

**Inhaltsverzeichnis**

	Seite
Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	12
Abkürzungsverzeichnis	16
<b>1. Kostenorientiertes Arbeitszeitmanagement</b>	<b>21</b>
1.1 Arbeitszeitmanagement - Herausforderung für die Unternehmung	21
1.2 Terminologische Grundlagen	22
1.3 Zielsetzungen und Problembereiche des Arbeitszeitmanagements	31
1.3.1 Interessen und Ziele des Arbeitszeitmanagements	31
1.3.2 Problembereiche des Arbeitszeitmanagements	33
1.4 Zielsetzungen und Vorgehensweise der Arbeit	45
1.5 Verfahren und Konzepte des kostenorientierten Arbeitszeitmanagements	48
1.5.1 Standardisiertes Analysemodell für Arbeitzeitsysteme (SAMASY)	49
1.5.2 Systematische Methode zur Planung der Arbeitszeitgestaltung (SYMPAZ)	50
1.5.3 Modell zur optimalen Betriebszeitgestaltung	52
1.5.4 Arbeitszeitbezogene Maschinenstundensatzrechnung	60
1.5.5 Königsweg der Implementation	64
1.6 Zusammenfassung	68
<b>2. Einzelkostenorientiertes Modell für das Arbeitszeitmanagement</b>	<b>72</b>
2.1 Grundlagen des Modells	72
2.1.1 Identitätsprinzip	72
2.1.2 Einzel- und Gemeinkosten	73
2.1.3 Kosten- und Erlösbegriff	76
2.1.4 Unterscheidung von Grund- und Auswertungsrechnungen	77
2.1.4.1 Grundrechnung	78
2.1.4.2 Auswertungs- und Sonderrechnungen	80

	Seite	
2.2.	Aufbau des Modells	82
2.2.1	Bezugsobjekte	82
2.2.1.1	Kostenstellen und Kostenträger	84
2.2.1.2	Zeitbezogene Bezugsobjekte	84
2.2.1.2.1	Arbeitszeitbezogene Bezugsobjekte	85
2.2.1.2.2	Betriebszeitbezogene Bezugsobjekte	94
2.2.1.3	Objektbezogene Bezugsobjekte	98
2.2.1.3.1	Mitarbeiterbezogene Bezugsobjekte	98
2.2.1.3.2	Arbeitsplatzbezogene Bezugsobjekte	102
2.2.2	Kostenkategorien und -arten	107
2.2.2.1	Leistungs- und Bereitschaftskosten	107
2.2.2.2	Kategorien von Leistungs- und Bereitschaftskosten	110
2.2.2.3	Kostenartenplan	113
2.3	Erfassung von Kosten und zeitbezogene Auswertungsrechnungen	117
2.3.1	Kostenerfassungstabelle	117
2.3.2	Auswertungsrechnungen	118
2.3.3	Ansatzpunkte der Standardisierung	139
2.4	Einbindung in Planungskonzepte	150
2.5	Zusammenfassung	159
3.	<b>Aufbau und Anwendung des einzelkostenorien- tierten Modells in der Praxis</b>	163
3.1	Zielsetzung und Vorgehensweise	163
3.2	Fall I: "Fertigungsplanung"	166
3.2.1	Beschreibung des Untersuchungsbereiches	166
3.2.2	Aufbau der Grundrechnung	169
3.2.2.1	Darstellung der Bezugsgrößen	169
3.2.2.1.1	Kostenstellen und Kostenträger	169
3.2.2.1.2	Zeit- und objektspezifische Bezugsgrößen	170
3.2.2.2	Kostenarten	173
3.2.2.3	Kostenerfassung	176
3.2.3	Auswertungsrechnungen	178
3.2.3.1	Zeitbezogene Auswertungsrechnungen	178
3.2.3.2	Objektbezogene Auswertungsrechnungen	185
3.2.3.3.	Auswertungsrechnungen zur Einführung eines neuen Gleitzeitmodells	191
3.2.4	Zusammenfassende Schlußbemerkungen	203

	Seite	
3.3	Fall II: "Mechanische Fertigung"	206
3.3.1	Beschreibung des Untersuchungsbereiches	206
3.3.2	Aufbau der Grundrechnung	208
3.3.2.1	Darstellung der Bezugsgrößen	209
3.3.2.1.1	Kostenstellen und Kostenträger	210
3.3.2.1.2	Zeit- und objektspezifische Bezugsgrößen	210
3.3.2.2	Kostenarten	215
3.3.2.3	Kostenerfassung	218
3.3.3	Auswertungsrechnungen	220
3.3.3.1	Ausgangslage	220
3.3.3.2	Alternative Mehrfachbesetzungsmodelle für die Bearbeitungszentren in der mechanischen Fertigung	222
3.3.3.3	Auswertungsrechnungen zur Einführung eines Mehrfachbesetzungsmodells	227
3.3.4	Zusammenfassende Schlußbemerkungen	254
3.4	Fall III: "Sondermontage"	256
3.4.1	Beschreibung des Untersuchungsbereiches	256
3.4.2	Aufbau der Grundrechnung	258
3.4.2.1	Darstellung der Bezugsgrößen	258
3.4.2.1.1	Kostenstellen und Kostenträger	258
3.4.2.1.2	Zeit- und objektspezifische Bezugsgrößen	259
3.4.2.2	Kostenarten	263
3.4.2.3	Kostenerfassung	266
3.4.3	Auswertungsrechnungen	268
3.4.3.1	Ausgangslage	268
3.4.3.2	Modularbeitszeit	269
3.4.3.3	Auswertungsrechnungen zur Einführung der Modularbeitszeit	272
3.4.4	Zusammenfassende Schlußbemerkungen	283
3.5	Vergleich der Fallstudien	285
3.5.1	Gegenüberstellung der Voraussetzungen	285
3.5.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	288
4.	<b>Zusammenfassung</b>	<b>293</b>
	<b>Anhang</b>	<b>305</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>359</b>

