

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

**„Vergleich zweier Organisationsformen innerhalb des
Konzerns Siemens Linz, unter Beachtung
verschiedener Aspekte.“**

Verfasser

Gerda Schausberger, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im April 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A066 813

Studienrichtung laut Studienblatt: Soziologie

Matrikelnummer: a0006850

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Pelikan

Erklärung zum selbständigen Verfassen der Arbeit

„Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe.
Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt.
Ich habe die Arbeit bzw. Teile davon weder im In- noch im Ausland einer
Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung als Prüfungsarbeit vorgelegt.“

Wien, April 2009

Gerda Schausberger

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	6
1. Einleitung.....	7
2. Soziale Systeme.....	9
2.1. Interaktionen.....	10
2.2. Gesellschaft.....	11
2.3. Organisationen.....	13
2.3.1. Mitgliedschaft.....	21
3. Organisationsformen.....	23
3.1. Projektorganisation.....	23
3.1.1. Projekt.....	23
3.1.2. Projektmanagement.....	24
3.1.3. Projektorganisation.....	25
3.2. Hierarchische Organisationsformen.....	33
3.2.1. Einlinienorganisation.....	34
3.2.2. Mehrlinienorganisation.....	35
3.2.3. Stablinienorganisation.....	35
3.2.4. Matrixorganisation.....	36
4. Siemens AG Österreich.....	38
4.1. Siemens Niederlassung Linz.....	40
5. Methodische Vorgehensweise.....	43
5.1. Forschungsfragen.....	43
5.2. Das leitfadengestützte ExpertInneninterview.....	44
5.3. Leitfaden.....	45
5.4. Auswahl der ExpertInnen.....	46
5.5. Auswertung der ExpertInneninterviews.....	47
6. Ergebnisse.....	49
6.1. Beschreibung der Abteilungen.....	49
6.2. Organisationsaufbau.....	50
6.2.1. Abteilung Automation and Drives (A&D).....	50
6.2.2. Abteilung Industrial Solutions and Services (IS&S).....	52

6.2.3. Vorteile der hierarchischen Organisationsform.....	55
6.2.4. Nachteile der hierarchischen Organisationsform.....	56
6.2.5. Vorteile der Projektorganisation.....	57
6.2.6. Nachteile der Projektorganisation.....	58
6.3. Die interviewten Personen – ihre Aufgaben.....	59
6.4. Informationsbeschaffung und -weitergabe.....	61
6.5. Das Intranet von Siemens AG.....	64
6.6. Anregungen zur Verbesserung der Kommunikation.....	65
6.7. Die Motivation bei Siemens zu arbeiten.....	66
6.8. Was bedeutet Siemens für die MitarbeiterInnen.....	68
6.9. Die Umsetzung der Umstrukturierung.....	69
6.10. Themen, die bewegen.....	70
6.10.1. Teilzeitarbeit.....	70
6.10.2. Die Schmiergeldaffäre und ihre Folgen.....	71
6.10.3. Der Nachwuchs von Siemens.....	72
7. Diskussion.....	73
7.1. Resüme.....	73
7.2. Beantwortung der Forschungsfragen.....	74
7.3. Ausblick.....	76
8. Literaturverzeichnis.....	77
Curriculum Vitae.....	81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klassifikation von Systemen nach Luhmann.....	9
Abbildung 2: Maslowsche Bedürfnispyramide.....	18
Abbildung 3: System des Projektmanagements.....	24
Abbildung 4: Einfluß-Projektorganisation.....	30
Abbildung 5: Reine Projektorganisation.....	30
Abbildung 6: Matrix – Projektorganisation.....	31
Abbildung 7: Matrixorganisation.....	37
Abbildung 8: Wirtschaftsraum Central Eastern Europe.....	39
Abbildung 9: Siemens Organisationsstruktur ab 2008.....	40
Abbildung 10: Organigramm Abteilung Automation and Drives.....	52
Abbildung 11: Oganigramm Abteilung Industrial Solutions and Services.....	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: InterviewpartnerInnen.....	47
Tabelle 2: Durchsuchte Themen des Intranets.....	64

Abstract

Siemens Österreich ist ein gut strukturiertes Unternehmen und trotzdem gibt es Probleme, die interessant sind sie wissenschaftlich zu untersuchen.

