuations of the order book without the pains of dismissal and costly overtime. A monthly wage is being granted regardless of actual hours worked and plus or minus hours compared to the previous work week are charged to individual employee time accounts to be settled after a 12 month period. Time accounts may be overdrawn by up to 80 hours per person both ways, replacing overtime pay and premiums. Workers rotate into a stand-by pool every 6 weeks or so, to be on call for the first hour of their assigned shift at no extra cost or investment to the company other than a cellular communication device.

The new model has improved delivery performance and made costs more competitive at the German plant, which now hired additional people, over and above the initial job guarantee linked to the flex-time model.

Employee empowerment, teamwork and well analyzed manufacturing processes were critical for the new model to succeed, which now becomes the key driver to employee training development.

Frühjahr und Herbst und oft eine Flaute zum Jahresende. Hinzu kommen kurzfristige Bedarfsschwankungen, was in der Vergangenheit zu einem Zyklus von Kurzarbeit, Entlassungen und Neuein-

„Ein erster Vorstoß der Personalabteilung Ende 1995, mit der Vorlage einer umfangreichen Neufassung aller bestehenden Arbeitszeitregelungen und einem Fleximodell (...) brachte zunächst einmal nichts außer freundlicher Anerkennung durch die Werksleitung (...)“

stellungen führte. Der für das Werk anzuwendende Manteltarifvertrag (Kautschukindustrie Hessen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Saarland) sieht zwar seit 1994 die Möglichkeit flexibler Jahresarbeitszeit vor, bei verstetigtem Monatsentgelt, wie es schon vor zwei Jahrzehnten eingeführt worden war.

Ein erster Vorstoß der Personalabteilung Ende 1995, mit der Vorlage einer umfangreichen Neufassung aller bestehenden Arbeitszeitregelungen und einem Fleximodell „als Verhandlungsbasis aus Arbeitgebersicht“, brachte zunächst einmal nichts außer freundlicher Anerkennung durch die Werksleitung und vermehrten Anträgen auf Schulung der Betriebsräte nach § 37 Abs. 6 BVerfG.

Der Weg zum Jahresarbeitszeitmodell

Ein gemeinsamer Workshop mit breit angelegter Teilnehmerzahl brachte die Dinge in Bewegung. Die Teilnehmer – Werksleitung, Führungskräfte, Meister, Vorarbeiter, Gruppensprecher, aber auch Mitglieder des Betriebsrats und der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft – erarbeiteten ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage im Werk und beide Seiten lernten voneinander, wo vermutlich welche „heiligen Kühe“ standen, was kompromißfähig schien

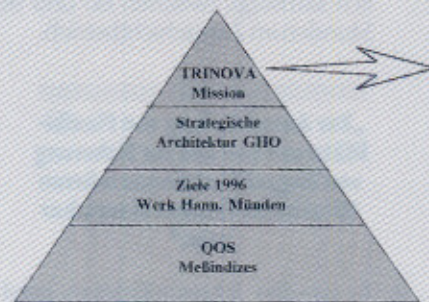
„Ein gemeinsamer Workshop mit breit angelegter Teilnehmerzahl brachte die Dinge in Bewegung. (...) Beide Seiten lernten voneinander, wo vermutlich welche ‚heiligen Kühe‘ standen, was kompromißfähig schien und was nicht.“

und was nicht. Wichtiger Nebeneffekt der breiten Teilnahme: das Vorhaben wurde in der Betriebsöffentlichkeit bekannt.

Im Anschluß formulierte die Werksleitung ihre Vorgaben in vier wesentlichen Punkten:

- Ziel ist ein Kapazitätskorridor zwischen 60 und 90 Wochenstunden im betriebstypischen Zweischichtbetrieb.

