

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 113 (2006)

Heft: 2

Artikel: Zurück zur Leistungskultur ist der Weg nach vorn : Teil 2

Autor: Hauser, Bondo

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-677541>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 17.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Zurück zur Leistungskultur ist der Weg nach vorn – Teil 2

Bondo Hauser, Projektleiter, Lichtensteig, CH

Viele operativ verantwortliche Manager stehen dem Leistungsmanagement skeptisch gegenüber. Dagegen ist ganz pragmatisch einzuwenden, dass es schon immer Einzelpersonen, Gruppen, Abteilungen und schliesslich auch ganze Unternehmen gab und stets geben wird, die durch ihr kategorisches Leistungsverhalten eine starke Wettbewerbsposition haben. (Fortsetzung aus mittex 2006/1, S. 16-17)

Die Vorgabezeit ist die Basis der Leistungsprämienentlohnung

Das messbare Ergebnis der Leistungen ergibt sich aus der Summe der individuellen Qualitäten der einzelnen Mitarbeiter und dem Wirkungsgrad, der sich aus der täglichen Zusammenarbeit ergibt. Um die erreichte Produktionsmenge zu bewerten, bedarf es einer für die Mitarbeiter erreichbaren Leistungsvorgabe. Mittels festgelegter Vorgabezeiten wird die monatliche Soll- und Ist-Produktion einer Fertigungsstelle (Weberei, Färberei etc.) in Arbeits- und Maschinenstunden umgelegt. Aus der Division Soll-/ Istzeit errechnet sich ein sogenannter Leistungs- bzw. Produktionsfaktor. Ein Produktionsfaktor von 1.00 sagt aus, dass das Leistungsziel erreicht wurde. Belegt man den Produktionsfaktor mit einem Geldwert und multipliziert diesen mit den prämienberechtigten monatlichen Personalpräsenzstunden je Gruppenmitglied, erhält man den monatlich auszuzahlenden Leistungsprämienbetrag pro Person.

Ein Produktionsfaktor von 1.00 entspricht den Vorstellungen der Unternehmensleitung, die davon ausgeht, dass auf der Basis des vereinbarten Grundlohnes auch ein hundertprozentiger Leistungseinsatz des Personals erwartet werden kann. So die Theorie, in der Praxis liegt der Produktionsfaktor in Unternehmen, welche ohne irgendein Lohnanreizsystem produzieren,

zwischen 0.75 und 0.90. In der Regel kann man davon ausgehen, dass diese «Minderleistung» vom Personal nicht bewusst gesteuert wird. Fehlende und nicht aussagefähige Kennzahlensysteme verhindern ein frühzeitiges Gegensteuern seitens des Managements. Zementierte Strukturen, nicht beherrschte Prozesse und Mängel im organisatorischen Produktionsablauf sind die eigentlichen Verursacher, deren Auswirkungen bis auf die Selbstkosten eines Produktes durchschlagen.

Das Festlegen von Vorgabezeiten setzt die Durchführung von Arbeits- und Zeitstudien nach der REFA-Methodik (Abb. 2) voraus und sollte von einer in dieser Analysetechnik geschulten und erfahrenen Person durchgeführt werden. Vor Beginn der Aufnahmen muss das Personal über Ziel und Zweck der durchzuführenden Arbeitsstudien informiert werden. Die Erfahrung zeigt, dass nur eine vorbehaltlose Offenlegung seitens der Unternehmensleitung Misstrauen und Abwehrreaktionen bei den Mitarbeitern auf ein Minimum reduziert. Aufgabe des Arbeitsstudiums ist es auch, die Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe nicht nur möglichst effizient, sondern auch menschenwürdig zu gestalten.

Das Kernproblem für die Festlegung einer Vorgabezeit besteht darin, dass diese einerseits alle auszuführenden Tätigkeiten zur Erstellung eines Produktes beinhaltet, andererseits wird die Leistungs- und Produktionsabrechnung einer

Produktionsabteilung bzw. Arbeitsgruppe durch eine Fülle von Einzelvorgabezeiten zu aufwändig.