In dieser Arbeit geht um den Vergleich zweier Abteilungen (Automation and Drives und Industrial Solutions and Services) mit unterschiedlichen Organisationsformen, wobei die Hauptpunkte der Informationsaustausch zwischen Vorgesetzten und Angestellten und der Stolz der MitarbeiterInnen sind. Es werden aber auch Punkte wie die kürzlich durchgeführte Umstrukturierung, subjektiv gesehene Vor- und Nachteile der Organisationsformen Projektorganisation und hierarchische Organisation sowie die Motivation der MitarbeiterInnen untersucht.

Die Untersuchung der Forschungsfragen mit Hilfe leitfadengestützter ExpertInneninterviews und der Literaturanalyse brachten folgende Ergebnisse:

Die Organisationsmitglieder nutzten sehr viele Wege für den Austausch von Informationen und trotzdem haben sie das Gefühl zu wenig von der Leitung informiert zu werden.

Durch die, in den Medien breit getretene, Schmiergeldaffäre und einer Änderung des Werteverständnisses sind die MitarbeiterInnen nicht mehr so stolz bei Siemens zu arbeiten.

Überraschend waren auch Aussagen über die Möglichkeit der Teilzeitarbeit, der Schmiergeldaffäre und ihre Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen sowie der kaum vorhandene Nachwuchs von Siemens.

1. Einleitung

Die Idee für dieses Thema der Diplomarbeit entstand dadurch, dass ich drei mal Feriapraxis bei Siemens in der Niederlassung Linz machen durfte und dadurch Erfahrungen über den Betriebsablauf sammeln konnte. In dieser Zeit vertrauten sich mir auch einige Personen an, die sich über die Organisation im Allgemeinen aber natürlich auch über MitarbeiterInnen und die Zusammenarbeit mit diesen beschwerten. Ich erkannte also, dass es auch in dieser gut organisierten und hoch strukturierten Organisation genügend Probleme gibt. Damit will ich mich in dieser Arbeit näher befassen.

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wird über soziale Systeme wie Interaktionen, Gesellschaft und Organisationen im Allgemeinen gesprochen. Dabei sind besonders die Organisationen von Interesse. Organisationen sind arbeitsteilige Kooperationen, die durch ihre Organisationsformen handlungsfähig werden. Am naheliegendsten war es für mich Organisationen als autopoietische Systeme in einem systemtheoretischen Bild nach Luhmann zu sehen. Allmendinger und Hinz erklären Organisationen aus Luhmanns Sichtweise folgendermaßen: „Die Existenz einer Organisation als autopoietisches Sozialsystem lässt sich demnach operativ als Abfolge aufeinander Bezug nehmender Entscheidungen fassen. Entscheidungen gehen aus Entscheidungen hervor und bringen weitere Entscheidungen hervor.“ (Allmendinger, Hinz 2002: 40)

Ich bekam Zugang zu zwei Abteilungen der Siemens, Automation and Drives (A&D) und Industrial Solutions and Services (IS&S). Sie haben unterschiedliche, vergleichbare Organisationsformen, die Projektorganisation und die hierarchische Organisation. Diese zwei Formen werden im dritten Teil der Arbeit beschrieben. Dabei werden die möglichen projektbezogenen und hierarchischen Organisationsformen erörtert. Es wird auch ein Blick auf die handelnden Personen, damit sind das Projektteam und die Projektleitung gemeint, geworfen.

Im vierten Kapitel wird die Firma Siemens AG und ihre 2008 neu eingeführte

Organisationsstruktur dargestellt. Sie beinhaltet drei große Bereiche: Industrie, Energie und Gesundheit. Die Besonderheit von Siemens Österreich ist, dass sie auch für den östlichen Wirtschaftsraum (Central Eastern Europe CEE) verantwortlich ist.

Weiters wird näher auf die Niederlassung Linz eingegangen. Sie erfuhr in den letzten Jahren große Änderungen. Es wurden Firmen aufgekauft, die neuen MitarbeiterInnen wurden integriert und andere Bereiche wurden wieder verkauft.

Für diese Arbeit wurden die sozialwissenschaftlichen Methoden Literaturanalyse und leitfadengestützte ExpertInneninterviews durchgeführt.