TRINOVA Mission / Qualitätswerte



Orientierung am Bedarf unserer Kunden

Qualität

Technologie

Innovation

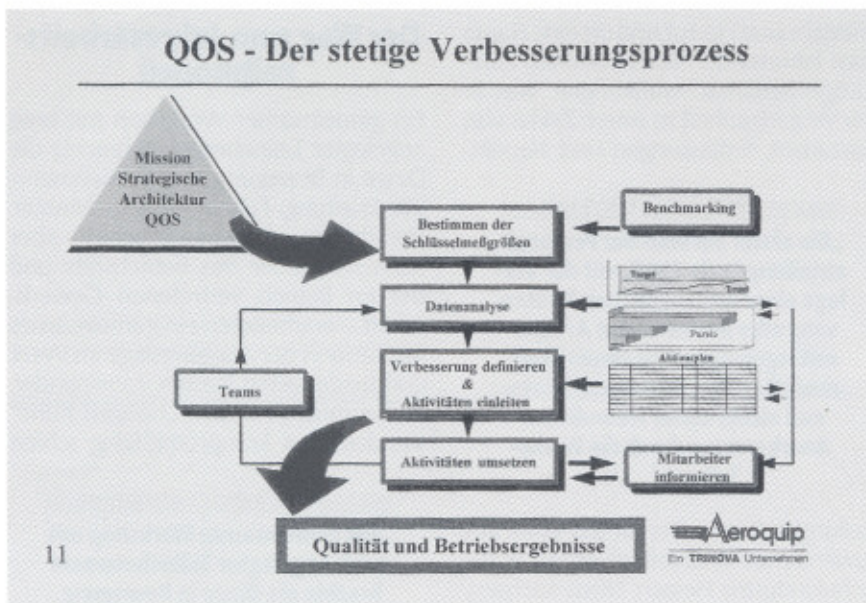
Integrität

Teamarbeit

Aeroquip
Ein TRINOVA Unternehmen

Abb. 1

QOS - Der stetige Verbesserungsprozess



11

Abb. 2

- Kapazitätsänderungen müssen kurzfristig möglich sein.
- Engpaßfunktionen müssen auf jeden Fall ununterbrochen besetzt sein
- Die Kosten für Überstunden sind zu reduzieren.

Zur Umsetzung wurde ein Projektteam „Prozesse und Personalbe-

„In mehrwöchiger Kleinarbeit leistete das Projektteam seine Hausaufgabe: die detaillierte Dokumentation aller Arbeitsschritte im gesamten Fertigungsprozeß, ihre Visualisierung und die Analyse des Personalbedarfs für jeden Fertigungsschritt.“

darf“ ins Leben gerufen, bestehend aus Betriebsleitung, Arbeitsvorbereitung, einigen Maschinenführern und Gruppensprechern und zwei Mitgliedern des Betriebsrats. Die Personalabteilung übernahm eine begleitende Rolle. In mehrwöchiger Kleinarbeit leistete das Projektteam seine Hausaufgabe: die detaillierte Dokumentation aller Arbeitsschritte im gesamten Fertigungsprozeß, ihre Visualisierung und die Analyse des Personalbedarfs für jeden Fertigungsschritt. Die im Werk bestehenden flachen Hierarchien und die zur Zertifizierung unter DIN ISO 9000 geleisteten Vorarbeiten kamen dabei zugute.

Im Ergebnis waren alle Schichtpläne überarbeitet, unter Berücksichtigung des Urlaubs, der durch Flexibilisierung der Arbeitszeit und nicht mehr, wie

bisher, durch kurzfristige Aushilfen überbrückt werden soll, und des Krankenstandes, bei dem man sich gemeinsam eine Senkung auf zwei bis drei Prozent als Zielgröße setzte. Zur Ausschöpfung von Flexibilitätsreserven und zur Sicherung von Engpaßfunktionen müssen Mitarbeiter flexibel einsetzbar sein. Für jeden einzelnen wurde daher eine Qualifikationsmatrix im Team erstellt, die den Ist-Stand umfaßt, aber auch den Entwicklungs- und Trainingsbedarf.

Erst nachdem diese Grundlage und damit auch eine gegenseitige Vertrauensbasis geschaffen war, ging man an die Festlegung von neun „gemeinsamen Eckpunkten“ für eine zu erstellende Betriebsvereinbarung:

1. Eine Betriebsnutzungszeit einschließlich samstags zwischen 60 und 96 Stunden im Zweischichtbetrieb.
2. Es werden Jahreszeitkonten gebildet, die einen 12-Monats-Zeitraum umfassen, aber nicht notwendigerweise das Kalenderjahr.
3. Ein Bereitschaftspool von kurzfristig abrufbereiten Mitarbeitern soll Maschinenausfallzeiten reduzieren helfen.
4. Für die Zeitkonten wird eine Ein-

„Zur Ausschöpfung von Flexibilitätsreserven und zur Sicherung von Engpaßfunktionen müssen Mitarbeiter flexibel einsetzbar sein.“

griffsgrenze von plus/minus 80 Stunden festgelegt. Bewegt sich das individuelle Zeitkonto innerhalb dieser Eingriffsgrenze, so entscheiden Mitarbeiter und/oder Arbeits-

„Die Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit enthält den Verzicht auf arbeitgeberseitige betriebsbedingte Kündigungen von festangestellten Mitarbeitern für die restlichen acht Monate des Kalenderjahres – ein wichtiges psychologisches Signal.“

gruppe weitgehend zeitsouverän. Bewegt es sich aus diesem Rahmen heraus, so werden Maßnahmen auch einseitig durch die Betriebsleitung festgelegt. Bewegen sich die Zeitkonten aller Mitarbeiter auf die Eingriffsgrenzen zu, so hat dies eine Warnfunktion für die Personalplanung.