Andere Formen der Zeitermittlung wie:

- A. Selbstaufschreibung
- B. Erfassung durch ein Betriebsdatensystem (BDE)
- C. Geschätzte Werte

sind irgendwie richtungsweisend, beinhalten allerdings alle negativen Einflüsse während der Durchführung einer Tätigkeit oder eines Maschinenprozesses und sind somit für Leistungs- und Produktionsberechnungen ungeeignet. Ein auf die Produktionsabteilung zugeschnittenes BDE-System (z.B. Loomdata) ist die ideale Grundlage für den Aufbau einer einfachen und transparenten Leistungsprämienentlohnung in der Weberei. Gleichzeitig bietet dieses System die Möglichkeit, Störfaktoren frühzeitig zu erkennen und mutiert somit vom Frühwarn- zum Führungssystem.

Der Einsatz von Vorgabezeiten sollte sich nicht nur auf die Leistungsprämienentlohnung beschränken. Vorgabezeit, Rezeptur/Verfahren, Auftragsstruktur sowie ein optimierter organisatorischer Arbeitsablauf an den einzelnen Produktionsstätten bilden die Basis der Soll-Maschinenbelegungszeit (Abb. 3). Der Terminplaner legt mittels dieser Zeitwerte die Durchlaufzeit (Summe aller Einzelprozesse) eines Kundenauftrages fest. Bevor der Start- und Endtermin allerdings verbindlich festgelegt wird, muss die Durchlaufzeit mit dem verfügbaren Kapazitätsangebot abgeglichen werden. Der Kostenrechner dagegen macht mittels der Prozesszeiten transparent, ab welcher Menge pro Artikel bzw. Artikelgruppe und Kostenstelle sich die Kostenschere öffnet und ein Gewinn eingefahren wird.

Die Produktionszeit (A) in Abbildung drei wird durch die Soll-Produktionsgeschwindigkeit und die Partiegrösse eines Artikels bestimmt. Die Dauer der Maschinenumrüstzeit (B) bei Partiewechsel ist vom Handling der beteiligten Personen und von deren Leistungseinsatz abhängig. Unter Maschinenwartezeit (C) wird die Zeit verstanden, die nicht genutzt werden kann, obwohl noch Aufträge zur Bearbeitung anstehen.

Zusätzliche Wartezeiten entstehen durch kurzfristige Produktionsumstellungen und verursachen, ähnlich dem Dominoeffekt, Maschinenausfallstunden in den nachfolgenden Bearbeitungsprozessen. Der ungeplante Ausfall von Maschinenstunden kann zu schwerwiegenden

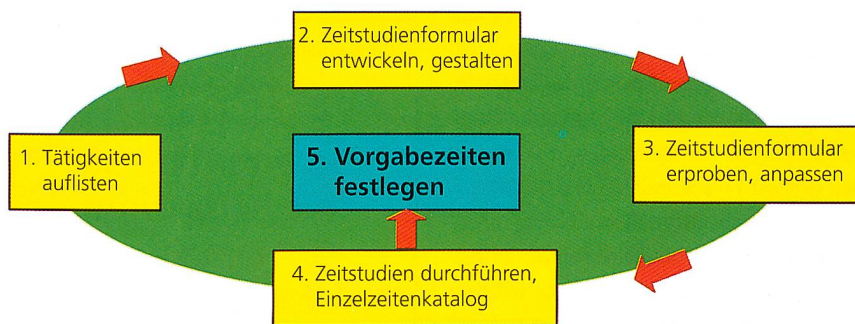


Abb. 2: Zeitstudienablauf

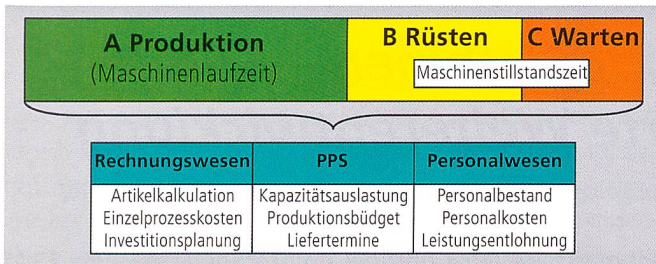


Abb. 3: Gliederung und Einfluss der Maschinenprozesszeit

Konsequenzen für den gesamten Produktionsfluss führen.