Bei der Literaturanalyse wurden Dokumente, Zeitschriften und Homepages von Siemens analysiert. Die ExpertInneninterviews wurden mit je fünf Mitgliedern der Abteilungen Automation and Drives und Industrial Solutions and Services im Juli 2008 durchgeführt. Dies wird in Kapitel 5 näher erörtert.

Ziel dieser Arbeit ist es, den persönlichen Eindruck von der Unzufriedenheit des Informationsaustausches zwischen Vorgesetzten und Angestellten empirisch zu belegen. Außerdem wird untersucht, ob die MitarbeiterInnen noch immer so stolz sind bei Siemens zu arbeiten und ob die Änderung der Firmenstruktur Auswirkungen hat.

Die Ergebnisse der Befragungen werden im Kapitel 6 dargestellt und im siebten Teil diskutiert.

Ich hoffe, diese Arbeit zeigt aus der Sicht der MitarbeiterInnen die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten und hilft der Leitung der Niederlassung Linz Änderungen vorzunehmen.

2. Soziale Systeme

Niklas Luhmann unterscheidet in der Systemtheorie vier unterschiedliche Systemtypen: Maschinen, Organismen, soziale Systeme und psychische Systeme. (Siehe Abbildung 1) In dieser Arbeit werden nur die sozialen Systeme behandelt und das Hauptaugenmerk liegt auf den Organisationen.

Luhmann gibt einen guten Überblick über die vier Typen von Systemen und stellt sie in folgender Grafik dar:

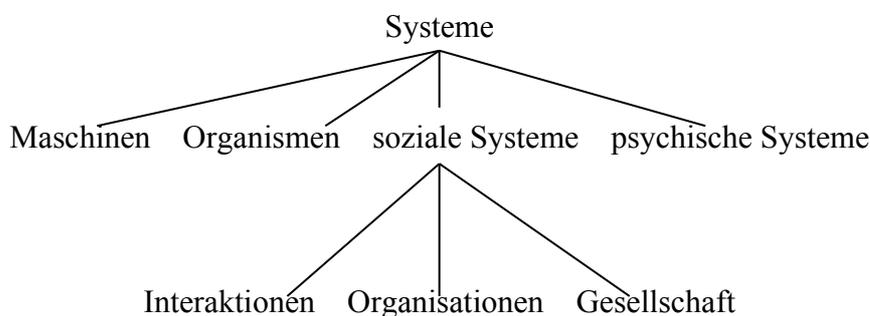


Abbildung 1: Klassifikation von Systemen nach Luhmann (1984: 16 zitiert nach Martens/Ortmann, 2006: 430)

Die Soziologie beschränkt sich meist nur auf die sozialen Systeme. Sie beinhalten Interaktionen, Organisationen und die Gesellschaft.

Niklas Luhmann behauptet, dass soziale Systeme durch Kommunikation entstehen und jedes System eine besondere Art von „Sprache“ hat. (vgl. Gerth 2005) Diese Systeme sind so genannte Funktionssysteme und Luhmann unterscheidet dabei zum Beispiel das Wirtschaftssystem, das politische System, das Gesundheitssystem, das Kunstsystem, das Rechtssystem, das Wissenschaftssystem, das Erziehungssystem usw. Diese Systeme übernehmen, wie der Name schon sagt, spezifische Funktionen. „So sichert das Wirtschaftssystem [z.B.] die Sicherstellung künftiger Versorgung unter Bedingungen der Knappheit und bedient sich dazu der 'Sprache' des Eigentums oder (seit einer ausdifferenzierten Geldwirtschaft) des Geldes.“ (Gerth 2005) Der

Geldfluss, also die Zahlungen aber auch Nicht-Zahlungen bilden im Wirtschaftssystem die „kommunikativen Operationen“ (Gerth 2005) Ohne Organisationen wären diese Operationen nicht möglich, somit ist das Wirtschaftssystem auf die Organisationen angewiesen.

Im Folgenden werden diese sozialen Systeme Interaktionen, Organisationen und Gesellschaft genauer erklärt.

2.1. Interaktionen

Interaktionen verlangen eine physische Anwesenheit der Kommunikationspartner. (vgl. Gerth 2005) Das System schließt alles ein, was als anwesend behandelt werden kann. Die Anwesenden können aber entscheiden, was als anwesend zu behandeln ist und was nicht. (vgl. Luhmann, in Kieserling/Holzer 2004/2005: 560). Zum besseren Verständnis nennt Luhmann dazu das Beispiel der Bediensteten, die bei den Interaktionen nicht mit einbezogen werden. (ebd.)

