

# Abstract

## Titel: Maximale Arbeitsvereinfachung und Arbeitszeitreduktion bei maximaler Flexibilität

**Kurzzusammenfassung:** Zeit ist eines unserer wertvollsten Güter. Dies trifft für selbständig erwerbende Personen umso mehr zu. Es fragt sich, ob mit Hilfe von Änderungen bei der eigenen beruflichen Tätigkeit Arbeitszeit eingespart oder die Arbeit vereinfacht werden kann, ohne an Flexibilität zu verlieren. Mit wenigen Ausnahmen liegen diese Optimierungsmöglichkeiten nicht auf der Hand, sondern müssen mit einer ausführlichen Arbeits-, Anspruchsgruppen- und Schnittstellenanalyse zum Vorschein gebracht werden. Doch nur wer darauf aufbauend praxisnahe umsetzbare Lösungen erarbeitet, diese im Arbeitsalltag auch anwendet und in regelmässigen Abständen auf ihre Wirksamkeit überprüft, kann mit Besserung seiner Situation rechnen.

**Autor(en):** Yves Egli

**Referent/-in:** Eidg. dipl. Lm-Ing. ETH Rolf Scheidegger  
Koreferent: Dipl. Inf. Stefan Streit

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2010

**Sprache:** deutsch

**Zitation:** Egli, Y. (2010). *Maximale Arbeitsvereinfachung und Arbeitszeitreduktion bei maximaler Flexibilität*. Bachelor Thesis, FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (Tags):** [frei lassen]

Vor dem Projektstart zeigt sich folgende **Ausgangslage**: Der Auftraggeber (Privatperson) ist als selbständiger Verkäufer für verschiedene Verkaufsmandate tätig und beim Hauptverkaufsmandat für die Führung der weiteren Verkäuferinnen und Verkäufer in der Schweiz verantwortlich. Diese Tätigkeiten bringen einen hohen zeitlichen Arbeitsaufwand mit sich. Dazu kommt, dass die häufig nicht ausgereiften zusätzlichen Verkaufsmandate eine unstrukturierte Arbeitsweise des Auftraggebers verlangen, die zu nicht voraussehbaren Arbeitsspitzen führt und allgemein eine Planung der Arbeit erschwert.

Aufgrund dieser Problematik wird das **Ziel** definiert, durch eine Arbeits-, Anspruchsgruppen- und Schnittstellenanalyse und einem darauf aufbauenden Konzept inkl. Massnahmenprogramm eine optimalere Arbeitsorganisation, sprich maximale Arbeitsvereinfachung mit maximaler Arbeitszeitreduktion herbeizuführen – ohne Einschränkung der Flexibilität.

Um eine optimalere Arbeitsorganisation zu erreichen, müssen zu Beginn des Projekts die aktuellen Schwachpunkte bestimmt werden. Dies erfolgt mittels verschiedener **Methoden** wie

- einer Arbeitsanalyse (Welchen Ressourcenaufwand setzt die Auftraggeberschaft für welche Tätigkeiten bzw. Prozesse ein? Welchen Ressourcenaufwand setzen Personen mit ähnlichem Tätigkeitsgebiet für welche Tätigkeiten bzw. Prozesse ein?),
- einer Anspruchsgruppen- und Schnittstellenanalyse (Welche Anspruchsgruppen besitzen welchen Einfluss auf die Tätigkeiten bzw. Prozesse der Auftraggeberschaft?)
- und der daraus abgeleiteten Bestimmung der grössten Optimierungspotenziale.

Für die Optimierungspotenziale, die mit höchster Priorität angegangen werden sollen, wird mittels vertiefter Literaturrecherche ein idealer Soll-Zustand/ideales Soll-System definiert. Daraus werden auf die Auftraggeberschaft zugeschnittene Lösungsvorschläge abgeleitet und mittels eines Massnahmenprogrammes der Weg zur Anwendung im Arbeitsalltag aufgezeigt. Um sicherzustellen, dass der Nutzen der Lösungsvorschläge nachgewiesen werden kann, wird abschliessend ein Konzept zur Messung des quantitativen Erfolgs des Projekts erstellt.

Die **Erkenntnisse** des Projekts sind die folgenden:

1. Die langen Arbeitstage von selbständig erwerbenden Personen bringen eine grosse physische und psychische Belastung mit sich – auch für das private Umfeld.
  - 1.1. Im Fall, der diesem Abstract zugrunde liegt, werden bei einer sechstägigen Arbeitswoche durchschnittlich zehn Stunden reine Arbeitszeit pro Tag eingesetzt.
  - 1.2. Der Vergleich mit anderen Personen mit ähnlichem Tätigkeitsgebiet ergibt, dass im vorliegenden Fall deutlich mehr Zeit für die Verkaufstätigkeit eingesetzt werden

kann, aber auch deutlich mehr Zeit für die Reisetätigkeit aufgewendet werden muss. Wesentlich weniger Zeit wird für die Führung der Mitarbeitenden verwendet. Die totale Arbeitszeit ist deutlich höher als bei den Vergleichspersonen.

