



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Organisationsprobleme

Untersuchung von Koordinations- und
Motivationsproblemen in einem Unternehmen mittels
Fallstudien

Verfasser

Christian Steidl

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im August 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dr. Rudolf Vetschera

Diese Diplomarbeit widme ich meiner Familie, insbesondere meinen Eltern und meiner Großmutter.

Danksagung

Zunächst möchte ich mich bei Herrn Mag. Filzmoser Michael für seine Unterstützung und Hilfe während der Entstehung meiner Diplomarbeit herzlichst bedanken.

Zudem danke ich o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera für die Möglichkeit, meine Diplomarbeit am Lehrstuhl für Organisation und Planung zu verfassen.

Ein besonderer Dank gilt auch sämtlichen Personen, die sich als Interviewpartner für die Erhebung der Daten die dieser Arbeit zugrunde liegen, zur Verfügung gestellt haben.

Bedanken möchte ich mich auch insbesondere bei meiner Freundin Melanie Tiringier für die Unterstützung und die tägliche Ermutigung während des Entstehungsprozesses meiner Diplomarbeit.

Der größte Dank gilt jedoch meiner Familie, insbesondere meinen Eltern, die mich während meines gesamten Studiums so tatkräftig unterstützt und nie den Glauben an mich verloren haben.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	11
1.1. Motivation	11
1.2. Forschungsfrage	11
1.3. Aufbau der Arbeit	12
2. Methode	13
2.1. „A priori“ Theorie	15
2.2. Festlegung des Forschungsdesigns	20
2.2.1. Analyseeinheit	20
2.2.2. Auswahl der Fälle	20
2.2.3. Datenerhebung	21
2.3. Analyse	24
2.3.1. Aufteilung der Hauptproblemgruppe „Koordinationsprobleme“	24
2.3.1.1. Ressourceneffizienz	26
2.3.1.2. Prozesseffizienz	26
2.3.1.3. Delegationseffizienz	27
2.3.1.4. Markteffizienz	27
2.3.2. Aufteilung der Hauptproblemgruppe „Motivationsprobleme“	30
2.3.2.1. Aufgabengestaltung	31
2.3.2.2. Planung	32
2.3.2.3. Führungsverhalten	33
2.3.2.4. Be- und Entlohnung	34
2.3.2.5. Unternehmenskultur	34
2.3.3. „within case“-Analyse	37
2.3.4. „cross case“-Analyse	37
3. Fallstudien	39
3.1. Einführung einer ERP-Software	39
3.1.1. Prozess-„owner“ (Projektleiter) ERP Umstieg Modul PM	43
3.1.1.1. Probleme	43
3.1.1.2. Lösungsvorschläge	48
3.1.2. Täglicher Benutzer, Einkaufsleiter, am Umstieg beteiligt	50

3.1.2.1. Probleme.....	50
3.1.2.2. Lösungsvorschläge	53
3.1.3. „end user“, Betriebselektriker, nicht am Umstieg beteiligt.....	54
3.1.3.1. Probleme.....	54
3.1.3.2. Lösungsvorschläge	58
3.1.4. „within case“-Analyse	60
3.2. Mitarbeiterklage.....	67
3.2.1. Damaliger Produktionsleiter am Standort Linz.....	69
3.2.1.1. Probleme.....	69
3.2.1.2. Lösungsvorschläge	72
3.2.2. Damaliger Schichtmeister.....	73
3.2.2.1. Probleme.....	73
3.2.2.2. Lösungsvorschläge	76
3.2.3. Beteiligter Mitarbeiter.....	77
3.2.3.1. Probleme.....	77
3.2.3.2. Lösungsvorschläge	79
3.2.4. „within case“-Analyse	80
3.3. Produktionsebene	88
3.3.1. Langjähriger Mitarbeiter der Verzinkungsanlage	89
3.3.1.1. Probleme.....	89
3.3.1.2. Lösungsvorschläge	93
3.3.2. Langjähriger Mitarbeiter der Spaltanlage.....	94
3.3.2.1. Probleme.....	94
3.3.2.2. Lösungsvorschläge	97
3.3.3. Langjähriger Mitarbeiter an beiden Anlagen	98
3.3.3.1. Probleme.....	98
3.3.3.2. Lösungsvorschläge	101
3.3.4. „within case“-Analyse	102
4. „cross case“-Analyse	109
5. Schlussfolgerung	118
Anhang	121
Literaturverzeichnis	121
Tabellenverzeichnis	123

Abbildungsverzeichnis	124
Zusammenfassung.....	125
Abstract.....	127
Curriculum Vitae.....	129

1. Einleitung

In der vorliegenden Diplomarbeit wird in einem Unternehmen eine Fallstudienuntersuchung durchgeführt. Anhand von Interviews wird hierbei versucht, im Unternehmen aufgetretene Organisationsprobleme darzustellen und mit Hilfe systematischer Analysekriterien zu kategorisieren, um die Bereiche, in denen Probleme im Unternehmen entstehen, und eventuelle Problemschwerpunkte im Unternehmen erkennen zu können.

1.1. Motivation

Die Idee zu diesem Diplomarbeitsthema entwickelte ich bereits im zweiten Abschnitt meines Studiums. Während meiner Studienzeit war ich in den Sommermonaten jedes Jahr im selben Unternehmen beschäftigt. Meine Aufgaben erstreckten sich dabei über mehrere betriebliche Ebenen. Neben meiner Tätigkeit als Produktionsmitarbeiter wurde ich auch unterstützend in anderen Bereichen, wie zum Beispiel Instandhaltung, Lager und Magazin und in der Abteilung Einkauf eingesetzt. Zuletzt absolvierte ich in diesem Unternehmen ein viermonatiges Praktikum als Assistent der Projektleitung bei der Einführung eines neuen „enterprise resource planning“¹-Systems.

Durch die langjährige Anstellung im Unternehmen konnte ich das Auftreten und die Auswirkung von Organisationsproblemen aus erster Hand miterleben. Mein Interesse wurde vor allem durch die Tatsache geweckt, dass die Unternehmensführung scheinbar machtlos gegenüber den aufgetretenen Problemen war, beziehungsweise anscheinend nicht wusste, in welchen Bereichen Probleme auftraten.

1.2. Forschungsfrage

Da die Mängel und deren Ursprung dem Unternehmen nicht bekannt sind, und das Erkennen und Identifizieren der einzelnen Probleme den ersten Schritt zur Lösung derselben darstellt, ist es Ziel dieser Arbeit, die aufgetretenen Organisationsprobleme zu ordnen und zu kategorisieren, um feststellen zu können,

¹ In der Folge kurz „ERP“ genannt

welche Arten von Problemen im Unternehmen entstehen, beziehungsweise in welchen Aspekten sich das Unternehmen verbessern muss, um entsprechend vorzubeugen. Die Forschungsfrage lautet daher:

„Welche Arten von Organisationsproblemen gibt es im Unternehmen; sind diese über mehrere Probleminstanzen, das heißt die konkreten Fallstudien, konsistent; weisen sie Zusammenhänge untereinander auf?“

1.3. Aufbau der Arbeit

Im folgenden Kapitel 2 wird die zur Problemfindung verwendete Methode beschrieben. In diesem Abschnitt wird die Fallstudienmethode erklärt, die der Untersuchung zugrunde liegende Theorie abgeleitet, das Forschungsdesign festgelegt und das verwendete Analyseverfahren erläutert.

In Kapitel 3 werden die einzelnen Fallstudien aufgearbeitet. Bei jedem der drei Fälle wird zunächst ein Überblick über die untersuchte Problematik gegeben. Darauf folgt die detaillierte Darstellung des Falls anhand der Aussagen der Interviewpartner und eine „within case“-Analyse, in der die, aus den Erzählungen der Gesprächspartner abgeleiteten, Probleme kategorisiert werden.

In Kapitel 4. wird schließlich eine „cross case“-Analyse durchgeführt, in der die Ergebnisse der „within case“-Analysen fallübergreifend verglichen werden. Ziel ist es dabei, Gemeinsamkeiten und Muster in den Fällen zu finden, um eventuelle Problemschwerpunkte im Unternehmen aufzudecken.

Kapitel 5 enthält die Schlussfolgerungen, die sich aus den Ergebnissen der Analyse erschließen lassen; letztlich werden die eingangs aufgeworfenen Forschungsfragen mit entsprechenden zusammenfassenden Antworten konfrontiert.

2. Methode

Um die Forschungsfrage dieser Arbeit zu untersuchen, bietet sich die Fallstudienmethode an. Fallstudien eignen sich besonders für die Untersuchung von Phänomenen, die nicht außerhalb ihrer natürlichen Umgebung, beziehungsweise ihres Kontextes, untersucht werden können. Dies ist auch hier der Fall, da Organisationsprobleme nur innerhalb der Unternehmen, die von ihnen betroffen sind, erforscht werden können. Ein weiteres Argument für die Verwendung der qualitativen Fallstudienmethode findet sich in der Tatsache, dass die hier untersuchten Phänomene nur schwer quantifiziert werden können. Quantitative Methoden der Datenerhebung und Analyse würden zur Kategorisierung der, in der Organisation aufgetretenen, Probleme nicht ausreichen, da das Verhalten in Organisationen von zu vielen Kontextvariablen beeinflusst wird.² Zudem ist zu sagen, dass die einzelnen Organisationsmitglieder jeweils nur ein Teilbild der Vorgänge und Prozesse innerhalb der Organisation erkennen. Dies stellt ebenfalls einen Grund für die Verwendung der qualitativen Fallstudienmethode dar, da hier auch die Sichtweisen der einzelnen Organisationsmitglieder berücksichtigt werden, die bei Verwendung eines quantitativen Forschungsdesigns möglicherweise in der Masse untergehen.³

Die Fallstudienmethode besteht aus einer detaillierten Recherche, deren Ziel es ist, den Kontext und die Prozesse, die in das untersuchte Phänomen eingebunden sind, zu analysieren. Dabei wird nicht versucht, den Forschungsgegenstand aus seinem Kontext zu lösen, da das Phänomen erst durch seine Beziehung zu diesem interessant wird. Zwar hat der Forscher keinen Einfluss auf diese Kontextvariablen, jedoch muss auch dem Kontext, in dem die zu erforschenden Phänomene ablaufen, Beachtung geschenkt werden, um diese verstehen zu können. Wie bereits gesagt, versteht man hier unter dem Begriff Kontext die natürliche Umgebung, beziehungsweise situative Variablen der untersuchten Phänomene. Beispiele für solche Studien mit reichhaltigem Kontext: die Untersuchung organisatorischer Aspekte, etwa die Verteilung neuer Ideen innerhalb einer Organisation, die Untersuchung von einzelnen Gruppen oder Individuen innerhalb einer Organisation, die Erforschung von Verhältnissen zwischen mehreren Organisationen, oder die

² Vgl. Yin; 1994

³ Vgl. Johnston, Leach, Liu; 1999

Untersuchung bestimmter Projekte, die innerhalb einer Organisation durchgeführt werden, wie etwa die Einführung eines neuen ERP-Systems. Erkenntnisse der Fallstudienmethode sind auf Grund ihres persönlichen und anschaulichen Charakters, gerade im Bezug auf organisationsinterne Phänomene, überzeugender als statistische Ergebnisse⁴.

Gegenwärtig wird die Fallstudienmethode hauptsächlich mit der theoriebildenden Forschung in Verbindung gebracht.⁵ Bei der theoriebildenden Forschung werden von Beobachtungen durch Induktion neue Theorien abgeleitet.⁶ Jedoch ist der Anwendungsbereich der Fallstudienmethode keinesfalls auf den Bereich der theoriebildenden Forschung zu beschränken. Yin ist der Meinung, dass die Fallstudienmethode sowohl für theoriebildende, als auch für theorietestende und theorieanwendende Forschungsfragen verwendet werden kann.⁷ Bei der theorietestenden Forschung besteht die Theorie bereits zu Beginn der Studie. Aus der *a priori* festgelegten Theorie werden durch Deduktion Vorhersagen abgeleitet, welche durch die folgenden Beobachtungen während der Untersuchung auf ihre Korrektheit überprüft werden.⁸ Die theorieanwendende Forschung vereint Vorteile der theoriebildenden und theorietestenden Forschungsbereiche. Laut Wöhe bildet die Theorie die Grundlage für die angewandte Wissenschaft.⁹ Dies ist zugleich das Grundprinzip der theorieanwendenden Forschung. Wie bei theorietestender Forschung wird hier *a priori* eine Theorie festgelegt, die der folgenden Untersuchung zugrunde liegt. Jedoch ist hier das Testen der aufgestellten Theorie nicht Ziel der Forschung. Wöhe beschreibt das Ziel der angewandten Wissenschaft folgendermaßen: „Erkenntnisziel der angewandten Betriebswirtschaftslehre ist die Beschreibung und Beurteilung von empirisch vorgefundenen Entscheidungsprozessen, sowie die Entwicklung neuer Entscheidungsgrundlagen,...“¹⁰. Die Theorie wird also nicht während der Studie getestet, sondern zur Beschreibung und Lösung von Praxisproblemen angewendet. Wie bei der theoriebildenden Forschung

⁴ Vgl. Johnston, Leach, Liu; 1999

⁵ Vgl. Lamnek Bd. 1; 1995

⁶ Vgl. Chalmers; 1994

⁷ Vgl. Yin; 1994

⁸ Vgl. Chalmers; 1994

⁹ Vgl. Wöhe; 2005

¹⁰ Wöhe; 2005: 14

werden die Erkenntnisse dabei induktiv von den Beobachtungen abgeleitet, um die untersuchten Phänomene zu beschreiben.

Im Allgemeinen bestimmt die Forschungsfrage Methodologie und Forschungsstil. Ziel dieser Arbeit ist es nicht, neue Theorien zu entwickeln, die erklären, wie es zu Problemen in Organisationen kommen kann; vielmehr wird Theorie angewendet, um die auftretenden Probleme beschreiben, beziehungsweise kategorisieren zu können. Es handelt sich bei vorliegender Diplomarbeit also nicht um theoriebildende Forschung. Die Forschungsfrage verlangt nach einem theorieanwendenden Forschungsstil.

Um die Fallstudienmethode für die Untersuchung einer theorietestenden, beziehungsweise theorieanwendenden Forschungsfrage verwenden zu können, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst, die Forschungsfrage durch Theorie in Form einer Forschungshypothese zu begründen. Dann, die Anwendung einer gezielten, objektiven und systematischen Methodologie. Der dritten Voraussetzung zufolge müssen unabhängige, objektive Kriterien zur Auswertung der erhobenen Daten entwickelt und implementiert werden, die das Risiko der Beeinflussung der Ergebnisse durch den Forscher minimieren.¹¹

2.1. „A priori“ Theorie

Die Theorie, welche hier *a priori* gesetzt wird, basiert auf dem Phänomen der aufgetretenen Organisationsprobleme, und auf der Frage, wie diese entstehen. Um verstehen zu können, warum es in Unternehmen zu Organisationsproblemen kommen kann, muss zunächst der Organisationsbegriff selbst näher behandelt werden. In der Literatur sind grundsätzlich zwei unterschiedliche Organisationsbegriffe anzutreffen.

Der institutionelle Organisationsbegriff bezeichnet Organisationen als soziale Gebilde in denen zwei oder mehrere Personen kooperieren, um bestimmte gemeinsame Ziele besser erreichen zu können. Die Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Personen erreicht die Ziele effizienter, da sie Arbeitsteilung sowie Spezialisierung

¹¹ Vgl. Johnston, Leach, Liu; 1999

ermöglicht.¹² „Organisationen sind dann zielgerichtete Handlungssysteme mit interpersonaler Arbeitsteilung (Die Unternehmung ist eine Organisation).“¹³

Demgegenüber steht die Sichtweise des instrumentellen Organisationsbegriffes, auf die sich diese Arbeit weiterführend bezieht, da die angestrebten Gestaltungsempfehlungen nur dort Handhabe haben wo sie auch ansetzen können. Das ist zum Beispiel bei der Entwicklung von Organisationsstrukturen oder bei der Vorgabe konkreter Handlungsempfehlungen der Fall. Picot, Dietl und Franck beschreiben dies folgendermaßen: „Sieht man in der Organisation ein ‚Gegenmittel‘ für Koordinations- und Motivationsprobleme, so entspricht dies einem instrumentellen Organisationsbegriff. Die Organisation ist aus dieser Perspektive ein Mittel zum Zweck der Lösung des Organisationsproblems (Die Unternehmung hat eine Organisation).“¹⁴

Dieselben Autoren sehen in der Knappheit den Ausgangspunkt sämtlichen Wirtschaftens.¹⁵ Der Begriff des Wirtschaftens vereinigt also alle Aktivitäten zur Knappheitsverringerung, bei denen der Ressourcenbestand so einzusetzen ist, dass ein Höchstmaß der Bedürfnisbefriedigung erreicht wird. Sie stellen fest, dass der größte Beitrag zur Knappheitsbewältigung durch Arbeitsteilung und Spezialisierung erzielt werden kann, da diese beiden Faktoren, um nur einige ihrer vielen Vorteile zu nennen, zu höherer Erfahrung, Sachkenntnis und Geschicklichkeit der Organisationsmitglieder und auch zur Vermeidung von Rüstzeiten, und damit zu einem enormen Produktivitätsanstieg führen.¹⁶

Jedoch führt eine zunehmende Spezialisierung der Akteure zu größeren Interdependenzen zwischen einzelnen Teilbereichen oder Akteuren, und damit zu Problemen in den Bereichen Tausch und Abstimmung, die ihrerseits ebenfalls Ressourcen verbrauchen. Durch den zunehmenden Verlust von Selbstständigkeit sind die Organisationsmitglieder mehr und mehr zu Leistungsaustausch und

¹² Vgl. Laux, Liermann; 2003 und Picot, Dietl, Franck; 2002

¹³ Picot, Dietl, Franck; 2002: 28

¹⁴ Picot, Dietl, Franck; 2002: 28

¹⁵ Vgl. Picot, Dietl, Franck; 2002

¹⁶ Vgl. Smith; 1776

Abstimmung mit anderen spezialisierten Aufgabenträgern einer Organisation benötigt.¹⁷

Gemeinsam bilden also Arbeitsteilung, Spezialisierung, Tausch und Abstimmung die vier Grundelemente des Wirtschaftens. Versuche ökonomischer Akteure, Regeln für diese vier Grundelemente festzulegen um so das Organisationsproblem zu lösen führen zur Bildung von verschiedenen Typen von Institutionen wie zum Beispiel: Märkte, Netzwerke, Verbände, Kooperationen und Organisationen. Strukturen aus den vier Grundelementen werden vom Menschen erschaffen und können daher gut oder auch weniger gut funktionieren. Mängel können also bei jedem der vier Grundelemente entstehen. Bei Mängeln im Bereich der Arbeitsteilung und Spezialisierung spricht man von nicht ausgeschöpften Produktivitätspotentialen. Mängel im Bereich des Tausches und der Abstimmung stellen sich als wieder verlorene Produktivitätsgewinne dar.¹⁸

Erstrebenswert ist, Organisationsstrukturen so zu gestalten, das durch Arbeitsteilung und Spezialisierung Produktivitätspotentiale ausgeschöpft und Produktivitätsverluste durch die notwendigen Elemente Tausch und Abstimmung möglichst vermieden werden. Dies stellt die ökonomischen Akteure vor zwei Hauptprobleme: das Koordinationsproblem und das Motivationsproblem.¹⁹

Koordination wird als die: „Ausrichtung von Einzelaktivitäten in einem arbeitsteiligen System auf ein übergeordnetes Gesamtziel“ definiert.²⁰

Die Tätigkeiten der einzelnen Organisationsmitglieder bestimmen, welche Ergebnisse durch die Organisation erzielt werden. Mitarbeiter auf allen Ebenen werden dabei als Entscheidungsträger gesehen. Damit alle diese Tätigkeiten und Entscheidungen auf dieselben Ziele, also auf die Organisationsziele, hinarbeiten, müssen sie koordiniert, beziehungsweise zielorientiert gesteuert werden. Arbeitsteilung und Spezialisierung führen also zu einem großen Koordinationsbedarf und gegebenenfalls auch zu Koordinationsproblemen.²¹

¹⁷ Vgl. Picot, Dietl, Franck; 2002

¹⁸ Vgl. Picot, Dietl, Franck; 2002

¹⁹ Vgl. Picot, Dietl, Franck; 2002

²⁰ Frese; 1998: 10

²¹ Vgl. Laux, Liermann; 2003

Vor allem müssen die Mitglieder wissen, welche Rolle ihnen in der jeweiligen Organisationsstruktur zukommt, beziehungsweise welchen Beitrag sie zum Erreichen der Organisationsziele leisten müssen. Beim Koordinationsproblem handelt es sich also vor allem um ein Problem der Überwindung des „Nichtwissens“.²²

Das zweite Hauptproblem entsteht durch die Frage, ob die Organisationsmitglieder ihre zugeteilte Rolle auch tatsächlich wahrnehmen, beziehungsweise wahrnehmen wollen. Die Motivation beschreibt: „den inneren Zustand, der einen Menschen antreibt, bewegt ... und sein Verhalten an Zielen ausrichtet.“²³ Man kann davon ausgehen, dass die Akteure einer Organisation die formal vorgegebenen Strukturen nicht immer auch selbstständig und bereitwillig umsetzen.²⁴

Dazu kommt es vor allem, wenn die persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder (zum Beispiel Prestige, Erfahrungen, Erwerb von Einkommen) von den festgelegten Organisationszielen abweichen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Schaffung von positiven Leistungsanreizen für die Beteiligten einer Organisation.²⁵

Je geringer die Deckung der Ziele von Organisationsmitgliedern und Organisation selbst, desto mehr Motivationsprobleme, wie etwa opportunistisches Verhalten der Akteure, können entstehen. Die Frage ist also, wie die Organisationsmitglieder dazu bewegt werden können, bestimmten Erwartungen und Strukturen zu folgen. Sie müssen motiviert werden, erwartete Leistungen und vereinbarte Spielregeln einzuhalten. Beim Motivationsproblem handelt es sich also vor allem um ein Problem der Überwindung des „Nichtwollens“.²⁶

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass Mängeln in einer Organisation nur durch Koordination und Motivation erfolgreich vorgeschützt werden kann. Dies führt zur Aufteilung des Organisationsproblems in die beiden Hauptproblemgruppen Koordinationsprobleme und Motivationsprobleme. In der folgenden Abbildung wird diese Aufteilung verdeutlicht.

²² Vgl. Picot, Dietl, Franck; 2002

²³ Frese; 1998: 156, zitiert nach Berelson, Steiner; 1964: 240

²⁴ Vgl. Picot, Dietl, Franck; 2002

²⁵ Vgl. Laux, Liermann; 2003

²⁶ Vgl. Picot, Dietl, Franck; 2002

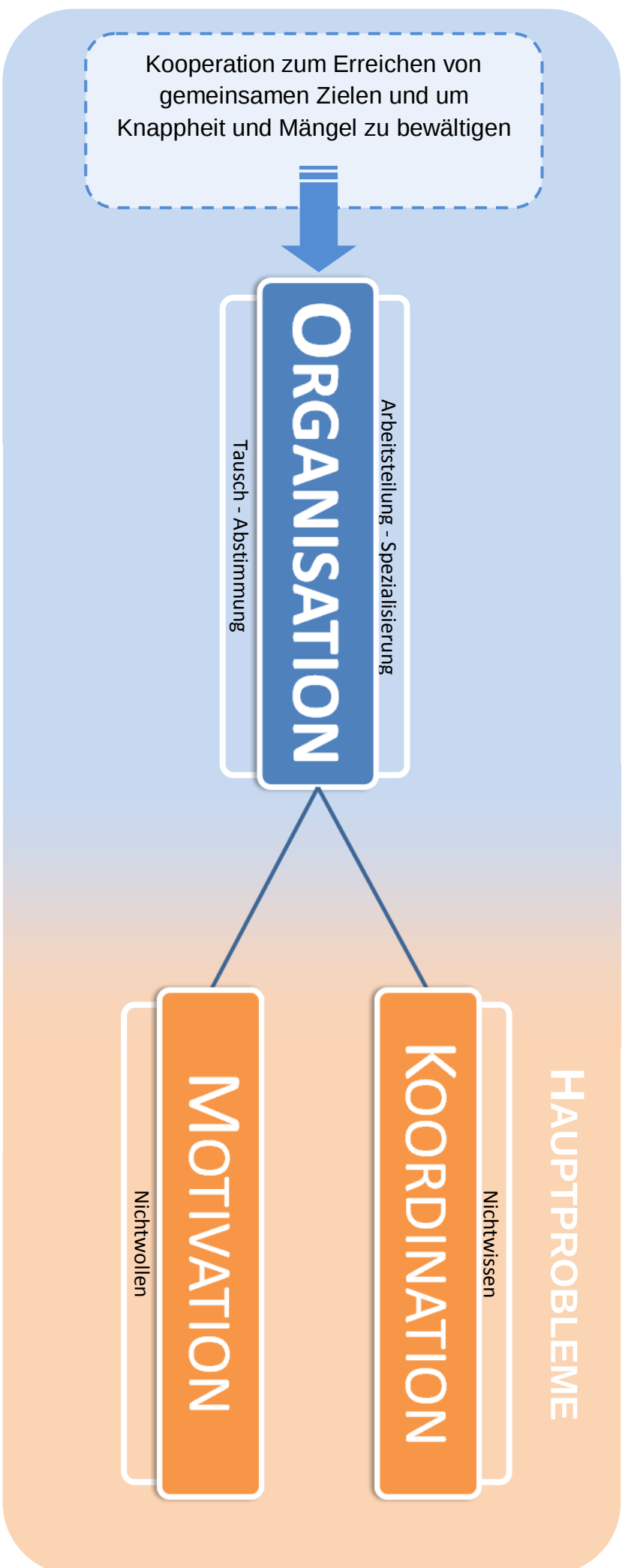


Abbildung 1: Aufteilung der Organisationsprobleme in die Hauptproblemgruppen

2.2. Festlegung des Forschungsdesigns

Um die zweite Voraussetzung des theorieanwendenden Forschungsstils zu erfüllen, muss nun die entsprechende Methodologie, mit der die Fallstudienuntersuchung durchgeführt wird, festgelegt werden. Auch hier müssen drei Bereiche berücksichtigt werden. Zunächst die Festlegung der Analyseeinheit, zweitens die Auswahl der zur Untersuchung geeigneten Fälle; schließlich Art und Gegenstandsbereich der Datenerhebung.

2.2.1. Analyseeinheit

Der erste Schritt bei der Entwicklung eines angemessenen Forschungsdesigns ist die Bestimmung der Analyseeinheit.²⁷ Die Art der Analyseeinheit hängt von der Forschungsfrage ab. In dieser Arbeit stellt das Unternehmen, in dem die Fallstudienforschung durchgeführt wurde, die Analyseeinheit dar. Hierbei handelt es sich um ein österreichisches Tochterunternehmen einer multinationalen Organisation, welche unter anderem auch Firmenstandorte in Deutschland und Holland unterhält. Das Unternehmen betreibt am für die Untersuchung herangezogenen Standort zwei Fertigungslinien, wobei eine Anlage sowohl Endprodukte, als auch das Vormaterial für die zweite Anlage herstellt. Die Produktionsmitarbeiter arbeiten an beiden Fertigungslinien im Schichtbetrieb.

2.2.2. Auswahl der Fälle

Jeder hier untersuchte Fall sollte zunächst als eine eigenständige, detaillierte und umfangreiche Studie betrachtet werden. Daraus ergibt sich, dass die einzelnen Fälle nicht zufällig, sondern bewusst und sorgfältig vom Forscher ausgewählt werden sollten; also diejenigen, welche am besten dazu geeignet sind, die a priori festgelegte Theorie zu überprüfen, beziehungsweise anzuwenden. Die ausgewählten Fälle sollten sich gegenseitig so ergänzen, dass Gemeinsamkeiten erschlossen, und sämtliche Bereiche der zugrundeliegenden Theorie gedeckt werden. Liefern die einzelnen Fälle ähnliche oder sogar gleiche Ergebnisse, wird das Vertrauen in die gewonnenen Erkenntnisse noch verstärkt.²⁸

²⁷ Vgl. Yin; 1993

²⁸ Vgl. Johnston, Leach, Liu; 1999

Für diese Arbeit wurden bewusst drei inhaltlich verschiedene Fälle zur gegenseitigen Ergänzung ausgewählt, um überprüfen zu können, ob die, in unterschiedlichem Kontext aufgetretenen, Probleme in gleiche Kategorien eingeordnet werden können.

2.2.3. Datenerhebung

Mögliche Formen der qualitativen Datenerhebung wären zum Beispiel die teilnehmende, verdeckte oder unentdeckte Beobachtung, qualitative Interviews und die Inhaltsanalyse in Verbindung mit der Verwendung von „historischen Dokumenten“²⁹. Bei der teilnehmenden Beobachtung sammelt der Forscher Daten aus erster Hand, indem er selbst am untersuchten Phänomen teilnimmt. Da die Vorfälle, die den hier gewählten Fallstudien zugrunde liegen jedoch vorwiegend in der Vergangenheit liegen, wird die teilnehmende Beobachtung als Methode der Datenerhebung unmöglich. Ziel der Inhaltsanalyse ist: „die Analyse von Material, das auf irgendeine Weise menschliches Verhalten oder soziales Handeln repräsentiert.“³⁰ Dabei werden also alle unternehmensinternen Texte als Informationsquellen verwendet. Auch die Methode der Inhaltsanalyse ist für die vorliegende Untersuchung nicht angemessen, da die hier erforschten Phänomene zum größten Teil nicht schriftlich festgehalten werden. So würden historische Dokumente als Datenquelle zum Beispiel nicht ausreichend Informationen liefern, um Motivationsprobleme untersuchen zu können. Zu einer für diese Forschungsfrage angemessenen Datensammlung eignen sich am besten qualitative Interviews.³¹

Durch die Verschiedenheit der Fallstudien und die unterschiedlichen Standpunkte der Interviewpartner wird der Entwurf einheitlicher Interviewabläufe, beziehungsweise die Entwicklung von Leitfäden, Fragebogen oder Fragenkatalogen schwer möglich, das heißt nicht sinnvoll.

Die Form des „Narrativen Interviews“ vermeidet einen Leitfaden für den Interviewablauf. Hier wird der Interviewpartner nur gebeten, über das im einleitenden Gespräch dargestellte Thema zu erzählen. Der Interviewer verhält sich zurückhaltend und unterstützt den Befragten bei Bedarf durch anregende, offene Fragen. Der Interviewpartner steuert also den Informationsfluss und legt fest was

²⁹ Akten, Memos, Emails, alle unternehmensinternen Texte

³⁰ Lamnek Bd. 2; 1995: S. 176

³¹ Vgl. Lamnek Bd.2; 1995 und Johnston, Leach, Liu; 1999

relevant ist, was nicht; so kann eine Prädetermination durch den Interviewleiter zwar nahezu ausgeschlossen werden, jedoch trotzdem der Eindruck entstehen, dass er eben genau durch diese anregenden Fragen Inhalt und Ablauf des Interviews beeinflusst, und die Ergebnisse, beabsichtigt oder nicht, verzerrt.³²

Diesen Effekt vermeidet eine Sonderform des narrativen Interviews: Beim rezeptiven Interview nimmt der Interviewleiter ausschließlich die Rolle des Zuhörers ein. Das heißt, die Kommunikation erfolgt hier nur einseitig. Trotzdem hat es den Charakter eines Alltagsgesprächs, was den Interviewablauf, wie beim narrativen Interview, für den Befragten stark erleichtert.

Das Interview wird durch eine sehr allgemeine, zwar themenorientierte aber wertungsfreie Einleitungsfrage eröffnet. Ist das Gespräch erst einmal in Gang gekommen, wird vom Interviewleiter jeder Eingriff in dessen Ablauf vermieden. Der Interviewpartner wird nur durch aktives, interessiertes Zuhören, also hauptsächlich Mimik und Gestik, zum Weitererzählen animiert. Es kann also zu keiner Beeinflussung durch den Interviewleiter kommen, da er sich nicht kritisch zu den Aussagen des Befragten äußern kann.³³

Das rezeptive Interview ist daher die offenste Form eines Interviews. Es bestehen weder vorgefertigte Fragen, wie bei quantitativen Interviewformen, noch festgelegte Antwortarten oder andere strukturelle Vorschriften für den Interviewablauf. Fragen, Antworten und auch der Ablauf des Interviews bleiben offen.

Die Ergebnisse des Interviews entstammen daher vollständig den Erfahrungen des Befragten. Mehr noch kann und soll jede während des Interviews neu gewonnene Information das Vorwissen des Interviewers und dessen kritische Meinung dazu verändern. Auch das eigentliche Thema und die Struktur des Interviews werden vom Befragten bestimmt. Durch die Befragung von mehreren Interviewpersonen wird daher auch die Interviewstruktur einer Variation unterworfen. Ausgeschlossen wird auch Festlegung und Beeinflussung der Struktur von Seiten des Interviewleiter oder eines einzelnen Befragten. Jeder Befragte legt seine Interviewstruktur individuell fest. Dadurch wird eine maximale Objektivität in der Datenerhebung garantiert. Das rezeptive Interview stellt also eine Idealform dar, die während der Datenerhebung zu

³² Vgl. Lamnek Bd. 2; 1995

³³ Vgl. Lamnek Bd. 2; 1995

dieser Fallstudie angestrebt wird.³⁴ Das Interview wird in einer dem Interviewten möglichst angenehmen Situation und Sprache abgehalten. Daher werden die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Zitate der Interviewpartner zum größten Teil umgangssprachlich wiedergegeben.