5. Eine Absichtserklärung zur Qualifizierung der Mitarbeiter soll, so der Wunsch des Betriebsrats, in die Betriebsvereinbarung mitaufgenommen werden.
6. Eine Aussage zur Arbeitsplatzsicherheit soll getroffen werden, wobei zunächst offenbleibt, wie sie im einzelnen aussehen kann.
7. Um den Personaleinsatz durch Selbststeuerung der Gruppen zu ermöglichen, sollen die individuellen Arbeitszeitkonten offen liegen, unter Berücksichtigung des Datenschutzes.
8. Um die Verhandlungen zu entlasten und im Interesse einer „schlanken“ Betriebsvereinbarung verpflichten sich die Betriebsparteien zu Korrekturen während der Laufzeit.
9. Der durch die Flexibilisierung erzielte wirtschaftliche Erfolg soll den Mitarbeitern transparent gemacht werden.

Nach zwei Monaten weiterer Verhandlungen stand schließlich die Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit fest. Sie enthält den Verzicht auf arbeitgeberseitige betriebsbedingte Kündigungen von festangestellten Mitarbeitern für die restlichen 8 Monate des Kalenderjahres – ein wichtiges psychologisches Signal. Es bekräftigt, daß das Unternehmen das neue Modell ernst nimmt und damit dasselbe von den Mitarbeitern verlangen kann – ein Argument, dem sich letztlich auch die

Firmenleitung in den USA nicht verschließen konnte. Klare Spielregeln mit Beispielen zur Zeitkontenbildung bei Urlaub, Krankheit und anderen entgeltfortzahlungspflichtigen Abwesenheitszeiten sind für den Abschluß ebenso wichtig wie die scheinbare Nebenfrage nach der kommunikationstechnischen Ausstattung der Mitarbeiter, die sich gerade im abrufbereiten Bereitschaftspool befinden: wenn schon der zum Familieneinkauf vorgesehene freie Tag kurzfristig abgesagt werden kann, dann eben über Cityruf oder Mobiltelefon statt durch Warten vor dem häuslichen Telefon.

„Das als Normalbetrieb verstandene Grundmodell sieht unverändert die historisch gewachsenen Arbeitszeiten im Zweischicht-Wechselschichtbetrieb vor, an die sich die Mitarbeiter gewöhnt hatten.“

Nach einer letzten spannenden Phase – der Betriebsrat möchte das neue Arbeitszeitmodell mit allen Mitarbeitern in kleinen Gruppen besprochen wissen, was auch geschieht – kommt es endlich zum Abschluß einer Betriebsvereinbarung nach insgesamt 5 Monaten Vorbereitungszeit. Das Ereignis wird in der Werkszeitung und in der lokalen

„(...) Einzelne Schichten können abgesagt werden, was zu Wochenarbeitszeiten von 29,5 bzw. 31 Stunden führt, je nach Wahl des abgesagten Tages.“

Presse gebührend gewürdigt, so daß auch die Familie weiß, daß Vati oder Mutti künftig im Rahmen des Schichtrhythmus schon mal eine ganze Woche zu Hause sein werden – eine gerade für männliche Mitarbeiter zunächst ungewohnte Vorstellung.

Das Schichtmodell und der Bereitschaftspool

Das als Normalbetrieb verstandene Grundmodell sieht unverändert die historisch gewachsenen Arbeitszeiten im Zweischicht-Wechselschichtbetrieb vor, an die sich die Mitarbeiter gewöhnt hatten: Montags bis mittwochs früh und spät je 8 Stunden, donnerstags früh