**Abbildungsverzeichnis**

	Seite	
Abb. 1.1:	Beispiel eines Arbeitszeitmodells	25
Abb. 1.2:	Systematisierungsvorschläge für Arbeitszeitmodelle	26
Abb. 1.3:	Interessen und Ziele des Arbeitszeitmanagements	32
Abb. 1.4:	Klassifikationsparameter von Arbeitszeitmodellen	33
Abb. 1.5:	Gestaltungskriterien der gleitenden Arbeitszeit	35
Abb. 1.6:	Gestaltungskriterien des Mehrfachbesetzungsmodells	36
Abb. 1.7:	Alternative Handlungsmöglichkeiten des Arbeitszeitmanagements	38
Abb. 1.8:	Beispielhafte Handlungsalternativen des Arbeitszeitmanagements	40
Abb. 1.9:	Neuere Planungskonzepte und -verfahren des Arbeitszeitmanagements	41
Abb. 2.1:	Zeitbezogene Bezugsobjekte	85
Abb. 2.2:	Bezugsobjekthierarchie für die Dauer der Arbeitszeit	88
Abb. 2.3:	Reduzierte Bezugsobjekthierarchie für die Dauer der Arbeitszeit	89
Abb. 2.4:	Zuschläge unterschiedlicher Arbeitszeitlagen, Beispiel Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden 1990	91
Abb. 2.5:	Bezugsobjekthierarchie für die Lage der Arbeitszeit	92
Abb. 2.6:	Reduzierte Bezugsobjekthierarchie für die Lage der Arbeitszeit	93
Abb. 2.7:	Bezugsobjekthierarchie für die Dauer der Betriebszeit	95
Abb. 2.8:	Bezugsobjekthierarchie für die Lage der Betriebszeit	96
Abb. 2.9:	Zeitbezogene Bezugsobjekthierarchie	97
Abb. 2.10:	Bezugsobjekthierarchie für die Anzahl an Mitarbeitern	98
Abb. 2.11:	Bezugsobjekthierarchie für die Qualifikation der Mitarbeiter	100
Abb. 2.12:	Zuordnung von Lohngruppen zur Bezugsobjekthierarchie der Mitarbeiterqualifikation	101
Abb. 2.13:	Zuordnung von Gehaltsgruppen zur Bezugsobjekthierarchie der Mitarbeiterqualifikation	101
Abb. 2.14:	Bezugsobjekthierarchie für die Anzahl an Arbeitsplätzen	102
Abb. 2.15:	Bezugsobjekthierarchie für die Ausstattung der Arbeitsplätze	104
Abb. 2.16:	Objektbezogene Bezugsobjekthierarchie	105

	Seite
Abb. 2.17: Zusammenfassung der Bezugsobjekte	106
Abb. 2.18: Auszug aus dem Kostenartenplan	115
Abb. 2.19: Grundrechnung des einzelkostenorientierten Modells	116
Abb. 2.20: Kostenerfassungstabelle	119
Abb. 2.21: Beispiel eines Kennzahlensystems für das Arbeitszeitmanagement	125
Abb. 2.22: Beispiel eines monetären Zielsystems	133
Abb. 2.23: Beispiel eines Zielsystems	134
Abb. 2.24: Elementarstandardisierung einer Auswertungsrechnung	141
Abb. 2.25: Rahmenstandardisierung einer Auswertungsrechnung	142
Abb. 2.26: Detailstandardisierung einer Auswertungsrechnung	144
Abb. 2.27: Abbildung der Grundrechnung in einer Datenbank	146
Abb. 2.28: Abbildung der Grundrechnung in einer optimierten Datenbank	147
Abb. 2.29: Auswahlmenü des PC-Programms COMPASS	149
Abb. 3.1: Die hierarchische Struktur der technischen Werksleitung	167
Abb. 3.2: Die Bezugsgrößen der Fertigungsplanung	174
Abb. 3.3: Ausschnitt aus der Grundrechnung für die Fertigungsplanung	177
Abb. 3.4: Kostenwirkungen bei Verringerung der Arbeitszeitdauer	180
Abb. 3.5: Kostenwirkungen bei Veränderung der Arbeitszeitlage	181
Abb. 3.6: Kostenwirkungen bei Verringerung der Betriebszeitdauer	183
Abb. 3.7: Kostenwirkungen bei Veränderung der Betriebszeitlage	184
Abb. 3.8: Kostenwirkungen bei Verringerung der Mitarbeiteranzahl	187
Abb. 3.9: Kostenwirkungen bei Verringerung der Arbeitsplatzanzahl	189
Abb. 3.10: Kosten bei veränderter IRWAZ	194
Abb. 3.11: Kosten bei veränderter Arbeitszeitlage	195
Abb. 3.12: Betriebszeitvolumina bei altem und neuem Arbeitszeitmodell	196
Abb. 3.13: Kosten für geringwertige Wirtschaftsgüter	197
Abb. 3.14: Fremdleistungen	198
Abb. 3.15: Fremdreparaturen	199