Um die interne Gültigkeit und die Objektivität der erhobenen Daten zu garantieren, ist es hier besonders ausschlaggebend, Daten von mehreren Quellen zu sammeln.³⁵ In dieser Arbeit geschieht das, indem zu jeder Fallstudie drei Mitarbeiter, die unterschiedlichen, gegebenenfalls konkurrierenden Gruppen im Unternehmen angehören, interviewt werden. Die einzelnen Gespräche sind natürlich subjektiv, da der Interviewpartner seine persönliche Meinung vertritt. Annähernd objektive Multisubjektivität wird durch Befragung mehrerer Mitarbeiter je Fall erreicht, sofern alle Sichtweisen der Interviewpartner gleich und ausreichend berücksichtigt werden. Zudem haben Interviews den Vorteil, dass sie direkt auf das Thema des jeweiligen Falls fokussiert werden können.³⁶ Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die zu den einzelnen Fallstudien geführten Interviews.

FALL	INTERVIEWPERSON	REFERENZ	DAUER	SEITEN	ZEICHEN	ORT	DATUM
ERP - Software	Projektleiter ERP – Umstieg	ERP_P	31:43	12	25.432	Linz	06.09.'07
	Nicht am Umstieg beteiligter „end user“	ERP_E	24:02	11	20.964	Linz	19.09.'07
	Täglicher Benutzer, Einkaufsleiter	ERP_T	29:10	10	21.348	Linz	31.08.'07
Mitarbeiterklage	Damaliger Produktionsleiter	MK_P	42:44	12	31.997	Judenburg	09.04.'08
	Damaliger Schichtmeister	MK_S	35:07	11	29.925	Linz	19.09.'07
	Beteiligter Mitarbeiter	MK_B	61:36	17	37.220	St. Lorenzen	09.04.'08
Produktionsebene	Langjähriger Mitarbeiter Spaltanlage	BK_S	33:40	15	28.526	Wilhering	28.03.'08
	Langjähriger Mitarbeiter Verzinkungsanlage	BK_V	28:44	12	24.658	Linz	26.03.'08
	Langjähriger Mitarbeiter beide Anlagen	BK_B	38:36	16	39.272	Linz	07.09.'07

Tabelle 1: Übersicht Fälle und Interviews

³⁴ Vgl. Lamnek Bd. 2; 1995

³⁵ Vgl. Yin; 1994

³⁶ Vgl. Johnston, Leach, Liu; 1999

2.3. Analyse

Wie oben ausgeführt, sollten zur Analyse der erhobenen Daten unabhängige und objektive Kriterien herangezogen werden, um das Risiko der Beeinflussung der Ergebnisse durch den Forscher zu minimieren. Daher wird in diesem Abschnitt ein allgemeines Rahmenwerk für die in den Fallstudien aufgetretenen Probleme aus der Theorie abgeleitet.

In der Analysephase werden so die einzelnen, von den Interviewpartnern dargestellten, Probleme in dieses Rahmenwerk der möglichen Organisationsprobleme eingeordnet. Dadurch können die Probleme, die in den einzelnen Fallstudien auftreten besser untersucht, dargestellt und eventuelle Problemschwerpunkte erkennbar gemacht werden („within case“-Analyse³⁷).

Zusätzlich ermöglicht die einheitliche Vorgehensweise bei der Analyse einen Vergleich der aufgeworfenen Probleme über die Grenzen eines Falles hinweg, und somit die Erkennung der Problemschwerpunkte des Unternehmens im Allgemeinen („cross case“-Analyse³⁸).

2.3.1. Aufteilung der Hauptproblemgruppe „Koordinationsprobleme“

Um die einzelnen, von den Interviewpartnern dargestellten Mängel übersichtlicher zu gliedern, werden die beiden zuvor vorgestellten Hauptproblemgruppen noch weiter aufgeteilt.

Für die Aufteilung des Koordinationsproblems eignen sich besonders die von Erich Frese vorgestellten Effizienzkriterien, da sie als „Sammelbecken“ für mehrere, inhaltlich verwandte Problemszenarien fungieren.³⁹

Abgeleitet werden diese Effizienzkriterien der Koordination vom Phänomen der Arbeitsteilung. Durch die Einzelentscheidungen der arbeitsteiligen Organisationsmitglieder werden Autonomiekosten verursacht, da jene meist vom Optimum einer Gesamtplanung abweichen. Um Autonomiekosten zu verringern, sind Aktivitäten der Informationsverteilung von Seiten einer übergeordneten

³⁷ Vgl. Eisenhardt; 1989

³⁸ Vgl. Eisenhardt; 1989

³⁹ Vgl. Frese; 1998

koordinierenden Einheit nötig. Die Einzelentscheidungen der interdependenten Teilbereiche werden so aufeinander abgestimmt. Jedoch auch diese Aktivitäten verbrauchen Ressourcen, die sogenannten Abstimmungskosten. Aus dem Spannungsverhältnis der beiden Faktoren Autonomiekosten und Abstimmungskosten ergibt sich das Konzept der Koordinationseffizienz.⁴⁰

Die Koordinationseffizienz kann nun nach den einzelnen Instrumenten der Arbeitsteilung – also nach Segmentierung und Strukturierung – weiter aufgeteilt werden.

Segmentierung beschreibt die Aufteilung oder Abgrenzung der Aufgaben in einer Organisation auf einzelne Teilbereiche. Infolge können Interdependenzen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten entstehen. Durch eine solche Abgrenzung einzelner Teilbereiche kann es aber auch zur nicht effizienten Nutzung von vorhandenen Ressourcen- oder Marktpotentialen kommen. Im Bereich der Segmentierung werden also möglichst hohe Interdependenzeffizienz und Potentialeffizienz angestrebt.⁴¹

Strukturierung bestimmt die Hierarchie in einer Organisation. Sie legt die Kompetenzen der einzelnen Organisationseinheiten fest und regelt die Delegationsverhältnisse zwischen den über- oder untergeordneten Akteuren. Durch die asymmetrische Informationsverteilung in einer Organisation sinkt die Entscheidungsqualität bei zunehmender Delegation und es entstehen Autonomiekosten. Diesem Phänomen wird entgegengewirkt indem eine möglichst hohe Delegationseffizienz angestrebt wird.⁴²

Die Effizienzkriterien können jedoch auch bezogen auf die betroffenen Handlungsbereiche abgegrenzt werden. Die Kriterien Interdependenzeffizienz und Potentialeffizienz werden dann ersetzt durch Markteffizienz, Prozesseffizienz und Ressourceneffizienz. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen von Effizienzkriterien liegt hauptsächlich auf sprachlicher Ebene. Man kann jedoch feststellen, dass Koordinationsprobleme, welche die Interdependenzeffizienz und die Potentialeffizienz gleichermaßen betreffen, häufig kürzer und einfacher dargestellt

⁴⁰ Vgl. Frese; 1998

⁴¹ Vgl. Frese; 1998

⁴² Vgl. Frese; 1998

werden können. Zusätzlich wird durch die Verwendung der, nach den betroffenen Handlungsbereichen abgegrenzten, Effizienzkriterien die Kommunikation mit der Unternehmenspraxis erleichtert.⁴³

Folglich lässt sich die Abgrenzung nach Handlungsbereichen in der Praxis besser anwenden und wird daher in dieser Arbeit zur Aufteilung der Hauptproblemgruppe der Koordinationsprobleme verwendet. Zum besseren Verständnis der Gliederung werden im folgenden Abschnitt die vier Teilbereiche des Koordinationsproblems definiert und erklärt.

2.3.1.1. Ressourceneffizienz

Der Bereich der Ressourceneffizienz beschäftigt sich mit der optimalen Nutzung von Ressourcen. Der Begriff „Ressourcen“ beinhaltet dabei Anlagen, immaterielle Ressourcen aber auch Personen. Um eine möglichst hohe Ressourceneffizienz zu erzielen, müssen diese Ressourcen entsprechend der Ziele der gesamten Organisation über Bereichsgrenzen hinweg optimal genutzt und verteilt werden. Bei geringer Ressourceneffizienz kann es zu Leerkapazitäten und zu Problemen bei der Verteilung knapper Ressourcen kommen.⁴⁴

2.3.1.2. Prozesseffizienz

Die Prozesseffizienz beschäftigt sich mit dem Leistungsprozess einer Organisation von dessen Auslösung bis zum Abschluss des internen Transformationsprozesses. Genauer gesagt geht es dabei um „die Regelung der Fragen, wann Verbrauchsfaktoren beschafft werden sowie wann, in welcher Reihenfolge und über welche Potentialfaktoren (Anlagen, Personal) die interne Transformation in Marktleistung erfolgen soll.“⁴⁵ Gegenstand der Untersuchungen zur Prozesseffizienz sind Teilbereiche von Organisationen die durch interne Leistungsverflechtung (sequentielle Verknüpfung der Realisationsprozesse) oder Ressourceninterdependenzen (Überschneidung von Ressourcen) verbunden sind. Um eine möglichst hohe Prozesseffizienz zu erzielen, muss der Leistungsprozess über alle Stufen auf die Gesamtziele der Organisation ausgerichtet werden. Zu geringe

⁴³ Vgl. Frese; 1998

⁴⁴ Vgl. Frese; 1998

⁴⁵ Frese; 1998: 269-270

Prozesseffizienz kann zu Problemen in Form von Zwischenlagern oder Terminüberschreitungen führen.⁴⁶

2.3.1.3. Delegationseffizienz

Gegenstand der Delegationseffizienz ist „die Nutzung des Informations- und Problemlösungspotentials von Einheiten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen.“⁴⁷

Sie beschäftigt sich also damit, auf welcher Ebene der organisationsinternen Hierarchie bestimmte Entscheidungen getroffen werden. Geht man davon aus, dass hierarchisch übergeordnete Einheiten die Informationen der nachstehenden Einheiten abrufen können, so verfügen Einheiten auf höchster Ebene auch das größte Informationspotential zur Entscheidungsfindung. Wenn der Abbau von Autonomiekosten im Vordergrund stünde, könnten folglich alle Entscheidungen zentral von einer übergeordneten Organisationseinheit getroffen werden. Man darf jedoch nicht vergessen, dass entscheidungsrelevante Informationen auch auf den nachgelagerten Hierarchieebenen anfallen können, was zu Abstimmungskosten im Sinne von Informationsaufbereitung und vertikaler Weiterleitung führt. Um eine möglichst hohe Delegationseffizienz zu erzielen, müssen die Entscheidungskompetenzen so in der Hierarchie verteilt werden, dass sich die Vorteile des höheren Informationspotentials der übergeordneten Einheiten (Abbau der Autonomiekosten) mit den Nachteilen einer Entstehung von Abstimmungskosten ausgleichen. Zu geringe Delegationseffizienz äußert sich in Problemen bei der Allokation von Ressourcen.⁴⁸

2.3.1.4. Markteffizienz

Die Markteffizienz beschäftigt sich mit der Nutzung von externen Marktpotentialen (auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt). Genauer gesagt müssen, um eine möglichst hohe Markteffizienz erzielen zu können, „die Kontakte mit Marktpartnern (Kunden, Lieferanten) zur Berücksichtigung von Marktinterdependenzen und zur Nutzung von Marktpotentialen über Bereichsgrenzen hinweg auf die Ziele der Gesamtunternehmung“⁴⁹ ausgerichtet werden. Dazu gehören Aspekte wie das

⁴⁶ Vgl. Frese; 1998

⁴⁷ Frese; 1998: 270

⁴⁸ Vgl. Frese; 1998

⁴⁹ Frese; 1998: 268

koordinierte Auftreten gegenüber Kunden (Absatzmarkt) oder die Bündelung der Nachfrage zur Stärkung der Marktmacht (Beschaffungsmarkt). Folgen von zu geringer Markteffizienz sind zum Beispiel entgangene Absatzchancen, schlechte Konditionen bei Vertragsabschlüssen (Absatzmarkt) oder ungünstige Einkaufskonditionen (Beschaffungsmarkt).⁵⁰

Die Aufspaltung der Hauptproblemgruppe „Koordinationsprobleme“ mit Hilfe der zuvor definierten Effizienzkriterien wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

⁵⁰ Vgl. Frese; 1998

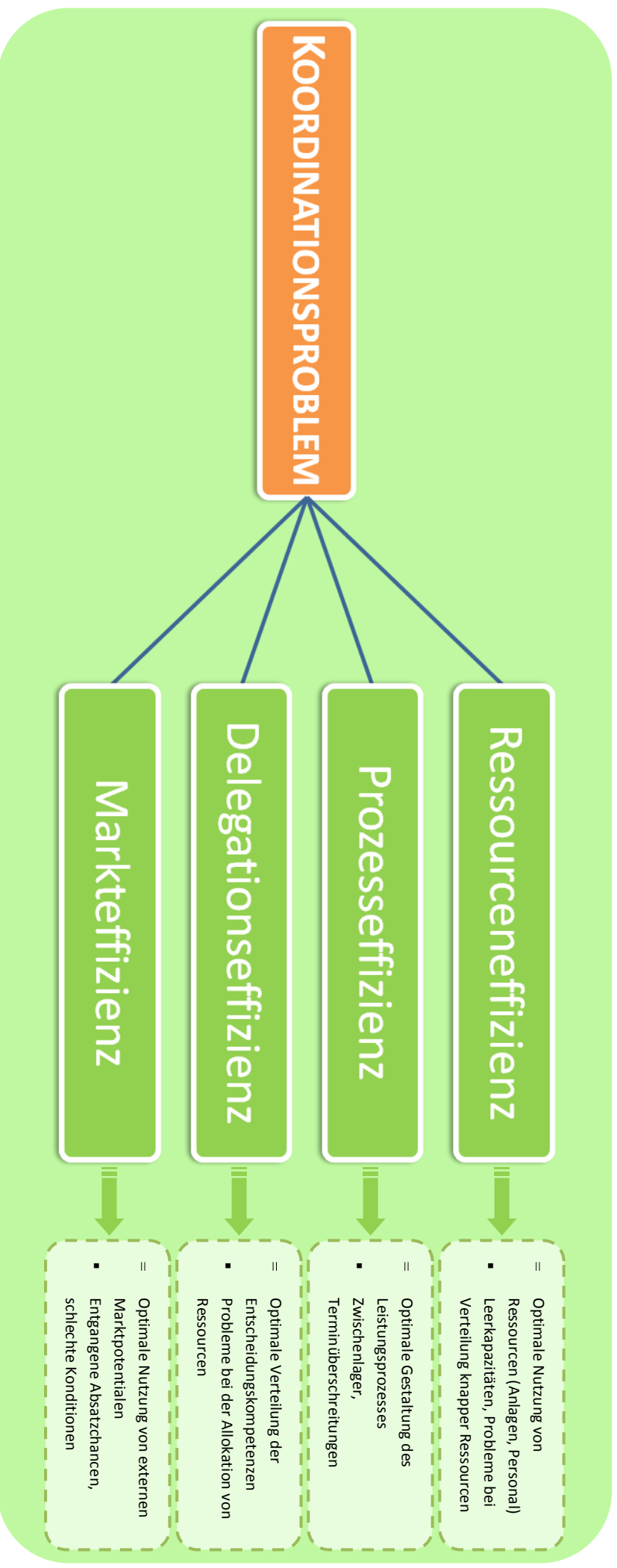


Abbildung 2: Kategorien der Hauptproblemgruppe "Koordinationsprobleme"

2.3.2. Aufteilung der Hauptproblemgruppe „Motivationsprobleme“

Um die Zuordnung und den Vergleich der einzelnen Problemszenarien auch im Bereich der Motivationsprobleme zu erleichtern, wird auch diese Hauptproblemgruppe noch weiter aufgespalten.

Die Einführung eines geeigneten Koordinationssystems in einer Organisation bleibt ohne personale Umsetzung fruchtlos. Die einzelnen Organisationsmitglieder müssen zur Einhaltung der vorgegebenen Strukturen und Regeln motiviert werden.

Harold Geneen, Präsident des US-Amerikanischen ITT-Konzerns, begründet die große Bedeutung der Motivation in der Praxis folgendermaßen: „Ein Organigramm ist in Wirklichkeit nichts als ein Stück Papier, ein statisches Ding, das eine Hierarchie von Vorgesetzten mit Funktionen beschreibt. Die wahre Führung beginnt erst, wenn man alle diese Leute zusammenbringt, sie zur Zusammenarbeit anhält, sie in ihren ganzen, vitalen zwischenmenschlichen Beziehungen zueinander setzt und sie dazu bringt, an einem gemeinsamen Strang zum Wohl des Unternehmens zu ziehen, auf ein Ziel hinzustreben, das man als Chef des Unternehmens gesetzt hat. Es sind die menschlichen Interrelationen mit allen ihren Facetten, die eine Unternehmung von der anderen unterscheiden!“⁵¹

Den Führungskräften von Organisationen steht eine Vielzahl von Maßnahmen zur Motivationsförderung zur Verfügung. Diese können zunächst in Transaktionsmechanismen und Transformationsmechanismen eingeteilt werden.

Der Transaktionsmechanismus wird auch Anreiz-Beitrags-Mechanismus genannt. Dabei werden den Organisationsmitgliedern von der Unternehmensführung bestimmte Anreize geboten, um sie in der Folge zu bewegen, ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele mit mehr Engagement zu leisten. Die gebotenen Anreize sollen also dazu dienen, die Differenz zwischen den Unternehmenszielen und den persönlichen Zielen der Mitarbeiter zu vermindern. Dies soll erreicht werden, indem die Anreize die Bedürfnisse der Mitarbeiter (zumindest teilweise) ansprechen, und dadurch deren Befriedigung durch unternehmenszielkonformes Handeln wahrscheinlicher wird.⁵² Der Unternehmensführung steht bei der Gestaltung des

⁵¹ Frese; 1998: 155, zitiert nach Geneen, Moscow; 1985: 98

⁵² Vgl. Frese; 1998

Anreizsystems eine Fülle von Möglichkeiten zur Verfügung wie zum Beispiel: Aufgabengestaltung, Planung, Führungsverhalten und Be- und Entlohnung.

Um Motivationsprobleme in ihrer Gesamtheit untersuchen zu können, genügt es jedoch nicht, die Motivation nur als individuelle Reaktion auf bestimmte, von der Unternehmensführung angebotene Anreize zu betrachten. Die Anwendung von Transformationsmechanismen zielt auf Verinnerlichung der grundlegenden Werte und Normen des Unternehmens und gesamtzielkonformes Handeln ab. Transformationsmechanismen beruhen also darauf, dass die Mitarbeiter die Ziele der Unternehmung mit größerem Engagement verfolgen, wenn ihre eigenen Ziele und Wertvorstellungen mit denen der Organisation in Einklang stehen. Grundüberzeugungen, Werte und die daraus abgeleiteten Verhaltensweisen werden im Begriff Unternehmenskultur zusammengefasst. Um das Motivationsphänomen in seiner ganzen Bandbreite verstehen zu können, muss auch die Unternehmenskultur in die Untersuchung mit einbezogen werden.⁵³

Die fünf Kategorien der Hauptproblemgruppe „Motivationsprobleme“ werden im Folgenden definiert.

2.3.2.1. Aufgabengestaltung

Der Bereich der Aufgabengestaltung fragt danach, was zu tun ist, um eine Aufgabe motivationsfördernd zu gestalten. Auch wenn nicht alle Menschen auf dieselben Anreize in gleicher Weise reagieren, können folgende Maßnahmen dazu beitragen. Es sollten:

- die Mitarbeiter eine unmittelbare *Ergebnisrückmeldung* (Feedback) erhalten.
- die Ergebnisse der Arbeit der Organisationsmitglieder erkennbar sein, und die Mitarbeiter über interne Belohnungen motivieren, oder aus anderen Gründen für sie erstrebenswert sein. Dies kann zum Beispiel durch ein hohes Maß an *Abgeschlossenheit* der Aufgabe oder durch *Aufgabenvielfalt* gewährleistet werden.
- die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, etwas Neues bei der Arbeit zu lernen.
- die Organisationsmitglieder wissen, für wen sie arbeiten, und sich für einen sinnvollen Teil ihrer Aufgaben persönlich verantwortlich fühlen. Das heißt, es

⁵³ Vgl. Frese; 1998

muss ein gewisses Maß an *Autonomie* durch die Aufgabenformulierung gewährleistet werden.

- die Mitarbeiter ihre Aufgaben, zumindest teilweise, selbstständig einteilen, und über bestimmte Mittel eigenständig verfügen können.

Wenn diese Maßnahmen bei der organisationsinternen Aufgabengestaltung berücksichtigt werden, können Motivation, Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert, und gleichzeitig die Abwesenheitsrate vermindert werden.⁵⁴

2.3.2.2. Planung

Planung ist die „zeitlich vor der Realisation liegende, das Handeln gedanklich vorbereitende Phase der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen.“⁵⁵ Um die geplanten Handlungen realisieren zu können, muss auch die Motivationsdimension dieser Handlungen berücksichtigt werden, vor allem die Verhaltenswirkungen, die sich aus den ausgearbeiteten Planwerten und Zielen und aus der Gestaltung des Planungsprozesses selbst ergeben.⁵⁶

Für die vorgegebenen Ziele gilt zum einen, dass sie präzise fixiert und formuliert sein müssen (Bestimmtheit des Ziels), zum anderen, dass diese zur Leistungsmaximierung möglichst viel von den Organisationsmitgliedern fordern sollten, ohne die Fähigkeiten der Ausführenden zu übersteigen (Anforderungsgehalt des Ziels). Ziele mit hoher Bestimmtheit und richtigem Anforderungsgehalt:

- richten Aufmerksamkeit und Aktionsbereitschaft auf die Aktivität aus;
- verstärken den Einsatz der Ausführenden;
- fördern die Ausdauer, mit der sich die Mitarbeiter der Aktivität widmen;
- veranlassen die Ausführenden zu einer gedanklichen Vorbereitung der Aktivität.

Auch Feedback über die eigene Leistung während der Zielverfolgung spielt eine große Rolle für die Motivationswirksamkeit von Zielen, wenn diese fordernd und klar formuliert sind. Ein weiterer besonders wichtiger Faktor ist die Einbindung der

⁵⁴ Vgl. Frese; 1998

⁵⁵ Frese; 1998: 163

⁵⁶ Vgl. Frese; 1998

Mitarbeiter in den sie betreffenden Zielbildungs- und Planungsprozessen, da diese die Akzeptanz für die vorgegebenen Ziele, wie auch die Motivation, diese zu erreichen, stark fördert.⁵⁷

Im Zuge der Datenauswertung konnte festgestellt werden, dass die Unterscheidung von Problemen der Kategorien „Aufgabengestaltung“ und „Planung“ nicht leicht fällt. Die Definitionen der beiden Kategorien liegen dicht beieinander, da die Aufgabengestaltung oft das Ergebnis von Planungsprozessen ist. Die Abgrenzung wird folgendermaßen ausgeführt: Der Kategorie „Aufgabengestaltung“ werden Probleme zugeordnet, welche aus der Aufgabe selbst hervorgehen. Beispiel dafür wäre etwa fehlendes Feedback während der Ausführung der Aufgaben. Dahingegen sind jene Probleme die aus dem Planungsprozess zur Aufgabengestaltung erwachsen der Kategorie „Planung“ zugehörig. Beispiel hierfür wäre nunmehr fehlendes Feedback während der Planung zukünftiger Projekte.

2.3.2.3. Führungsverhalten

Führung wird hier als „Prozess der zielbezogenen, interpersonellen Verhaltensbeeinflussung“⁵⁸ definiert. Das Verhalten der Führungskräfte bestimmt die Motivationswirkung der Führung. Ziel der Unternehmensführung muss es also sein, das Verhalten der Führungskräfte, etwa durch Aus- und Weiterbildung oder richtige Personalauswahl, so zu kanalisieren, dass Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter gewährleistet wird. Das jeweilige Führungsverhalten kann, grob gesagt, auf zwei verschiedene Arten klassifiziert werden:

- Zunächst kann zwischen aufgabenorientiertem und personenorientiertem Führungsstil unterschieden werden. Besondere Bedeutung kommt auch der, an der Ohio State University entwickelten, Klassifikation in „consideration“ und „initiating structure“ zu.
- Die zweite Form der Klassifizierung differenziert die jeweiligen Arten des Führungsverhaltens nach dem Ausmaß der Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen. Hier kann das vorliegende Führungsverhalten zum

⁵⁷ Vgl. Frese; 1998

⁵⁸ Frese; 1998: 166

Beispiel mit Hilfe der Merkmale „kooperativ“ und „autoritär“ klassifiziert werden.

Allgemein gesagt fallen all jene Motivationsprobleme in den Bereich des hier vorgestellten Modells, die durch falsches oder nicht angemessenes Führungsverhalten hervorgerufen werden.⁵⁹

2.3.2.4. Be- und Entlohnung

Zunächst muss gesagt werden, dass es sich bei Be- und Entlohnung der Mitarbeiter, im Gegensatz zu den anderen hier vorgestellten Teilbereichen, um extrinsische Anreize zur Motivationssteigerung handelt.

Frese stellt fest: „Die Entgeltpolitik ist in besonderem Maße dazu geeignet, über die Verknüpfung von Entgelt und Leistung, Mitarbeiter einen Anreiz zu unternehmenszielkonformen Verhalten zu bieten.“⁶⁰ Jedoch kommt diese Verknüpfung von Leistung und Entgelt in der Praxis nur selten zur Anwendung, da die Leistung einzelner Mitarbeiter meist nicht konkret erfasst werden, und es durch die unterschiedliche Entlohnung gleichgestellter Mitarbeiter zu großen Konflikten in der Organisation kommen kann. Trotz dieser Probleme führt der aktuelle Trend mehr und mehr zu Entlohnungssystemen, die an die Erreichung von Zielen geknüpfte Entgeltbestandteile beinhalten. Man spricht dann von „zielorientierter Leistungsbewertung und -vergütung“. Diese kann nicht nur extrinsische Leistungsanreize schaffen, sondern auch ein wirksames Kommunikationsmittel für die Organisationsziele und ein Feedbacksystem für die Mitarbeiter darstellen.⁶¹

2.3.2.5. Unternehmenskultur

Vor allem in der Gründungsphase von Unternehmen entwickeln sich Grundannahmen und -überzeugungen, welche von den Organisationsmitgliedern aufgrund ihrer Zuverlässigkeit bei der Lösung von zentralen Problemen verinnerlicht werden. Es handelt sich also um „Leitsätze“, welche die Organisationsmitglieder in

⁵⁹ Vgl. Frese; 1998

⁶⁰ Frese; 1998: 172

⁶¹ Vgl. Frese; 1998

ihrer Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit Problemen beeinflussen, und ihnen den „richtigen Weg“ zur Verarbeitung komplexer Probleme weisen.⁶²

Frese beschreibt die Hauptfunktionen der Unternehmenskultur folgendermaßen: „Unter Rückgriff auf gemeinsam geteilte Grundauffassungen und Grundüberzeugungen werden die Probleme der externen Anpassung und internen Integration strukturiert und bei der Lösung auf gemeinsame Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen zurückgeführt.“⁶³ Bezogen auf die externe Anpassung äußert sich die Unternehmenskultur in einem gemeinsamen Verständnis der Kernelemente der Organisationsstrategie, der daraus abgeleiteten Ziele, der grundlegenden Merkmale der eingesetzten Mittel und der Kontrolle und Korrektur auftretender Abweichungen.⁶⁴

Die interne Integration bezieht sich auf den Aufbau, die Sicherung und die zielorientierte Ausrichtung des sozialen Systems. Die Unternehmenskultur übt dabei über folgende Komponenten Einfluss auf die Funktionsweise des sozialen Systems aus: die Struktur des Kommunikationssystems, die Verteilung von Einfluss, Macht und Autorität, die Kriterien für den Einsatz von Anreizen, die Ideologie der Unternehmung.⁶⁵

Die Unternehmenskultur kann nur während der Gründungsphase von Organisationen beeinflusst werden. Spätere Änderungen sind nahezu unmöglich. Sie widersprechen der eigentlichen Funktion von Unternehmenskulturen als bewährte Prinzipien zur Orientierung und Reduktion von Ungewissheit.⁶⁶ Folglich kann die Einstellung und das Verhalten der Organisationsmitglieder nur unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur verstanden werden.

Die Gliederung der Hauptproblemgruppe „Motivationsprobleme“ in Anlehnung an die, in diesem Abschnitt vorgestellten, Transaktions- und Transformationsmechanismen zur Motivationssteigerung, wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

⁶² Vgl. Frese; 1998

⁶³ Frese; 1998: 184

⁶⁴ Vgl. Frese; 1998

⁶⁵ Vgl. Frese; 1998

⁶⁶ Vgl. Frese; 1998

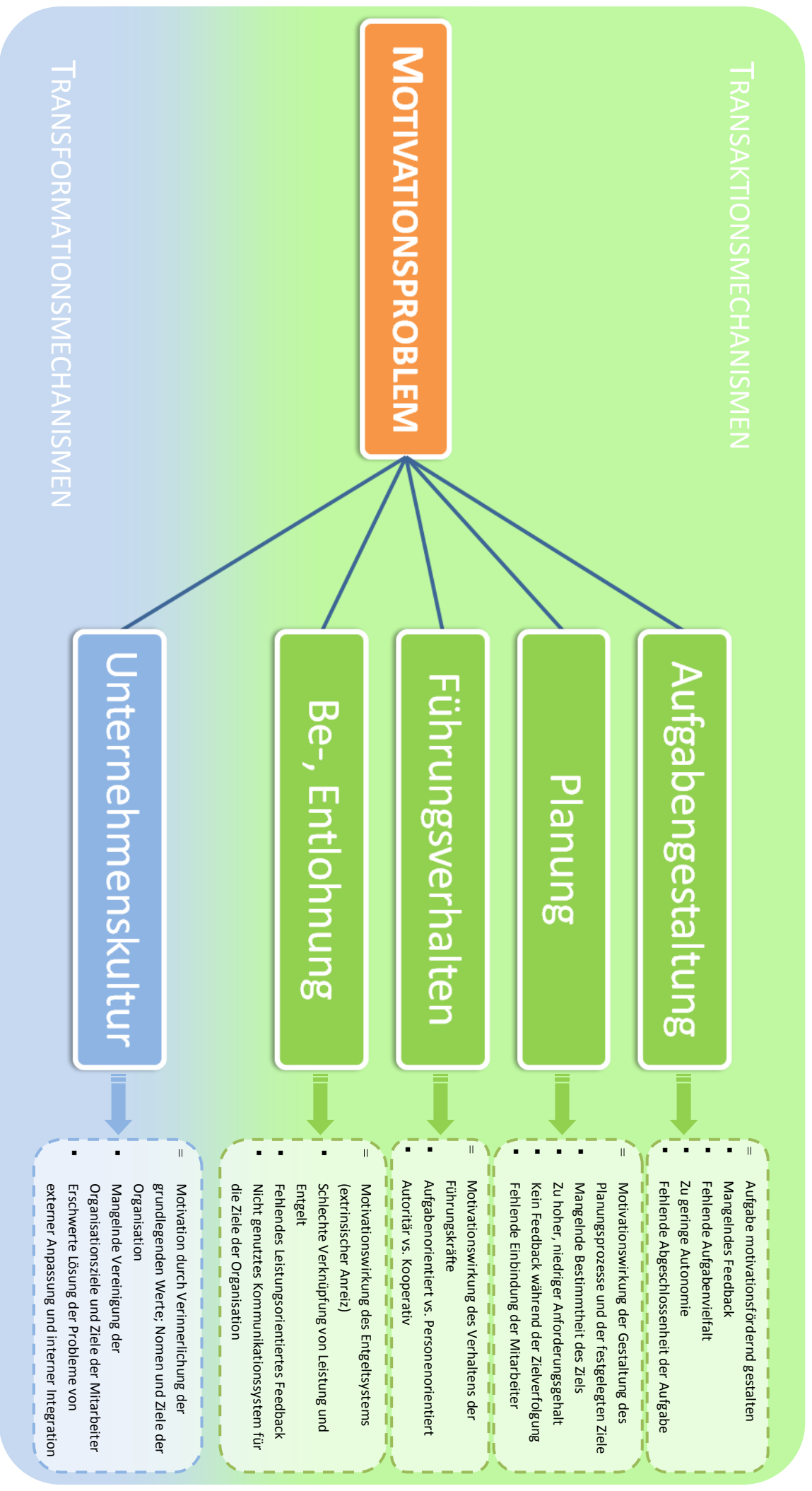


Abbildung 3: Kategorien der Hauptproblemgruppe "Motivationsprobleme"

2.3.3. „within case“-Analyse

Nachdem nun das Rahmenwerk der Kriterien festgelegt wurde, kann mit der Analyse der erhobenen Daten begonnen werden. Den ersten Schritt bei der Analyse der gesammelten Datenmenge stellt die „within case“-Analyse dar.

Die „within case“-Analyse hilft dabei, aus oft sehr großen Datenmengen aussagekräftige Ergebnisse zu erschließen.⁶⁷ In dieser Arbeit beginnt die „within case“-Analyse mit der Auswertung der Transskripte der geführten Interviews. Zunächst werden die einzelnen erkennbaren Probleme aus den Aussagen der Interviewpartner herausgefiltert. In der eigentlichen „within case“-Analyse werden diese Probleme den Bereichen des zuvor vorgestellten Rahmenwerks zugeordnet.