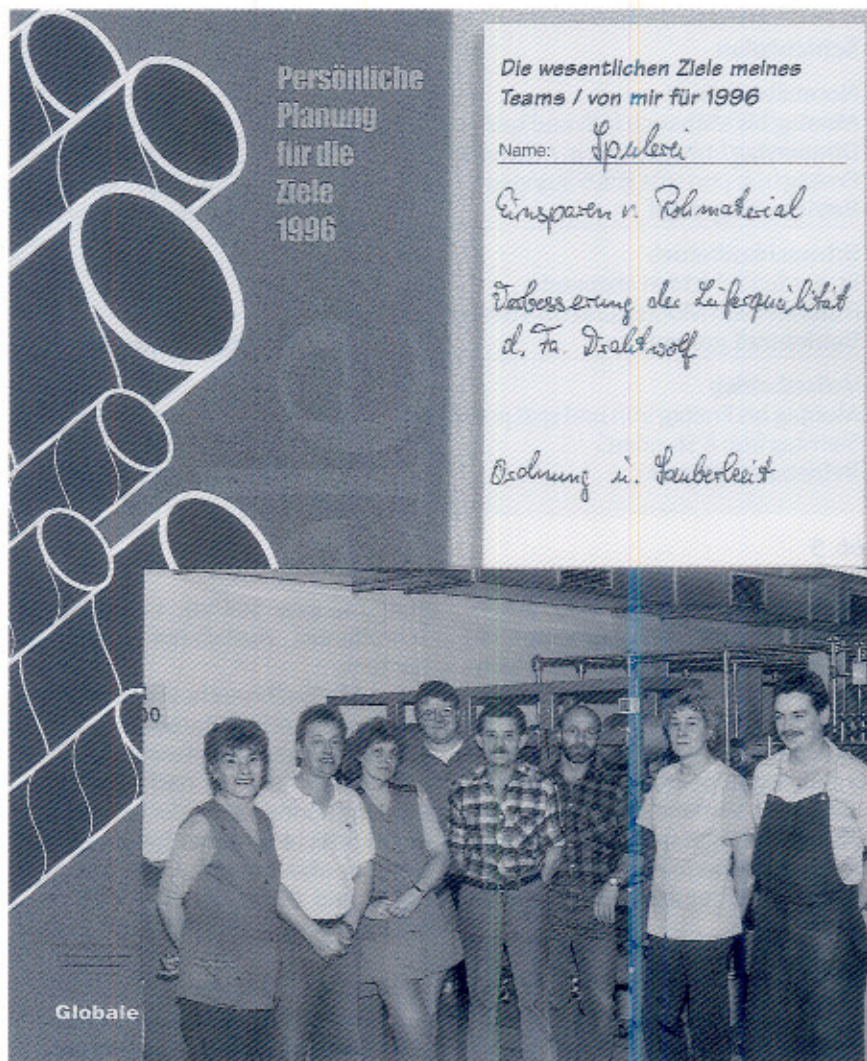


Abb. 3

und spät je 7 Stunden und freitags früh und spät je 6,5 Stunden, in der Summe also die hier tarifliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden pro Woche. Allerdings ist

„Mehrarbeitszeitvergütung und -zuschläge sind ausgeschlossen, es bilden sich statt dessen Salden auf den Zeitkonten.“

die bisher starre Pause durch einen Pausenkorridor ersetzt, im Interesse der Besetzung von Engpaßfunktionen.

Von diesem Normalbetrieb aus kann, mit einer Ankündigungsfrist von 1½ Wochen für das ganze Werk oder für Teilbereiche, hoch- oder zurückgefahren werden, zum Beispiel auf einen Vollastbetrieb mit neun Stunden montags bis freitags früh und spät sowie einer Frühschicht samstags von acht Stunden – auf die ursprünglich ange-

strebte Samstagsspätschicht wurde seitens der Werksleitung verzichtet, nachdem die Vorgabe eines Korridors bis zu 96 Stunden sogar übertroffen war. Umgekehrt können einzelne Schichten abgesagt werden, was zu Wochenarbeitszeiten von 29,5 bis 31 Stunden führt, je nach Wahl des abgesagten Tages. Weder Hoch- noch Zurückfahren hat Auswirkungen auf den Monatslohn, der auf der Basis der tariflichen 37½-Stunden-Woche gezahlt wird. Mehrarbeitsver-

Arbeitszeit der Mitarbeiter pro Woche

Minimum	29,5 Stunden
Maximum	53 Stunden
Bezahlte Arbeitszeit laut Tarif	37,5 Stunden

Abb. 4

Schichtplan

Normalbetrieb

Montag bis Mittwoch früh und spät je 8 Stunden	= 48 Stunden
Donnerstag früh und spät je 7 Stunden	= 14 Stunden
Freitag früh und spät je 6,5 Stunden	= 13 Stunden
Betriebszeit gesamt	75 Stunden pro Woche

Schwachlastbetrieb

Es werden Schichten abgesagt:
8 Stunden am Montag und 6,5 Stunden am Freitag

Betriebszeit gesamt	60,5 Stunden pro Woche
----------------------------	-------------------------------

Vollastbetrieb

Montag bis Freitag früh und spät je 9 Stunden	
Samstag früh 8 Stunden	
Betriebszeit gesamt	98 Stunden pro Woche

Abb. 5

gütung und -zuschläge sind ausgeschlossen, es bilden sich stattdessen Salden auf den Zeitkonten. Das Hoch- oder Zurückfahren der Arbeitszeiten, soweit es nicht ohnehin im Rahmen der Arbeitsgruppen durch Zeitautonomie der Arbeitsgruppe erfolgt, bedarf keiner zusätzlichen Verhandlung mit dem Betriebsrat; allerdings sind ihm regelmäßig vorweg spezifizierte Informationen vorzulegen (Auftragsbestand, Ausbrin-