2. Neben den Anspruchsgruppen eines klassischen Unternehmens sollte im Falle von selbständig erwerbenden Personen auch das private Umfeld mit einbezogen werden. Wie stark der Einfluss der Anspruchsgruppe Verkaufsmandate ist, hängt wesentlich vom Umfang der vertraglichen Bindung ab.
3. Die Auswertung der Arbeits-, Anspruchsgruppen- und Schnittstellenanalyse ergibt die grössten Optimierungspotenziale. Diese liegen im vorliegenden Fall (mit abnehmender Wichtigkeit)
  - 3.1. im Vorgehen bei der Auswahl der Verkaufsmandate (systematische Strategie verfolgen beim Entscheid, ob neue Verkaufsmandate angenommen werden; entscheiden, ob die aktuelle Tätigkeit beim Hauptverkaufsmandat unverändert fortgeführt, ob die Führung der Mitarbeitenden abgegeben oder ob mittelfristig der Ausstieg gesucht werden soll)
  - 3.2. beim Personalmanagement (Einführung systematisches Personalmanagement inkl. Personalselektion, -entwicklung und -freisetzung; Neuordnung Kommunikation mit den Mitarbeitenden; Delegation von Aufgaben an Anspruchsgruppen)
  - 3.3. beim Zeitmanagement und der Reisetätigkeit (kleinere Einsatzradien für die Verkaufsgebiete, fixe Zeiträume für die Beantwortung von Telefonanrufen, räumliche Trennung privater Wohnsitz und Büro, ergänzende Kriterien auf Kundenkarteikarte für schnelleres Erreichen des Zielorts eines Verkaufsgesprächs)
  - 3.4. bei der Verkaufsdokumentation und Administration (Reduktion, Überarbeitung und Vereinheitlichung des Layouts von Formularen, Verkaufsunterlagen etc.; zentrale Lagerung dieser Unterlagen auf einer Datenbank mit Zugriffsmöglichkeit für die Mitarbeitenden)
  - 3.5. bei der IT-Infrastruktur (Kompatibilisierung aller Ein- und Ausgabegeräte, Einführung einer zentralen Lagerung und Bewirtschaftung der Daten; gegenseitige Synchronisation der verschiedenen Ein- und Ausgabegeräte)
4. Aufgrund der knappen zeitlichen Reserven sollten selbständig tätige Personen ihre Kräfte auf die zwei bis drei Optimierungsmöglichkeiten mit dem grössten Verbesserungspotenzial konzentrieren. Im vorliegenden Fall sind dies die Auswahl der Verkaufsmandate und das Personalmanagement. Die nachfolgend beschriebenen Lösungsvorschläge eignen sich ausschliesslich für Personen in einer vergleichbaren Situationen wie die Person im vorliegenden Fall (Arbeitszeit knapp, operatives Tagesgeschäft sehr effizient, strategische Ausrichtung ungenügend, Führungsaufgaben nicht konsequent verfolgt).



4.2. Beim Personalmanagement sollten selbständig erwerbende Personen mit Führungsaufgaben ein vermehrtes Augenmerk auf die durchgängige Durchführung sämtlicher Prozesse des Personalmanagements legen:

- 4.2.1. Bei der Personalbeschaffung sollte genau überprüft werden, ob potenzielle Mitarbeitende dem Anforderungsprofil genügen. Dadurch kann eine Verschwendung von Arbeitszeit verhindert werden, indem nicht geeignete Kandidaten erst gar nicht eingestellt und deshalb nicht eingearbeitet, weitergebildet und aufgrund von Erfolglosigkeit wieder freigesetzt werden müssen. Bei der Personalauswahl sollte ein Persönlichkeitstest eingesetzt werden, um mit üblichen Methoden nicht messbare Anforderungen zu prüfen.
- 4.2.2. Beim Personalentwicklungsprozess sollte bei der Einarbeitung die als absolutes Minimum anzusehende Dauer von sieben Tagen eingehalten werden. Als zusätzliches Instrument sollte eine alle zwei Monate stattfindende Arbeitsbegleitung der unterstellten Verkäuferinnen und Verkäufer eingesetzt werden. Bei Verkaufsm Meetings sollte eine vermehrte Einbindung der Mitarbeitenden erreicht werden.
- 4.2.3. Der Personalfreisetzungprozess sollte strikt durchgesetzt werden und auf einer objektiven Personalbeurteilung basieren. Die Personalbeurteilung sollte neben Output-orientierten Kriterien (Umsatz) auch Input-orientierte Kriterien (Fähigkeiten und Potenziale) berücksichtigen.
- 4.2.4. Generell sollte eine Delegation von Aufgaben an die Mitarbeitenden angestrebt werden. Dies hat den Vorteil, dass der eigene Arbeitsaufwand entlastet wird und zugleich – falls die Delegation richtig kommuniziert wird – eine höhere Motivation der Mitarbeitenden daraus resultiert.

Um ein neues Personalmanagement im Arbeitsalltag anwenden zu können, ist häufig eine Anpassung der Arbeitsverträge notwendig.

Als Quelle zur Erarbeitung des Lösungsvorschlags Vorgehen bei der Auswahl der Verkaufsmandate ist **Literatur** zur strategischen Unternehmensführung zu nennen (z.B. Lombriser, R., Abplanalp P.A. & Wernigk, K. (2007). *Strategien für KMU*. Zürich: Versus.). Beim Lösungsvorschlag Personalmanagement sind dies Werke der gleichnamigen Wirtschaftsdisziplin (z.B. Stock-Homburg, R. (2008). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.).