Ziel der „within case“-Analyse ist es, die einzelnen Fälle als unabhängige Einheiten beziehungsweise eigenständige Studien zu betrachten. Durch Anwendung des zuvor vorgestellten Rahmenwerks der Analyse Kriterien zeigen sich so die Eigenheiten und Muster der einzelnen Fälle, ehe man in der weiteren Folge zur Verallgemeinerung über Einzelfälle hinweg fortschreitet. Zudem wird durch die Vertrautheit mit den einzelnen Fällen die sogenannte „cross case“-Analyse erleichtert.⁶⁸

2.3.4. „cross case“-Analyse

Bei der „cross case“-Analyse werden die einzelnen Fälle gegenübergestellt, um fallübergreifend nach Gemeinsamkeiten und eventuell erkennbaren Mustern zu suchen.

Auch bei der Gegenüberstellung der einzelnen Fallstudien wird das zuvor vorgestellte Rahmenwerk verwendet. Die aus der Literatur entwickelten Kategorien sollen in diesem Teil der Analyse dazu dienen, um vergleichen zu können, ob Probleme im Unternehmen in gewissen Bereichen des Rahmenwerks über die Grenzen der einzelnen Fälle hinweg vermehrt auftreten.

Ziel der „cross case“-Analyse ist es zudem, zu vermeiden, dass die Forschungsergebnisse im Allgemeinen durch die Ergebnisse eines einzelnen Falls verzerrt werden. Die „cross case“-Analyse zwingt den Forscher, durch die Verwendung einer

⁶⁷ Vgl. Eisenhardt; 1989

⁶⁸ Vgl. Eisenhardt; 1989

strukturierten Beobachtungsweise der Daten und der Ergebnisse der „within case“-Analyse den anfänglichen Eindruck zu erweitern. Die Beobachtung mehrerer Fälle ermöglicht also erneut die Triangulation der erhobenen Daten. So ergibt sich nach der Erhebung der Daten von mehreren Quellen eine zweite Instanz der Multisubjektivität. Die „cross case“-Analyse sichert die Entstehung verlässlicher Theorien, beziehungsweise das Auffinden akkurater, objektiver und robuster Forschungsergebnisse, welche zu den gesammelten Daten passen. So wird die Gewinnung von neuen Erkenntnissen erheblich erleichtert.⁶⁹

⁶⁹ Vgl. Eisenhardt; 1989 und Yin; 1993

3. Fallstudien

In den drei nachfolgenden Kapiteln werden die ausgewählten Fallstudien anhand der Aussagen der Interviewpartner dargestellt und analysiert. Für die vorliegende Arbeit wurden drei Problemfälle ausgewählt: „Einführung einer ERP-Software“, „Mitarbeiterklage“ und „Produktionsebene“. Mit Hilfe dieser drei inhaltlich sehr unterschiedlichen Fälle soll die eingangs gesetzte Forschungsfrage beantwortet werden.

Die Bearbeitung der Fälle erfolgt in drei Etappen: zunächst wird ein Überblick über die Thematik des jeweiligen Falls gegeben in dem auch die Interviewpartner vorgestellt werden. Vervollständigt wird dieser erste Teil durch die konkrete Darstellung des Falls anhand der Aussagen der Gesprächspartner. Im nächsten Abschnitt werden sämtliche, während der Interviews aufgetretenen Probleme und Lösungsvorschläge für jeden Interviewpartner im Einzelnen angeführt. Im dritten und letzten Bearbeitungsschritt jeder Fallstudie wird eine „within case“-Analyse durchgeführt in der die, aus den Erzählungen der Gesprächspartner abgeleiteten, Probleme kategorisiert werden.

3.1. Einführung einer ERP-Software

Von März bis Dezember des Jahres 2005 vollzog der Betrieb einen unternehmensweiten Umstieg auf ein neues globales beziehungsweise firmenbereichs- und standortübergreifendes ERP-System.

Während und nach der Zeit des Umstiegs wurden zu diesem System, zumal zu den aufgetretenen Problemen, mit drei im Unternehmen beschäftigten Personen Interviews geführt:

- Prozess-„owner“⁷⁰ (Projektleiter) ERP Umstieg Modul PM⁷¹

Als Angehöriger einer höheren Hierarchieebene des Unternehmens wurde dieser Interviewpartner vor allem ausgewählt, um Einblick in die Planung und

⁷⁰ Der Prozess-„owner“ leitet die Einführung des neuen ERP – Systems in dem ihm zugeteilten Bereich beziehungsweise Modul.

⁷¹ Referenz: ERP_P

Organisation des Projektes zu erhalten, und die Vorgehensweisen der Unternehmensführung zu ergründen. Vorrangig sollten hier Organisationsprobleme und Probleme bei der Zusammenarbeit mit den Produktionsmitarbeitern gleicher oder unterer Hierarchieebenen aufgedeckt werden.

- Täglicher Benutzer, Einkaufsleiter, am Umstieg beteiligt⁷²

Diese Interviewperson wurde ausgewählt, um Einblick in den täglichen Ablauf und Fortschritt des Projektes zu gewinnen. Auch sollten hier Probleme aufgedeckt werden, welche die, durch das Projekt entstandene, Doppelbelastung für die daran beteiligten Mitarbeiter auf Ebene des mittleren Managements hervorrief.

- „end user“⁷³, Betriebselektriker, nicht am Umstieg beteiligt⁷⁴

Als dritter Interviewpartner wurde ein am Umstieg selbst nicht beteiligter Mitarbeiter einer unteren Hierarchieebene gewählt. Hier sollten einerseits Daten über den Informationsstand unbeteiligter Produktionsmitarbeiter gesammelt werden, zudem auch Probleme aufgedeckt werden, die für jenen (wohl größten) Teil der Belegschaft, der nicht am Umstieg mitarbeitete, entstanden.

Vor dem Umstieg auf die neue ERP-Software wurden in den einzelnen Unternehmensbereichen (Einkauf, Buchhaltung, Produktion, ...) mehrere unterschiedliche Programme verwendet. Untereinander konnten diese Programme nicht koordiniert werden.

„Vorher haben wir das System gehabt: „Navision“, was aber nur gewisse Einkauf und teilweise Buchhaltung abgedeckt hat, Produktion überhaupt nicht, oder eine Produktionsplanung“. ... „....,wenn man grad telefoniert hat mit wem, über ein gewisses Problem, dann hat man nicht gewusst, von was redet der genau, weil der ganz eine andere Matrix auf seinem Bildschirm gehabt hat,...“⁷⁵

⁷² Referenz: ERP_T

⁷³ „end user“ ist ein Mitarbeiter, welcher das neue System schlussendlich an seinem Arbeitsplatz während seiner alltäglichen Tätigkeit verwendet.

⁷⁴ Referenz: ERP_E

⁷⁵ ERP_T: 1

Auch die an den verschiedenen Unternehmensstandorten verwendeten Software-Lösungen unterschieden sich voneinander. Eine Erfassung aller im Unternehmen entstehenden Daten durch ein einzelnes System war also unmöglich.

„Also die IT-Situation vorher war folgende, die war auf allen drei Standorten eigentlich unterschiedlich. In Linz haben wir so ein Reparaturprogramm im Einsatz gehabt, ein ähnliches war in Judenburg im Einsatz, in Holland war ganz ein anderes im Einsatz, das heißt es hat keine Durchgängigkeit gegeben, es war nur eine Auftragsliste im Prinzip, aber Rechnungen und Kosten sind da nicht gesammelt worden.“ ... „Schnittstellen hat’s da gar nicht gegeben.“⁷⁶

Das sollte sich durch den Umstieg auf die neue ERP-Software ändern. Ein durchaus positiver Aspekt der zu deutlichen Arbeitserleichterungen für die Mitarbeiter führen sollte und eindeutig für den Wechsel zum neuen ERP sprach. Weitere Vorteile des neuen Programms waren die einfachere Bedienung, die Erleichterung der IT-unterstützten Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmensbereiche und -standorte, die Erleichterung der Zusammenarbeit mit Kundenunternehmen, sowie die einfachere Abwicklung aller bereichsinternen Abläufe.⁷⁷

Im Februar des Jahres 2005 entschied die Unternehmensführung auf das neue ERP-System umzusteigen. Der ERP-Software-Anbieter lieferte daraufhin die Basisversion ihres Systems – einer Art Programmskelett – vergleichbar mit einem nicht formatierten Text.⁷⁸

Die Hauptarbeit bestand also darin, das System an das Unternehmen anzupassen. Hierfür wurden entsprechend den Modulen der ERP-Software in den einzelnen Abteilungen Arbeitsgruppen gebildet. Nun war es die Aufgabe jedes Bereichsleiters, oder Prozess-„owners“ gemeinsam mit seinen Mitarbeitern das entsprechende Modul passend für das Unternehmen zu konfigurieren, beziehungsweise zu personalisieren. Als Ansprechpartner stand ein Mitarbeiter des ERP-Software-Anbieters unterstützend zur Verfügung. Zur Zusammenarbeit mit diesem Berater kam es im Zuge von Workshops, welche im Zeitraum von April bis November 2005 für jedes Modul, also für jede Sparte im Unternehmen abgehalten wurden. Beratungsstunden

⁷⁶ ERP_P: 1

⁷⁷ Vgl. ERP_T: 2

⁷⁸ Vgl. ERP_T: 2

unter Anwesenheit des Beraters waren allerdings mit zusätzlichen Kosten verbunden. Um den Aufwand zu minimieren, waren die Anzahl der Workshops und Beratungsstunden daher stark limitiert.

„Und dann ist es losgegangen im April, Mai mit Workshops, Spezial-Workshops für MM, PM und Buchhaltung, hat jede Sparte ihre eigenen Workshops gehabt zum normalen Alltagsgeschäft.“ ... „Die sind gelaufen von Ende April bis Oktober November. In einem Zyklus von, alle drei Wochen, circa.“⁷⁹

Ab August 2005 wurde ein Testsystem eingeführt, welches parallel zu den alten Softwarelösungen lief, und von den „key users“⁸⁰ zu Test- und Schulungszwecken verwendet wurde.

„... [E]ine gewisse Zeit war dann eine Übergangszeit, wo das dann zum Testen auch war, wo's noch nicht 100-prozentig scharf gelaufen ist.“⁸¹

„Da haben wir ein Probesystem gehabt.“ ... „Wir sind doppelt gefahren ab August September. Bestellungen angelegt im Navision und die gleichen im ERP und ab September schon gemeinsam mit der Buchhaltung wie die so weit waren, damit man sieht wie geht das mit der Rechnungslegung, wie passt das alles zusammen.“⁸²

Am 1. Jänner 2006 wurde schließlich vollständig auf das neue ERP-System umgestellt.⁸³

Meine Anstellung im Unternehmen im Jahr 2005 erstreckte sich von August bis Dezember. Als Assistent der Projektleitung „ERP-Umstieg“ in den Bereichen (Modulen) PM und MM war ich direkt in den Konfigurationsvorgang miteinbezogen. Zu meinen Aufgaben gehörte aber auch das Erstellen von Schulungsunterlagen für die verschiedenen Anwendungsbereiche des Systems, welche die Mitarbeiter beim Umstieg auf die neue Software unterstützen sollten.

⁷⁹ ERP_T: 2,3

⁸⁰ „Der „key user“ hat die Aufgabe, die Einführung der ERP-Software in der eigenen Abteilung zu unterstützen. Er ist damit Ansprechpartner für die Kollegen in der eigenen Abteilung, den ERP-Anbieter und die Projektleiter. Er vertritt die fachlichen Interessen des Fachbereiches.“ (René Schüller; http://www.it-auswahl.de/index.php/glossary_entries/show/14/Key-User; 03. 05. 2008)

⁸¹ ERP_E: 1

⁸² ERP_T: 4

⁸³ Vgl. ERP_P: 2

Die eigentliche Schwierigkeit des Umstiegs (und damit auch der Grund warum ich diesen Case ausgewählt habe) bestand jedoch nicht nur in dem durchaus großen Arbeitsaufwand, den der Wechsel auf die neue Software für die mitwirkenden Mitarbeiter mit sich brachte.

Im folgenden Teil werden nun die während der Interviews aufgedeckten Probleme und Lösungsvorschläge mittels Aussagen der drei interviewten Personen dargestellt.

3.1.1. Prozess-„owner“ (Projektleiter) ERP Umstieg Modul PM

3.1.1.1. Probleme

Der Interviewpartner gibt an, dass im Unternehmen bereits vor dem Umstieg auf die neue ERP-Software eine schlechte Informationsverteilung vorgeherrscht habe. Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen haben keine Informationen über den Ist-Zustand beziehungsweise die vor dem Umstieg im Unternehmen verwendeten Lösungen.

„... [D]er hat ja zum Zeitpunkt jetzt auch nicht gewusst wie viele Insellösungen wir haben, weil das ist ja alles in den versteckten Bereichen drinnen, das ist ja alles im Hintergrund. Ich denke, dass wirklich die Abneigung passiert ist auch, weil: Das ist neu, ich kenn mich da nicht aus, und ich will mich da jetzt nicht umstellen...“⁸⁴

Bereits als bekannt wurde, dass die neue ERP-Software eingeführt wird, also vor Beginn des Projekts habe der Großteil der Belegschaft skeptisch beziehungsweise ablehnend gegenüber der Neuerung reagiert.

„Die negativen Erlebnisse hab ich gehabt, weil’s sehr viele Stimmen gegen SAP gegeben hat. Also jetzt sag ich negative, unfachliche Kritik...“⁸⁵

Diese Ablehnung entspringe zum einen aus der Annahme, dass jede Neuerung zumindest für gewisse Zeit einen Mehraufwand mit sich bringe und zum anderen aus der Ungewissheit, ob das Projekt zu einer echten Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeiter führen werde.⁸⁶

⁸⁴ ERP_P: 9

⁸⁵ ERP_P: 2

⁸⁶ Vgl. ERP_P: 7,8

Daher führe diese „generelle“ Ablehnung zu mangelnder Motivation und mangelndem Einsatz für das Projekt.

„... [I]ch kann mich an keine Person erinnern, die versucht hat das Projekt zu bremsen, mutwillig, also das war definitiv nicht, nur das Engagement ist natürlich definitiv weniger, wenn ich bei was mitarbeite, wo ich der Meinung bin, dass es ein Blödsinn ist...“ ... „Die Motivation sinkt ein bisschen.“⁸⁷

Vor allem am Beginn des Projektes habe es nach Aussagen des Projektleiters keine klare Aufgabendefinition seitens der Unternehmensführung für die am Umstieg beteiligten Mitarbeiter gegeben.⁸⁸ Der gesamte Projektauftrag sei unklar und nicht detailliert genug gewesen.

„Es war kein klarer Projektauftrag nicht da.“ ... „Der Projektauftrag, den ich bekommen hab‘, den hab‘ ich nur mündlich bekommen, und der hat folgendermaßen gelautet: Führen sie PM ein, und schau’n’s wie weit sie kommen.“⁸⁹

Außerdem seien die sogenannten „key user“ ihren Teams, beziehungsweise Modulen nicht fix zugeordnet worden.

„Key user sind gekommen und gegangen, wie’s grad gepasst hat, das heißt die Ansprechpartner im Team waren eigentlich nie wirklich lang verfügbar, was das ganze sehr schwierig macht...“⁹⁰

Die Folge dieser anfänglichen Probleme sei eine deutliche Erschwerung der Zusammenarbeit, sowohl innerhalb der Module, als auch zwischen den einzelnen Teams, und eine damit verbundene Verzögerung des Projektes bereits in der Anfangsphase gewesen.

Ein weiteres Problem sei, dass nicht alle Module gleich behandelt, beziehungsweise für den Erfolg des Projektes als wichtig angesehen worden seien.

„...und die nächste Schwierigkeit, was gewesen ist, dass das ganze Modul Instandhaltung-PM von oben nicht hundertprozentig mitgetragen worden ist.“ ... „Das

⁸⁷ ERP_P: 6

⁸⁸ Vgl. ERP_P: 2

⁸⁹ ERP_P: 2

⁹⁰ ERP_P: 2

größere Problem war eigentlich, dass es bei den anderen Modulen geheißen hat: Das PM, das führen wir so nebenbei mit ein, das ist aber von ganz oben gekommen. Also von der Führungsebene: PM läuft nebenbei mit. Es ist auch PM teilweise bei den Besprechungen, bei den Schnittstellenbesprechungen vergessen worden, zum Einladen.“⁹¹

Die Teammitglieder eines Moduls erhielten also ihren Projektauftrag, mussten aber im weiteren Verlauf des Projektes feststellen, dass ihre Aufgaben beziehungsweise ihr Anteil am Projekt von der Unternehmensführung teilweise als unwichtig angesehen worden sei. Dies habe zu verringertem Einsatz und mangelnder Motivation der Teammitglieder geführt. Eine weitere Folge dieser Benachteiligung mancher Module sei gewesen, dass die anscheinend wichtigeren Teams die Bewertung der Unternehmensführung übernahmen, wodurch die Zusammenarbeit der Module verschlechtert wurde. Es sei zu Konflikten zwischen Teams und Modulen und Unstimmigkeiten im Ablauf gekommen.

„Und das ist natürlich von den Nachbarmodulen entsprechend auch aufgenommen worden, und in der Prioritätenreihung sind wir immer ganz hinten angestanden.“⁹²

Probleme, vor allem was den koordinierten Ablauf und die Abstimmung der einzelnen Module betreffe, seien gefolgt. Es habe auch ein genereller Ablaufplan und somit zwischen den Teams die zeitliche Abstimmung der einzelnen Projektphasen gefehlt.

„... [P]lötzlich ist zum Vorschein gekommen, dass wir im PM eigentlich jetzt schon so weit sind wie wir zu Jahresende erst sein sollten...“ ... „...nach fünf Monaten, in etwa im September, hat's den ersten Konflikt mit einem Nachbarmodul gegeben. Da ist es drum gegangen die Schnittstellen abzuklären.“⁹³

Wie bereits beschrieben wurden für jedes Modul Arbeitsgruppen beziehungsweise Teams gebildet. Jedes Team habe auch einen eigenen Projektauftrag, jedoch keine Anweisungen seitens der Unternehmensführung bezüglich der Zusammenarbeit und Koordinierung der einzelnen Module, erhalten.

⁹¹ ERP_P: 2,6

⁹² ERP_P: 2

⁹³ ERP_P: 2

„So ist es so gewesen: Jedes Modul hat gearbeitet, jedes Modul ist zu einem anderen Zeitpunkt zu der Schnittstelle gekommen, jetzt hat das Modul, was vorher bei der Schnittstelle gewesen ist, das andere Modul angerufen: Wir müssen abstimmen. Das andere Modul hat gesagt: Wir sind momentan ganz wo anders, wir haben was anderes zu tun, und entweder haut man das andere Modul aus dem Konzept raus, weil's vorzieht, oder das andere wartet.“⁹⁴

Dies habe zu Unstimmigkeiten im Ablauf des Projektes und zu Konflikten zwischen den einzelnen Teams und Modulen geführt, da sie sich teilweise gegenseitig in ihrer Arbeit behinderten, anstatt sich zu unterstützen.

„Das heißt wir waren zu schnell, und da war dann das Thema: Wir gefährden den Projektstart vom ganzen ERP, wenn wir andere Module durch das, dass wir sie für die Schnittstellenabstimmung brauchen, in ihrer Arbeit behindern.“⁹⁵

Gemeinsam hätten diese Schnittstellenprobleme eine Isolierung der einzelnen Module zur Folge. Es habe jegliche Zusammenarbeit zwischen den Teams gefehlt, jeder sei nur mehr auf den Erfolg seines Moduls bedacht gewesen.

„... [U]nd dann haben eigentlich auch wir uns eingebremst und haben das PM eigentlich so weiterentwickelt im PM-Umfeld, ohne Schnittstellen zu anderen Modulen.“⁹⁶

Der Projektleiter beschrieb auch Probleme, die sich durch die Organisation und die Durchführung der Workshops, auch in Zusammenhang mit der Beraterfirma, ergaben. Hier wird zwar nicht die Anzahl, jedoch die terminliche Anordnung der Workshops kritisiert. Diese fänden in unregelmäßigen und zu großen Abständen statt. Dies habe zur Verzögerung und zur Verschlechterung des Ergebnisses des ganzen Projektes geführt.

„Ich sag‘, es bringt nichts, wenn ich einen Workshop mach‘ und dann mach‘ ich vier Wochen oder sechs Wochen keinen Workshop; ich glaube, dass dann die Qualität schlechter wird,...“⁹⁷

⁹⁴ ERP_P: 11

⁹⁵ ERP_P: 3

⁹⁶ ERP_P: 3

⁹⁷ ERP_P: 5

Durch die schlechte Umsetzung der Workshops resultiere auch mangelnder Fortschritt in den Schulungen.

„Weil wenn ich jetzt in den Workshop geh‘, krieg‘ was Neues erklärt, und schau‘ mir das dann vier Wochen nicht an, und geh‘ dann nach vier Wochen wieder in den nächsten Workshop, dann hab‘ ich nach drei Workshops das alles vergessen, was beim ersten passiert ist.“⁹⁸

Zusätzlich zu den zuvor beschriebenen Problemen seien laut dieser Interviewperson Zeitmängel für die vollständige und ordentliche Bearbeitung aller Module entstanden.⁹⁹ Jedoch wird die geplante Gesamtdauer des Projektes hier nicht kritisiert.¹⁰⁰

Auch die Schulung der Mitarbeiter habe unter dem engen Zeitplan gelitten. Aufgrund des Zeitmangels habe es für die nicht am Umstieg beteiligten Beschäftigten nur eine Schulungseinheit gegeben. Die mangelnde Ausbildung habe wesentlich zur Ablehnung der Neuerung beigetragen.

Des Weiteren bemerkt der Projektleiter, dass die Abstimmung mit den nicht am Umstieg Beteiligten und die nötige Entlastung der Projektmitarbeiter gefehlt haben. Auch seitens der Unternehmensführung habe es keine Order oder keine Planung gegeben, um die Doppelbelastung besser auf die Belegschaft aufzuteilen. Dies habe ebenfalls eine Verschlechterung des Projekterfolgs und schwerwiegende Ablaufproblemen mit sich gezogen.

„Es ist zwar gesagt worden, an die Kollegen im Umfeld: Achtung, Herr Soundso, Frau Soundso ist an der ERP-Einführung beteiligt und hat nimmer so viel Zeit fürs Tagesgeschäft. Nur wer, welche Person sagt dann von Haus aus: Du pass auf, weil du jetzt eh in dem Geschäft drinnen bist, ich mach‘ genau das für dich mit.“ ... „Es wird immer nur geredet: Die müssen entlastet werden.“¹⁰¹

⁹⁸ ERP_P: 5

⁹⁹ Vgl. ERP_P: 4

¹⁰⁰ Vgl. ERP_P: 4

¹⁰¹ ERP_P: 4,5

3.1.1.2. Lösungsvorschläge

Hierzu gibt der Interviewpartner an, dass vor allem die mangelnde Planung des Projektes im Vorfeld des Umstiegs ausschlaggebend für die aufgetretenen Probleme gewesen sei.

So hätte man, bevor die einzelnen Teams mit ihrer Arbeit getrennt voneinander beginnen, mit den sogenannten Prozess-„ownern“ (also den einzelnen Teamchefs) Workshops abhalten können, um vor allem die Zusammenarbeit und die Kommunikation der Teams untereinander, aber auch den geregelten Ablauf (Zeitplan) des Projektes zu besprechen. Auch die Schnittstellen der einzelnen Module und der Zeitpunkt, wann diese realisiert werden, hätten in diesen Besprechungen vor Beginn des Projektes geklärt werden müssen.¹⁰² Ein weiterer Verbesserungsvorschlag bezieht sich auf die terminliche Anordnung der Workshops. Zur Verbesserung des Ausbildungsfortschritts sollten diese zwar nicht öfter, jedoch in geringerem Abstand zueinander abgehalten werden. Seien die Pausen zwischen den einzelnen Workshops zu groß, könne das bereits Gelernte oft im nächsten Workshop nicht mehr umgesetzt werden, weil man es wieder vergesse.

„...nicht, dass ich mehr Workshops mach‘, die Anzahl der Workshops war meines Erachtens okay, wenn ich den Zeitraum, in dem ich die Workshops ansetze, länger mach‘ wird’s nicht besser. Es wird besser, wenn ich eng hintereinander bin, mit den entsprechenden Pausen dazwischen, damit ich die Hausaufgaben machen kann...“¹⁰³

Des Weiteren gibt der Projektleiter an, dass die Teilnehmer der Workshops mehr Zeit bekommen hätten müssen, um sich auf die Workshops durch Testen des Systems vorzubereiten.

„Die Vorbereitung war eigentlich, dass jemand Zeit hat die Lösungen auszuprobieren. Wirklich ausprobieren, und dann die Tests in einem Echtbetrieb im System denen anderen vorstellt, und dann eigentlich gleich eine Empfehlung hat.“¹⁰⁴

¹⁰² Vgl. ERP_P: 11

¹⁰³ ERP_P: 5

¹⁰⁴ ERP_P: 3

Auch hätte die Unternehmensführung selbst dafür sorgen müssen, dass die Projektmitarbeiter Unterstützung bei ihren alltäglichen Arbeiten erhalten und so entlastet werden, etwa indem man ihre Aufgaben teilweise auf andere Mitarbeiter aufteile. So hätte man Ablaufprobleme und Verzögerungen im Tagesgeschäft verhindern können.¹⁰⁵

Außerdem hätte der Nutzen, den das neue System mit sich bringt, und damit der Grund für den Umstieg, besser, ausführlicher und vor allem der gesamten Belegschaft mitgeteilt werden müssen. Dies hätte die Akzeptanz für die Neuerung deutlich steigern und somit viele der hier genannten Probleme verhindern können.

„Es bedeutet definitiv einen Mehraufwand, und den Mehraufwand, da muss man, denk‘ ich, den Leuten erst einmal sagen, warum es den Mehraufwand gibt, was der Nutzen von dem Mehraufwand ist, und das wird auch viel zu wenig kommuniziert.“¹⁰⁶

Des Weiteren wird vorgeschlagen die Testphasen des Projekts zu verlängern und auf die gesamte Belegschaft auszuweiten. Nur durch praktisches Arbeiten mit der neuen Software könne gewährleistet werden, dass der Nutzen und die Arbeitserleichterung erkannt werden.

„Die sehen in dem Moment immer nur das Eingeben, man muss eigentlich ihnen die Zeit geben, dass sie ein bisserl damit arbeiten...“ ... „Nur man kann ja die Leute nicht zwingen und sagen: So, wir müssen jetzt alles auf einmal eingeben, hätte ich auch probiert [lacht], aber es geht wieder in das Gleiche: Die müssen den Nutzen seh‘n, und das schon beim praktischen Arbeiten“¹⁰⁷

Der nächste Verbesserungsvorschlag bezieht sich auf eine funktionierende Kommunikation im Unternehmen. Alle Informationen, jeder Fortschritt oder jede neue Errungenschaft müssen ständig (in der Hierarchie von oben nach unten) weitergegeben werden, sodass jeder Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand sei und die Funktionsweisen der Neuerung von Beginn an nachvollziehen könne. So können auch sinnlose frontale Schulungen der Mitarbeiter vermieden werden. Die

¹⁰⁵ Vgl. ERP_P: 4

¹⁰⁶ ERP_P: 7,8

¹⁰⁷ ERP_P: 9

Akzeptanz und das Verständnis für die Neuerung werden hingegen stark gefördert.¹⁰⁸

Außerdem solle die gesamte Belegschaft besser in das Projekt eingebunden werden, um auch bei den nicht am Umstieg beteiligten Mitarbeitern eine positive Einstellung gegenüber der Neuerung zu gewinnen.

„Meinungsbildung, ständige Meinungsbildung. Und es kommen dann ja auch, wenn man was zeigt, wieder Anregungen von den Leuten, und die muss man dann auch wieder versuchen zum Einfließen lassen, weil sehr oft vergisst man was.“¹⁰⁹

3.1.2. Täglicher Benutzer, Einkaufsleiter, am Umstieg beteiligt

3.1.2.1. Probleme

Auch dieser Interviewpartner findet Probleme, die durch die abgehaltenen Workshops in Zusammenhang mit der Beraterfirma entstanden sind. Als Problem gibt er zum Beispiel die Didaktik, der von der Beraterfirma abgehaltenen Workshops an. Diese sei zu frontal und praxisfremd gewesen und habe zu Wissensmängeln bei der Bedienung des Systems geführt. Motivation und Einsatz der Teilnehmer am Workshop sei verschlechtert worden was in der Verweigerung beziehungsweise im Abbruch des Unterrichts gipfelte.

„... [D]ie Workshops sind zuerst, am Anfang nicht so gut gelaufen, wie man das geglaubt hat, weil wir sind dringesessen im Besprechungsraum, und man hat eine Seite nach der anderen hingeklatscht gekriegt, wie man so schön sagt, und nach fünf Seiten hat man nimmer gewusst, wie hat die erste Seite ausgeschaut, und was hat das überhaupt können. Bis dann nach dem dritten, vierten Workshop wir aufgestanden sind und gesagt haben so kann's nicht weitergehen, wenn wir in der Zeit bis Ende des Jahres das intus haben sollten, dann müssen wir schon praktisch arbeiten mit dem PC und nicht nur vom Monitor runter eine Seite nach der anderen...“¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. ERP_P: 10

¹⁰⁹ ERP_P: 10

¹¹⁰ ERP_T: 2

Wie zuvor der Projektleiter sucht auch der Einkaufsleiter den Grund für die entstandenen Zeitprobleme nicht bei der geplanten Gesamtdauer des Projektes.

„... [D]en Zeitraum, wenn man den länger macht, zieht man das vielleicht doch in die Länge und man kommt auch nicht so zum Ziel, genauso wie wenn ich zwölf Monate oder neun Monate habe. Weil man lässt sich mehr Zeit, der Mensch ist einmal so.“¹¹¹

Er kritisiert hingegen, dass viele Änderungen sehr kurzfristig beschlossen, und die Arbeit an einzelnen Modulen zu spät begonnen worden sei. Dies habe zu Ablaufproblemen, unnötigem Mehraufwand und Stress für die Belegschaft geführt.

„Es ist nur teilweise, wie’s bei den Werkstätten war, sehr kurzfristig erst eingeführt worden, weil das PM-Modul, was die Werkstätte ist, das ist erst nach dem Sommerstillstand so richtig in Angriff genommen worden, weil das wäre zuerst nicht geplant gewesen. Und das war dann natürlich auch ein Zeitpunkt wo wir ein bisschen ins Schleudern gekommen sind, weil das war nicht gerechnet, dass man mit dem am 2.1. 2006 auch anfangt.“¹¹²

Schließlich habe das Ergebnis des ganzen Projektes unter den zeitlichen Problemen des Projektplans gelitten. So seien viele Teile der neuen ERP-Software zum Zeitpunkt des Go-Life am zweiten Jänner 2006 noch nicht fertiggestellt oder richtig konfiguriert gewesen.

„... [D]as ganze war schon sehr hektisch. Am zweiten Jänner, wie man richtig angefangen hat, sind teilweise gewisse Sachen nicht gelaufen, was laufen hätte sollen, weil es sind ja doch drei Standorte auf einmal auf ERP umgestellt worden, und da das ganze aber, von der Buchhaltung, Planung, Einkauf, Produktion, ist alles in der Kürze, ohne dass man zuerst viel testen hätte können, einfach auf einmal umgestellt worden, und das war schon eine hektische Zeit, grad wie’s bei uns im Einkauf war, man hat keine Bestellungen drucken können, die Formulare waren noch nicht fertig, eine Anfrage war nicht fertig.“¹¹³

Selbstverständlich sei für die am Umstieg beteiligten Mitarbeiter durch das Projekt eine doppelte Belastung und ein deutlicher Mehraufwand entstanden.

¹¹¹ ERP_T: 9

¹¹² ERP_T: 10

¹¹³ ERP_T: 6

„Und dann ist es losgegangen im April, Mai mit Workshops, Spezial-Workshops für MM, PM und Buchhaltung, hat jede Sparte ihre eigenen Workshops gehabt zum normalen Alltagsgeschäft.“ ...“Mehr Arbeit, mehr Zeitaufwand“¹¹⁴

Dies habe aufgrund von Verzögerungen im Tagesgeschäft zu einer schlechten Moral, zu Konflikten mit anderen Projektmitarbeitern, aber auch mit dem Rest der Belegschaft geführt.

„... [D]ie Stimmung war teilweise, von den Werkstätten her, oft schon angespannt, weil einfach wenig Zeit war. Weil wenn wir beim Workshop waren, ist irgendwie irgendwem eine Arbeit liegen geblieben, was der vielleicht schon gebraucht hätte. Da war schon, es war jeder unter Spannung wie man so sagt. Die paar Monate bis das es wirklich dann scharf gegangen ist, da waren schon teilweise Spannungen untereinander, unter'm Personal auch. Das ist der Zeitdruck, und das ganze neue Anlernen. Jeder hat mehr Arbeit gehabt, halt.“¹¹⁵

Als weiteren Kritikpunkt gibt dieser Interviewpartner an, dass von Beginn des Projektes an verabsäumt worden sei, die Belegschaft ausführlich über die geplante Neuerung zu informieren.