Das Jahresarbeitszeitkonto

Die rechnerische Jahresarbeitszeit, einschließlich Urlaub, beläuft sich auf 1957,5 Stunden. Der Monatslohn wird unabhängig von der Dauer der tatsächlich geleisteten Arbeit gezahlt. Jeder hat ein Zeitkonto, in dem Zeitguthaben oder -schulden vermerkt werden, die durch Abweichung vom Normalbetrieb zustandekommen. Zeitguthaben oder Zeitschulden bis zu 80 Stunden gleichen die Mitarbeiter im Rahmen der Gruppenarbeit selber aus. Innerhalb eines Jahres soll das Zeitkonto ausgeglichen sein. Gelingt dies wider Erwarten nicht, so werden Plusstunden ausbezahlt. Minusstunden gehen zu Lasten der Firma. Bei dauerhaftem Anstieg der Plusstunden stellt das Unternehmen neue zusätzliche Mitarbeiter ein. Bei dauerhaftem Minus von 80 Stunden und mehr verhandelt das Unternehmen über Kurzarbeit oder Personalanpassung.

Abb. 6

gungsmengen Soll/Ist); Lieferleistung, Schrottanteil, Ausfallzeiten und Zeitkonten).

Alle fünf bis sechs Wochen wechseln drei bis sechs Mitarbeiter pro Fertigungsbereich schichtplanmäßig in eine Freischichtwoche. Je nach Schichtzuordnung können sie in der ersten Stunde der Schicht zur Arbeit herangezogen werden, also beispielsweise zwischen 06:00 und 07:00 Uhr früh oder zwischen 14:30 und 15:30 Uhr spät. Es wird

„Alle fünf bis sechs Wochen wechseln drei bis sechs Mitarbeiter pro Fertigungsbereich schichtplanmäßig in eine Freischichtwoche. Je nach Schichtzuordnung können sie in der ersten Stunde der Schicht zur Arbeit herangezogen werden.“

dann eine volle Schicht dem Zeitkonto gutgeschrieben. Mitarbeiter mit höchsten Zeitschulden werden als erste herangezogen. Entscheidend für das Funktionieren des Pools ist die Qualifizierung der Mitarbeiter, die verhindert, daß Zeitguthaben bei immer denselben Mitarbeitern aufgebaut werden und die Eingriffsgrenze überschreiten.

Die Jahresarbeitszeitkonten laufen von Juni bis zum Mai des Folgejahres und müssen bis dahin ausgeglichen sein. Gelingt dies weder im Rahmen der eigenverantwortlichen Steuerung der Gruppenarbeit noch durch Eingriff der Werksleitung, so sind am Ende des Verteilzeitraumes Guthaben auszuzahlen – aufgrund einer zeitgleich erfolgten Änderung des Manteltarifvertrages in der

Regel ohne Zuschläge. Umgekehrt gehen Zeitschulden jedoch zu Lasten des Arbeitgebers. Damit soll einer Zeitverbrauchs-kultur entgegengewirkt und das Ansammeln von Zeitguthaben durch Ausweichen auf weniger produktive Tätigkeiten in Zeiten geringerer Auslastung vermieden werden.

Aus dem gleichen Grunde wird Mitarbeitern, die aufgrund arbeitgeber-

„Zeitschulden gehen zu Lasten des Arbeitgebers. Damit soll einer Zeitverbrauchs-kultur entgegengewirkt und das Ansammeln von Zeitguthaben durch Ausweichen auf weniger produktive Tätigkeiten in Zeiten geringerer Auslastung vermieden werden.“

seitiger Kündigung ausscheiden, eine Zeitschuld erlassen, wenn sie anders nicht ausgeglichen werden konnte. Bei dauerhaftem Anstieg der Zeitkonten wird die Notwendigkeit von Neueinstellungen geprüft, bei starkem Rückgang die Frage der Personalanpassung.

Wirtschaftliche Ergebnisse und Ausblick

Das flexible Arbeitszeitmodell hat in den ersten sechs Monaten seiner Probephase die Lieferfähigkeit deutlich verbessert und Kosten gesenkt, nicht bloß durch die Vermeidung von Mehr-

Betriebszeitenänderung

Anderthalb Wochen vor der Verkürzung oder Verlängerung kündigt die Werksleitung die Umstellung an. Die Betriebsvereinbarung legt fest, welche Informationen dabei dem Betriebsrat vorgelegt werden.