Bei sozialen Interaktionen werden die Handlungen von mindestens zwei TeilnehmerInnen aufeinander bezogen. Sie basieren auf das wechselseitige reagieren, beeinflussen und respektieren. (vgl. Luhmann 1997a) Als TeilnehmerIn hat man somit auch Erwartungen an das Verhalten und die Reaktionen des Gegenübers, aber auch an sein eigenes Handeln.

Den Anfang und das Ende der Interaktionen lassen sich vom System selber nicht bestimmen, denn wenn eine Kommunikation endet heißt das nicht, dass jegliche Kommunikation endet. Sie kann in einem anderen Interaktionssystem der Gesellschaft wieder neu anfangen. (vgl. Luhmann 1997a: 816) Es ist auch nicht möglich, dass alle Teilnehmer immer gleichzeitig anwesend sind, so werden neue Interaktionen mit geänderter Zusammenstellung weiter geführt. Somit setzt Anfang und Ende der Interaktionen Gesellschaft voraus. Sie sind autonom bestimmbar. (vgl. ebd.: 817)

Luhmann (vgl. 1997a: 817f) nennt im Interaktionssystem die Sach- Zeit- und Sozialdimension, die in jedem System zu finden sind.

In der *Sachdimension* wird über Anwesendes und Abwesendes gesprochen, somit kann auch Abwesendes als anwesend gesehen werden. Voraussetzung dafür ist die Sprache.

Die *zeitliche Dimension* bedeutet, dass Interaktionen, im Gegensatz zur Gesellschaft, einen Anfang und ein Ende haben. Diese können geplant aber auch ungeplant sein, auch gleichzeitige Interaktionen sind möglich.

Bei der *Sozialdimension* sind die Spielräume und Einschränkungen gemeint, die in den verschiedenen Interaktionssystemen bestimmt werden können. Die TeilnehmerInnen machen Erfahrungen in anderen Interaktionen und bekommen dort auch Informationen. Diese können dann unterschiedlich eingesetzt werden. Nicht jeder kann bei jeder Interaktion teilnehmen, oft braucht man dazu bestimmte Voraussetzungen oder auch Ressourcen aus anderen Interaktionen.

In der Sozialdimension können auch Regeln beschlossen werden, die zum Beispiel vorschreiben, gewisse Dinge diskret zu behandeln oder ähnliches.

Ursprünglich gab es Kommunikation nur mündlich unter Anwesenden. Durch die Verbreitung der Schrift und neuer Technik ist es möglich die Zeit- und Ortsdistanzen auszuweiten, beziehungsweise auszublenden. Es ist nun möglich mehrere Empfänger gleichzeitig zu erreichen und Kommunikation über weite Strecken auszuüben. (vgl. Luhmann 1997a: 821) Durch das Internet gibt es in der heutigen Zeit auch die Möglichkeit interaktiv zu kommunizieren und dies kann natürlich auch als Interaktion bezeichnet werden.

Allgemein zu sagen ist, dass es ohne Interaktionen keine Gesellschaft gäbe. Wenn Kommunikation stattfindet, ob persönlich oder unpersönlich, wird Gesellschaft vollzogen. Obwohl Interaktionen die einfachste Art der sozialen Systeme sind, sind sie Voraussetzung für die Gesellschaft. (vgl. Gerth 2005)

2.2. Gesellschaft

Gesellschaft ist die Gesamtheit aller aufeinander bezogenen Kommunikationen – außerhalb gibt es keine Kommunikation. Die Gesellschaft umfasst alles soziale, also auch Interaktionen und Organisationen. „Sie ist ein vollständig und

ausnahmslos geschlossenes System.“ (Luhmann: 556f, in Kieserling/Holzer 2004/2005) Sie kennt somit keine soziale Umwelt – sie kann nur darüber kommunizieren. Die Grenzen werden von der Gesellschaft selbst gesetzt. Sie trennen Kommunikation von nichtkommunikativen Ereignissen. Die Abgrenzung kann nicht an Territorien oder Personen festgesetzt werden. (vgl. Luhmann: 557, in Kieserling/Holzer 2004/2005) Im Laufe der Zeit hat sich nach Luhmann eine Weltgesellschaft gebildet, „... die alle Kommunikationen und nichts anderes in sich einschließt und dadurch völlig eindeutige Grenzen hat“. (Luhmann: S. 557, in Kieserling/Holzer 2004/2005)