„Es ist nur bei der Betriebsversammlung gesagt worden ... es kommt ein neues System, wie und was aber nicht. Es haben hauptsächlich im mittleren Management dann die Schulungen stattgefunden, und die unten haben nur mitgekriegt, man ist nicht da und man hat wenig Zeit fürs Tagesgeschäft. Und so ist das schlecht gewesen.“¹¹⁶

Schulungen fänden nur für die am Umstieg Beteiligten, beziehungsweise für Mitarbeiter ab dem mittleren Management statt. Mangelndes Verständnis für die Neuerungen von Seiten der Belegschaft sei die Folge gewesen.

„Ich sag: Gewisse Mitarbeiter, die was, wie ein Schlosser oder was, die haben gesagt: „Für was brauch‘ ich ein neues System, ich krieg‘ meine Ersatzteile vom

¹¹⁴ ERP_T: 2

¹¹⁵ ERP_T: 5

¹¹⁶ ERP_T: 8

Magazin raus!“, nur dem hat dann das Feedback einfach gefehlt: was bringt ihm das.“¹¹⁷

Die Mitarbeiter seien also weder ausführlich über die Neuerung informiert, noch in die Planungs- oder Einführungsphase mit eingebunden worden. Der Nutzen der Neuerung war daher für den Großteil der Belegschaft nicht erkennbar.

„...da kommt was Neues, aber warum [weiß man] nicht. Den Sinn haben die nicht erfahren: warum wird das so gemacht.“ ... „Der hat das nicht erkannt, die Zusammenführung von den einzelnen Abteilungen, damit die auf dem gleichen Level immer sind.“¹¹⁸

Aufgrund der so begründeten fehlenden Akzeptanz gegenüber der Neuerung sei es teilweise zu unnötigem Mehraufwand, und damit zu Qualitätsverlusten und Verzögerungen des Projekts gekommen.

„Die Produktion in dem Sinn hat's nicht gestört, es ist nicht zu einem Stillstand oder zu einer Produktionsverminderung gekommen, sondern gewisse Leute haben dann Sachen nachpflegen müssen. Am Anfang war schon ein Mehraufwand, weil Daten nachgepflegt werden mussten. Ob's jetzt die Einplanung war oder der Schichtmeister was hat nachpflegen müssen. Weil sie's nicht richtig eingegeben haben.“¹¹⁹

3.1.2.2. Lösungsvorschläge

Der tägliche Benutzer gibt zunächst an, dass die Unterrichtsform in den Workshops verbessert werden könne, indem man den Unterricht praxisorientierter gestalte.

„Man hätt' sich leichter getan, als wie wenn man nur acht Stunden drin' sitzt im Lehrsaal, zusätzlich zur normalen Arbeitszeit, und man hört nur eine Seite nach der anderen, und du weißt nix mehr. Wenn man das einmal gesehen hat, und selbst probiert hat, merkt man sich's viel schneller.“¹²⁰

¹¹⁷ ERP_T: 5

¹¹⁸ ERP_T: 7,8

¹¹⁹ ERP_T: 9

¹²⁰ ERP_T: 3

Ein weiterer Verbesserungsvorschlag bezieht sich auf die Schulungen der gesamten Belegschaft im Vorfeld des Projektes, um die Entscheidung auf ein neues ERP-System zu wechseln, jedem verständlich zu machen.

„Man hätt‘ vielleicht doch die Leute ein bisserl einführen sollen, eine Aufklärung geben in kleinen Gruppen, für was ist das System gut, dass man werksübergreifend arbeiten kann, das gleiche Level überall hat. Das hätte man bis unten zum Produktionsmitarbeiter mit jedem Mitarbeiter machen sollen. Kleine Schulungen...“
... „Ich hätte in kleinen Gruppen die Produktionsmitarbeiter genauso eine einfache Einführung in das System: Was kann das, warum braucht die Firma das System, eine ordentliche Erklärung abgeben! Nicht nur sagen: Wir kriegen ein neues System, und am 1.1. oder 2.1. 2006 seht ihr dann wie’s geht.“¹²¹

3.1.3. „end user“, Betriebselektriker, nicht am Umstieg beteiligt

3.1.3.1. Probleme

Der nicht am Umstieg beteiligte Betriebselektriker kritisiert zunächst, dass auch nach Abschluss des Projektes die Aufgaben nicht klar auf die einzelnen Mitarbeiter aufgeteilt seien. Aus der ungenauen Aufgabenverteilung sei auch nach dem Umstieg ein deutlicher Mehraufwand für die „end user“ erwachsen.

„Es heißt eigentlich so, es sollte der Schichtmeister seine Probleme reinschreiben, aber es bleibt trotzdem der Großteil an uns hängen, dass du da deine Aufträge machst, damit du da die Zeit verbuchen kannst, und deine Materialien ausschreiben kannst. Hätte zwar nie so geplant sein sollen, ist aber so in der Praxis.“¹²²

Er bemängelt ebenfalls, dass die Planung sowie die Umsetzung des Projektes nicht auf den eigentlichen Einsatz des neuen Systems beziehungsweise die Verwendung der neuen Software durch die „end user“ abgestimmt worden sei.

„Und wenn du am Tag hast, vierzehn Arbeiten zu einer halben Stunde, dann ist die Schreiberei schon ein großer Teil von dem ganzen, weil die Idee wie’s war, dass die Aufträge da sind, und du schreibst genau da jetzt fang ich an und jetzt bin ich fertig, das ist ein theoretisches Märchen gewesen, was sich praktisch nicht umsetzen lässt,

¹²¹ ERP_T: 8

¹²² ERP_E: 3,4

weil meistens die Arbeit schon vor den Aufträgen fertig ist.“ ... „...[U]nd zwei Tage nachher, wenn er noch immer nicht fertig ist, dann mach ich's mir einmal selber, weil irgendwann will ich das Thema einmal abschließen.“¹²³

Auch der „end user“ deckt Probleme bezüglich der durchgeführten Schulungen auf. Während die Anzahl der Workshops, an denen wie bereits gesagt die „key user“ der einzelnen Module teilnahmen, hier nicht kritisiert wird, ergibt sich noch das Problem, dass für die nicht am Umstieg beteiligten nur ein Workshop abgehalten wurde. Diese Einführung sei jedoch zu sehr auf die einzelnen Mitarbeitergruppen eingegrenzt und nicht ausreichend gewesen, das nötige Verständnis für den Nutzen des Umstiegs zu erzielen, oder die Zusammenhänge und die Funktionsweise des neuen Systems zu erklären.¹²⁴

Wie die Interviewpartner zuvor, erkennt auch dieser Mitarbeiter Probleme im Ablauf des Projektes, welche zu einer Verschiebung des gesamten Zeitplans führen. So seien auch die abschließenden Testphasen erheblich verkürzt worden. Dies ziehe zum einen die Folge nach sich, dass sich der Großteil der nicht am Umstieg beteiligten Mitarbeiter nicht mehr mit dem neuen System vertraut machen könne, was ebenfalls zur fehlenden Akzeptanz der Neuerung und zur mangelnden Motivation der Mitarbeiter beigetragen habe.

„Ich glaub‘ auch, wenn man das länger gemacht hätte, die Testphasen, Test wie scharf so quasi, dass man wirklich hätte Arbeiten müssen damit und nicht ab und zu ein bisserl, dann hätt‘ man die persönlichen Probleme noch besser raus arbeiten können, die jeder mit dem System hat, und auf die reagieren können.“¹²⁵

Außerdem habe die Zeit gefehlt um das System während der abschließenden Testphasen auf die „end user“ abzustimmen, auch eine praktische Lösung nicht nur eine funktionierende Lösung zu erhalten.

¹²³ ERP_E: 6

¹²⁴ Vgl. ERP_E: 7

¹²⁵ ERP_E: 8

„... [U]nd es war eben glaub‘ ich dann der Zeitpunkt wo alle ihren Testlauf absolviert haben, bis das es scharf war, war dann schon so kurz, dass man eine große Änderung nimmer hätte machen können, weil’s zeitlich nimmer möglich war.“¹²⁶

Die Anzahl der „key user“, also jener Personen die am Umstieg mitarbeiteten und den einzelnen Modulen zugeordnet waren, sei ebenfalls problematisch gewesen. Diese sei für die Gewährleistung eines funktionierenden Informationsflusses anscheinend zu knapp bemessen gewesen. Die Funktionen der neuen ERP-Software und den Fortschritt des Projektes im Gesamten allen Mitarbeitern näherzubringen, sei den „key usern“ in der verfügbaren Zeit nicht möglich gewesen.

„...Abteilungsleiter im Prinzip, von der mechanischen Seiten, und der muss sich dann um die ganze Werkstatt kümmern, das ist auch ein bisserl viel, denk ich mir. Wenn ich heute das 15 Leuten jedes Mal vorzelebrieren muss, weiß ich nicht ob da die Zeit da ist.“¹²⁷

Die schlechte Informationsverteilung im Unternehmen wird vom Befragten ebenfalls beanstandet. Er gibt an, dass bereits vor Beginn des Projektes der Großteil der Belegschaft dem neuen System eher skeptisch und ablehnend gegenübergestanden sei. Vor und während des Umstiegs habe jegliche Information gefehlt warum, und in welcher Form die Neuerung eingeführt werden sollte.

„...immer eher skeptisch, dank der Ungewissheit ob’s wirklich dann für’n Endverbraucher eine Verbesserung bringt. Man muss auch Verbesserungen verkaufen können.“ ... „... [I]ch persönlich hab eigentlich gar nix mitgekriegt, außer das es geheißen hat, es wird eingeführt ... das war eigentlich bis zu dem Tag der Einschulung, da war eigentlich gar keine große Information,...“¹²⁸

Den Nutzen den die neue ERP-Software mit sich bringe habe man nicht kommuniziert. Die Folge einer solchen mangelnden Kommunikation im Unternehmen war zunächst eine generelle Ablehnung des neuen Systems.

¹²⁶ ERP_E: 8

¹²⁷ ERP_E: 9

¹²⁸ ERP_E: 10,1

„Das hat keiner verstanden, na! Außer, dass es einen Haufen Geld kostet und dass du mehr Arbeit hast, das war der primäre Tenor. Nein, aber es war keiner recht begeistert, sagen wir so.“¹²⁹

Die fehlende Einbindung und Information der Mitarbeiter habe außerdem schlechter Moral, Frust in der Belegschaft hervorgerufen, zur fehlenden Akzeptanz gegenüber dem neuen System beitragend.

„Weil wenn man ihnen das vorsetzt und dann der Frust größer wird, weil’s vielleicht dann doch nicht gleich so funktioniert wie man sich’s vorstellt, das passiert bei jeder Neuerung, speziell auch beim Automatisieren ist das typisch, dass man dann immer noch Abänderungen machen muss, damit es dann bedienerfreundlich wird und nicht nur funktionell ist. Wenn man das übersieht, bringst die negative Stimmung ziemlich schwer wieder weg, das ist bei jeder Sache so.“¹³⁰

Auch nach Abschluss des Projekts sei für einen großen Teil der Belegschaft der Nutzen des neuen Systems noch immer nicht erkennbar gewesen.

„Ich sehe halt drin keine wesentliche Verbesserung für mich persönlich, im Gegenteil. Ich kann mir in dem System nicht irgendwie jetzt einen Teil rausnehmen, wo ich sag‘: Das ist gut, das hab ich früher nicht gehabt, das brauch‘ ich jetzt.“ ... „Persönlich hat es keinen Nutzen und der Nutzen für die Firma ist nicht erkennbar.“¹³¹

Aufgrund der fehlenden Informationen entwickelte sich auch teilweise ein falsches Verständnis für den Zweck des neuen Systems. So nahmen manche Mitarbeiter an, es würde sich beim der neuen ERP-Software nur um ein weiteres Kontrollinstrument der Unternehmensführung handeln. Auch das trug zu Ablehnung des neuen Systems bei und führte teilweise zur Verfälschung der Daten im System.

„Ich kann Kosten rausfahren ganz genau, nur wenn ich mich schon beim Stundenschreiben anlüg, dann ist das auch eine relative Geschichte, und eigentlich ist es ein wenig eine teure Investition, damit ich die Mitarbeiter vielleicht besser kontrollieren kann, dass sie was machen müssen, oder zumindest irgendwo eine Zeit hinschreiben müssen, wenn’s schon nix tun. ... Im Endeffekt dient es der Kontrolle,

¹²⁹ ERP_E: 4

¹³⁰ ERP_E: 10

¹³¹ ERP_E: 5

*aber eine Kostenwahrheit findet nicht statt dort, das ist eine Lügengeschichte. Man kann die Aufträge schon so hindrehen, dass ich's dort hinschreibe wo ich ein Geld hab' und wo ich keins hab' schreib ich weniger hin. Man lügt sich praktisch selber in die eigene Tasche, von unten nach oben, in der Hierarchie geseh'n jetzt.*¹³²

Schließlich habe die nicht funktionierende Kommunikation im Unternehmen auch die Weiterentwicklung beziehungsweise die Verbesserung des laufenden Systems verhindert.¹³³

3.1.3.2. Lösungsvorschläge

Vom „end user“ wird vor allem hervorgehoben, dass durch eine ordentliche Projekt- und Ablaufplanung im Vorfeld die abschließenden Testphasen hätten verlängert werden können. Dadurch hätte die Akzeptanz der Neuerung gefördert und das System besser auf das Unternehmen abgestimmt werden können; die Qualität der gesamten Lösung hätte also verbessert werden können.¹³⁴

Als weitere Verbesserung des Projektablaufs schlägt der „end user“ vor, die Anzahl der „key user“ zu erhöhen. Diese hätten dann mehr Zeit gehabt ihre Informationen und ihr in den Workshops angeeignetes Wissen an die Belegschaft weiterzugeben.

*„... [S]ie hätten vielleicht ein bisserl mehr „key user“ nehmen sollen, von der ganz untersten Userebene, die dann wirklich, ich sag' von jeder Abteilung oder von zwei Abteilungen zusammen gibt's einen „key user“, jeder Schichtmeister oder so die dann wirklich...“*¹³⁵

Derselbe gibt an, dass die Belegschaft besser und ausführlicher über den Nutzen der Neuerung informiert hätte werden müssen, um die Akzeptanz gegenüber dem neuen System zu erhöhen und somit viele der entstandenen Probleme zu vermeiden.

¹³² ERP_E: 6,7

¹³³ Vgl. ERP_E: 7,8,9

¹³⁴ Vgl. ERP_E: 8

¹³⁵ ERP_E: 9

*„Man muss den Nutzen den Leuten beibringen, was sie sich wirklich ersparen.“ ...
„Es genügt wenn man ein Warum weiß, weil dann kann man auch gewisse Probleme
leichter zur Kenntnis nehmen und akzeptieren.“¹³⁶*

Zusätzlich hätte die neue Software so besser auf die „end user“, also auch auf die Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen, abgestimmt werden können.

„Wenn man im Vorfeld schon weiß, glaub‘ ich, was und inwieweit es einen selber betrifft das System, dann hat man vielleicht auch die Möglichkeit, dass man das System noch individueller auf die Mitarbeiter zuschneidet, weil es sind trotzdem Sachen drinnen, die einfach umständlich sind, die dann irgendwann nimmer zum wegbringen sind, weil’s entweder zu teuer ist, wenn’s siebenundzwanzig mal abgeändert wird. Man muss sich dann halt irgendwann einmal abfinden mit einem Status der nicht optimal ist, aber der halt funktioniert. Ich glaub‘ wenn man das im Vorfeld weiß besteht zumindest einmal die Chance, dass man das besser optimiert auf den jeweiligen Einsatz.“¹³⁷

Die Mitarbeiter sollten bis hin zu untersten Hierarchieebene in das Projekt mit eingebunden werden, um die Meinung gegenüber der Neuerung ins positive umzukehren, das Vertrauen in die Unternehmensführung zu erhöhen, die Motivation zu steigern und schließlich, um das System optimal auf die Bedienung durch die „end user“ abzustimmen.

„Die „user“ ein bisserl besser einbinden.“ ... „...nicht nur „key user“ wie’s heißt, die dann überall sind, sondern auch der Letzte, der das dann bedienen muss in alle Ewigkeiten.“¹³⁸

„Ich glaub‘ alleine, wenn die Leute schon das Gefühl haben, dass sie auch was mitentscheiden können, auch wenn’s gar nicht so ist, aber einfach das Gefühl vermitteln, bräuchte schon ein bisserl mehr Akzeptanz.“¹³⁹

¹³⁶ ERP_E: 5

¹³⁷ ERP_E: 4

¹³⁸ ERP_E: 4,5

¹³⁹ ERP_E: 7

3.1.4. „within case“-Analyse

In diesem Abschnitt werden nun die Aussagen der Interviewpartner mit Hilfe des in Kapitel 3.2. vorgestellten Rahmenwerks kategorisiert, indem die einzelnen beschriebenen Problemszenarien den Problemgruppen und Problembereichen des Rahmenwerks zugeordnet werden.

Im Bereich der „Ressourceneffizienz“ kam es vor allem zu Problemen bei der Allokation der knappen Ressource „Personal“. So führte zum Beispiel die fehlende Zuordnung der Mitarbeiter zu den einzelnen Teams beziehungsweise Modulen zu Problemen bei der Nutzung der Arbeitskraft und bei der Zusammenarbeit der Teammitglieder.¹⁴⁰ Außerdem kam es durch die fehlende Entlastung der Projektmitarbeiter vom Tagesgeschäft zu einer Doppelbelastung die den Fortschritt des Projektes verzögerte.¹⁴¹ Zur Knappheit der Ressource „Personal“, und zur Entstehung eines Engpasses seitens der, für das Projekt zur Verfügung stehenden, Arbeitskraft, trug auch die zu geringe Anzahl der dem Projekt zugeteilten „key user“ bei.¹⁴²

Der nächste Problembereich bezieht sich auf die „Prozesseffizienz“. Hier führten vor allem der fehlende Ablaufplan und die mangelnde zeitliche Abstimmung der Arbeitsschritte und Projektphasen zu Problemen. Zusätzlich störten das Fehlen von Richtlinien zur Zusammenarbeit der einzelnen Module und die schlechte Koordination der den Modulen zugeordneten Teams den Prozessablauf erheblich.¹⁴³

Um die Zuordnung der von den Interviewpartnern beschriebenen Probleme zu erleichtern, wird hier die Abgrenzung beziehungsweise die Definition des Bereiches der „Markteffizienz“ etwas vereinfacht. So werden diesem Bereich all jene Probleme zugeordnet, die durch den Kontakt mit „Marktpartnern“, in diesem Fall durch die Zusammenarbeit mit der Beraterfirma, entstanden. In diese Kategorie fallen demnach alle Probleme, die aus Durchführung, Umsetzung und Didaktik, der von der Beraterfirma abgehaltenen Workshops und Schulungen, resultierten.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Vgl. S. 44

¹⁴¹ Vgl. S. 47,51,52

¹⁴² Vgl. S. 56

¹⁴³ Vgl. S. 45,46,51,55

¹⁴⁴ Vgl. S. 46,47 und vor allem 50

Die vier zuvor beschriebenen Problembereiche bilden die Hauptgruppe der „Koordinationsprobleme“. In der folgenden Abbildung wird die Zuordnung der dargestellten Sachverhalte zu den einzelnen Kategorien verdeutlicht.

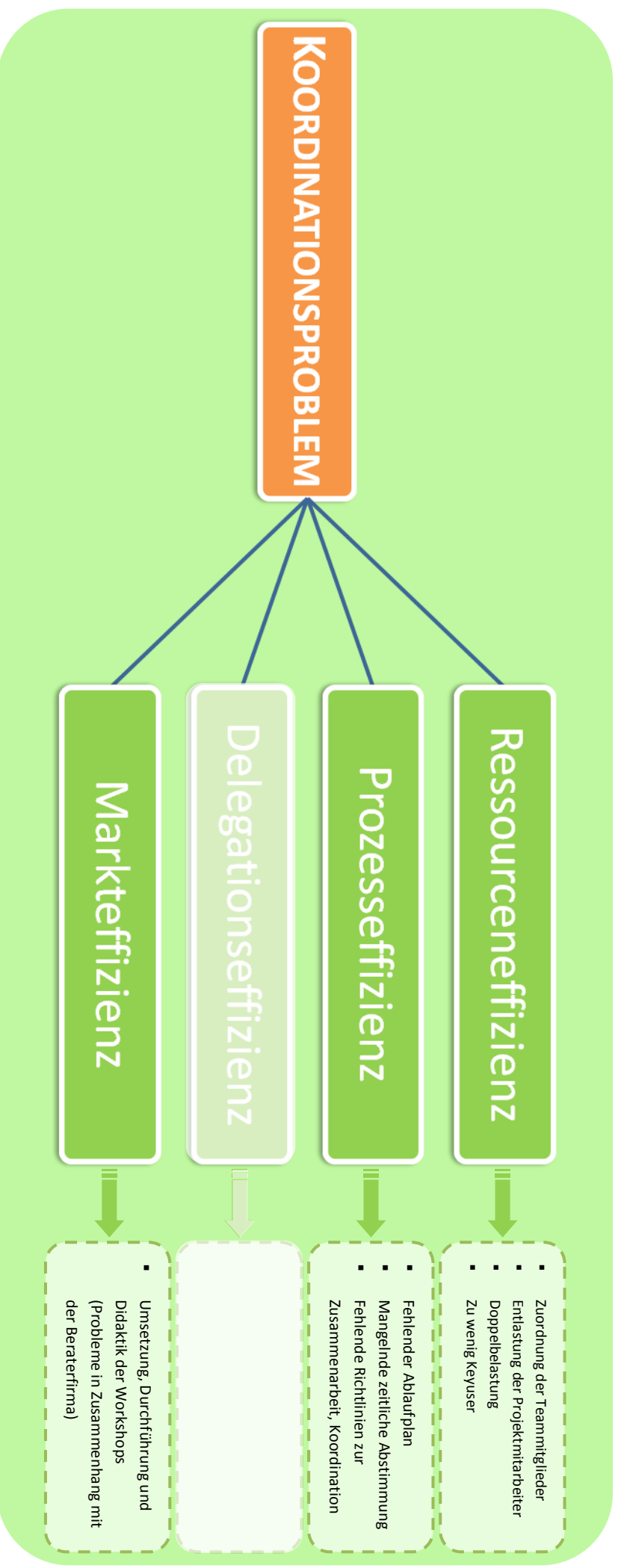


Abbildung 4: Einführung einer ERP-Software: Kategorisierung der Koordinationsprobleme

Den einzelnen Problembereichen der Hauptgruppe der „Motivationsprobleme“ werden nun die entsprechenden, von den Interviewpartnern dargestellten, Problemszenarien zugeordnet.

In der Kategorie „Aufgabengestaltung“ generierte vor allem die unklare Aufgabendefinition der jeweiligen Projektleiter, sowie der einzelnen Module schwerwiegende Motivationsprobleme. Dazu gehören auch jene Probleme, die durch den unklaren und etwa fehlenden Projektauftrag hervorgerufen wurden. Die daraus folgende mangelnde Abgeschlossenheit der Aufgaben trug zur Verringerung des Einsatzes für das Projekt bei.¹⁴⁵

Zusätzlich führten die fehlende Zuordnung von Mitarbeitern zu bestimmten Aufgaben, sowie das Fehlen von Ergebnismeldungen dazu, dass sich die Mitarbeiter für ihre Aufgaben nicht persönlich verantwortlich fühlten und den Sinn ihrer Aufgaben nicht erkannten.¹⁴⁶

Der größte Auslöser für Motivationsprobleme im Bereich der „Planung“ war die fehlende Einbindung der Mitarbeiter in den Planungsprozess. Die Projektziele wurden zu wenig, beziehungsweise überhaupt nicht kommuniziert. Außerdem mangelte es ihnen an Bestimmtheit, das heißt sie waren nicht präzise fixiert oder formuliert. Schulungen wurden nur vereinzelt und nur mit Teilen der Belegschaft abgehalten. Deshalb mangelte es dem Großteil der Mitarbeiter an Informationen über das geplante Projekt.¹⁴⁷

Auch der mit dem Fehlen eines konkreten Ablaufplans verbundene Mangel an Ergebnismeldungen über den Planungsfortschritt, trug zur mangelnden Motivation der am Projekt beteiligten und unbeteiligten Mitarbeiter bei.¹⁴⁸

Schließlich kam es durch das Projekt zu einer Doppelbelastung für die Projektmitarbeiter, und damit zu einem zu hohen Anforderungsgehalt der Ziele.¹⁴⁹

Dem Bereich „Führungsverhalten“ wird die Ungleichbehandlung der einzelnen Module zugeordnet. Obwohl alle Module im Grunde für die Erreichung der Projektziele von gleicher Bedeutung waren, wurden einzelne Teams von der

¹⁴⁵ Vgl. S. 44,54

¹⁴⁶ Vgl. vor allem S. 44

¹⁴⁷ Vgl. S. 43 und vor allem S. 52-57

¹⁴⁸ Vgl. S. 45,46

¹⁴⁹ Vgl. S. 47,51,52

Unternehmensführung vernachlässigt, andererseits bestimmte Module bevorzugt behandelt. Dies brachte einen Mangel an Motivation und einen verringerten Einsatz für die Projektziele seitens der benachteiligten Teams und deren Projektleitern mit sich.¹⁵⁰

Die Zuordnung der dargestellten Sachverhalte zu den jeweiligen Bereichen der Hauptgruppe der Motivationsprobleme wird in der nachstehenden Abbildung verdeutlicht.

¹⁵⁰ Vgl. vor allem S. 44,45

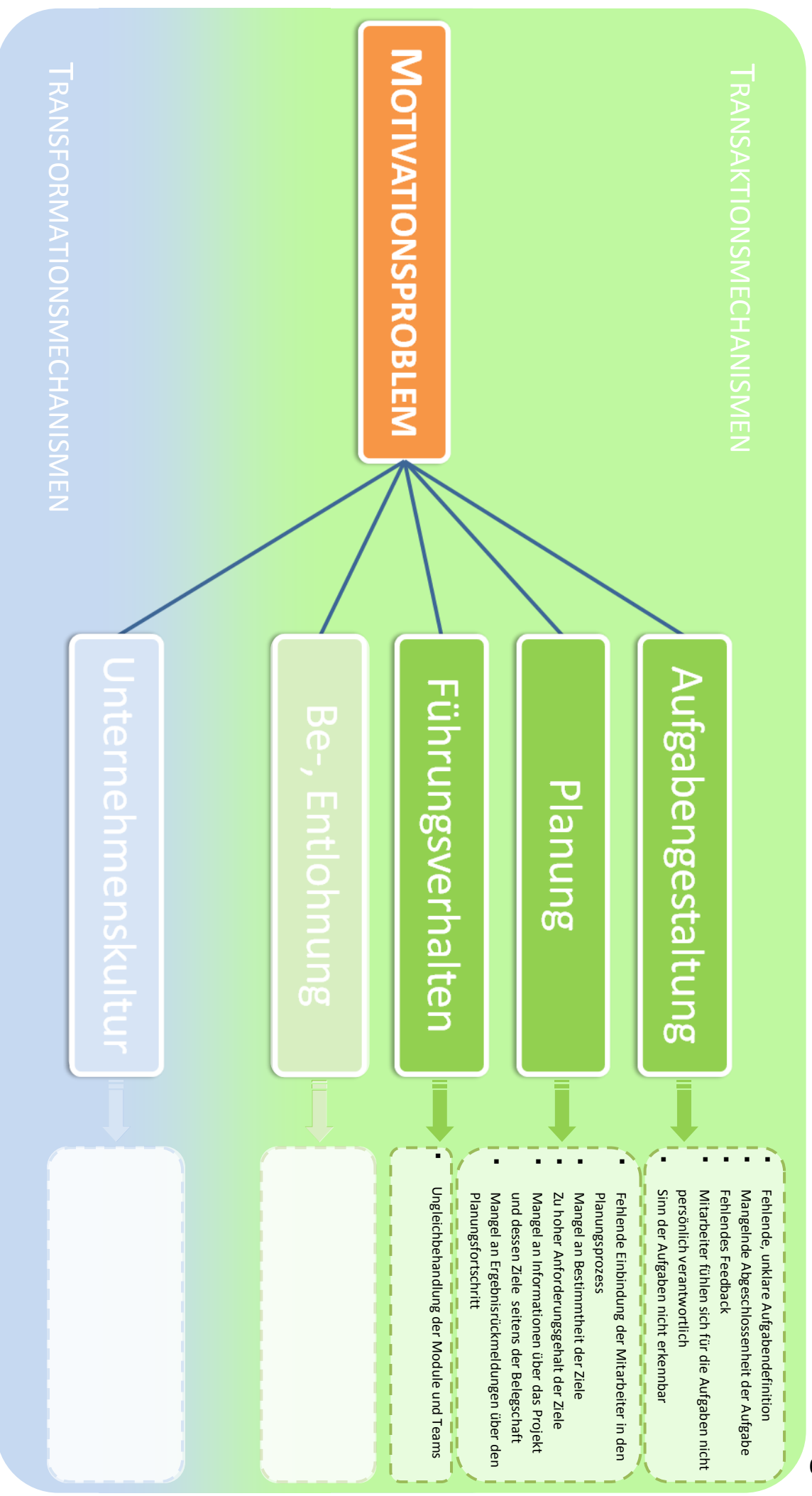


Abbildung 5: Einführung einer ERP-Software: Kategorisierung der Motivationsprobleme

Die vorliegende Tabelle 2 visualisiert, zu welchen Problemkategorien die, von den Interviewpartnern dargestellten, Probleme zugeordnet werden konnten. Dadurch wird erkennbar, wie viele der drei Interviewpartner Probleme einer bestimmten Kategorie erkannten und davon erzählten. Die Nennungen entsprechen dabei den Verweisen in den Fußnoten der „within case“-Analyse. So kann abgelesen werden, wie schwerwiegend sich Probleme der jeweiligen Bereiche im vorliegenden Fall auswirkten. Es handelt sich also um eine Gewichtung der in diesem Fall aufgetretenen Probleme.

Case	Interview-partner	Koordinationsprobleme				Motivationsprobleme				
		Ressourcen-effizienz	Prozess-effizienz	Delegations-effizienz	Markt-effizienz	Aufgaben-gestaltung	Planung	Führungs-verhalten	Be-, Entlohnung	Unternehmens-kultur
1	ERP_P	!	!		!	!	!	!		
	ERP_T	!	!		!		!			
	ERP_E	!	!			!	!			

Tabelle 2: Einführung einer ERP-Software – „within case“-Analyse

Im vorliegenden Fall „Einführung einer ERP-Software“, befinden sich die Schwerpunkte im Bereich der „Koordinationsprobleme“ offensichtlich in den Kategorien „Ressourceneffizienz“ und „Prozesseffizienz“. Im Bereich der „Motivationsprobleme“ konnten der Kategorie „Planung“ Aussagen aller drei Interviewpartner zugeordnet werden. Im Allgemeinen stehen in diesem Fall Koordinationsprobleme im Vordergrund.

3.2. Mitarbeiterklage

Dieser Fall beschäftigt sich mit einer Sammelklage¹⁵¹, welche im Jahr 1999 von einer Gruppe von elf Mitarbeitern gegen das Unternehmen eingebracht wurde.

Um die Ursachen dieses Vorfalles und die damit verbunden Probleme in der Organisation zu ergründen, wurden, wie bei der vorhergehenden Fallstudie, mit drei Mitarbeitern des Unternehmens Interviews abgehalten.

- Damaliger Produktionsleiter¹⁵²

Dieser Interviewpartner wurde vor allem ausgewählt, um Einblick in das Führungsverhalten und den angewandten Managementstil der Mitarbeiter höherer Hierarchieebenen zu erhalten. Mit Hilfe des damaligen Produktionsleiters soll ergründet werden, wie das Unternehmen im Gegensatz zu den klagenden Mitarbeitern den Vorfall darstellt, und wie die Unternehmensführung auf die Klage reagierte.

- Damaliger Schichtmeister¹⁵³

Diese Interviewperson wurde ausgewählt, weil die Position des Schichtmeisters in gewisser Weise das Bindeglied zwischen den Produktionsmitarbeitern und den höheren Hierarchieebenen des Unternehmens darstellt, beziehungsweise darstellen sollte. Einerseits muss der Schichtmeister die Anweisungen der Unternehmensführung ausführen und weitergeben, andererseits sollte er auch ein gutes Verhältnis mit den Produktionsmitarbeitern wahren. Aus diesem Grund geriet dieser Interviewpartner während des Vorfalles besonders zwischen die Fronten. Diese Interviewperson wurde ausgewählt, um Einblick in das Verhalten beider Parteien des Konfliktes zu erhalten.

- Beteiligter Mitarbeiter¹⁵⁴

Dieser Interviewpartner repräsentiert die zweite Partei des Konflikts: jene Gruppe von Mitarbeitern, die die Klage gegen das Unternehmen einreichten. Der

¹⁵¹ Um die Anonymität des Unternehmens und der Interviewpartner zu wahren, wird auf eine detaillierte Beschreibung der Sammelklage verzichtet.

¹⁵² Referenz: MK_P

¹⁵³ Referenz: MK_S

¹⁵⁴ Referenz: MK_B

interviewte Mitarbeiter war einer der Kläger, man könnte auch sagen einer der Wortführer dieser Gruppe. Hier soll vor allem untersucht werden, wie der Vorfall von den Mitarbeitern dargestellt wird, wie es zu der großen Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern kommen konnte, die schließlich in der Klage gegen das Unternehmen kulminierte.