Abb. 7

Gruppenarbeit

In den vier Focussed Factories arbeiten die Mitarbeiter in Gruppen von je 15 Mitarbeitern. Die Gruppen kennen ihre Vorgaben und regeln die Arbeitseinteilung und den Freizeitausgleich weitgehend selbst.

Abb. 8

Arbeitsplatzflexibilität

Die meisten Mitarbeiter sind an mehr als einem Arbeitsplatz einsetzbar und wechseln auch zwischen den Focussed Factories. Gehen der eigenen Gruppe die Aufträge aus, können sie Freizeit nehmen oder in eine andere Gruppe wechseln.

Abb. 9

Bereitschaftspool

Pro Focussed Factory rotieren 3 bis 6 Mitarbeiter in eine Freischicht. Sie müssen allerdings während der ersten Stunde einer Schicht telefonisch erreichbar sein und im Notfall einspringen. Die Firma stellt mobile Kommunikationstechnik.

Was das Modell bisher brachte

Zwischenergebnisse nach einem halben Jahr Laufzeit:

- Die Liefertreue wurde deutlich verbessert
- Die Kosten wurden im konzerninternen Vergleich international wettbewerbsfähiger
- Statt Kurzarbeit und Entlassungen werden Zeitguthaben zur Überbrückung saisonaler Schwankungen verwendet
- Über die Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze hinaus wurden neue geschaffen

Abb. 10

arbeitszuschlägen, sondern durch verbesserte Abläufe und geringere Still-

„Das flexible Arbeitszeitmodell hat in den ersten sechs Monaten seiner Probephase die Lieferfähigkeit deutlich verbessert und Kosten gesenkt, nicht bloß durch die Vermeidung von Mehrarbeitszuschlägen, sondern durch verbesserte Abläufe und geringere Stillstandzeiten.“

standzeiten. Die Einrichtung von Zeitkonten und Bereitschaftspool hat zur Senkung des Krankenstandes mit sei-

nen vielfältigen Gründen beigetragen. Vor allem hat es dazu beigetragen, daß eine Reihe befristet eingestellter Mitarbeiter fest übernommen und zusätzlich sechs neue Arbeitsplätze geschaffen werden konnten – als „Tausch“ von Mehrarbeit einzelner Mitarbeitergruppen gegen Mehrbeschäftigung gewissermaßen.

Nicht zu unterschätzen, obschon weniger leicht zu quantifizieren, ist die Signalwirkung an die Belegschaft und ans örtliche Umfeld und die Verstär-

„Die Mitarbeiter können in ihren Gruppenbesprechungen selbst nachvollziehen, ob der nicht immer leichte Wechsel zur flexiblen Arbeitszeit nun wirklich das erwünschte wirtschaftliche Ergebnis gebracht hat und selbst Verbesserungen in Angriff nehmen.“

kung der Gruppenarbeit. Die Mitarbeiter können in ihren Gruppenbesprechungen selbst nachvollziehen, ob der nicht immer leichte Wechsel zur flexiblen Arbeitszeit nun wirklich das erwünschte wirtschaftliche Ergebnis gebracht hat und selbst weitere Verbesserungen in Angriff nehmen.

Für die Unternehmensleitung liefern die Zeitkonten ein genaues Röntgenbild des betrieblichen Geschehens, seiner Engpässe und seiner Planungssicherheit, eine Art Frühwarnsystem über Über- oder Unterauslastung und Qualifikationsbedarf, wesentlich aussagekräftiger als die herkömmlichen Finanzzahlen über Überstunden- und Krankenlohnkosten.

Wichtige Voraussetzungen sind, neben dem in seiner Bedeutung manchmal überschätzten Tarifumfeld, eine auf Einbeziehung aller Mitarbeiter, Gruppenarbeit und flachen Hierarchien aufbauende Unternehmenskultur. Für die betrieblichen Vorgesetzten bedeutet ein flexibles Arbeitszeitmodell keineswegs weniger genaue Planung der Abläufe – dafür sorgt schon der Zwang zum Einhalten der Eingriffsgrenzen bei den Zeitkonten und die Notwendigkeit des Ausgleichs am Ende des Verteilzeitraums, und ohne vorherige gründliche Analyse der Prozesse ist ein flexibles Modell wahrscheinlich zum Scheitern verurteilt.