Das soziale System Gesellschaft hat die Fähigkeit, Subsysteme zu bilden – sie kann Systeme differenzieren. (vgl. Luhmann 1984: 574) Daraus entstanden verschiedenen Teilsystemen wie Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gesundheit, Recht, Erziehung, Kunst, usw. Sie haben alle eine bestimmte Funktion und alle Personen haben Zugang dazu. Diese Subsysteme haben, laut Luhmann, alle einen spezifischen binären Code, mit dessen Hilfe geregelt werden kann, welche Operationen im System anschlussfähig werden. Beim Wissenschaftssystem lautet der Code etwa „wahr“ oder „falsch“. Die ganze Kommunikation, die mit dem Code beschrieben werden kann, kann dann dem jeweiligen Funktionssystem zugerechnet werden. (vgl. Luhmann 1984)

Anzumerken ist auch, dass nur das System Gesellschaft mit ihren Subsystemen die Möglichkeit hat sich weiter zu entwickeln. Dies geschieht durch die „Änderung von Strukturen durch Variation, Selektion und Restabilisierung“. (Luhmann 1984: 575)

„Gesellschaft betreibt Kommunikation, und was immer Kommunikation betreibt, ist Gesellschaft.“ (Luhmann: 555, in Kieserling/Holzer 2004/2005) Bei der Definition von Interaktionen wurde gesagt, dass es ohne Interaktionen keine Gesellschaft gäbe, doch es gäbe auch keine Interaktionen ohne Gesellschaft. Die Gesellschaft ist der Boden für Interaktionen. Sie garantiert die selbstreferentielle Geschlossenheit und somit den Beginn, das Ende und die Anschlussfähigkeit von

Kommunikation. Diese beiden sozialen Systeme grenzen sich voneinander ab, können aber ohne einander nicht existieren. Durch diese Selbstreferentialität wird sowohl in der Gesellschaft als auch in Interaktionen Autopoiesis vollzogen. Autopoiesis ist die Selbstproduktion von Systemen. Die Kommunikation bezieht sich dabei sowohl auf sich selbst, als auch auf andere Objekte. (vgl. Martens, Ortmann 2006: 432) „Gesellschaft ist das autopoietische Sozialsystem par excellence.“ (Luhmann: 555, in Kieserling/Holzer 2004/2005)

2.3. Organisationen

Organisationen werden in unserer heutigen industriellen Gesellschaft schon als selbstverständlich gesehen. Sie sind jedoch, wie Luhmann (vgl. 1997b: 827) sagt eine evolutionäre Errungenschaft.

Gesellschaftliche Voraussetzungen für Organisationen sind (vgl. ebd.: 828):

- *Geldwirtschaft*: Das Funktionssystem Wirtschaft muss vorhanden sein und Geld muss ein Anreiz für Aktivitäten sein.
- *Erzwingbarkeit von Verträgen*: Der Zugang zu Organisationen ist rechtlich gesichert, das entspricht dem Funktionssystem Recht.
- *Erziehungssystem für fachliche Kompetenz*: Das Teilsystem Erziehung bringt Schulen Universitäten und andere Ausbildungsstätten hervor, die die fachlichen Kompetenzen sichern. Dadurch wird das rekrutieren von passenden Arbeitskräften erleichtert.

Das Besondere an Organisationen ist, dass sie die Fähigkeit haben Interaktionen aufeinander abzustimmen und zu synchronisieren. Somit entsteht ein viel komplexeres System als das Interaktionssystem.

Abraham und Büschges (2004: 21) nennen vier allgemeine Merkmale von Organisationen:

1. Organisationen werden von Akteuren durch Zusammenlegung von Ressourcen zur Verwirklichung spezifischer, ihren Interessen dienenden Zwecke geschaffen.
2. Sie sind arbeitsteilig gegliedert.