Im Jahr 1999 wurde von einer Gruppe von Mitarbeitern eine Klage gegen das Unternehmen eingebracht. Zur selben Zeit wurde von eben dieser Gruppe auch der Versuch unternommen einen Betriebsrat im Unternehmen einzuführen. Jedoch fehlten ihnen dafür die nötigen Stimmen, da sie Mitarbeiter außerhalb der Gruppe nicht miteinbeziehen wollten.¹⁵⁵

Im Gegensatz zur Betriebsratswahl verliefen die Klagen gegen das Unternehmen durchaus erfolgreich für die Mitarbeitergruppe. So wurde in Bezug auf das Prämien- und Schichtsystem aber auch bei einem Teil der restlichen Anklagepunkte des Verfahrens zugunsten der Mitarbeiter entschieden. Details zu Schicht- und Prämiensystem, sowie zu den restlichen Anklagepunkten werden im nächsten Abschnitt von den Interviewpartnern beschrieben.¹⁵⁶

Die Verhandlungen wurden in Folge bis zum obersten Gerichtshof weitergeführt. Jedoch konnten auch dadurch die, bereits in erster Instanz gefundenen, Urteile nicht mehr abgeändert werden.¹⁵⁷

Die einzelnen Verhandlungen erstreckten sich über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Während dieser Zeit begannen die an den Klagen beteiligten Mitarbeiter langsam abzuwandern. Als die Verhandlungen im Jahr 2002 abgeschlossen waren, war der zu dieser Fallstudie interviewte Mitarbeiter der letzte Angehörige der Gruppe, der noch im Unternehmen verblieben war.

Auch für das Unternehmen selbst blieben die Klagen nicht ohne Folgen. So mussten sowohl das Schicht- als auch das Prämiensystem grundlegend verändert werden. Außerdem bekam eine Vielzahl von Mitarbeitern hohe Summen von ausstehenden, oder zuvor nicht ausbezahlten Zulagen und Urlaubsgeldern nachbezahlt.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Vgl. MK_S: 5,6

¹⁵⁶ Vgl. MK_B: 3,4 und MK_P: 4,5

¹⁵⁷ Vgl. MK_P: 2,4

¹⁵⁸ Vgl. MK_P: 2,5 und MK_B: 2,3

In weiterer Folge musste auch die damalige Geschäftsführung das Unternehmen verlassen. Grund dafür war laut den Aussagen der Interviewpartner, ohne Abstimmung mit der Unternehmensführung in Deutschland die Verhandlungen bis zum obersten Gerichtshof weitergeführt zu haben ohne ihre Fehler einzugestehen, oder andere Wege zu suchen, den Konflikt zu lösen.¹⁵⁹

So fügte der Konflikt zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitergruppe beiden Parteien erheblichen Schaden zu. Weitere Vorfälle dieser Art konnten durch die neue Geschäftsführung bis zum heutigen Zeitpunkt vermieden werden. Der hier interviewte beteiligte Mitarbeiter verblieb auch weiterhin im Unternehmen. Er wird mit dem Jahr 2008 in Ruhestand gehen.

3.2.1. Damaliger Produktionsleiter am Standort Linz

3.2.1.1. Probleme

Für den damaligen Produktionsleiter stellt das damals im Unternehmen verwendete Prämiensystem die Ursache für den Großteil der aufgetretenen Probleme dar. Jedes Jahr sei ein bestimmter Anteil des Betriebsergebnisses auf die Belegschaft aufgeteilt worden. Er erklärt das Prämiensystem folgendermaßen:

„... [D]ie [anonymisiert] Gruppe hat ein eigenes Prämiensystem entwickelt. Das heißt, wenn erfolgreich produziert wird und ein erfolgreiches Ergebnis produziert wird, wurde eine Prämie ausbezahlt, in einem nicht unerheblichen Ausmaß muss ich sagen. Und dazu, für diese Prämienbemessung, wurde in erster Linie die Anwesenheitszeit, sprich die direkte Beschäftigungszeit, jedes Mitarbeiters herangezogen, und das war dann wohl dem einen oder anderen Mitarbeiter dann doch ein Dorn im Auge.“¹⁶⁰

Es handelt sich hierbei also um eine Form der leistungsbezogenen Entlohnung. Das damals verwendete System wurde von einer Schwesterfirma in Deutschland übernommen, welche ein vergleichbares Entlohnungsmodell bereits seit Langem ohne Probleme verwendete. Die erste Problemquelle dabei beziehe sich auf Mitarbeiter, die das, für den Erhalt der vollen Prämie, nötige Maß an Anwesenheit durch häufige Krankenstände oder Ähnliches nicht erreicht und dadurch geringere

¹⁵⁹ Vgl. MK_B: 11 und MK_P: 4

¹⁶⁰ MK_P: 1

Summen ausbezahlt bekommen hätten. In der Folge haben sich diese Produktionsmitarbeiter ungerecht behandelt gefühlt und sich die erste Unzufriedenheit in der Belegschaft entwickelt.¹⁶¹

Den Anlass für die Sammelklage sieht der Produktionsleiter schließlich in einem deutlichen Rückgang der Prämiensumme im Jahr 1999. Die Mitarbeiter hätten, der Tendenz der vorhergehenden Jahre folgend, wieder mit einem, im Vergleich zum Vorjahr, deutlich höheren Auszahlungsbetrag gerechnet. Aufgrund eines Einbruchs im Betriebsergebnis habe sich auch die Prämie für die Mitarbeiter verringert. Dies habe gemäß Produktionsleiter zu eben jener großen Unzufriedenheit in Teilen der Belegschaft, welche die Klage ins Rollen brachte, geführt.¹⁶²

Auch andere Bereiche des Entlohnungssystems seien während der Verhandlungen zur Sprache gekommen. So eröffnet der Interviewpartner, dass auch bei der ordnungsgemäßen Bezahlung von Feiertagszulagen vom Unternehmen Fehler begangen worden seien.¹⁶³

Der Produktionsleiter bekräftigt, vor Erhalt der Klageschrift nichts von der in der Belegschaft vorherrschenden Unzufriedenheit gewusst zu haben. Erst daraufhin sei die Rechtsverteidigung des Unternehmens angehalten worden, gegen die Vorwürfe vorzugehen. Seiner Ansicht nach habe es zu diesem Zeitpunkt durch die überraschende Klage keine andere Möglichkeit gegeben, den Konflikt zu lösen.¹⁶⁴

Bei den Verhandlungen wurde schließlich festgestellt, dass das aus Deutschland übernommene Prämiensystem in Österreich nicht gesetzeskonform ist. Hier stellt sich auch der Interviewpartner die Frage, warum der damalige kaufmännische Geschäftsführer, der, wie er sagt, „*in arbeitsrechtlichen Belangen sehr gut bewandert*“¹⁶⁵ war, dieses Prämiensystem mit solchem Nachdruck verteidigt habe. Er räumt ein, dass der Geschäftsführung die Rechtslage in Österreich eigentlich bekannt sein hätte müssen; zudem, dass der Geschäftsführer gewusst habe, dass ein nicht gesetzeskonformes Prämiensystem im Einsatz sei.¹⁶⁶

¹⁶¹ Vgl. MK_P: 1,2,5

¹⁶² Vgl. MK_P: 3

¹⁶³ Vgl. MK_P: 5

¹⁶⁴ Vgl. MK_P: 8,9

¹⁶⁵ MK_P: 8

¹⁶⁶ Vgl. MK_P: 2 und vor allem 8,9

Unter Berücksichtigung dieses Aspektes wird dem damaligen Produktionsleiter noch unverständlicher, warum eben jener kaufmännische Geschäftsführer die Verhandlungen ohne Abstimmung mit der Unternehmensführung oder dem Vorstand in Deutschland bis zum obersten Gerichtshof weitergeführt habe. Obwohl diese bereits in erster Instanz zugunsten der Mitarbeiter entschieden worden seien, sei nie nach anderen Möglichkeiten gesucht worden, den Konflikt zu lösen.¹⁶⁷

Während die Verhandlungen liefen bildeten sich im Unternehmen zwei Lager. So kam es auch innerhalb der Belegschaft auf Produktionsebene zu Konflikten. Auch das beschreibt der Produktionsleiter am besten in seinen eigenen Worten:

„Es war dann auch im Zuge des ganzen Verfahrens dann enorm schwierig überhaupt einen normalen Betrieb aufrecht zu erhalten, weil die Schichten untereinander auch entsprechend sich schon einigermaßen in die Quere gekommen sind. Es wurde dann schon gegeneinander gearbeitet, wodurch die Produktionsleistungen dann teilweise nicht immer optimal waren und wir das eigentlich aber auch schwer beeinflussen konnten.“¹⁶⁸

Der Produktionsleiter fügt bei, dass von ihm und auch von den Schichtmeistern versucht worden sei, keinen Unterschied zwischen den beiden Lagern in der Belegschaft zu machen, um möglichst bald wieder Ruhe in den Produktionsablauf zu bringen, den Schaden am Betriebsklima und am Produktionsergebnis möglichst klein, und möglichst viele Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Laut seinen Aussagen sei kein Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt und niemand ungerecht behandelt worden.¹⁶⁹ Die Abwanderung der an der Klage beteiligten Mitarbeiter sei trotzdem nicht verhinderbar gewesen. So führten die ganzen Probleme und vor allem auch die Konflikte unter den Mitarbeitern selbst zu einem Verlust guter Arbeitskräfte.

Des Weiteren kritisiert der Produktionsleiter, dass es zum damaligen Zeitpunkt keine Teammeetings, Besprechungen oder Ähnliches gegeben habe. Die Mitarbeiter auf Produktionsebene haben demnach keine Möglichkeit, um ihre Unzufriedenheit oder ihre Fragen bezüglich des Prämiensystems zum Ausdruck zu bringen, gehabt. Er resümiert, dass die Informationsverteilung im Unternehmen generell sehr schlecht gewesen sei. Vor allem die Informationsversuche von den Produktionsmitarbeitern

¹⁶⁷ Vgl. vor allem MK_P: 4

¹⁶⁸ MK_P: 5

¹⁶⁹ Vgl. MK_P: 6,7

zu den höheren Hierarchieebenen seien von der Geschäftsführung generell abgeblockt worden. Umgekehrt seien, so der Produktionsleiter, die Mitarbeiter auf Produktionsebene über die Vorgänge im Unternehmen nur schlecht oder nicht ausreichend informiert worden. Eine Kommunikationsbasis zwischen Produktionsmitarbeitern und Geschäftsführung habe es seiner Meinung nach nicht gegeben. Das sei jedoch kein Zufall, sondern laut Gesprächspartner von der Geschäftsführung vorgegeben gewesen. Auf die Wünsche und Probleme der Mitarbeiter wurde also bewusst nicht eingegangen.¹⁷⁰

„Ich glaub‘, dass das möglicherweise auch vielleicht eine Vorgabe der damaligen Geschäftsführung gewesen ist. Die Informationen, der Informationsfluss muss man grundsätzlich sagen war, ist jetzt wesentlich besser, ... als das vorher war.“ ... „Es wurde da schon in dieser Ebene eben von der Geschäftsführung dann schon abgeblockt...“ ... „...es war vorgegeben von der damaligen Geschäftsführung würd ich eigentlich sagen. Die das eigentlich in dieser Form beschlossen haben, also diese Systeme und dann entsprechend auch kommuniziert haben nach unten. Und wir waren als mittleres Management natürlich auch verpflichtet das auch entsprechend umzusetzen.“¹⁷¹

3.2.1.2. Lösungsvorschläge

Die Lösungsvorschläge des Produktionsleiters beziehen sich vor allem auf die Schaffung einer Möglichkeit für die Belegschaft, ihre Probleme, Wünsche, Anregungen und Bedürfnisse gegenüber der Geschäftsführung zu äußern. Dies könne etwa durch regelmäßige (wöchentliche) Teammeetings oder andere Besprechungen an denen Mitglieder mehrerer Hierarchieebenen teilnehmen erreicht werden. Jedem Mitarbeiter müsse durch eine große Personalnähe der Geschäftsführung die Möglichkeit gegeben werden, seine Anliegen kundzutun.¹⁷²

„Es ist glaub‘ ich ein Vorteil für die Mitarbeiter, natürlich auch für die Vorgesetzten, die ihre Informationen sofort haben und eigentlich immer frische Informationen kriegen und auch direkt, also man spricht alle Probleme an und vorwiegend natürlich

¹⁷⁰ Vgl. MK_P: 9,10,11

¹⁷¹ MK_P: 10,11

¹⁷² Vgl. MK_P: 10,11

*technischer Natur aber auch organisatorische Sachen, die möglicherweise nicht so gut ankommen, die werden genauso besprochen.*¹⁷³

Er erklärt auch, dass die Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungen der Geschäftsführung und in die Planung von diversen Projekten unbedingt notwendig sei. Dies erhöhe die Akzeptanz für Veränderungen und die Entscheidungen würden besser von den Mitarbeitern mitgetragen. Schließlich würden sich auch die erzielten Ergebnisse verbessern, wenn die Wissensstände der Produktions- und Anlagenmitarbeiter in den Entscheidungsprozess miteinbezogen würden.¹⁷⁴

*„...also mit mehr Einbindung der Mitarbeiter und mehr Gehör wahrscheinlich auch dafür, für ihre Probleme, wären einige solche Aktionen wahrscheinlich ausgeblieben.*¹⁷⁵

Der damalige Produktionsleiter wechselte vor einigen Jahren auf einen anderen Betriebsstandort. Auch dort hat er wieder die Position des Produktionsleiters inne. Nachdem das Prämiensystem österreichweit geändert wurde, hat die Geschäftsführung auf diesem Standort bereits einige der zuvor genannten Lösungsvorschläge umgesetzt und konnte dadurch ähnliche Probleme oder Vorfälle vermeiden.

3.2.2. Damaliger Schichtmeister

3.2.2.1. Probleme

Im Gegensatz zum Produktionsleiter verweist der damalige Schichtmeister auf das zu diesem Zeitpunkt verwendete Schichtmodell als Hauptgrund für die Mitarbeiterklage. Ausschlaggebend sei hierbei eine sehr *„eigenwillige Regel“*¹⁷⁶ im Schichtmodell gewesen, wie der Schichtmeister es nennt, der gemäß der Betrieb an Feiertagen nur für zwei der drei Schichten eingestellt werde. Eine Schicht verlor also den jeweiligen Feiertag.¹⁷⁷

¹⁷³ MK_P: 11

¹⁷⁴ Vgl. MK_P: 11,12

¹⁷⁵ MK_P: 12

¹⁷⁶ MK_S: 1

¹⁷⁷ Vgl. MK_S: 1

„Und das hat dann nach einer Weile bei den Mitarbeitern zu einer gewissen Unruhe geführt, weil sie gesagt haben normalerweise kann das nicht sein, dass an einem Feiertag nicht drei Schichten die Anlage steht.“¹⁷⁸

Der damalige Schichtmeister gibt an, dass die Mitarbeiter zunächst das Gespräch mit der Geschäftsführung gesucht haben, um die Situation zu klären beziehungsweise zu verbessern und die Probleme bezüglich des Schichtmodelles zu besprechen. Das Problem dabei sei gewesen, dass die Geschäftsführung alle Gespräche mit den Mitarbeitern und deren Vorschläge generell von Beginn an abgeblockt habe:¹⁷⁹

„... [A]uf das rauf ist dann eine, aus meiner jetzigen Sicht, eigenwillige Aussage oder Stellungnahme der damaligen Geschäftsführung getätigt worden. Die haben im Prinzip den Kollektivvertrag zitiert.“ ... „Und Ende der Sache war im Prinzip, dass die Geschäftsführung gesagt hat, das geht alles mit rechten Dingen zu, sie haben da nix irgendwie Verbotenes gemacht oder müssen auch nicht irgendwelche Feiertagszulagen oder Ähnliches zahlen bei Überstunden, wenn an einem Feiertag gearbeitet worden ist. Ja mit dem war einmal der Punkt für die Geschäftsführung abgetan.“¹⁸⁰

Die Mitarbeiter seien mit dieser Reaktion unzufrieden gewesen und haben sich deshalb an anderer Stelle informiert. Dort sei ihnen bestätigt worden, dass dieses Schichtmodell nicht in dieser Form angewendet werden dürfe, unter der Begründung, dass es, beispielsweise in Bezug auf die vorgeschriebenen Ruhezeiten oder die Regelungen der Arbeit an Feiertagen, in Österreich nicht gesetzeskonform wäre. Danach habe die Gruppe an Mitarbeitern, laut Schichtmeister, ein zweites Mal das Gespräch mit der Geschäftsführung gesucht. Nach Ablehnung des zweiten Versuches sei die Sammelklage eingereicht worden.¹⁸¹

Laut Schichtmeister habe vor allem auch das falsche Verhalten der Geschäftsführung die Mitarbeitergruppe zu ihrer weiteren Vorgehensweise bewegt und eine Sammelklage erst möglich beziehungsweise nötig gemacht.

„... [D]ie Geschäftsführung hat das Problem sicher nicht mit der Konsequenz bearbeitet wie es nötig gewesen wäre,...“ ... „...damals wars der

¹⁷⁸ MK_S: 1

¹⁷⁹ Vgl. MK_S: 1,2

¹⁸⁰ MK_S: 1

¹⁸¹ Vgl. MK_S: 2

*Finanzgeschäftsführer, der hat im Prinzip gesagt: Das ist so. Der hat sich das so wie er das wollen hat aus dem KV¹⁸² raus gelesen und das hat er auch den Mitarbeitern zurückgegeben und das war aus meiner Sicht falsch.*¹⁸³

Der damalige Schichtmeister unterstreicht jedoch, wie auch der Interviewpartner zuvor, dass auch Elemente des Entlohnungssystems zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter beigetragen haben. Diese stehen zudem in Zusammenhang mit dem verwendeten Schichtmodell. So sei die Nachtschicht in den Nächten vor und nach Feiertagen zur Arbeit ohne Zulagen verpflichtet worden. Auch diese, aus Sicht des Schichtmeisters, falsche Vorgehensweise habe schließlich die Mitarbeiterklage provoziert.¹⁸⁴

Auch dieser Interviewpartner beschreibt, es haben sich folglich zwei Fronten in der Belegschaft gebildet, zwischen denen es ebenfalls zu teilweise produktions-schädigenden Konflikten gekommen sei. Er fügt dem bei, dass sich viele Mitarbeiter nur aus Angst ihre Anstellung zu verlieren, nicht über die vorherrschenden Missstände beschwert, beziehungsweise nicht das Gespräch mit der Geschäftsführung gesucht haben.¹⁸⁵

Als die Verhandlungen schließlich zugunsten der Mitarbeitergruppe entschieden wurden, habe die Geschäftsführung laut damaligem Schichtmeister zunächst Information darüber zurückzuhalten versucht. Als jene Mitarbeiter, die zum Unternehmen standen, von den zum größten Teil abgewanderten Klägern über den Ausgang der Verhandlungen und die geleisteten Nachzahlungen informiert wurden sei die Enttäuschung groß gewesen. Die Geschäftsführung habe, so die Einschätzung des damaligen Schichtmeisters, wieder falsch gehandelt. Durch Informationsarbeit, wie zum Beispiel dem Veröffentlichen der Urteile, und der sofortigen Nachbezahlung der Feiertagszulagen an alle Mitarbeiter hätte zumindest diese Enttäuschung bei der restlichen Belegschaft vermieden werden können.¹⁸⁶

„...und da ist einmal nachgefragt worden, ja wie ist denn das und warum haben die jetzt doch Geld gekriegt, ich hab mir gedacht da gibt's eh nichts, es passt eh alles.

¹⁸² Kollektivvertrag

¹⁸³ MK_S: 3

¹⁸⁴ Vgl. MK_S: 2

¹⁸⁵ Vgl. MK_S: 4,5

¹⁸⁶ Vgl. MK_S: 6,7

*Und raus gekommen ist halt dann, dass jeder Mitarbeiter gewisse Beträge nachbezahlt gekriegt hat.*¹⁸⁷

Die damalige Geschäftsführung habe jedoch ihre Fehler nie eingestanden. Trotzdem wurde sie kurze Zeit nach den Verhandlungen ersetzt und umorganisiert. Laut Schichtmeister seien die damaligen Geschäftsführer die Hauptverantwortlichen für die Krise gewesen. Die Denkweise im Unternehmen sei korrekt gewesen, die Vorgaben des Vorstandes von der Geschäftsführung in Österreich jedoch nicht adäquat umgesetzt worden.¹⁸⁸

Hervorzuheben ist die Kritik des Interviewpartners, dass es zum damaligen Zeitpunkt keine Möglichkeiten für die Mitarbeiter gegeben habe ihre Probleme gegenüber den Vorgesetzten zum Ausdruck zu bringen. Es gab keine Teambesprechungen oder andere Mittel, um eine funktionierende Kommunikation im Unternehmen zu gewährleisten, und um auftretende Probleme so schnell wie möglich erkennen und lösen zu können¹⁸⁹

3.2.2.2. Lösungsvorschläge

Der erste Verbesserungsvorschlag des damaligen Schichtmeisters bezieht sich auf die Reaktion der Geschäftsführung auf die ersten Anfragen der Mitarbeiter, vor dem Einreichen der Sammelklage:

*„Sie hätten’s besser lösen können, ob sie das jetzt nicht besser machen wollten, oder ob sie einfach von sich selbst so überzeugt waren, dass sie eh das Richtige tun das weiß ich nicht.“ ... „Sie hätten das nicht selbst entscheiden sollen anhand von dem was sie aus dem KV raus lesen, sondern sie hätten sich da wirklich an eine Fachstelle wenden müssen und sagen: Bitte prüft das, wir haben da ein Problem...“ ... „Und wenn man damals das richtig geprüft hätte beziehungsweise zu einem anderen Ergebnis gekommen wäre: Okay liebe Mitarbeiter da habt ihr Recht, da müssen wir diese und jene Zulage bezahlen; dann wäre die Unruhe sicher nicht in diesem Ausmaß entstanden, beziehungsweise hätte sich das wahrscheinlich wieder in Wohlgefallen aufgelöst.“*¹⁹⁰

¹⁸⁷ MK_S: 6,7

¹⁸⁸ Vgl. MK_S: 7,8

¹⁸⁹ Vgl. MK_S: 9,10

¹⁹⁰ MK_S: 3,4

Bei seinen weiteren Vorschlägen stimmt der Schichtmeister mit dem Produktionsleiter überein. Auch er hebt hervor, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben müssen, sich gegenüber ihren Vorgesetzten zu äußern und ihre Probleme oder Anregungen auszusprechen. Ebenso hebt er hervor, dass die Nähe, oder wie er sagt, der „gute Draht“¹⁹¹ zwischen Vorgesetzten und Produktionsmitarbeitern von großer Bedeutung sei. Er beschreibt auch, dass seit dieser Krise verstärkt versucht werde eine funktionierende Kommunikation im Unternehmen aufrecht zu erhalten, um Probleme früher erkennen und behandeln zu können.

*„... [E]in Problem fangt ja immer klein an, und wenn man das Problem im Kleinen noch versucht zu lösen, dann ist es wesentlich einfacher, als wenn sich dann, wie man so schön sagt die Fronten verhärten. Also einfach wirklich viel miteinander reden...“*¹⁹²

Schließlich spricht auch dieser Interviewpartner die große Bedeutung der Mit-Einbindung der Mitarbeiter in Planungs- und Entscheidungsprozesse an.

*„Nix vorsetzen, sondern versuchen das gemeinsam aufzuarbeiten, dass sie dann auch des Gefühl haben, dass man ihnen jetzt nicht irgendwas vorgesetzt hat, sondern dass sie eben bei der Entscheidung dabei waren.“*¹⁹³

3.2.3. Beteiligter Mitarbeiter

3.2.3.1. Probleme

Wie bereits gesagt, handelt es sich bei diesem Interviewpartner um einen der Initiatoren der Sammelklage. Es ist also nicht verwunderlich, dass der beteiligte Mitarbeiter die meisten Probleme und weitaus mehr Gründe für die Krise nennt als die anderen beiden Interviewpartner:

„Nämlich zum Beispiel, dass wir keine Sonntagszulagen bekommen haben, dann dass die Urlaubsabrechnung nicht stimmt, dass die wöchentliche Arbeitszeit überschritten wird, dass der Schichtplan nicht zulässig ist, weil man zu wenig

¹⁹¹ MK_S: 9

¹⁹² MK_S: 10

¹⁹³ MK_S: 11

*Ruhezeiten dazwischen hat, dass wir bei der Bezahlung von Urlaub zu wenig Geld gekriegt haben, Urlaubsgeld, Schichtzulagen, das hat sich auf alles ausgewirkt.*¹⁹⁴

Daraus ist ersichtlich, dass die meisten hier genannten Gründe für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter, ebenfalls mit der Entlohnung und dem damaligen Schichtmodell in Verbindung stehen. Wie die beiden Interviewpartner zuvor bemängelt auch dieser das damalige Prämiensystem und hebt hervor, dass eine Bemessung der Prämie an der Anwesenheitszeit nicht gesetzeskonform sei, und dass auch dabei Fehler gemacht worden seien. Jedoch nennt er auch noch weitere Probleme, welche bis jetzt noch nicht festgehalten wurden. So gibt er beispielsweise an, dass es bereits bei Anstellung, wie auch Anmeldung der Mitarbeiter zu Unstimmigkeiten gekommen sei.¹⁹⁵

*„Da werden Sachen verlangt von den Leuten, für die sie gar nicht angemeldet sind. Zum Beispiel Wartungsarbeiten, die stehen zwar im Arbeitsvertrag drinnen, aber bei der Gebietskrankenkassa bin ich angemeldet als Maschinenbediener. Na und was mach‘ ich? In Wirklichkeit war ich Qualitätskontrolle. Das heißt ich bin in einer falschen Beschäftigungsgruppe...“*¹⁹⁶

Laut seinen Aussagen betraf dieses Problem die gesamte Gehaltseinstufung aller Mitarbeiter. Die Produktionsmitarbeiter wären demnach falschen Beschäftigungsgruppen und dadurch zu niedrigen Gehaltsgruppen zugeordnet gewesen um ihnen niedrigere Löhne bezahlen zu müssen.¹⁹⁷

Der Mitarbeiter versichert, zunächst das Gespräch mit der Geschäftsführung gesucht zu haben, von dieser jedoch mit der Androhung der Kündigung abgewiesen worden zu sein. Auf die Anfragen der Mitarbeiter sei also in keinsten Weise eingegangen worden. Im Gegenteil, der Befragte habe nach Äußerung seiner Meinung sogar Repressalien und Beschimpfungen erdulden müssen.

So seien ihm in der Folge zum Beispiel absichtlich Arbeiten zugeteilt worden, welche bei ihm körperliche Beschwerden hervorriefen.¹⁹⁸ Zur gleichen Zeit sei auch auf den

¹⁹⁴ MK_B: 1

¹⁹⁵ Vgl. MK_B: 3,4

¹⁹⁶ MK_B: 4

¹⁹⁷ Vgl. MK_B: 4,5

¹⁹⁸ Vgl. MK_B: 2

an der Klage unbeteiligten Teil der Belegschaft Druck ausgeübt worden, um zu vermeiden, dass sie sich der Klage anschließen:

„Die wurden beeinflusst von der Betriebsleitung, von etlichen der Betriebsleitung hörigen maßgebenden Leuten, Schichtmeistern. Schichtmeister sind ja obligat auf Lehrgänge gefahren, um psychischen Druck auszuüben, dass sie das lernen.“¹⁹⁹

Während der Verhandlungen kam es immer wieder zu Produktionsstörungen in Zusammenhang mit einigen an der Klage beteiligten Mitarbeitern. Im weiteren Verlauf traten immer mehr dieser Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus. Der Befragte verblieb jedoch im Unternehmen. Auch nach Abschluss der Verhandlungen hatte der Befragte laut seinen Aussagen mit unfairer Behandlung zu kämpfen.²⁰⁰

„... [D]ann war ja ich der Letzte der noch vorhanden war, weil mich haben sie nicht rausekeln können.“²⁰¹

Wie bereits gesagt, blieben die Verhandlungen auch für das Unternehmen selbst nicht ohne Konsequenzen. So gibt der beteiligte Mitarbeiter an, dass durch die Krise und vor allem durch die ungleiche Entlohnung die Arbeitsmoral und die Kollegialität unter den Produktionsmitarbeiter stark abgenommen haben. Bereits während der Verhandlungen haben sich die an der Klage beteiligten Mitarbeiter wie „Ausgestoßene“ gefühlt.²⁰²

3.2.3.2. Lösungsvorschläge

Der erste Verbesserungsvorschlag des beteiligten Mitarbeiters bezieht sich ebenfalls auf die Reaktion der Geschäftsführung gegenüber den ersten Anfragen der Mitarbeiter. Hier gibt er an, dass auf die Probleme der Mitarbeiter eingegangen hätte werden müssen. Dadurch hätte möglicherweise vermieden werden können, dass die Situation dermaßen aus dem Ruder gelaufen wäre.

„Zumindest ohne Repressalien. Und das nicht nur zur Kenntnis nehmen und abwürgen, sondern eine echte Diskussion zu führen.“²⁰³

¹⁹⁹ MK_B: 5

²⁰⁰ Vgl. MK_B: 5,6,7

²⁰¹ MK_B: 6

²⁰² Vgl. MK_B: 10,11

²⁰³ MK_B: 12

Des Weiteren hätten seiner Meinung nach viele der aufgetretenen Probleme durch eine objektive Arbeitsplatzbewertung und ein gerechtes Lohnsystem vermieden werden können.²⁰⁴

3.2.4. „within case“-Analyse

Bevor nun die von den Interviewpartnern beschriebenen Probleme kategorisiert werden, muss auf einige Auffälligkeiten dieses Falles noch näher eingegangen werden. So ist eine einheitliche Darstellung des Ablaufs bei dieser Fallstudie problematisch, da die Erzählungen der interviewten Mitarbeiter teilweise stark voneinander abweichen. So unterscheidet sich die Beschreibung des damaligen Produktionsleiters bereits betreffend des Zeitpunktes, an dem die ersten entsprechenden Probleme auftraten, deutlich von den Ansichten des beteiligten Mitarbeiters und des damaligen Schichtmeisters.

Der damalige Produktionsleiter teilt mit, dass er bis zum Erhalt der Klageschrift von der Unzufriedenheit der Mitarbeiter und den diversen Problemen nichts gewusst habe.

„Also ich für meinen Teil habe es nicht gewusst.“ ... „... [D]ie Schichtmeister haben zumindest an uns nichts Offizielles herangetragen, dass es irgendwelche Unzufriedenheit gibt, die besprochen werden sollte.“ ... „Das war eigentlich so, dass der zu dem damaligen Zeitpunkt Hauptbeteiligte dieses Prämiensystem entsprechend kritisiert hat oder zumindest in Frage gestellt hat, das mit uns aber nicht abgestimmt hat, mit der Firmenleitung und das wohl bei der Gewerkschaft der Privatangestellten dann rückgefragt hat...“ ... „Und daraufhin wurde dann eben diese Klage eingereicht und wir haben unsererseits auch unsere Rechtsverteidigung auf den Plan gerufen. Damit hat das eigentlich zu laufen begonnen.“²⁰⁵

Im Gegensatz dazu geben sowohl der beteiligte Mitarbeiter als auch der damalige Schichtmeister an, dass die Mitarbeiter zuerst das Gespräch mit der Unternehmensführung beziehungsweise der Standortleitung gesucht haben bevor eine Klage erwogen worden sei.

²⁰⁴ Vgl. MK_B: 11

²⁰⁵ MK_P: 8,9

„Als erstes hab ich die Chefetage angesprochen und die Antwort war: Wenn es ihnen nicht passt können sie ja kündigen.“²⁰⁶

„Die Mitarbeiter haben sich dann auch bei der Führung, beziehungsweise bei der Geschäftsführung über das erkundigt, ...“²⁰⁷

Auch bezüglich der Gründe für die Unzufriedenheit und der daraus folgenden Sammelklage sind sich die Interviewpartner teilweise nicht einig. Schichtmeister und Produktionsleiter verweisen hier vor allem auf die damaligen Schicht- und Prämiensysteme als Auslöser des Vorfalles.²⁰⁸ Der beteiligte Mitarbeiter nennt hingegen weitaus mehr Faktoren, die ihn zu seiner damaligen Vorgehensweise bewogen haben. Zwar finden sich dabei auch die damals vorherrschenden Schicht- und Prämiensysteme, die Verhältnisse stellt er jedoch weitaus dramatischer dar:

„Und da hat man sich dann gar nicht vorstellen können, dass man da eigentlich hintergangen wird oder das sogar als Betrug gesehen werden kann, ...“²⁰⁹

Auch die Abwanderung der an der Klage beteiligten Mitarbeiter betreffend, unterscheiden sich wieder die Erzählungen der Interviewpartner. So gibt der damalige Schichtmeister an, dass alle Mitglieder der Gruppe das Unternehmen freiwillig verlassen haben, ohne Eingreifen seitens der Geschäftsführung.