Taylorismus – Reizwort für die Ewigkeit

Spricht man von Leistungsentlohnung und Produktivitätssteigerung, denkt man auch heute noch in vielen Köpfen an den Taylorismus, und meint damit eine Art moderner Sklaventreiberei, die nur ein Ziel kennt: höchstmöglichen Profit auf Kosten der Arbeitnehmer einzufahren. Diese Ansicht kommt nicht von ungefähr und ist darauf zurückzuführen, dass die mit der Durchführung der Studien beauftragte Person oftmals dafür nicht geeignet ist. Deren fehlendes Können und Wissen, sowie eine kaum wahrnehmbare soziale Kompetenz, prägen nach wie vor solche Denkmuster bei fast allen Mitarbeitern. Taylors Grundanschauung der beruflichen Zusammenarbeit war: Konflikte im Arbeitsalltag entstehen in erster Linie aus Unwissenheit und nicht optimierten bzw. beherrschten Prozessen sowie einer fehlenden Vorgabe der Soll-Arbeitsleistung pro Tag.

Unter diesen Vorzeichen entwickelte der Ingenieur Frederick W. Taylor (1856 – 1915) Systeme und Methoden, um die Effizienz der menschlichen Arbeitsleistung in den mechanisierten Betrieben zu steigern. Die Kernidee seines Ansatzes war, Produktivitätssteigerung durch ein System der organisatorischen Arbeitsteilung und -ausführung zu erreichen und zwar ohne Steigerung der Belastung auf den Arbeitenden. Er entwickelte folgende, für die damalige Zeit ungewöhnliche methodische Grundsätze:

- A. Der Arbeitsprozess wird von der Qualifikation des Arbeitenden unabhängig gemacht, d. h.: Aufgaben werden in kleinste Arbeitsschritte zerlegt; damit erfolgt eine vollständige Trennung von Kopf- und Handarbeit. Der Weg zur Fließbandfertigung war sein Ziel.
- B. Da die Löhne am Existenzminimum lagen entwickelte er ein materielles Anreizsystem – eine Art Akkordentlohnung. Dies sollte einerseits die Leistungsbereitschaft der Arbeitenden hoch halten, andererseits

wollte er ihnen ein Auskommen über dem damaligen Existenzminimum ermöglichen.

C. Für den Fertigungsbereich entwickelte er das so genannte «Funktionsmeistersystem» und setzte zur Leitung des Fertigungsbereichs nicht wie üblich einen Meister ein, sondern übertrug dessen Aufgaben auf mehrere spezialisierte Personen. Auf die heutige Zeit übertragen wären dies z. B. folgende Bereiche: Produktionsplanung/Steuerung, Maschinenwartung/Unterhalt, Qualitätssicherung/Prüfung, Ausbildung/Schulung etc.

Diese Ideen entwickelte er vor dem Hintergrund des Beginns der Industrialisierung, als durch Landflucht ungelernete Menschen nach Arbeit suchend in die Fabriken der amerikanischen Städte strömten. Es war das Zeitalter der konservativ-patriarchalischen Betriebsführung. Unter diesen Vorzeichen stellte der Taylorismus anfangs des zwanzigsten Jahrhunderts für den

www.imb.de

IMB 2006
World of Textile Processing

WORLD OF TEXTILE PROCESSING

KÖLN · 10. – 13. MAI 2006

Zeit sparen, Geld sparen!
Online registrieren und Karten kaufen unter www.imb.de

Die globale Leitmesse für globale Anforderungen!

Die Globalisierung eröffnet grosse Chancen – wenn Sie alle zur Verfügung stehenden Informationen und Technologien kennen und zu nutzen wissen. Der Besuch der IMB 2006 – weltweit führende Messe für die Verarbeitung von Textilien und flexiblen Materialien – gibt Ihnen die Chance dazu. Hier werden alle Lösungen für die Herstellung von Bekleidung, Heimtextilien, Polstermöbeln und Produkten aus technischen Textilien vom Who-is-who der Branche präsentiert. Information und Aktion bietet auch das anspruchsvolle Rahmenprogramm mit diesen Highlights:

- IMB-Forum „Informationstechnologie“
- Speaker's Corner
- Research & Development Centre
- 1. IMB Innovation Award

Discover new horizons! – willkommen zur IMB 2006!

Für Reisearrangements zum Messebesuch wenden Sie sich bitte an den Spezialisten: BTI Event Solutions, Messen, BTI Switzerland Ltd., Postfach 1813, 8048 Zürich, Telefon 044 736 65 50, Telefax 044 736 65 11, messereisen@btiswitzerland.com

Bestellungen von Eintrittskarten und Katalogen sowie weitere Informationen:
Handelskammer Deutschland-Schweiz, Büro Koelnmesse
Tödistrasse 60, 8002 Zürich
Telefon 044 283 61 11
Telefax 044 283 61 21
info@koelnmesse.ch
www.koelnmesse.ch

koelnmesse
we energize your business