3. Organisationen sind mit einer Leitungsinstanz ausgestattet, der der Einsatz der Ressourcen sowie die Steuerung der Kooperation nach innen und die Vertretung des Zusammenschlusses nach außen obliegt. Die Leitung ist für die Gewährleistung der Zusammenarbeit und für ihre Ausrichtung auf den Zweck des Zusammenschlusses verantwortlich.
4. Organisationen verfügen über eine formale oder informale Verfassung, welche die Zweckbestimmung, die hierarchische Ordnung sowie die Rechte und Pflichten der in ihnen zusammengeschlossenen und ihnen angehörenden Akteure nebst deren Kontrolle bestimmt und die Handlungseinheit gewährleisten soll.

Ergänzend möchte ich hier noch die systemtheoretische Definition Büschges und Lütke-Bornefelds (1977: 34) anführen. Dabei werden Organisationen in Teilsysteme aufgegliedert. Dabei wird der Systembegriff greifbarer und verständlicher. Danach werde ich auf einige Aspekte der Punkte genauer eingehen. Organisationen werden systemtheoretisch begriffen als:

- *produzierende*, „Leistungen“ erbringende *Systeme*, die der Lösung kollektiver Probleme, der Verwirklichung spezifischer Ziele, der Durchsetzung individueller und kollektiver Interessen und der Befriedigung individueller oder kollektiver Bedürfnisse dienen;
- *kooperative soziale Systeme*, deren Kennzeichen arbeitsteilige Differenzierung unter Abspaltung leitender von planenden und organisierenden und dieser von administrativen und ausführenden Funktionen und deren organisatorische Zusammenfassung und kommunikative Verknüpfung zu mannigfachen Funktionsgruppen ist;
- *Herrschaft- und Kontrollsysteme*, die der Gewährleistung relativ dauerhafter, auf die Verwirklichung der Organisationszwecke ausgerichteter, Anpassung an veränderte Umweltbedingungen ermöglichender Kooperation, ihrer Planung, Steuerung und Kontrolle dienen und ein hierarchisch gegliedertes, Über-, Neben- und Unterordnungsbeziehungen begründendes, Weisungsbefugnis zuteilendes, Kompetenzen regelndes, abgrenzendes und abstufendes System darstellen;

- ein *motivierendes*, der Sicherung dauerhafter Kooperation dienendes Gratifikationen gewährleistendes und Sanktionen verhängendes soziales *System*;
- *Konfliktsysteme*, welche die aus den strukturellen Bedingungen und der herrschaftlichen Verfassung von Organisationen resultierenden Konflikte abbilden;
- *soziotechnische Systeme*, die der wechselseitigen Bedingtheit von technologischen Gegebenheiten, sozialen Beziehungen, sozialen Strukturen und personellen Motivationen Rechnung tragen;
- *Subsysteme* des ansonsten als „Umwelt“ definierten *Wirtschafts- und Gesellschaftssystems*, worin die wechselseitige Verknüpfung von Organisation und Gesellschaft zum Ausdruck kommt.

Bei den produzierenden Systemen wird ein wichtiger Begriff, die Verwirklichung spezifischer *Ziele*, genannt. Ziele können persönliche Ziele, bzw. Ziele der Organisationsmitglieder sein. Beispiele dafür sind hohes Einkommen, Prestige, interessante Arbeit, Einfluss auf das öffentliche Leben, sicherer Arbeitsplatz oder ähnliches. Dann gibt es natürlich noch die Ziele der Organisation. Dies sind etwa steigender Umsatz, steigender Gewinn oder Investitionen in Forschung und Entwicklung. (vgl. Kieser, Walgenbach, 2003: 7) Viele dieser Ziele werden verschriftlicht oder sogar veröffentlicht und erhalten dadurch einen „[...]offiziellen Charakter“ (Kieser, Walgenbach, 2003: 8) und werden so von der Umwelt legitimiert. Die genannten Ziele sind der Maßstab für den Erfolg. Bei manchen Zielen sind die Organisationen auch an wirtschaftliche oder gesellschaftliche Vorgaben gebunden, wie beispielsweise Arbeitsrechts- oder Umweltschutzbestimmungen. Nicht operational definierbare Ziele, wie die Zufriedenheit der Kunden tragen zur Integration und Bindung der Organisationsmitglieder bei. Sie vermitteln so auch die Werte einer Organisation. Vorgegeben werden die Ziele von Personen aus höheren Ebenen der Hierarchie, sie sind aber auch vom gesellschaftlichen Wandel abhängig. Aktuell gibt es die Klimawandeldiskussionen um die Verringerung der CO₂ Emissionen und relativ schnelle Änderungen bei Technologien, die Änderungen bei Zielen herbeiführen

können.