„Dann war einmal eine Abwanderung von einigen Mitarbeitern die was geklagt haben, die sind aber selbst gegangen.“ ... „Es ist keiner gekündigt worden, die sind alle von selbst gegangen.“²¹⁰

Der damalige Produktionsleiter beschreibt, dass einer der beteiligten Mitarbeiter, oder „Rädelsführer“ wie er genannt wurde, vom Unternehmen selbst gekündigt worden sei, jedoch nicht im Zusammenhang mit den hier thematisierten Vorfällen. Der Rest verließ das Unternehmen freiwillig, ohne dass vom Unternehmen Druck oder Einfluss ausgeübt wurde.

„Schlussendlich bis die ganzen Verfahren bis zum OGH durchgedrungen sind oder abgehandelt wurden, hat sich diese kleine Einheit langsam begonnen aufzulösen.“ ...

²⁰⁶ MK_B: 2

²⁰⁷ MK_S: 1

²⁰⁸ Vgl. MK_S: 1,2 und MK_P: 1,2

²⁰⁹ MK_B: 1

²¹⁰ MK_S: 6

„Die sind von selber gegangen. Wir haben nur den ersten, ..., kündigen wollen oder müssen eigentlich, ...“²¹¹

Im Gegensatz dazu beschreibt der beteiligte Mitarbeiter, dass die Mitglieder der Gruppe dazu gedrängt worden seien das Unternehmen zu verlassen.

„Wir haben gekündigt oder sind gekündigt worden.“ ... „Oder es wurde ihnen nahegelegt zu gehen. Bei vollen Abfertigungen, teilweise überbezahlten Abfertigungen nur, dass sie sie loswerden.“²¹²

Nun werden die von den Interviewpartnern beschriebenen Probleme den entsprechenden Problemkategorien zugeordnet. In der Hauptproblemgruppe der „Koordinationsprobleme“ kam es in diesem Fall vor allem im Bereich der „Delegationseffizienz“ zu schwerwiegenden Fehlern. Der damaligen Geschäftsführung wurden vom Vorstand sämtliche Entscheidungskompetenzen über beide Unternehmensstandorte in Österreich übertragen. Im Laufe des Konflikts fehlte jegliche Abstimmung zwischen Geschäftsführung und Vorstand. Die Verhandlungen wurden vom damaligen kaufmännischen Geschäftsführer ohne Rücksprache mit seinen Vorgesetzten, anscheinend eigene Ziele verfolgend, bis zum obersten Gerichtshof weitergeführt, obwohl diesem bekannt gewesen sein müsste, dass die Verhandlungen nicht gewonnen werden können.²¹³

Geht man davon aus, dass der damaligen Geschäftsführung nicht bewusst war, dass im Unternehmen nicht rechtskonforme Entlohnungssysteme und Schichtmodelle im Einsatz waren, so findet sich ein weiterer Fehler in diesem Problembereich. In diesem Fall wurde die Untersuchung der Vorwürfe der Mitarbeiter nicht an Personen mit ausreichendem arbeitsrechtlichem Fachwissen delegiert.²¹⁴ Die fehlende Abstimmung und die Vergabe von Entscheidungskompetenzen an die offensichtlich falschen Personen fügten dem Unternehmen enormen Schaden zu.

Die Zuordnung der dargestellten Probleme zur Hauptproblemgruppe der Koordinationsprobleme wird in der nachstehenden Abbildung grafisch umgesetzt.

²¹¹ MK_P: 5,6

²¹² MK_B: 4

²¹³ Vgl. S. 70,71

²¹⁴ Vgl. S. 76

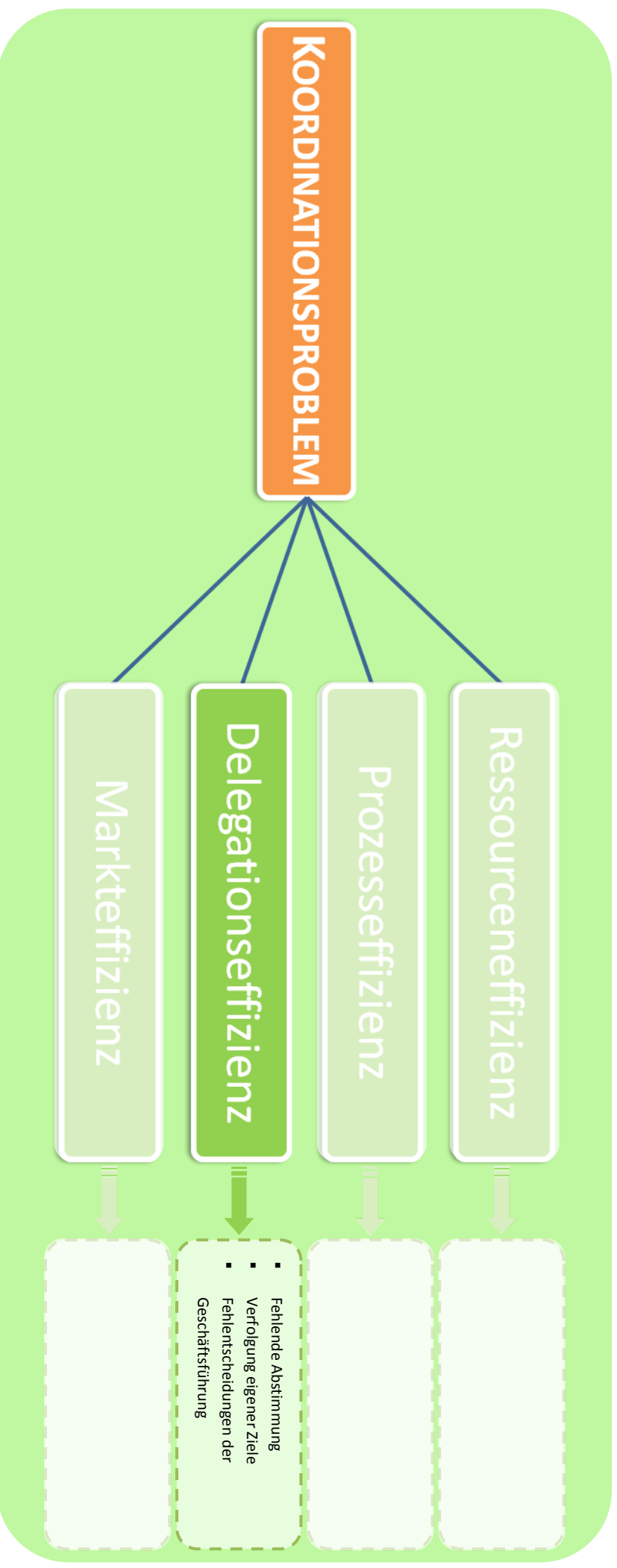


Abbildung 6: Mitarbeiterklage: Kategorisierung der Koordinationsprobleme

Nun werden auch der Hauptgruppe der „Motivationsprobleme“ die entsprechenden, von den Interviewpartnern dargestellten, Mängel zugeordnet.

Im Bereich der „Planung“ brachte die fehlende Einbindung der Mitarbeiter in sämtliche Vorgänge des Unternehmens Motivationsprobleme mit sich. Eine Kommunikationsbasis zwischen Produktionsmitarbeitern und der Geschäftsführung gab es nicht. Dadurch war es für Mitarbeiter niedriger Hierarchieebenen unmöglich, sich in Planungsprozesse oder in die Entscheidungsfindung einzubringen.²¹⁵

Einige der größten Auslöser für Motivationsprobleme finden sich in diesem Fall im Bereich „Führungsverhalten“. Auf den Punkt gebracht: Es fehlte im Unternehmen jegliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen. Der Informationsfluss von den Produktionsmitarbeitern zur Geschäftsführung wurde gezielt unterbrochen. So wurden auch die Gespräche, welche die Mitarbeitergruppe vor dem Einbringen der Klage zu führen versuchte, von der Geschäftsführung abgeblockt. Informationen wurden gezielt zurückgehalten und nicht an Mitarbeiter niedriger Hierarchieebenen weitergegeben.²¹⁶ Der Geschäftsführung fehlte es generell an Personalnähe. Auf die Anliegen der Mitarbeiter wurde nicht eingegangen, Entscheidungen ohne Rücksprache getroffen und durchgesetzt.²¹⁷

Einer der Interviewpartner deckt noch schwerwiegendere Fehler in der Kategorie „Führungsverhalten“ auf. Seinen Aussagen zufolge reagierte die Geschäftsführung auf die den Verhandlungen vorausgehenden Anfragen indem die Mitarbeiter Repressalien und ungerechte Behandlung erleiden mussten und gezielt Druck auf sie ausgeübt wurde.²¹⁸ Auch dieses falsche Führungsverhalten trug zur Entstehung des Konfliktes und schließlich zur Abwanderung wertvoller Arbeitskräfte bei.

Der in diesem Fall größte Problembereich bezieht sich auf die „Be- und Entlohnung“. Jeder Interviewpartner nennt Probleme, die zu diesem Bereich gehören. Vor allem das nicht gesetzeskonforme Prämiensystem und das fehlerhafte Schichtmodell, aber auch die nicht ordnungsgemäße Bezahlung von Zulagen fallen in den Bereich dieser Problemgruppe und waren Auslöser für schwerwiegende Motivationsprobleme.

²¹⁵ Vgl. S. 71-73,76,77

²¹⁶ Vgl. S. 71-74

²¹⁷ Vgl. S. 72,73,76,77

²¹⁸ Vgl. S. 78,79

Allgemein kann auch festgestellt werden, dass eine leistungsbezogene Entlohnung für die Motivation der Mitarbeiter nicht immer förderlich ist.²¹⁹

Auch hier wird die Zuordnung der Motivationsprobleme zu den entsprechenden Kategorien in der nachstehenden Abbildung illustriert.

²¹⁹ Vgl. S. 69,70,75,77,78

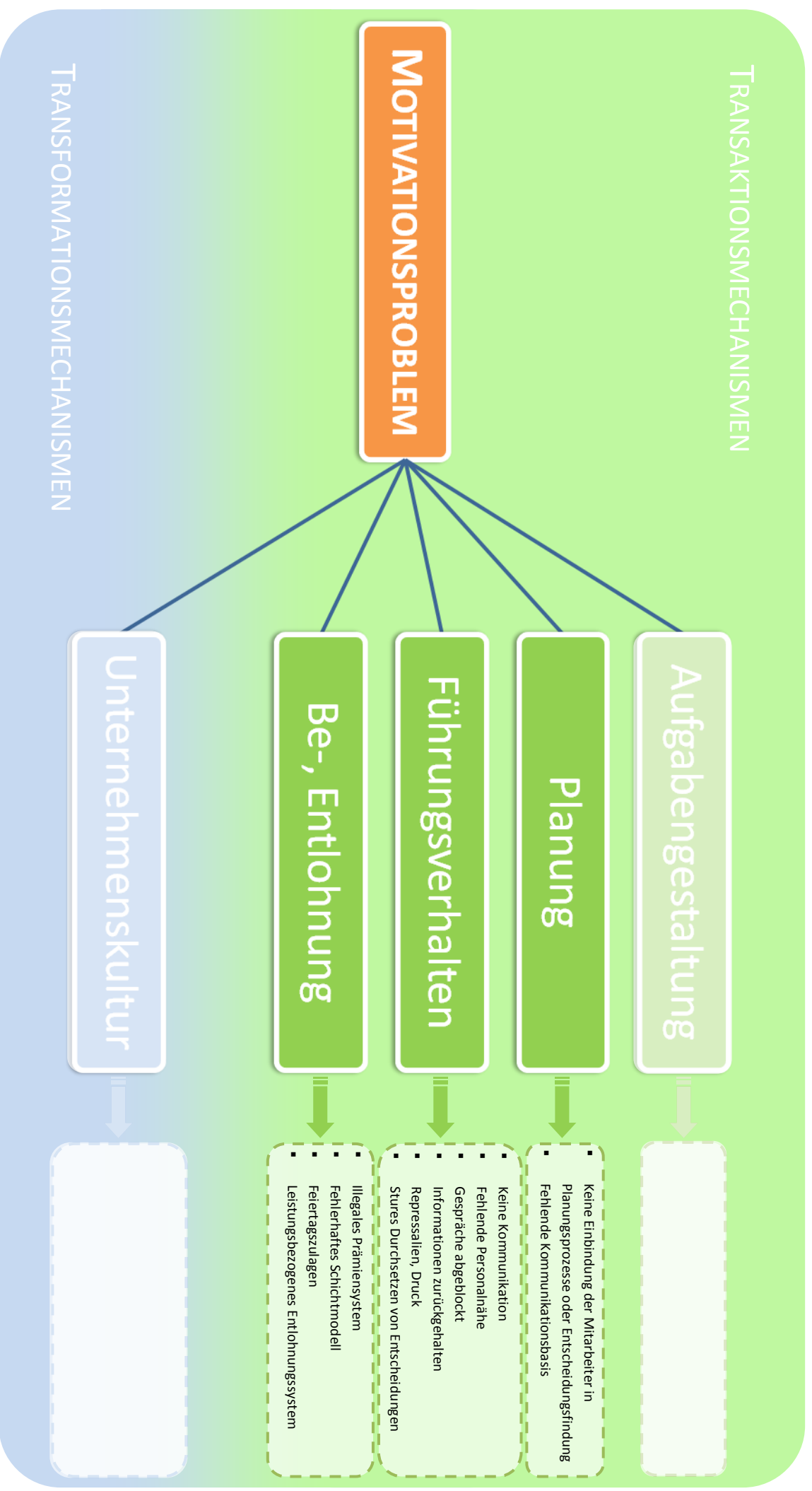


Abbildung 7: Mitarbeiterklage: Kategorisierung der Motivationsprobleme

Wie im vorgehenden Fall erfolgt nun die Gewichtung der einzelnen Problemkategorien mit Hilfe der Nennungen der Interviewpartner.

Case	Interview-partner	Koordinationsprobleme				Motivationsprobleme				
		Ressourcen-effizienz	Prozess-effizienz	Delegations-effizienz	Markt-effizienz	Aufgaben-gestaltung	Planung	Führungs-verhalten	Be-, Entlohnung	Unternehmens-kultur
2	MK_P			!			!	!	!	
	MK_S			!			!	!	!	
	MK_B							!	!	

Tabelle 3: Mitarbeiterklage – „within case“-Analyse

Zunächst kann aus der Tabelle abgelesen werden, dass im Fall „Mitarbeiterklage“ Motivationsprobleme im Vordergrund stehen. Im Bereich der „Koordinationsprobleme“ konnten nur Probleme der Kategorie „Delegationseffizienz“ aus den Aussagen zweier Interviewpartner abgeleitet werden. Auf dem Gebiet der „Motivationsprobleme“ stellen die Kategorien „Führungsverhalten“ und „Be-Entlohnung“ die Problemschwerpunkte dar, da von allen drei Interviewpartnern genannt.

3.3. Produktionsebene

In dieser Fallstudie sollen Konfliktpotentiale und Probleme innerhalb der Belegschaft im Allgemeinen erforscht und kategorisiert werden. Dazu wurden mit drei Mitarbeitern des Unternehmens Interviews geführt. Diese Interviewpartner wurden aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen, sowie ihrer Eignung, über das Konfliktpotential vor allem auf der Ebene der Produktionsmitarbeiter Auskunft zu geben, ausgewählt.

- Langjähriger Mitarbeiter der Verzinkungsanlage²²⁰

Dieser Mitarbeiter ist seit Langem an der größeren der beiden Fertigungsstraßen des Unternehmens beschäftigt. Mit seiner Hilfe sollen vor allem schichtinterne Konfliktsituationen und Probleme zwischen den Belegschaften der einzelnen Schichten an der größeren Anlage, sowie deren Ursachen aufgedeckt werden. Zusätzlich wird ergründet, wie sich das Verhältnis zwischen den beiden Fertigungsstraßen des Unternehmens aus seiner Sicht darstellt, und ob es auch hier zu Konflikten kommt.

- Langjähriger Mitarbeiter der Spaltanlage²²¹

Im Grunde gilt für diesen Interviewpartner dasselbe wie für den zuvor vorgestellten Mitarbeiter, jedoch ist dieser an der kleineren der beiden Anlagen beschäftigt und soll die etwaigen Konfliktsituationen beziehungsweise das Betriebsklima aus der Sicht der Belegschaft der kleineren Fertigungsstraße beschreiben.

- Langjähriger Mitarbeiter an beiden Anlagen²²²

Dieser Interviewpartner arbeitete zunächst einige Jahre an der kleineren Fertigungsanlage und wechselte dann zur größeren, an der er zum Zeitpunkt des Interviews seit mehreren Jahren beschäftigt ist. Seine Erzählungen sollen einerseits einen Vergleich der Arbeitssituation auf beiden Anlagen ermöglichen, andererseits zur Aufdeckung und Erklärung eventueller Konflikte zwischen den beiden Anlagen beitragen.

²²⁰ Referenz: BK_V

²²¹ Referenz: BK_S

²²² Referenz: BK_B

Diese Fallstudie bezieht sich nicht auf einen bestimmten Vorfall im Unternehmen. Deshalb unterscheidet sich dieser Abschnitt von den Darstellungen der vorhergehenden Fallstudien. Die Interviewpartner erzählen hier nicht von einem konkreten Ereignis, sondern beschreiben alltägliche Konfliktsituationen in der Belegschaft, die nicht vorweg dargestellt werden können.

3.3.1. Langjähriger Mitarbeiter der Verzinkungsanlage

3.3.1.1. Probleme

Er führt den Großteil der schichtinternen Konflikte auf schädliches Konkurrenzdenken innerhalb der Schichten zurück. Er gibt an, dass in diesem Bereich die meisten Probleme dann entstehen, wenn sich ein Mitarbeiter einer Schicht hervorheben beziehungsweise besser darstellen wolle, indem er seine Kollegen anschwärze und ihre Leistungen schlecht mache.²²³

Dies führe auch zu Konflikten zwischen den einzelnen Schichtbelegschaften. Laut Interviewpartner komme es in diesem Bereich vor allem bei den Schichtübergaben zu Problemen. Arbeiten werden bis zur nächsten Schicht aufgeschoben und schichtvorbereitende Tätigkeiten²²⁴ unvollständig oder nicht durchgeführt. Auch hier werden diese Probleme nicht unter den Mitarbeitern besprochen. Stattdessen werden die Mitarbeiter der anderen Schicht beim Schichtmeister angeschwärzt um die eigene Schicht oder sich selbst besser darzustellen.²²⁵

„Und das waren eigentlich größtenteils die Reibereien, die es da gegeben hat, dass ein paar Leute immer geglaubt haben, sie müssen das über den Schichtmeister laufen lassen, und sich selber hervorheben durch das.“²²⁶

Der Interviewpartner findet zudem Fehler im Verhalten der Schichtmeister, also der direkten Vorgesetzten der Produktionsmitarbeiter. Er kritisiert vor allem, dass die Schichtmeister das Anschwärzen von Kollegen nicht unterbinden. Er hat den Eindruck, dass manche Vorgesetzte dieses Verhalten sogar noch unterstützen,

²²³ Vgl. BK_V: 5

²²⁴ Arbeitsschritte, die von einer Schicht für die nächste im Voraus abgearbeitet werden, um dieser einen reibungslosen Start in den Arbeitstag zu ermöglichen.

²²⁵ Vgl. BK_V: 5,6

²²⁶ BK_V: 5

anstatt sich selbst, vor der Schichtübergabe, einen Eindruck vom Zustand der Anlagen und vom Status der schichtvorbereitenden Arbeiten zu verschaffen.²²⁷

„...hauptsächlich von den Schichtmeistern her, dass da im Prinzip das nicht noch unterstützt wird, das Mäkeln und auch teilweise, dass die Schichtmeister vor der Schichtübergabe einfach einmal eine Runde drehen auf der Anlage, und schauen wie der Zustand so ist.“²²⁸

Interessant ist auch die erste Aussage dieses Interviewpartners, bezüglich der kleineren der beiden Fertigungsstraßen:

„Auf der Spaltanlage war ich nie, nein. Da hab ich mich eigentlich immer erfolgreich gewehrt dagegen.“²²⁹

Bereits hier lässt er eine gewisse Ablehnung gegenüber der kleineren Anlage anklingen. Die größere Anlage produziert das Vormaterial für den Produktionsprozess der Kleineren. Zu Problemen zwischen den Belegschaften der beiden Produktionslinien komme es seiner Meinung nach dann, wenn die kleinere Anlage von den Mitarbeitern der größeren Fertigungsstraße nicht ernst genommen werde, und dadurch Qualitätskontrollen vernachlässigt werden. So entstehe minderwertiges Vormaterial, das die Produktion der kleineren Anlage verlangsamt und die Qualität des Endproduktes verschlechtere.²³⁰

„...oder Leute von der Verzinkung geglaubt haben, man kann eigentlich jeden Mist hinüberstellen auf die Spaltanlage, weil es eh‘ egal ist. Wo eigentlich die Spaltanlage dann im Nachhinein viel mehr Arbeit gehabt hat mit den Sachen.“²³¹

Auch hier kritisiert der Interviewpartner die direkten Vorgesetzten der Produktionsmitarbeiter. Er gibt an, die Schichtmeister haben nicht gegen das qualitätsschädigende Verhalten der Mitarbeiter der größeren Anlage angekämpft, sondern die Qualitätsstandards, wenn es sich um Vormaterial für die kleinere Anlage handelte, nicht beachtend eben dieses Verhalten selbst hervorgerufen. Wenn die

²²⁷ Vgl. BK_V: 6,7

²²⁸ BK_V: 7

²²⁹ BK_V: 1

²³⁰ Vgl. BK_V: 1,2

²³¹ BK_V: 1,2

Schichtmeister nicht mit gutem Beispiel voran gehen, werden die Regeln auch von den Produktionsmitarbeitern nicht befolgt.²³²

„Na wenn man das vom Schichtmeister auch hört: „Nein ist eh nicht so tragisch“, dann wird das halt auch so gehandhabt, dass das nicht mehr so tragisch ist.“²³³

Aufgrund fehlender Aufklärung durch die Schichtmeister wissen die Produktionsmitarbeiter auch oft nicht, dass die fehlende Qualitätssicherung an ihrer Anlage einen großen Mehraufwand für die Mitarbeiter der kleineren Produktionslinie bedeute. Die Mitarbeiter der größeren Anlage wissen also nicht, weshalb die Qualitätsvorschriften auch beim Vormaterial für die kleinere Anlage eingehalten werden sollten. Dies werde für sie nur erkennbar, wenn bei Gelegenheit ein Mitarbeiter der kleineren Anlage an der größeren aushelfe, und sich dort für die Einhaltung der Qualitätsvorschriften einsetze, um sich seine spätere Arbeit zu erleichtern. An dieser Stelle drängt sich auch dem Interviewpartner die Idee auf, die Arbeitsplatzrotation der Produktionsmitarbeiter nicht auf eine der beiden Anlagen zu beschränken, sondern sie auf die Arbeitsplätze an beiden Fertigungslinien auszudehnen. Diese Möglichkeit scheitere jedoch an der mangelnden Qualifikation und Einsetzbarkeit mancher Produktionsmitarbeiter.²³⁴

Er fügt bei, dass die kleinere der beiden Anlagen auch bei der Instandhaltung, oder bei Problemen die während des Produktionsablaufes entstehen, benachteiligt werde.²³⁵

Diese Ungleichbehandlung der beiden Anlagen habe zur Folge, dass sich die Mitarbeiter der kleineren Fertigungslinie benachteiligt und unverstanden fühlen, da auf sie und ihre Probleme in geringerem Maße eingegangen werde.²³⁶

Ein weiterer Grund dafür sei das unfaire Lohnschema des Unternehmens. Faktisch stellt die kleinere Anlage den größten Kunden der größeren Produktionslinie dar. Ein großer Teil des Endproduktes des Unternehmens an diesem Standort wird daher von der kleineren Anlage für die Abnehmer produziert. Aus der Sicht des Interviewpartners sollen daher die Mitarbeiter beider Anlagen die gleiche Bezahlung

²³² Vgl. BK_V: 2,3

²³³ BK_V: 2

²³⁴ Vgl. BK_V: 2,3

²³⁵ Vgl. BK_V: 4

²³⁶ Vgl. BK_V: 4,5

erhalten. Da die Belegschaften der beiden Anlagen die gleiche Verantwortung trage, wäre dies fair und gerechtfertigt. Jedoch können die Mitarbeiter der kleineren Anlage durch das verwendete Lohnschema nicht dieselbe Lohnstufe erreichen wie die Produktionsmitarbeiter der größeren Anlage. Ein Aufstieg der Mitarbeiter der kleineren Anlage werde also auch nach langjähriger Beschäftigung im Unternehmen und gleicher Verantwortung durch das Entlohnungssystem verhindert. Auch diese Tatsache führe zu Konflikten zwischen den Belegschaften der beiden Anlagen.²³⁷

„Für mich hat der auf der STAM²³⁸, der Maschinist eigentlich auch eine Verantwortung und das find‘ ich ein bisserl ungerecht, weil der kommt allerhöchstens in die 3-2er²³⁹...“ ... „Und ich find‘ ehrlich gesagt, dass ein Maschinist für mich auch so viel Verantwortung hat, dass er eigentlich das verdient hätte.“²⁴⁰

Er setzt fort, dass das im Unternehmen verwendete Lohnschema nicht nur zwischen den Belegschaften der beiden Anlagen, sondern allgemein zu Problemen führe, da höhere Positionen im Unternehmen und die damit verbundene größere Verantwortung der Mitarbeiter nicht durch eine entsprechende Lohnsteigerung ausgeglichen werde.²⁴¹

Aus den Aussagen des Interviewpartners geht hervor, dass es auch zu Konflikten zwischen Mitarbeitern auf höheren Hierarchieebenen kommt. So werde zum Beispiel der Aufstieg eines Mitarbeiters von den anderen geneidet und seine Leistungen schlecht gemacht.²⁴²

Zu weiteren Konflikten im Bereich des mittleren Managements komme es vor allem durch die ständige Überbelastung der Mitarbeiter. Der Gesprächspartner ist der Meinung, dass in diesem Bereich ein starker Mangel an Arbeitskraft vorliege, wodurch jeder Mitarbeiter versuche, Arbeit auf andere abzuschieben.²⁴³

²³⁷ Vgl. BK_V: 10,11

²³⁸ STAM: Die kleinere der beiden Fertigungslinien.

²³⁹ 3-2er: Bezeichnung einer Lohnstufe.

²⁴⁰ BK_V: 10,11

²⁴¹ Vgl. BK_V: 11

²⁴² Vgl. BK_V: 7,8

²⁴³ Vgl. BK_V: 8

„Es ist einfach so, dass relativ wenig Leute sind und viel Arbeit, und jeder irgendwie probiert, dass er seine Arbeit ein bisschen verteilt auf andere und auch teilweise wenn Fehler passieren, dass das dann umhergeschoben wird,...“²⁴⁴

Zusätzlich strapaziere die Überbelastung des mittleren Managements auch das Verhältnis zu den Produktionsmitarbeitern, da die Zeit fehle, auf sie und ihre Probleme einzugehen.²⁴⁵

„...weil der ziemlich überlastet ist in seiner Funktion, und einfach nimmer die Zeit hat, dass er auf die Leute so zugeht und mit ihnen sich unterhält,...“²⁴⁶

Der Unternehmensführung dürfte die Überbelastung des mittleren Managements nach Ansicht des interviewten Mitarbeiters auch bekannt sein. Die Anstellung von so wenig Personal wie möglich scheine eine Grundregel der Unternehmensführung zu sein.²⁴⁷

3.3.1.2. Lösungsvorschläge

Der erste Lösungsvorschlag dieses Interviewpartners bezieht sich auf die Einhaltung der Qualitätsvorschriften bezüglich des Vormaterials für die kleinere der beiden Fertigungslinien. Die Schichtmeister müssten dafür sorgen, dass die Qualitätsvorschriften von den Produktionsmitarbeitern eingehalten werden.

„... [D]er Schichtmeister kann eigentlich das machen, dass er's jedem ein bisschen einbläut, dass das da zu sehen ist, und ihm dann vielleicht beispielsweise sagen: wenn er jetzt drüben arbeitet und er muss von jedem Ring 15 Meter herunter schneiden, dass ihm das irgendwie auch nicht gut gefallen würde.“²⁴⁸

Ein weiterer Vorschlag bezieht sich auf die Überbelastung der Mitarbeiter im Bereich des mittleren Managements:

²⁴⁴ BK_V: 8

²⁴⁵ Vgl. BK_V: 8

²⁴⁶ BK_V: 8

²⁴⁷ Vgl. BK_V: 9

²⁴⁸ BK_V: 3

„Das was man eigentlich verbessern könnte, das wäre eigentlich, dass das Personal ein bisschen aufgestockt wird, damit gewisse Leute entlastet werden, das wär‘ vielleicht nicht schlecht.“²⁴⁹

3.3.2. Langjähriger Mitarbeiter der Spaltanlage

3.3.2.1. Probleme

Er bemängelt bereits zu Beginn des Interviews, dass Entscheidungen im Unternehmen durchgesetzt werden ohne auf die Mitarbeiter einzugehen beziehungsweise Rücksicht zu nehmen.²⁵⁰

Ein weiteres Problem im Unternehmen sei die Monotonie der Arbeit. Die Rotation der Arbeitsplätze sei nicht genug, die Aufgaben der Mitarbeiter interessant zu gestalten. Er selbst fühle sich oft durch seine Aufgaben vor allem geistig unterfordert.²⁵¹

„Mittlerweile gefällt es mir eigentlich überhaupt nicht mehr ... du tust immer dasselbe. Da verblödest einfach.“²⁵²

Derselbe sagt, dass viele der Konflikte im Unternehmen im Allgemeinen durch einzelne Mitarbeiter entstehen, welche andere anschwärzen, um sich selbst bei den Vorgesetzten anzubiedern. Er geht sogar so weit zu sagen, dass ein Aufstieg im Unternehmen nur für Mitarbeiter möglich sei, die sich bei den Vorgesetzten einschmeicheln und die Leistung anderer schlecht machen. Diese werden dann auch bei Beförderungen den eigentlich qualifizierteren Mitarbeitern vorgezogen. Auch innerhalb der und zwischen den einzelnen Schichtbelegschaften komme es dadurch immer wieder zu Konflikten.²⁵³

Zudem führt er viele Probleme in diesem Bereich auf die Schichtübergaben und die damit verbundenen schichtvorbereitenden Tätigkeiten zurück. Viele Konflikte entstehen hier durch ein mangelndes Zusammengehörigkeitsgefühl, mangelnde Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Schichtbelegschaften. Jede Schicht arbeite nur für sich selbst, wodurch es immer wieder dazu komme, dass die

²⁴⁹ BK_V: 8

²⁵⁰ Vgl. BK_S: 1

²⁵¹ Vgl. BK_S: 1,2

²⁵² BK_S: 1

²⁵³ Vgl. BK_S: 7,8

Arbeitsplätze nicht ordnungsgemäß für die nächste Schicht vorbereitet werden, was den gesamten Produktionsprozess verlangsamt.²⁵⁴

„Also wenn du dir da vorher einmal, weiß ich nicht, eine halbe Stunde alles herrichten musst, was du brauchst, bevor du eigentlich richtig zu arbeiten anfängst, bist schon wieder einmal hinten mit der Arbeit.“²⁵⁵

Der Gesprächspartner macht nur einen kleinen Teil der Belegschaft für diese Probleme verantwortlich. Seiner Ansicht nach handele es sich hierbei um einzelne Mitarbeiter, deren schlechte Arbeitshaltung auch auf andere abfärbe. Die Versuche der Vorgesetzten die Situation zu verbessern, sowie die Abwicklung der schichtvorbereitenden Tätigkeiten zu gewährleisten seien gescheitert.²⁵⁶

Er spricht auch die Konflikte zwischen den Belegschaften der beiden Produktionslinien an. Gleich zu Beginn macht er dabei folgende Aussage:

„Es kommt mir schon so vor, wie wenn wir am Ende die zweite Wahl wären.“²⁵⁷

Die größere der beiden Anlagen werde in allen Belangen immer bevorzugt. Informationen für beide Anlagen werden an die Mitarbeiter, die an der kleineren Fertigungsstraße beschäftigt sind, immer zuletzt oder überhaupt nicht weitergegeben.

„... [J]etzt zum Beispiel haben wir eine Verpackungslinie gekriegt, und da hat's von vornherein schon geheißen: Verzinkung hat Vorrang.“ ... „...[W]ir auf der Spaltanlage erfahren immer alles als letzter.“²⁵⁸

Für die Belegschaft der kleineren Anlage entsteht dadurch der Eindruck, dass sich die Vorgesetzten nicht um sie kümmern, und dass ihr Arbeitsplatz und ihre Arbeitskraft für die Unternehmensführung nicht von Bedeutung seien. Er schätze seinen Wert im Unternehmen im Vergleich zu den Mitarbeitern der größeren Anlage nur halb so groß ein. Dieser Eindruck entstehe seiner Ansicht nach hauptsächlich durch falsches Führungsverhalten seiner Vorgesetzten, der Schichtmeister, bei denen die größere Fertigungslinie, wie bereits gesagt, in allen Belangen Vorrang

²⁵⁴ Vgl. BK_S: 10,11

²⁵⁵ BK_S: 10

²⁵⁶ Vgl. BK_S: 11,12

²⁵⁷ BK_S: 2

²⁵⁸ BK_S: 3,5

habe. Verzögere sich jedoch dadurch die Produktion auf der kleineren Anlage, werde die Schuld bei den Mitarbeitern gesucht.²⁵⁹

„...dann heißt es: Warum seid ihr so wenig gefahren? Also jammern tun sie schnell, aber gelobt wirst du nie.“²⁶⁰

Im Allgemeinen kritisiert der Interviewpartner in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten nie positives Feedback bekommen. Gute Leistungen werden nicht belohnt, jeder Abweichung davon folge jedoch starke Kritik der Schichtmeister.²⁶¹

„Nur negativ, nur. Positives hörst du überhaupt nie was, und das zehrt schon ein wenig, muss ich sagen. Also hin und wieder ein Lob wäre nicht schlecht, von oben.“²⁶²

Daraus folge, dass die Motivation der Mitarbeiter, gute Leistungen zu erbringen erheblich vermindert werde.