Im internationalen Vergleich hilft es, die Lohnstückkosten an die konkurrierender Werke mit niedrigeren Löh-

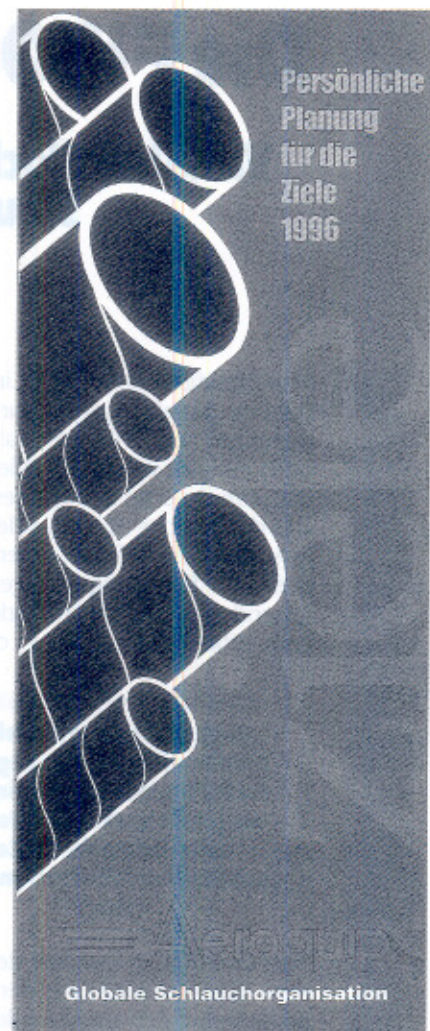


Abb. 11

nen und längeren Arbeitszeiten heranzuführen, mit der sich ergebenden Bereitschaft, am Standort zu investieren, ein gerade in internationalen Unternehmen nicht zu unterschätzender Beschäftigungspluspunkt. Für die Personalfunktion und ihr Ansehen im Unternehmen schließlich ist der nachweisliche wirtschaftliche Erfolg eine gute Hilfe, wenn es gilt, die Bedeutung fortschrittlicher Personalsysteme und ihrer wohlgedachten Einführung und Umsetzung unter Beweis zu stellen. Wie jeder erfolgreich überwundene Engpaß verweist dabei die Arbeitszeitflexibilisierung auf den nächstfolgenden Engpaß, die Qualifizierung und Personalentwicklung gerade im Bereich der Fertigung. ©

**Persönliche
Planung
für die
Ziele
1996**



Aeroquip

Ein **TRINOVA** Unternehmen

**Aeroquip Zweigniederlassung
der TRINOVA GmbH
Globale Schlauchorganisation**

Auefeld 1
D-34133 Hannover, Münden

Tel.: (+49) 5541 7002 0
Fax: (+49) 5541 7002 87

CA384
Litho in U.S.A.



Aeroquip

Globale Schlauchorganisation

Sehr geehrtes Team-Mitglied,

die Schlauchherstellung ist eine der Kernkompetenzen von Aeroquip. 1959 waren wir die erste Firma, die die Schlauch- und Armaturenherstellung integriert hat. Heute sind wir Weltmarktführer und stellen jedes Jahr mehr als 30 Millionen Meter Schlauch her.

Das Jahr 1995 war ein Meilenstein für die Aeroquip Globale Schlauchorganisation. Unsere Gruppe wurde gebildet, um deutlich zu machen, welche große Rolle der Schlauchbereich als Zulieferer der anderen Aeroquip-Gruppen "Industrie, Automobil und Luft-/Raum-Schiffahrt" spielt, und um die Synergieeffekte unseres weltweiten Wissens zu nutzen.

Im Jahre 1995 hatten sich drei Globale Schlauchorganisation Werke für die wichtige "AQ+"-Auszeichnung qualifiziert: Forest City, Cardiff und Mountain Home. Viele Initiativen wurden daraufhin gestartet, um die besten Praktiken eines Werkes auch auf andere Werke zu übertragen. Wir erhielten die Genehmigung, ein Werk für flexible Schläuche von Brasilien in Betrieb zu nehmen, und wir werden weiter in unsere jetzigen Werke investieren, um die Kapazitäten zu erhöhen und die Ausrüstung zu modernisieren. Die kontinuierliche Fokussierung auf Qualität, Kosten und Lieferzeit hat zu Verbesserungen in diesen für unsere Kunden wichtigen Gebieten geführt.

Wir sind ein starkes Team

Das Globale Schlauchorganisation Team von 900 Mitarbeitern ist stark und solide. Unsere Herausforderung ist es, auf unsere Fähigkeiten aufzubauen und sicherzustellen, daß wir ein makelloser Lieferant von Schläuchen an Aeroquip sind. Wir sollten auch erkennen, daß der Bedarf für unsere Produkte uns zu einem der größten potentiellen Wachstumsmotoren für Aeroquip macht. Aufstrebende Märkte wie China, Südostasien, Osteuropa und Südamerika

haben alle einen steigenden Bedarf für unsere Produkte. Es ist eine aufregende Zeit, zu Globale Schlauchorganisation zu gehören.