	Seite
Abb. 3.16: Kosten bei veränderter Betriebszeitdauer	200
Abb. 3.17: Kosten bei veränderter Betriebszeitlage	202
Abb. 3.18: Zusammenfassung der Kostenwirkungen	203
Abb. 3.19: Kosten und Arbeitszeitvolumen bei herkömmlichem und neuem Arbeitszeitmodell	204
Abb. 3.20: Die mechanische Fertigung	207
Abb. 3.21: Mitarbeiter- und Arbeitsplatzstruktur der mechanischen Fertigung	209
Abb. 3.22: Die Bezugsgrößen der mechanischen Fertigung	216
Abb. 3.23: Ausschnitt aus der Grundrechnung für die mechanische Fertigung	219
Abb. 3.24: 22:9-Mehrfachbesetzungsmodell	224
Abb. 3.25: 5:2-Mehrfachbesetzungsmodell	226
Abb. 3.26: Kostenwirkungen der neuen Arbeitszeitdauer beim 5:2-Modell	230
Abb. 3.27: Kostenwirkungen der neuen Arbeitszeitlage beim 5:2-Modell	231
Abb. 3.28: Betriebszeiten bei altem und neuem Arbeitszeitmodell	233
Abb. 3.29: Kosten für technische Anlagen, Maschinen und Fuhrpark	233
Abb. 3.30: Kosten für geringwertige Wirtschaftsgüter	234
Abb. 3.31: Sonstige Kosten für Betriebs- und Geschäftsausstattung	235
Abb. 3.32: Fremdrepaturen	235
Abb. 3.33: Monatliche Fremdleistungen	236
Abb. 3.34: Monatliche Wartung und Instandhaltung	237
Abb. 3.35: Fallweise Wartung und Instandhaltung	237
Abb. 3.36: Zeitbedingter Stromverbrauch	238
Abb. 3.37: Kostenwirkungen der neuen Betriebszeitdauer beim 5:2-Modell	239
Abb. 3.38: Zusätzliches Betriebszeitvolumen in der mechanischen Fertigung	240
Abb. 3.39: Fremdrepaturen	241
Abb. 3.40: Monatliche Fremdleistungen	242
Abb. 3.41: Monatliche Wartung und Instandhaltung	242
Abb. 3.42: Fallweise Wartung und Instandhaltung	243
Abb. 3.43: Zeitbedingter Stromverbrauch	244
Abb. 3.44: Kostenwirkungen der neuen Betriebszeitlage beim 5:2-Modell	245

	Seite
Abb. 3.45: Kostenwirkungen der neuen Mitarbeiteranzahl beim 5:2-Modell	248
Abb. 3.46: Kostenwirkungen der neuen Mitarbeiterqualifikation beim 5:2-Modell	250
Abb. 3.47: Kostenwirkungen bei der Einführung des 5:2-Modells in der mechanischen Fertigung	251
Abb. 3.48: Betriebszeitvolumen und Kosten bei herkömmlichem Arbeitszeitmodell und neuem 5:2-Modell	252
Abb. 3.49: Gesamtkosten und Betriebszeitvolumen bei herkömmlichem und neuem Arbeitszeitmodell	253
Abb. 3.50: Die Sondermontage	257
Abb. 3.51: Mitarbeiter- und Arbeitsplatzstruktur der Sondermontage	262
Abb. 3.52: Die Bezugsgrößen der Sondermontage	264
Abb. 3.53: Ausschnitt aus der Grundrechnung für die Sondermontage	267
Abb. 3.54: Kostenwirkungen der neuen Arbeitszeitdauer bei der Modularbeitszeit	274
Abb. 3.55: Kostenwirkungen der neuen Arbeitszeitlage bei der Modularbeitszeit	274
Abb. 3.56: Kostenwirkungen des zusätzlichen Arbeitszeitvolumens in der Sondermontage	277
Abb. 3.57: Kostenwirkungen der neuen Arbeitsplatzanzahl in der Sondermontage	279
Abb. 3.58: Kostenwirkungen der neuen Betriebszeitdauer in der Sondermontage	280
Abb. 3.59: Kostenwirkungen bei der Einführung der Modularbeitszeit mit Zusatzarbeitsplatz in der Sondermontage	282
Abb. 3.60: Merkmale der Untersuchungsbereiche	286