„Dass man sich denkt: Dann brauch ich auch nicht gut arbeiten, wenn das sowieso keinem auffällt.“²⁶³

Der Eindruck, dass die Mitarbeiter der kleineren Anlage für die Unternehmensführung von geringerem Wert seien, werde auch laut dem langjährigen Mitarbeiter der Spaltanlage durch das seiner Ansicht nach ungerechte Lohnschema noch verstärkt. Die Mitarbeiter der kleineren Anlage haben nicht die Möglichkeit in dieselbe Lohnstufe wie die Belegschaft der größeren Fertigungslinie aufzusteigen, Engagierte unter ihnen werden sogar am Aufstieg in höhere Lohnstufen gehindert, indem man ihnen den Wechsel auf andere Arbeitsplätze, die mit mehr Verantwortung verbunden sind, verwehre. Seinen Aussagen zufolge werde jede Möglichkeit, den Mitarbeitern so wenig wie möglich zu zahlen, gesucht und genutzt.²⁶⁴

²⁵⁹ Vgl. BK_S: 3,4,5

²⁶⁰ BK_S: 3

²⁶¹ Vgl. BK_S: 3,4

²⁶² BK_S: 4

²⁶³ BK_S: 4

²⁶⁴ Vgl. BK_S: 5,6,7

Schließlich erklärt der Interviewpartner, dass der Großteil der Probleme zwischen den beiden Anlagen von den direkten Vorgesetzten hervorgerufen werde. Unter den Mitarbeitern selbst bestehe eigentlich ein gutes Verhältnis. Auch die Mitarbeiter der großen Fertigungslinie verstehen nicht, warum die Belegschaft der kleineren Anlage am Aufstieg in höhere Lohnstufen gehindert werde, beziehungsweise warum es für sie, obwohl durchaus gerechtfertigt, nicht möglich sei, gleich viel zu verdienen.²⁶⁵

3.3.2.2. Lösungsvorschläge

Zunächst schlägt der Interviewpartner vor, dass die Mitarbeiter vor ihrer endgültigen Übernahme ins Unternehmen und der festen Anstellung an der größeren der beiden Anlagen eine gewisse Zeit an der kleineren Fertigungslinie zubringen sollten, um das Verständnis für die jeweiligen Produktionsabläufe und die Akzeptanz für die Qualitätsvorschriften zu gewährleisten und zu fördern.²⁶⁶

Um Konflikte zwischen den einzelnen Schichtbelegschaften zu vermeiden, schlägt er vor, dass sich Schichtende und Schichtanfang durch anders geregelte Arbeitszeit überlappen sollten, damit vom Unternehmen bezahlte Zeit für die Schichtübergabe zur Verfügung stehe.²⁶⁷

„Ja, dass die Zeit bezahlt wird, also nicht von viertel nach eins bis viertel nach neun Nachmittagsschicht. Und dass die Schicht, die jetzt halt nach uns kommt, 10 Minuten früher da sein muss, dass in den 10 Minuten über das geredet wird, was Sache ist.“²⁶⁸

Des Weiteren gibt er an, dass ungeeignetes oder nicht ausreichend qualifiziertes Personal im Unternehmen zu lange mitgetragen werde. Er empfiehlt, diese Mitarbeiter aus dem Unternehmen zu entlassen und so lange neue Mitarbeiter einzustellen, bis sich einer für die jeweilige Position als qualifiziert erweise.²⁶⁹

„...dass wir uns einen anderen Mann holen von der Leasingfirma. Und das mach‘ ich so lange, bis dass ich sage: Ja der passt den behalten wir uns. Weil das kann ich

²⁶⁵ Vgl. BK_S: 9

²⁶⁶ Vgl. BK_S: 9

²⁶⁷ Vgl. BK_S: 14

²⁶⁸ BK_S: 14

²⁶⁹ Vgl. BK_S: 11,13

*machen bei einer Leasingfirma. Die Leute wechsle ich so lange, bis ich sag: Den nehmen wir jetzt, der passt.*²⁷⁰

Schließlich verweist auch dieser Interviewpartner darauf, wie wichtig es sei auf die Mitarbeiter einzugehen, positives Feedback zu geben und alle gleich und fair zu behandeln.²⁷¹

*„Ich würd‘ mehr mit den Leuten reden. Auch positiv, dass ich hingeh‘ und sag‘: Leute ihr seid wieder super gewesen, das zählt. Ich würde vielleicht ein bisserl mehr...eh mit der Bezahlung ein bisserl rauf fahren auf der Spaltanlage.“*²⁷²

3.3.3. Langjähriger Mitarbeiter an beiden Anlagen

3.3.3.1. Probleme

Wie die beiden Interviewpartner zuvor führt auch dieser Gesprächspartner einen Teil der schichtinternen Konflikte und der Probleme zwischen den einzelnen Schichtbelegschaften auf schädliches Konkurrenzdenken einzelner Mitarbeiter zurück. Seinen Aussagen zufolge gebe es in der Belegschaft zwei Fronten die teilweise gegeneinander arbeiten: die teamfähigen Mitarbeiter, mit denen die Zusammenarbeit innerhalb der Schicht gut funktioniert auf der einen Seite, und auf der anderen Seite jene Mitarbeiter, die der Interviewpartner als „*Maulwurf*“²⁷³ bezeichnet.²⁷⁴

*„... [I]n der Schicht, wo ich bin, gibt es schon zwei die was nicht so, also die was mehr auf Seiten der Schichtmeister arbeiten ... da musst du aufpassen was du sagst, was du machst und was du tust. Und bei den anderen, da funktioniert das eigentlich tadellos, wir verstehen sich eigentlich recht gut.“*²⁷⁵

Eine weitere Ursache für Konflikte zwischen den Schichten sei die nicht ordnungsgemäße Durchführung der schichtvorbereitenden Tätigkeiten. Er bezieht sich dabei hauptsächlich auf die Zeit, in der er an der kleineren Anlage beschäftigt war, und gibt an, dass es keine schichtübergreifende Zusammenarbeit und keine

²⁷⁰ BK_S: 11

²⁷¹ Vgl. BK_S: 13

²⁷² BK_S: 13

²⁷³ BK_B: 2

²⁷⁴ Vgl. BK_B: 1,2

²⁷⁵ BK_B: 2

ordentliche Kommunikation zwischen den Schichten gegeben habe. Arbeitsschritte, die von einer Schicht für die nächste im Voraus abgearbeitet werden, um dieser einen reibungslosen Start in den Arbeitstag zu ermöglichen, seien von den Mitarbeitern ignoriert worden.²⁷⁶

„Und so hat sich das dann so entwickelt, dass das zu einer tickenden Zeitbombe geworden ist das Ganze, weil irgendwann hat’s dann mal einen Schnalzer gemacht und dann hat’s keinen mehr interessiert. Dann hat’s überall nur mehr ausgeschaut und es ist nichts mehr gemacht worden, keiner hat mehr geredet miteinander und fertig, von den Schichten her jetzt, generell.“²⁷⁷

Dies habe nicht nur das Verhältnis zwischen den Schichten, sondern auch den Produktionsablauf erheblich gestört. Die Arbeitsmoral der Mitarbeiter sei dadurch ebenfalls stark beeinträchtigt worden. Die Schichten haben gegeneinander gearbeitet anstatt sich zu helfen.²⁷⁸

„Ein gegenseitiges Ausspielen war das dann nur mehr.“²⁷⁹

Der langjährige Mitarbeiter beider Anlagen erklärt, dass die Schichtmeister auch über diese Missstände informiert worden seien. Diese könnten oder wollten diesen Konflikt jedoch auch nicht lösen. Viel zu lange Zeit sei überhaupt nicht auf die Beschwerden und Anliegen der Mitarbeiter eingegangen worden. Die Geschäftsführung habe schließlich ein Treffen aller Schichten und deren Schichtmeister organisiert, welches jedoch auch im Streit geendet habe. Erst als die Geschäftsführung schwerwiegende Konsequenzen angedroht, und die Mitarbeiter anders auf die Schichten verteilt habe, konnte die Situation vorübergehend entschärft werden. Aus den Aussagen des Interviewpartners geht jedoch hervor, dass zum Beispiel die Schichtübergaben oder die Kommunikation zwischen den Schichtbelegschaften bis heute und auch an der größeren der beiden Anlagen nicht annähernd optimal funktionieren.²⁸⁰

²⁷⁶ Vgl. BK_B: 7,8

²⁷⁷ BK_B: 7

²⁷⁸ Vgl. BK_B: 8

²⁷⁹ BK_B: 8

²⁸⁰ Vgl. BK_B: 9,10

Die Geschäftsführung unternehme zu wenig, das Klima zwischen den Schichten zu verbessern und die Kommunikation zu fördern. Es werde nicht ausreichend versucht auf die Probleme der jeweiligen Mitarbeiter einzugehen.

„Es hat zwar Besprechungen gegeben, aber nur unwichtiges Zeug, wie die Umsatzzahlen und der ganze Pipapo, der eh keinen interessiert. Aber Problembehandlungen für die Probleme, die es gegeben hat auf den Anlagen sind nie gemacht worden.“²⁸¹

Weiters äußert er, dass auch bei Entscheidungen der Geschäftsführung nicht auf die Mitarbeiter Rücksicht genommen werde. So seien zum Beispiel schwerwiegende Veränderungen im Schichtmodell ohne Befragung der Mitarbeiter durchgesetzt worden, was ebenfalls zu großem Unmut in der Belegschaft geführt habe.²⁸²

Er erklärt, dass auch die im Unternehmen vorherrschende hohe Personalfuktuation ein Problem für die schichtinterne und schichtübergreifende Zusammenarbeit darstellt.²⁸³

„... [I]ndem wir ständig einen Personalwechsel drinnen haben, kannst nicht recht viel reden mit den Leuten, weil du weißt nicht wie lang der jetzt noch da ist, der Neue. So wie's jetzt ist, die Leasingarbeiter wechseln ja wirklich in der Woche dreimal oder viermal.“²⁸⁴

Auch dieser Interviewpartner kommt auf Konflikte zwischen den Belegschaften der beiden Anlagen zu sprechen. Im Gegensatz zu den anderen beiden Gesprächspartnern gibt er jedoch an, dass für ihn während der Beschäftigung an der kleineren Fertigungsstraße, die Geringschätzung der kleineren Anlage nicht nur von den Vorgesetzten spürbar gewesen sei. Auch die Belegschaft der größeren Fertigungslinie habe sich demnach oft herablassend gegenüber den Mitarbeitern geäußert, die an der kleineren Anlage beschäftigt waren.²⁸⁵

²⁸¹ BK_B: 11

²⁸² Vgl. BK_B: 12

²⁸³ Vgl. BK_B: 10

²⁸⁴ BK_B: 10

²⁸⁵ Vgl. BK_B: 3,4

„Da war's ja ein Wahnsinn, da hat's geheißen: STAMler²⁸⁶ ihr seid eh nix, und, und, und...“²⁸⁷

Vom Rest der Belegschaft sei die kleinere Fertigungslinie als „*Straflager*“²⁸⁸ bezeichnet worden. Er bezeichnet die kleinere Anlage bei der Verteilung der Informationen im Unternehmen als stark benachteiligt. Die Schichtmeister haben sich anfangs weder für die kleinere Produktionslinie, noch für die Weitergabe von Informationen an die dort beschäftigten Mitarbeiter verantwortlich gefühlt.²⁸⁹

„...dass sie nur der Verzinkung die Informationen weitergeben haben, und wir sind dagestanden und haben nicht gewusst was ist jetzt genau.“²⁹⁰

Den Interviewpartner davor ähnlich, kritisiert auch derselbe, dass die Qualitätsvorschriften bezüglich der Vormaterialproduktion für die kleinere Fertigungslinie von der größeren Anlage nicht eingehalten worden seien, was auch zu Verzögerungen des Produktionsprozesses und Konflikten in der Belegschaft geführt habe. Im Gegensatz zum langjährigen Mitarbeiter der kleineren Anlage, sieht er jedoch eine starke Verbesserung der Situation. In diesem Bereich komme es derzeit zu keinen Problemen mehr.²⁹¹

3.3.3.2. Lösungsvorschläge

Auch dieser Gesprächspartner empfiehlt, diejenigen Mitarbeiter schneller und konsequenter zurechtzuweisen, welche Konflikte oder Probleme verursachen, oder wenn es notwendig sei, durch fähigeres Personal zu ersetzen. Die Geschäftsführung hätte im Allgemeinen die auftretenden Probleme schneller erkennen und auf die Mitarbeiter eingehen sollen.²⁹²

Durch eine in gewissen Abständen durchgeführte Neuverteilung der Produktionsmitarbeiter auf die einzelnen Schichten könne die für das Arbeitsklima

²⁸⁶ „STAMler“: Mitarbeiter, die an der kleineren Fertigungslinie beschäftigt sind.

²⁸⁷ BK_B: 3

²⁸⁸ BK_B: 4

²⁸⁹ Vgl. BK_B: 3,5

²⁹⁰ BK_B: 3

²⁹¹ Vgl. BK_B: 6

²⁹² Vgl. BK_B: 9

schlechte schichtbezogene Gruppenbildung verhindert und die Zusammenarbeit sowie der Zusammenhalt der Mitarbeiter gefördert werden.²⁹³

Schließlich betont auch dieser Gesprächspartner, dass Informationen auf alle Mitarbeiter gleich verteilt werden müssen. Prinzipiell sollten auch die Produktionsmitarbeiter besser in die Entscheidungen der Geschäftsführung eingebunden werden.²⁹⁴

3.3.4. „within case“-Analyse

Die Interviewpartner sprechen vor allem drei Konfliktbereiche an, in denen es im Unternehmen zu Problemen kommt:

- Schichtinterne Konflikte

Jeder der drei Interviewpartner berichtet zunächst von Konflikten zwischen den Mitarbeitern, die innerhalb einer Schichtbelegschaft direkt zusammenarbeiten.

- Probleme zwischen den Schichten:

Die im Unternehmen beschäftigten Produktionsmitarbeiter sind an jeder der beiden Anlagen in vier Schichtbelegschaften aufgeteilt, zwischen denen es immer wieder zu Unstimmigkeiten kommt. In diesen Bereich fallen Friktionen zwischen den Schichtbelegschaften der einzelnen Fertigungslinien.

- Konflikte zwischen den Belegschaften der beiden Anlagen

Wie bereits erwähnt, unterhält das Unternehmen an diesem Standort zwei Fertigungsstraßen mit unterschiedlichen Produktionsaufgaben. Zwischen den Belegschaften der beiden Anlagen kam es zu Konflikten.

Auch bei dieser Fallstudie sollen nun die von den Gesprächspartnern dargestellten Probleme und Konflikte in den der Analyse zugrunde liegende Rahmen eingeordnet werden.

In der Hauptproblemgruppe der „Koordinationsprobleme“ sollen zunächst dem Bereich der „Ressourceneffizienz“ die entsprechenden Probleme zugeordnet werden. In diese Kategorie fällt vor allem die suboptimale Nutzung der kleineren der

²⁹³ Vgl. BK_B: 14

²⁹⁴ Vgl. BK_B: 15,16

beiden Fertigungslinien durch die Benachteiligung der Anlage und der dort beschäftigten Mitarbeiter. Auch das Personal kann hier als Ressource betrachtet werden, die vor allem durch die Überforderung der Mitarbeiter im Bereich des mittleren Managements nicht optimal im Unternehmen genutzt und verteilt wird.²⁹⁵

Dem Bereich der „Prozesseffizienz“ zugewiesen werden zunächst alle Probleme, die durch die Nichteinhaltung der Qualitätsvorschriften und die daraus folgenden Qualitätsmängel beim Vormaterial der kleineren der beiden Fertigungslinien entstehen. Diese wirken sich negativ auf den Produktionsprozess und die Qualität des Endproduktes aus.²⁹⁶ Auch die Probleme mit der ordnungsgemäßen Abwicklung der schichtvorbereitenden Tätigkeiten können dem Bereich der organisationsinternen Transformationsprozesse zugeordnet werden.²⁹⁷

Auch hier wird die Zuordnung der von den Interviewpartnern dargestellten Probleme zur Hauptproblemgruppe der „Koordinationsprobleme“ in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

²⁹⁵ Vgl. vor allem S. 91-93

²⁹⁶ Vgl. S. 90,91,101

²⁹⁷ Vgl. S. 89,94,95,98,99

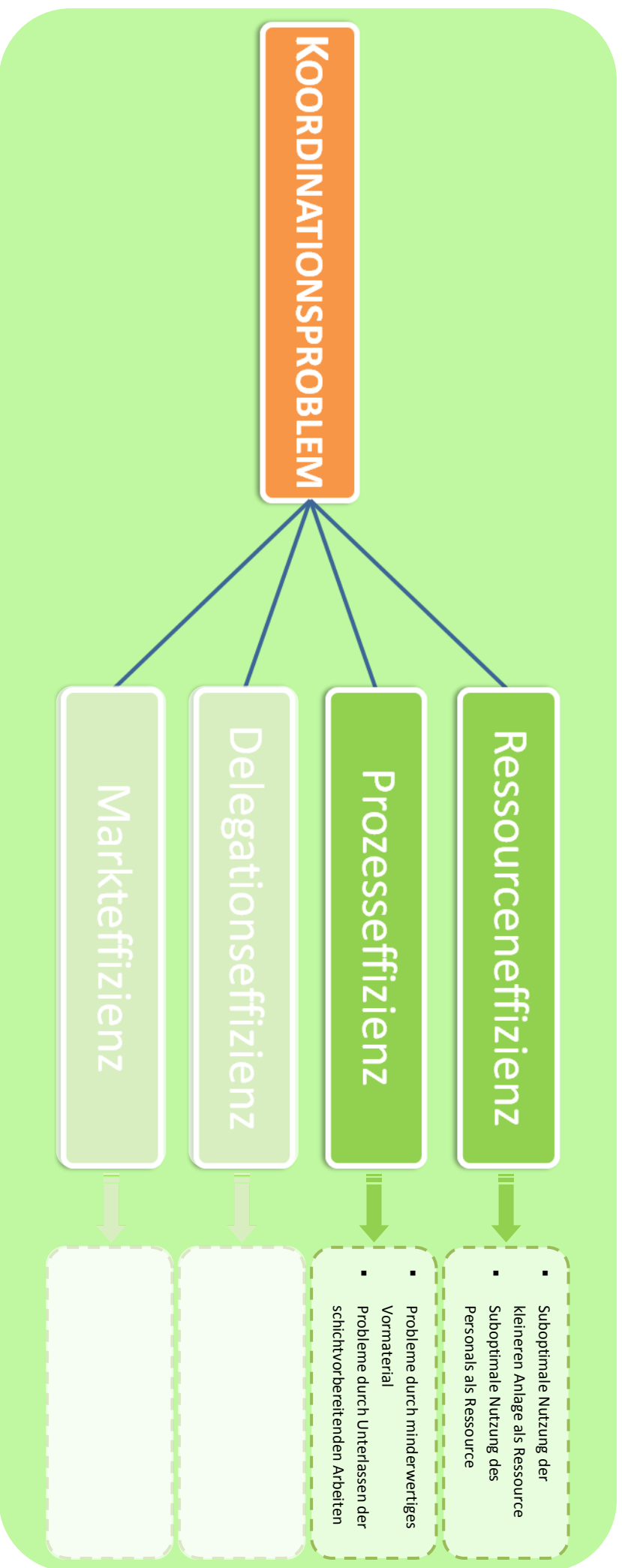


Abbildung 8: Produktionsebene: Kategorisierung der Koordinationsprobleme

Der Hauptgruppe der „Motivationsprobleme“ werden im folgenden Abschnitt die entsprechenden Probleme zugeordnet; dem Bereich der „Aufgabengestaltung“ jene Motivationsprobleme, die durch die fehlende Aufgabenvielfalt beziehungsweise die Monotonie der Arbeitsschritte entstehen. Auch das Fehlen von Ergebnismeldungen und die fehlende Erkennbarkeit des Ergebnisses für die Mitarbeiter führten zu Problemen, die diesem Bereich angehören.²⁹⁸

Im Bereich der „Planung“ kommt es vorwiegend zu Mängeln, welche durch einen falschen Anforderungsgehalt der Ziele ausgelöst werden. Während die Mitarbeiter des mittleren Managements überfordert werden, sind die Anforderungen für die Produktionsmitarbeiter teilweise zu niedrig; sie fühlen sich unterfordert, was sich ebenfalls negativ auf die Motivation auswirkt.²⁹⁹ Zudem führt die fehlende Einbindung der Mitarbeiter in die Planungsprozesse des Unternehmens immer wieder zu Konflikten.³⁰⁰

Einige der schwerwiegendsten Ursachen für Motivationsprobleme finden sich auch bei dieser Fallstudie im Bereich „Führungsverhalten“. Zunächst führt die Bevorzugung jener Mitarbeiter, die sich bei den Vorgesetzten anbiedern und andere anschwärzen, um sich selbst zu profilieren, zu Verstimmungen in der Belegschaft. Diese Mitarbeiter werden sowohl im Arbeitsalltag, wie auch etwa bei Beförderungen von den Vorgesetzten begünstigt.³⁰¹

Durch die fehlende Durchsetzung der Qualitätsvorschriften für das Vormaterial der kleineren Anlage durch die Vorgesetzten der Produktionsmitarbeiter kommt es darüberhinaus zahlreichen Konflikten im Unternehmen. Von der Geschäftsführung aufgestellte Maßnahmen und Regeln werden von den Vorgesetzten selbst nicht befolgt, den Produktionsmitarbeitern vorgelebt.³⁰²

Die Tatsache, dass gute Leistungen nicht belohnt werden und die Produktionsmitarbeiter von ihren Vorgesetzten dafür kein Lob erhalten, wirkt sich schlecht auf die Motivation aus.³⁰³ Auf Probleme und Anliegen der Mitarbeiter wird laut Interviewpartnern von den Vorgesetzten im Allgemeinen zu wenig ein-

²⁹⁸ Vgl. vor allem S. 94,96

²⁹⁹ Vgl. vor allem S. 92-94

³⁰⁰ Vgl. S. 94,100

³⁰¹ Vgl. S. 89,90,94

³⁰² Vgl. S. 90,91,101

³⁰³ Vgl. S. 95,96

gegangen.³⁰⁴ Der Informationsfluss zu den höheren Hierarchieebenen wird bereits auf der Ebene des mittleren Managements abgeblockt und unterbrochen, wodurch Informationen über viele Probleme auf Produktionsebene nicht bis zur Geschäftsführung durchdringen.

In den Bereich der „Be- und Entlohnung“ fallen alle Probleme, die durch das asymmetrische, laut den Aussagen der Interviewpartner unfaire Lohnsystem und die ungleiche Chancenverteilung für den Aufstieg im Unternehmen entstehen. Höhere Verantwortung durch eine höhere Stellung im Unternehmen wird nicht entsprechend entlohnt. Einer der größten Auslöser für Motivationsprobleme im Unternehmen liegt darin.³⁰⁵

Auch dem Bereich der „Unternehmenskultur“ konnten bei dieser Fallstudie Probleme zugeordnet werden. Im Allgemeinen kommt es im Unternehmen durch die Benachteiligung der kleineren der beiden Fertigungslinien immer wieder zu Problemen, welche sich negativ auf das Betriebsklima und die Motivation der Produktionsmitarbeiter auswirken. Da diese unterschiedlichen Wertschätzungen bezüglich der Spaltanlage bei der Unternehmensführung, den Schichtmeistern, den Mitarbeitern der größeren Fertigungslinie und teilweise sogar bei den Mitarbeitern der kleineren Anlage und damit durchgehend im Unternehmen auftreten, können sie der Kategorie „Unternehmenskultur“ zugeordnet werden.³⁰⁶

Es folgt eine Grafik zur Zuordnung der entsprechenden Mängel zur Hauptgruppe der „Motivationsprobleme“.

³⁰⁴ Vgl. S. 98-100

³⁰⁵ Vgl. S. 92,96,97

³⁰⁶ Vgl. S. 91,92,95,96,100,101

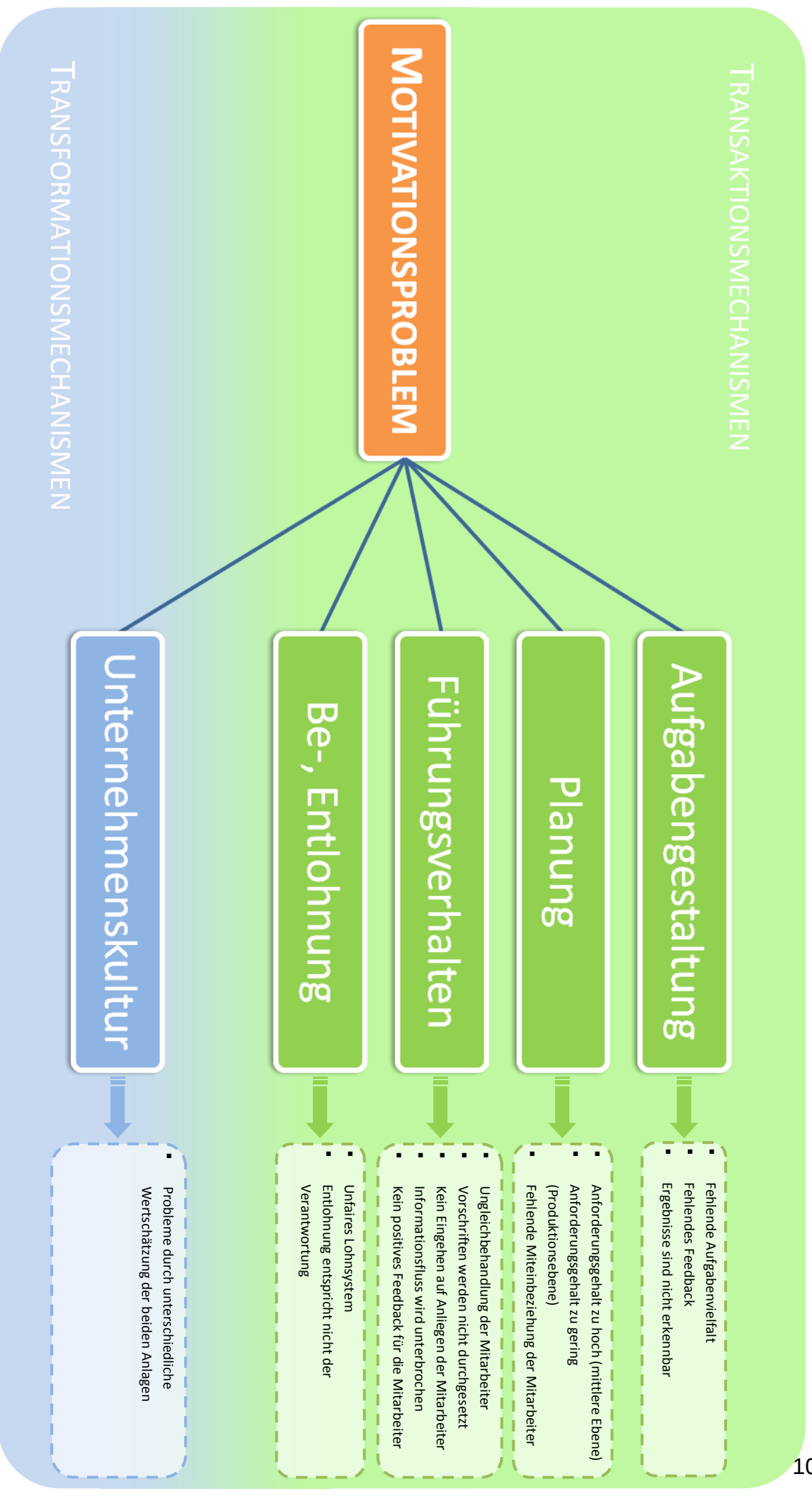


Abbildung 9: Produktionsebene: Kategorisierung der Motivationsprobleme

Auch im Fall „Produktionsebene“ kann das Ausmaß der Problemkategorien mit Hilfe der Nennungen der Interviewpartner gewichtet werden.

Case	Interview-partner	Koordinationsprobleme				Motivationsprobleme				
		Ressourcen-effizienz	Prozess-effizienz	Delegations-effizienz	Markt-effizienz	Aufgaben-gestaltung	Planung	Führungs-verhalten	Be-, Entlohnung	Unternehmens-kultur
3	BK_S	!	!				!	!	!	!
	BK_V		!			!	!	!	!	!
	BK_B		!				!	!		!

Tabelle 4: Produktionsebene – „within case“-Analyse

Ersichtlich wird, dass Motivationsprobleme öfter genannt wurden als Koordinationsprobleme. Der Problemschwerpunkt im Bereich der „Koordinationsprobleme“ liegt offensichtlich in der Kategorie „Prozesseffizienz“. Im Bereich der „Motivationsprobleme“ sind die Kategorien „Planung“, „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ zentral, da sich alle drei Interviewpartner dazu äußerten.

4. „cross case“-Analyse

Hier ist zunächst zu sagen, dass alle von den Interviewpartnern genannten Probleme in die Kategorien des Rahmenwerks eingeordnet werden konnten. Es gibt also keine Lücken im Framework. Die in Anlehnung an die Effizienzkriterien von Frese entwickelten Kategorien der Koordinationsprobleme³⁰⁷ und die den Transformations- und Transaktionsmechanismen entsprechenden Dimensionen der Motivationsprobleme³⁰⁸ reichen aus, die aufgetretenen Probleme zu kategorisieren.

Es kann festgestellt werden, dass jeder Kategorie des Rahmenwerks in zumindest einem Fall entsprechende Probleme zugeordnet werden konnten. Die gewählten Fallstudien decken also den Forschungsbereich vollständig ab. Im folgenden Abschnitt werden die Problemkategorien hinsichtlich ihrer Definition und ihrer Auswirkung im Unternehmen diskutiert.

Die erste Kategorie der Hauptproblemgruppe „Koordinationsprobleme“ ist die „Ressourceneffizienz“. In diesen Bereich fallen all jene Probleme, die durch suboptimale Nutzung von Ressourcen entstanden, im Unternehmen größtenteils durch die schlechte Nutzung der Ressource „Personal“. So führte etwa im Fall „Einführung einer ERP-Software“, in dem sich diese Problemkategorie am schwerwiegendsten auswirkte, die fehlende oder ungenaue Zuordnung der Mitarbeiter zu den jeweiligen Projektteams und die Doppelbelastung, die durch das Projekt im Allgemeinen für die beteiligten Mitarbeiter hervorgerufen wurde, zu einer suboptimalen Nutzung der zur Verfügung stehenden Arbeitskraft.³⁰⁹

Die Kategorie „Prozesseffizienz“ beschäftigt sich, wie in Kapitel 2.3.1.2. beschrieben, mit dem internen Leistungsprozess einer Organisation. Diesem Bereich werden daher all jene Probleme zugeordnet, die während des Produktionsprozesses im Unternehmen anfallen. Probleme dieser Art entstanden beispielsweise im Fall „Produktionsebene“. Hier führte die Nichteinhaltung der Qualitätsvorschriften an der größeren Fertigungslinie zu Qualitätsmängeln beim Vormaterial der kleineren der

³⁰⁷ Vgl. Kapitel 2.3.1.

³⁰⁸ Vgl. Kapitel 2.3.2.

³⁰⁹ Vgl. S. 60

beiden Anlagen, welche den Produktionsprozess verlangsamen und die Qualität des Endproduktes minderten.³¹⁰

Probleme der Kategorie „Delegationseffizienz“ treten auf, wenn die Informations- und Problemlösungspotentiale der Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen nicht optimal genutzt werden, beziehungsweise wenn Entscheidungskompetenzen im Unternehmen schlecht oder falsch verteilt werden. Ein Beispiel für schwerwiegende Probleme, welche dieser Kategorie zugeordnet werden konnten, liefert der Fall „Mitarbeiterklage“. Hier wurden der damaligen Geschäftsführung vom Vorstand des Unternehmens die Entscheidungskompetenzen für die österreichischen Standorte übertragen. Während des Konflikts verfolgte die damalige Geschäftsführung offensichtlich ihre eigenen Ziele, und führte die Verhandlungen bis zum obersten Gerichtshof weiter, ohne sich mit dem Vorstand abzustimmen.³¹¹

Die ursprüngliche Definition der Markteffizienz wurde für die gleichnamige Problemkategorie erweitert. Bezeichnet werden damit jene Probleme, die durch den Kontakt des Unternehmens mit anderen Organisationen oder „Marktpartnern“ entstanden. Nur im Fall „Einführung einer ERP-Software“ war ein anderes Unternehmen in die Vorfälle involviert. Hier kam es im Bereich der von der Beraterfirma abgehaltenen Workshops und Schulungen zu Problemen, die dieser Kategorie zugeordnet werden konnten.³¹²

Die erste Kategorie der Hauptproblemgruppe „Motivationsprobleme“ ist die „Aufgabengestaltung“. Zugeordnet werden hier Probleme, die auftreten, wenn die Aufgaben der Mitarbeiter nicht ausreichend motivationsfördernd gestaltet werden. Schlagwörter, die in diese Kategorie fallen sind zum Beispiel: Feedback, die Abgeschlossenheit der Aufgabe, Aufgabenvielfalt und die Autonomie der Mitarbeiter. Die Auswirkungen von Problemen dieser Kategorie bezogen auf die Aufgabenvielfalt beschreibt ein Interviewpartner im Fall „Produktionsebene“ am besten in seinen eigenen Worten: *„Mittlerweile gefällt es mir eigentlich überhaupt nicht mehr ... du tust immer dasselbe. Da verblödest einfach“*³¹³.