Was können SIE beitragen

Diese Broschüre beschreibt die Ziele der Globale Schlauchorganisation und die Ziele für Ihr Werk. Sie gibt Ihnen auch die Möglichkeit, Ihre persönlichen Ziele festzulegen, die unsere Strategie unterstützen. Jeder in unserem Team hat eine wichtige Rolle bei der Durchsetzung unserer Strategie und dem Erreichen unserer Ziele.

Ob Sie in Cardiff oder Norwood, Guaratinguetá oder Hann. Münden, Mountain Home oder Forest City sind, ich weiß, daß Sie die vor uns liegende Herausforderung annehmen werden. Wenn wir alle zusammenarbeiten, wird unsere Organisation und jeder einzelne von uns profitieren. Wir werden für Aeroquip in der Zukunft eine führende Rolle spielen. Es ist an der Zeit, unsere ausgezeichneten Produkte überall in der Welt anzubieten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Jake Hooks
Vizepräsident & Geschäftsführer

Globale Schlauchorganisation



Ziele für Aeroquip's Globale Schlauchorganisation 1996

Manufacturing Excellence

Verbesserung der Dienstleistungen für unsere Kunden durch das Engagement unserer Mitarbeiter durch:

- 98 % termingerechte Lieferungen bei 10 % Senkung der Durchlaufzeit;
- verringern der Conversion Cost um \$ 1 Million;
- unterstützen unserer "Total Quality" - Ausrichtung durch Erlangen der "Aeroquip Quality Plus" - Zertifizierung.

Organisation der Materialwirtschaft

Verbesserung unseres angelieferten Rohmaterials durch Einbindung der Lieferanten und Rahmenverträge, unterstützt durch QOS-Meßgrößen:

- Materialpreiserhöhungen vermeiden;
- Lieferantenqualität (auf 3000 DPPM) und Lieferzeit (auf 10000 LPPM) verbessern.

DPPM = Defekte Teile pro Million

LPPM = Verspätete Teile pro Million

Kommunikation

Verbesserung der internen und externen Kommunikation:

- Planungs- und Termin-Systeme entwickeln, die den Kunden mit einbinden;
- Mfg/Pro-Pilotsysteme an einigen Standorten einführen;
- Mitarbeiter und Teams, die Resultate bringen, anerkennen.

Produkt- und Verfahrensentwicklung

Aufwertung unserer Entwicklungskompetenzen zur Erfüllung der Kundenanforderungen:

- 12 neue Produkte entwickeln und die Entwicklungszeit auf weniger als ein Jahr reduzieren;
- Vier neue Produktionsverfahren einführen;
- Einen Plan zur Schaffung eines Schlauchwerkes im Fernen Osten aufstellen;
- Eine globale Einkaufs-Strategie entwickeln und Kostensenkungen sowie Qualitätsverbesserungen der Lieferanten erreichen.

Meßgrößen

Verwendung von QOS in allen unseren Schlauchfertigungswerken, woraus sich ein gemeinsamer Rahmen zum Führen unseres Geschäftes durch folgende Maßnahmen ergibt:

- Gemeinsame Buchhaltungs- und QOS-Meßgrößen einführen;
- Mindestens ein QOS-Bewertungsergebnis von 35 Punkten erreichen.

Ziele:

Die wesentlichen Ziele des Werkes Hann. Münden, Deutschland

Unsere Anstrengungen richten sich auf eine kontinuierliche Verbesserung unserer Produkte, mit dem Ziel, ein Schlauchlieferant zu werden, der weltweit wettbewerbsfähig ist.

Qualität ist ein wesentliches Element für unsere Wettbewerbsfähigkeit:

- Eine ständige Verbesserung in unseren Abläufen und Produkten erreichen;
- Kundenreklamationen auf weniger als 10 pro Monat reduzieren.

Kostensenkungen sind eine Voraussetzung für unser Wachstum:

- Kostensenkungsprojekte effizient und termingerecht durchführen;
- Alle Kostensenkungsmöglichkeiten nutzen;
- Conversion Cost von DM 2.02 pro hergestellter Einheit erreichen

QOS wird als unser Problemlösungswerkzeug eingeführt, mit dem Ziel, ständige Verbesserungen zu erreichen:

- QOS-Methoden anwenden;
- Den Prozeß der ständigen Verbesserungen durch Gruppenarbeit vorwärts bringen.

Ständige Lieferfähigkeit fördert das Vertrauen in unsere Produkte, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen.

- Eine zyklische Auftragsplanung einführen;
- 98 % und bessere Lieferteuen erreichen.

Die wesentlichen Ziele meines Teams / von mir für 1996

Name: _____