³¹⁰ Vgl. S. 103

³¹¹ Vgl. S. 82

³¹² Vgl. S. 60

³¹³ S. 94; vgl. auch S. 105

Die Kategorie „Planung“ beschäftigt sich mit der Motivationswirkung von ausgearbeiteten Planwerten und Zielen und jenen Phasen, die eigentlichen Handlungen vorausgehen. Im Unternehmen wirkten sich hier zum Beispiel zu hohe oder zu niedrige Anforderungsgehalte von Zielen oder die mangelnde Bestimmtheit von Zielen aus. Den Großteil der Probleme dieser Kategorie verursachte jedoch die fehlende Einbindung von Mitarbeitern in den Planungsprozess. Ein Beispiel liefert auch hier der Fall „Einführung einer ERP-Software“. Nur ein Teil der Mitarbeiter wurde effektiv in die Planung des Projektes eingebunden. Dem Rest der Belegschaft waren die Projektziele und auch der Sinn der Neuerung größtenteils nicht bekannt. Das wirkte sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter und die Akzeptanz der Neuerung aus.³¹⁴

Auch die ursprüngliche Definition des Bereichs „Führungsverhalten“ wurde etwas vereinfacht, um die Zuordnung der Probleme zu erleichtern. Im Allgemeinen bestimmt das Verhalten der Führungskräfte die Motivationswirkung der Führung. Daher fallen in diese Kategorie all jene Probleme, die durch falsches oder nicht angemessenes Führungsverhalten entstanden. Zu Problemen dieser Kategorie kam es zum Beispiel im Fall „Produktionsebene“. Durch die Begünstigung von Mitarbeitern, die sich bei ihren Vorgesetzten anbiedern und andere anschwärzen, um sich selbst zu profilieren, erwuchsen Konflikte in der Belegschaft. Auch das fehlende Eingehen auf Probleme und Anliegen der Mitarbeiter wirkte sich hier motivationsschädigend aus.³¹⁵

Die Bezeichnung der Kategorie „Be- und Entlohnung“ ist selbsterklärend. Hier werden all jene Motivationsprobleme eingeordnet, die durch das im Unternehmen verwendete Lohnsystem als extrinsischer Anreiz zur Motivationssteigerung hervorgerufen wurden. Ein Beispiel für die motivationsschädigende Wirkung von Problemen dieser Kategorie findet sich im Fall „Mitarbeiterklage“. Hier führte unter anderem die Unzufriedenheit einiger Mitarbeiter mit dem im Unternehmen verwendeten, teilweise leistungsbezogenen, Lohnsystem zu den schwerwiegenden Konflikten, die schließlich die Sammelklage gegen das Unternehmen nach sich zogen.³¹⁶

³¹⁴ Vgl. S. 63

³¹⁵ Vgl. S. 105,106

³¹⁶ Vgl. S. 84,85

Im Begriff „Unternehmenskultur“ werden Grundüberzeugungen und Werte des Unternehmens und die daraus abgeleiteten Verhaltensweisen zusammengefasst. Ein Beispiel dafür ergibt sich im Fall „Produktionsebene“. Hier kam es durch die Benachteiligung der kleineren der beiden Anlagen immer wieder zu Problemen, welche die Motivation und den Einsatz der Belegschaft der kleineren Fertigungslinie negativ beeinflussten. Da die unterschiedliche Wertschätzung der beiden Anlagen im Unternehmen auf allen Ebenen durchgehend vertreten ist, kann sie den Grundwerten des Unternehmens und damit in die Kategorie „Unternehmenskultur“ eingefügt werden.³¹⁷

Nachdem alle Problemkategorien nochmals im Einzelnen diskutiert wurden, sollen nun die zugeordneten Probleme über die Grenzen der einzelnen Fälle hinweg dargestellt und bewertet werden. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Fallstudien und die, in die Kategorien des Rahmenwerks eingeordneten Probleme. Die Färbung der Symbole zeigt, von wie vielen Interviewpartner Probleme der entsprechenden Kategorie genannt wurden.³¹⁸ Ein rotes Symbol bedeutet, dass alle drei Interviewpartner der Fallstudie von Problemen erzählten, welche in die jeweilige Kategorie eingeordnet werden konnten. Ist das Symbol orange eingefärbt, so nannten zwei Interviewpartner entsprechende Probleme. Ein gelbes Symbol entspricht einem Interviewpartner.

Case	Koordinationsprobleme				Motivationsprobleme				
	Ressourcen-effizienz	Prozess-effizienz	Delegations-effizienz	Markt-effizienz	Aufgaben-gestaltung	Planung	Führungs-verhalten	Be-, Entlohnung	Unternehmens-kultur
1									
2									
3									

Tabelle 5: „cross case“-Analyse

Die Problemschwerpunkte können nun aus der Tabelle abgelesen werden. Da zu jeder der drei Fallstudie drei Mitarbeiter des Unternehmens interviewt wurden, ergibt

³¹⁷ Vgl. S. 106

³¹⁸ Vgl. Tabelle 2, 3 und 4

sich ein Maximum von neun Nennungen für jede Problemkategorie. Die beiden Kategorien, denen als einzigen bei jeder Fallstudie Probleme zugeordnet werden konnten, sind gleichzeitig auch die Bereiche mit den meisten Nennungen. Hierbei handelt es sich um die Kategorien „Planung“ und „Führungsverhalten“ in der Hauptproblemgruppe der „Motivationsprobleme“.

Probleme der Kategorie „Planung“ konnten aus den Aussagen von acht der neun Interviewpartner abgeleitet werden. Der größte Auslöser für Motivationsprobleme im Bereich der Planung bezieht sich in allen drei Fällen auf die fehlende Einbindung der Mitarbeiter in Planungsprozesse des Unternehmens. Im Fall „Einführung einer ERP-Software“ beschreibt einer der Mitarbeiter die Verbesserungsmöglichkeiten in diesem Bereich folgendermaßen:

„Die User ein bisserl besser einbinden.“ ... „...nicht nur „key user“ wie’s heißt, die dann überall sind, sondern auch der letzte, der das dann bedienen muss in alle Ewigkeiten.“³¹⁹ „Ich glaub‘ alleine, wenn die Leute schon das Gefühl haben, dass sie auch was mitentscheiden können, auch wenn’s gar nicht so ist, aber einfach das Gefühl vermitteln, bräuchte schon ein bisserl mehr Akzeptanz.“³²⁰

Auch im Fall „Mitarbeiterklage“ erklärt einer der Interviewpartner, wie Probleme dieser Kategorie verhindert hätten werden können:

„...also mit mehr Einbindung der Mitarbeiter und mehr Gehör wahrscheinlich auch dafür, für ihre Probleme, wären einige solche Aktionen wahrscheinlich ausgeblieben.“³²¹

Neben der fehlenden Einbindung der Mitarbeiter unterminierten in dieser Problemkategorie zu hohe oder zu niedrige Anforderungsgehalte der festgelegten Ziele die Motivation. Im Fall „Produktionsebene“ beschreibt einer der Gesprächspartner warum sich die durch zu hohen Anforderungsgehalt der Ziele hervorgerufene Überbelastung einiger Mitarbeiter auf die Stimmung in der Belegschaft negativ auswirkt, folgendermaßen:

„...weil der ziemlich überlastet ist in seiner Funktion, und einfach nimmer die Zeit hat, dass er auf die Leute so zugeht und mit ihnen sich unterhält, ...“³²²

³¹⁹ ERP_E: 4,5

³²⁰ ERP_E: 7

³²¹ MK_P: 12

Mängel der Kategorie „Führungsverhalten“ wurden ebenfalls in allen drei Fällen von sieben der neun Interviewpartner genannt. Im Fall „Einführung einer ERP-Software“ stellt die Ungleichbehandlung der einzelnen Projektteams ein Beispiel für falsches Führungsverhalten dar, welches sich motivationsschädigend auf die Mitarbeiter auswirkt. Einer der Interviewpartner dieses Falls beschreibt das Verhalten der Führungskräfte wie folgt:

„...und die nächste Schwierigkeit was gewesen ist, dass das ganze Modul Instandhaltung-PM von oben nicht hundertprozentig mitgetragen worden ist.“ ... „das größere Problem war eigentlich, dass bei den anderen Modulen geheißen hat: Das PM, das führen wir so nebenbei mit ein, das ist aber von ganz oben gekommen. Also von der Führungsebene: PM läuft nebenbei mit. Es ist auch PM teilweise bei den Besprechungen, bei den Schnittstellenbesprechungen vergessen worden, zum Einladen.“³²³

Im Fall „Mitarbeiterklage“ zeigte das Fehlverhalten der Führungskräfte schwerwiegende Auswirkungen. Hier wurden Gespräche mit den Produktionsmitarbeitern abgeblockt und Informationen zurückgehalten. Auf die Anliegen der Mitarbeiter wurde nicht eingegangen:

„Ich glaub‘, dass das möglicherweise auch vielleicht eine Vorgabe der damaligen Geschäftsführung gewesen ist. Die Informationen, der Informationsfluss muss man grundsätzlich sagen war, ist jetzt wesentlich besser, ... als das vorher war.“ ... „Es wurde da schon in dieser Ebene eben von der Geschäftsführung dann schon abgeblockt...“³²⁴

Einige der größten Auslöser für Motivationsprobleme finden sich auch im Fall „Produktionsebene“ in der Kategorie „Führungsverhalten“. Durch die Begünstigung von Mitarbeitern, die sich bei den Vorgesetzten durch Anschwärzung ihrer Kollegen anbieten, um sich selbst besser darzustellen, kam es auch hier bezüglich der Kommunikationsbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern niedriger Hierarchieebenen zu Fehlern im Führungsverhalten. Auf Anliegen und Probleme der Mitarbeiter wurde zu wenig eingegangen:

³²² BK_V: 8

³²³ ERP_P: 2,6

³²⁴ MK_P: 10,11

„Es hat zwar Besprechungen gegeben, aber nur unwichtiges Zeug, wie die Umsatzzahlen und der ganze Pipapo, der eh‘ keinen interessiert. Aber Problembehandlungen für die Probleme, die es gegeben hat auf den Anlagen, sind nie gemacht worden.“³²⁵

Die Verbindung zwischen den beiden Kategorien „Planung“ und „Führungsverhalten“ wird vor allem in den Fällen „Mitarbeiterklage“ und „Produktionsebene“ erkennbar. Die Hauptprobleme der Kategorie „Führungsverhalten“ sind hier der schlechte beziehungsweise blockierte Informationsfluss und die fehlende Kommunikationsbasis zwischen Vorgesetzten und Produktionsmitarbeitern. Der schlechte Verteilung von Informationen und die nicht funktionierende Kommunikation macht eine Einbindung der Mitarbeiter in die Planungsprozesse, welche das Hauptproblem im Bereich der „Planung“ darstellt, unmöglich.

Eine erste Auffälligkeit betrifft die Kategorien „Ressourceneffizienz“ und „Prozesseffizienz“. In den Fällen eins und drei konnten beiden Kategorien Probleme zugeordnet werden, und das anscheinend korrelierend, da im Fall zwei in keiner der beiden Kategorien Probleme auftreten. Frese stellt fest, dass eine hohe Prozesseffizienz die Ressourceneffizienz beeinträchtigt und umgekehrt.³²⁶ Dies besagt jedoch nicht, dass das Unternehmen nicht in beiden Bereichen gleichzeitig Mängel aufweisen kann.

Das ist im Fall „Einführung einer ERP-Software“ besonders gut erkennbar. Hier kam es im Bereich der „Ressourceneffizienz“ hauptsächlich zu Problemen bezüglich der Ressource „Personal“. Vor allem die unklare Zuordnung der Projektmitarbeiter zu den jeweiligen Projektteams führte zu Problemen bei der Nutzung der Arbeitskraft, zur Verknappung der Ressource „Personal“:

„‘Key user‘ sind gekommen und gegangen, wie’s grad gepasst hat, das heißt die Ansprechpartner im Team waren eigentlich nie wirklich lang‘ verfügbar, was das ganze sehr schwierig macht...“³²⁷

In der Kategorie „Prozesseffizienz“ führte nunmehr der fehlende Ablaufplan des Projekts und die daraus folgende mangelnde Koordination der einzelnen

³²⁵ BK_B: 11

³²⁶ Vgl. Frese; 1998

³²⁷ ERP_P: 2

Projektteams, beziehungsweise der ohnehin knappen Ressource „Personal“ zu weiteren Problemen im Leistungsprozess des Unternehmens.

„So ist es so gewesen: Jedes Modul hat gearbeitet, jedes Modul ist zu einem anderen Zeitpunkt zu der Schnittstelle gekommen, jetzt hat das Modul, was vorher bei der Schnittstelle gewesen ist, das andere Modul angerufen: Wir müssen abstimmen. Das andere Modul hat gesagt: Wir sind momentan ganz wo anders, wir haben was anderes zu tun, und entweder haut man das andere Modul aus dem Konzept raus, weil's vorzieht, oder das andere wartet.“³²⁸ „Das heißt wir waren zu schnell, und da war dann das Thema: Wir gefährden den Projektstart vom ganzen ERP, wenn wir andere Module durch das, dass wir sie für die Schnittstellenabstimmung brauchen in ihrer Arbeit behindern.“³²⁹

Nun beschäftigt sich der zweite Fall hauptsächlich mit Problemen im Bereich der Motivation. Es kann klar ersehen werden, dass bei den beiden Fällen, in denen auch, beziehungsweise vorwiegend Koordinationsprobleme behandelt wurden, Probleme in beiden Kategorien auftraten. Im Unternehmen bestehen folglich Mängel sowohl im Bereich der Prozesseffizienz als auch im Bereich der Ressourceneffizienz.

Interessant ist auch, dass Probleme, die der Kategorie Aufgabengestaltung zugeordnet werden können, nur in Verbindung mit den beiden Kategorien Ressourceneffizienz und Prozesseffizienz auftreten. Auch hier scheint also ein Verhältnis zu bestehen. Wie bereits beschrieben ist aus der „within case“-Analyse des ersten und dritten Falles ersichtlich, dass Probleme im Bereich der Ressourceneffizienz in erster Linie durch die knappe Ressource „Personal“ entstehen. Auch am Leistungsprozess des Unternehmens sind die Mitarbeiter beteiligt. Eine mögliche Verbindung wäre hier also, dass Probleme im Bereich der Aufgabengestaltung zur Knappheit der Ressource „Personal“ und zu Problemen im Leistungsprozess des Unternehmens beitragen. Der Fall „Einführung einer ERP-Software“ liefert dafür ein weiterführendes Beispiel. Die Verbindung zwischen den Kategorien „Ressourceneffizienz“ und „Prozesseffizienz“ wurde daran bereits exemplifiziert. In weiterer Folge kann in diesem Fall auch eine Verbindung dieser beiden Kategorien zum Bereich der „Aufgabengestaltung“ hergestellt werden. Hier führte, wie in der „within case“-Analyse des Falls „Einführung einer ERP-Software“

³²⁸ ERP_P: 11

³²⁹ ERP_P: 3

beschrieben, vor allem die unklare Aufgabendefinition der Projektmitarbeiter zu schwerwiegenden Motivationsproblemen. Die Projektmitarbeiter fühlten sich für ihre Aufgaben in der Folge nicht persönlich verantwortlich. Das provozierte Verringerung des Einsatzes der beteiligten Mitarbeiter für den Projekterfolg. Damit trugen Probleme der Kategorie „Aufgabengestaltung“ zur Verknappung der Ressource „Personal“ und zu den Problemen im Leistungsprozess des Unternehmens bei. Um die Verbindung zwischen den drei Kategorien deutlich zu machen, kann nun nochmals das bereits zuvor verwendete Zitat des Projektleiters herangezogen werden:

„Keyuser sind gekommen und gegangen, wie’s grad gepasst hat, das heißt die Ansprechpartner im Team waren eigentlich nie wirklich lang verfügbar, was das ganze sehr schwierig macht...“³³⁰

Fazit: die Projektmitarbeiter fühlten sich nicht für ihre Aufgaben verantwortlich und beteiligten sich nur mit vermindertem Einsatz am Projekt. Die Interdependenz von Problemen dieser Kategorie wird als erwiesen an die Schlussbemerkung weitergereicht.

³³⁰ ERP_P: 2

5. Schlussfolgerung

In der vorliegenden Diplomarbeit werden Organisationsprobleme in einem Unternehmen mit Hilfe der zu Beginn erklärten und für die Anwendung überprüften Fallstudienmethode untersucht. Danach wird die der Untersuchung zugrunde liegende Theorie aus der Literatur abgeleitet. Nach Festlegung des Forschungsdesigns und der Bestimmung des Unternehmens als Analyseeinheit erfolgt die Auswahl der Fälle „Einführung einer ERP-Software“, „Mitarbeiterklage“ und „Produktionsebene“ sowie deren Erklärung. Zur Datenerhebung werden rezeptive Interviews mit je drei Interviewpartnern pro Fall durchgeführt. Aus den Transskripten dieser Interviews ergeben sich Darstellung und Probleme, die in den jeweiligen Fällen auftreten. Zu jedem Fall wird in der Folge eine „within case“-Analyse durchgeführt, in der die von den Interviewpartnern dargestellten Probleme mit Hilfe eines aus der Literatur abgeleiteten Rahmenwerks von Analyse Kriterien kategorisiert werden. Den Abschluss bildet eine „cross case“-Analyse, in der über die Grenzen der Fälle hinweg nach Mustern und Gemeinsamkeiten, beziehungsweise nach Problemschwerpunkten des Unternehmens gesucht wird. Aus den Ergebnissen dieser Analyse kann der eingangs formulierten Forschungsfrage nun die Antwort folgen:

„Welche Arten von Organisationsproblemen gibt es im Unternehmen; sind diese über mehrere Probleminstanzen, das heißt die konkreten Fallstudien, konsistent; weisen sie Zusammenhänge untereinander auf?“

Durch die Kategorisierung der Probleme wird in der „cross case“-Analyse erkennbar, dass sich die Problemschwerpunkte im Unternehmen im Bereich der Motivationsprobleme, genauer gesagt in den Kategorien „Planung“ und „Führungsverhalten“ befinden. Diesen beiden Kategorien können in allen Fällen die meisten von den Interviewpartnern dargestellten Probleme zugeordnet werden; sie sind daher über die untersuchten Problemfälle konsistent.³³¹

Wie in der „cross case“-Analyse dargestellt, finden sich Zusammenhänge zwischen den Kategorien „Planung“ und „Führungsverhalten“ sowie zwischen den Bereichen

³³¹ Vgl. S. 113-115

„Ressourceneffizienz“, „Prozesseffizienz“ und „Aufgabengestaltung“, die jeweils gemeinsam in den Fällen auftreten.³³²

Nun ist es schwer möglich, aus einer Untersuchung allgemeingültige Leitsätze zur Vermeidung von Organisationsproblemen abzuleiten. Dennoch können zumindest für das konkrete Unternehmen bestimmte Verbesserungsvorschläge aufgezeigt werden. Zunächst können diese aus den Problemkategorien, welche über alle Fallstudien konsistent auftreten herbeigeführt werden. So könnten beispielsweise die wiederkehrenden Probleme in der Kategorie „Planung“ durch stärkeres Einbinden der Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen in die Planungsprozesse vermieden werden. Bei Problemen des Bereichs „Führungsverhalten“ könnte eine gezielte Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte Abhilfe schaffen.

Weitere Verbesserungsvorschläge können aus einzelnen Problemfällen abgeleitet werden. So zeigt etwa der Fall „Einführung einer ERP-Software“, dass bei Neuerungen im Unternehmen prinzipiell auf die Koordination der einzelnen Projektteams besonders acht gegeben werden sollte, um Schnittstellenprobleme auszuschließen. Zudem sollte eine Überbelastung der Mitarbeiter durch die zusätzlichen Anforderungen tunlichst vermieden werden. Aus der Fallstudie „Mitarbeiterklage“ geht hervor, wie wichtig es ist auf Anliegen der Mitarbeiter einzugehen, um die Moral in der Belegschaft zu fördern. Ein bedeutender Verbesserungsvorschlag ergibt sich im Fall „Produktionsebene“ aus den Aussagen eines Interviewpartners. Demnach könnte der Großteil der Konflikte zwischen den Schichten durch Bezahlung der, für eine ordentliche Schichtübergabe notwendigen, Zeit verhindert werden.

Zu Beginn dieser Arbeit wird festgestellt, dass das Erkennen von Problemen den ersten Schritt zur Lösung ebendieser darstellt. Da sich die Problemschwerpunkte im Unternehmen offensichtlich in den Kategorien „Planung“ und „Führungsverhalten“ finden kann hier im Allgemeinen empfohlen werden, vor allem in diesen Bereichen auf Probleme zu achten und gezielt motivationsfördernde Maßnahmen zum Einsatz zu bringen um ähnliche Probleme zukünftig zu vermeiden. Obwohl die hier untersuchten Phänomene nicht mehr abgewendet werden können, kann diese Arbeit die Möglichkeit schaffen, die erörterten Aspekte bei künftigen Entscheidungen in Betracht zu ziehen, um so aus der Vergangenheit für die Zukunft zu lernen.

³³² Vgl. S. 113-117

Anhang

Literaturverzeichnis

Berelson, B.; Steiner, G. A.: *Human Behaviour: An Inventory of Scientific Findings*, Harcourt, Brace & World, New York, 1964

Chalmers, A. F.: *Wege der Wissenschaft: Einführung in die Wissenschaftstheorie*, 3. Auflage, Springer, Berlin, 1994

Eisenhardt, K. M.: *Building Theories from Case Study Research*, The Academy of Management Review 14, 4 (1989), S. 532 – 550

Frese, E.: *Grundlagen der Organisation*, 7. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998

Geneen, H.; Moscow, A.: *Manager müssen managen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1985

Johnston, W. J.; Leach, M. P.; Liu, A. H.: *Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research*, Industrial Marketing Management 28 (1999), S. 201 – 213

Lamnek, S.: *Qualitative Sozialforschung: Band 1, Methodologie*, 3. Auflage, Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1995

Lamnek, S.: *Qualitative Sozialforschung: Band 2, Methoden und Techniken*, 3. Auflage, Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1995

Laux, H.; Liermann, F.: *Grundlagen der Organisation*, 5. Auflage, Springer, Berlin 2003

Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.: *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 2002

Smith, A.: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Nachdruck des Originals, London, 1776), Idion, München, 1976

Wöhe, G.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 22. Auflage, Vahlen, München, 2005

Yin, R. K.: *Case Study Research: Design and Methods*, 2. Auflage, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994

Yin, R. K.: *Applications of Case Study Research*, Sage Publications, Newbury Park, 1993

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Fälle und Interviews	23
Tabelle 2: Einführung einer ERP-Software – „within case“-Analyse	66
Tabelle 3: Mitarbeiterklage – „within case“-Analyse	87
Tabelle 4: Produktionsebene – „within case“-Analyse	108
Tabelle 5: „cross case“-Analyse	112

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufteilung der Organisationsprobleme in die Hauptproblemgruppen...	19
Abbildung 2: Kategorien der Hauptproblemgruppe "Koordinationsprobleme"	29
Abbildung 3: Kategorien der Hauptproblemgruppe "Motivationsprobleme"	36
Abbildung 4: Einführung einer ERP-Software: Kategorisierung der Koordinationsprobleme.....	62
Abbildung 5: Einführung einer ERP-Software: Kategorisierung der Motivationsprobleme.....	65
Abbildung 6: Mitarbeiterklage: Kategorisierung der Koordinationsprobleme	83
Abbildung 7: Mitarbeiterklage: Kategorisierung der Motivationsprobleme	86
Abbildung 8: Produktionsebene: Kategorisierung der Koordinationsprobleme	104
Abbildung 9: Produktionsebene: Kategorisierung der Motivationsprobleme	107

Zusammenfassung

1. Einleitung

In der vorliegenden Diplomarbeit wird in einem Unternehmen eine Fallstudienuntersuchung durchgeführt. Anhand von Interviews wird hierbei versucht, im Unternehmen aufgetretene Organisationsprobleme darzustellen. Da die Problematiken und deren Ursprung dem Unternehmen nicht bekannt sind, und das Erkennen und Identifizieren der jeweiligen Probleme den ersten Schritt zur Lösung derselben darstellt, ist es Ziel dieser Arbeit, die aufgetretenen Organisationsprobleme mit Hilfe systematischer Analysekriterien zu kategorisieren.

„Welche Arten von Organisationsproblemen gibt es im Unternehmen; sind diese über mehrere Probleminstanzen, das heißt die konkreten Fallstudien, konsistent; weisen sie Zusammenhänge untereinander auf?“

2. Methode

Die Theorie, die den Studien zugrunde liegt ergibt sich aus dem Organisationsbegriff, aus dem die beiden Hauptproblemgruppen der Koordinations- und Motivationsprobleme abgeleitet werden. Die Analyseeinheit ist das Unternehmen selbst. Für die Untersuchung werden drei Fälle bewusst ausgewählt. Zur Datenerhebung werden rezeptive Interviews mit mehreren Interviewpartnern pro Fall durchgeführt. Zur Analyse der Daten wird in Anlehnung an entscheidungstheoretische Organisationsliteratur ein Rahmenwerk für die Kategorisierung der aufgetretenen Organisationsprobleme entwickelt. Für die aufgetretenen „Koordinationsprobleme“ ergeben sich dabei die Kategorien „Ressourceneffizienz“, „Prozesseffizienz“, „Delegationseffizienz“ und „Markteffizienz“. Für die Hauptproblemgruppe der „Motivationsprobleme“ ergeben sich die Kategorien „Aufgabengestaltung“, „Planung“, „Führungsverhalten“, „Be-, Entlohnung“ und „Unternehmenskultur“. Diesen Kategorien werden im Zuge der „within case“-Analyse die einzelnen, von den Interviewpartnern dargestellten, Probleme zugeordnet.

3. Fallstudien

Der erste Fall beschäftigt sich mit einem unternehmensweiten Umstieg auf ein neues, globales ERP-System, welchen das Unternehmen von März bis Dezember

des Jahres 2005 durchführte. Probleme können bei dieser Fallstudie vor allem der Hauptproblemgruppe der Koordinationsprobleme zugeordnet werden. Schwerpunkte finden sich in den Kategorien „Ressourceneffizienz“, „Prozesseffizienz“ und „Planung“.

Die zweite Fallstudie beschäftigt sich mit einer Sammelklage, welche im Jahr 1999 von einer Gruppe von elf Mitarbeitern gegen das Unternehmen eingebracht wurde. Hier kann der Großteil der Aussagen der Interviewpartner der Hauptgruppe der „Motivationsprobleme“ zugeordnet werden, mit Schwerpunkten in den Bereichen „Führungsverhalten“ und „Be-, Entlohnung“.

Der dritte Fall trägt den Titel „Produktionsebene“. Hier sollen Konfliktpotentiale und Probleme innerhalb der Belegschaft im Allgemeinen erforscht und kategorisiert werden. Auch bei dieser Fallstudie werden hauptsächlich Probleme genannt die der Hauptgruppe der „Motivationsprobleme“ zugeordnet werden können. Die Schwerpunkte ergeben sich dabei in den Kategorien „Prozesseffizienz“, „Planung“, „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“.

4. „cross case“-Analyse und Schlussfolgerung

Die von den Interviewpartnern dargestellten Probleme können alle in das entwickelte Rahmenwerk eingeordnet werden. Die aus der Literatur abgeleiteten Kategorien weisen daher keine Lücken auf. Jeder Kategorie können in zumindest einem Fall entsprechende Probleme zugeordnet werden. Die gewählten Fälle decken den Forschungsbereich vollständig ab.

Durch die Kategorisierung der Probleme wird in der „cross case“-Analyse erkennbar, dass sich die Problemschwerpunkte im Unternehmen im Bereich der Motivationsprobleme, genauer gesagt in den Kategorien „Planung“ und „Führungsverhalten“ befinden. Diesen beiden Kategorien können in allen Fällen die meisten, von den Interviewpartnern dargestellten, Probleme zugeordnet werden.

Zusammenhänge finden sich zwischen den Kategorien „Planung“ und „Führungsverhalten“ sowie zwischen den Bereichen „Ressourceneffizienz“, „Prozesseffizienz“ und „Aufgabengestaltung“, die jeweils gemeinsam in den Fällen auftreten.

Abstract

1. Introduction

In this thesis, case study research is carried out in a company. Organizational problems that occurred in the company are studied and presented on the basis of previously conducted interviews. The company is not aware of majority of its problems as well as their areas of origin. However, being aware of these problems and the ability to identify them constitutes the first step towards solving the problems that occurred within the researched setting. Therefore the objective of this thesis is to categorize the organizational problems, which could be determined during research, using systematic evaluation criteria.

“Which types of organizational problems can be identified during research; do these problems appear consistently; do correlations exist between particular categories of the framework or between problems that occurred in these particular categories?”

2. Methodology

The theory which underlies the study is derived from the theoretical organizational concept. This concept leads to the definition of the two main problem categories: “coordination problems” and “motivation problems”. The unit of analysis is defined as the company in which the study takes place. The research consists of three carefully selected cases. Data is collected using “receptive interviews” with several interviewees per case. The gathered information is analyzed using a framework of systematic evaluation criteria. Therefore the class of “coordination problems” is split up into following categories: “resource efficiency”, “process efficiency”, “delegation efficiency” and “market efficiency”. The class of “motivation problems” contains following categories: “job design“, „planning“, “leadership behavior”, “remuneration” and “corporate culture”.

3. Case Scenarios

The first case deals with a companywide upgrade to a new, global ERP-system, put into effect from March to December 2005. In this case the majority of the problems can be assigned to the class of “coordination problems” with emphasis on the categories “resource efficiency”, “process efficiency” and “planning”.

The second case is about a class-action lawsuit, which was filed against the company in the year 1999 by a group of eleven staff members. Here the emphasis lies on the class of “motivation problems”, especially the categories “leadership behavior” and “remuneration”.

The third case is referred to as “working atmosphere”. The phenomena which are studied and categorized here include potentials of conflict and problems within the workforce of the company in general. Comparable to the second case, the class of “motivation problems” outweighs the “coordination problems” in this scenario. In this case the most significant categories are “process efficiency”, “planning”, “leadership behavior” and “corporate culture”.

4. Cross Case Analysis and Conclusion

All of the problems that were mentioned by the interviewees can be assigned to appropriate categories of the framework. Therefore it can be said that the theoretical framework doesn't show any gaps, it is complete. In addition every category was used in at least one of the case scenarios. Hence it can be said that the selected cases cover the field of research completely.

Through the classification of the problems, the identification of critical problem areas within the company is made possible during cross case analysis. These critical problem categories are “planning” and “leadership behavior”, which are found in the class of “motivation problems”. Problems of these two categories were mentioned in all three cases by most interviewees.

Correlations could be found between “planning” and “leadership behavior” and between the areas of “resource efficiency”, “process efficiency” and “job design”. Problems of these categories always occurred conjointly.

Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Vorname	Christian
Name	Steidl
Anschrift	Zentagasse 11-13/2/24 1050 Wien
Geburtsdatum	16.05.1981
Geburtsort	Linz
Eltern	Christine Steidl, VS-Lehrerin im Ruhestand Franz Steidl, Geschäftsführer
Geschwister	1 Bruder, 1974, Fahrdienstleiter
Staatsangehörigkeit	Österreich

Schullaufbahn

1987-1991	VS12 Otto Glöckel Schule, Linz
1991-1999	BRG Linz Hamerlingstr. 18
28. Juni 1999	Reifeprüfung mit Auszeichnung

Präsenzdienst

3. Jänner – 30. September 2000	Stabskompanie, Ebelsberg, OÖ
--------------------------------	------------------------------

Berufserfahrung

Juli 1999 – Jänner 2000	Produktionsmitarbeiter; anonymisiertes Unternehmen
Februar, Juli, August 2001 – 2004	Ferialjob, Produktionsmitarbeiter (Instandhaltung, Lager, Magazin, Einkauf); anonymisiertes Unternehmen
August – Dezember 2005	Praktikum, Assistent der Projektleitung ERP- Einführung Module PM, MM; anonymisiertes Unternehmen

Studium

1. Oktober 2000 – August 2008	Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wien (A 157)
Kernfachkombinationen	Produktions- und Logistikmanagement Organisation und Planung
23. Juni 2005	Mündliche Abschlussprüfung, Organisation und Planung

Diplomarbeit

Titel	Organisationsprobleme, Untersuchung von Koordinations- und Motivationsproblemen in einem Unternehmen mittels Fallstudien
Datum	Juli 2006 – August 2008
Institut	Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Institut für Betriebswirtschaftslehre Lehrstuhl für Organisation und Planung Brünner Straße 72, 1210 Wien