Um funktionsfähig zu sein, müssen Organisationen rational handeln, deswegen wird beim kooperativen System die arbeitsteilige Gliederung genannt. Dadurch gibt es Funktionsgruppen mit verschiedenen festgelegten, und den MitarbeiterInnen bewussten, Aufgaben. Sie sollen das Verhältnis zwischen Ziel und Mitteleinsatz optimieren, damit die Interessen von KundInnen und Organisationsmitgliedern befriedigt werden können.

Beim Herrschafts- und Kontrollsystem sind die verschiedenen Modelle für Leitungsorganisationen gemeint. (vgl. Büschges, Lütke-Bornefeld, 1977: 91) Es gibt zum Beispiel:

- Einliniensysteme: Jeder Mitarbeiter ist nur einem Vorgesetzten unterstellt.
- Mehrliniensysteme/funktionale Organisation: Jeder Mitarbeiter ist hinsichtlich mehreren Funktionen mehreren Vorgesetzten unterstellt.
- Stablinienorganisation: disziplinare und fachliche Unterstellung
- Projektorganisation: einmalige Aufgabenstellung, zeitlich begrenzt, Durchführung durch Teams oder Stabstellen
- Matrixorganisation: Form der Mehrlinienorganisation, wobei die horizontale Dimension die Gliederung nach Funktionsbereichen (Produktion, Marketing, usw.) und die vertikale Dimension die Gliederung nach Objekten (Produkte, Regionen, usw.) ist.

Es gibt sehr viele verschiedene Varianten von Leitungsorganisationen, wobei die oben genannten die gängigsten und bekanntesten sind. Das System wird meist schriftlich in Form von Organigrammen fixiert. Durch klare Strukturen werden die Kontrolle, die Kompetenzverteilung und die Steuerung erleichtert. In dieser Arbeit wird auf Organisationsformen später noch näher eingegangen.

Die Motivation der MitarbeiterInnen ist ein weiterer, sehr wichtiger Punkt in Organisationen. Die Ziele von Mensch und Organisation sind sehr unterschiedlich, doch die Organisation muss die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen

berücksichtigen um die menschliche Arbeit effektiv zu machen. Die Ziele müssen durch die Tätigkeiten der MitarbeiterInnen erreicht werden und dazu ist Kooperation notwendig. „Der Grad der Zielerreichung wird als Effektivität bezeichnet.“ (Büschges, Lütke-Bornefeld 1977: 79) Um Effektivität zu erreichen ist es notwendig die Mitglieder zur Kooperation zu motivieren. „Dies geschieht dadurch, daß das System die individuellen Erwartungen aller seiner Mitglieder hinreichend zu befriedigen vermag (Satisfaktion).“ (ebd.: 79). Die Autoren nennen dazu Banards Möglichkeiten für Unternehmen Mitarbeiter zu motivieren(1969: 60 in Büschges, Lütke-Bornefeld 1977: 79):

- materielle Anreize (Geldeinkommen, geldwerte Vorteile),
- persönliche Anreize (soziale Äquivalente, Statuszuweisung etc.)
- gute physische Arbeitsbedingungen
- ideelle Befriedigung (Anbindung an übergeordnete Ziele)
- soziale Attraktivität (d.h. relative strukturelle Konfliktfreiheit wie z.B. Fehlen von Rassengegensätzen oder Klassenproblemen etc.)
- Überzeugung des Mitgliedes durch Anwendung von Zwang, Rationalisierung und Sozialisation.

Es gibt verschiedene Arten der Motivation. Allgemein gesagt gibt es die intrinsische und die extrinsische Motivation – die von innen, von der Person selbst, und die von außen kommende.

Extrinsische Motivationen sind die materielle (monetäre oder nicht-monetäre) Entgeltung, die offizielle soziale Satisfaktion, wie etwa Bewertungen oder Titel, die nicht offizielle soziale Satisfaktion, wie zum Beispiel die Wertschätzung der KollegInnen, und die funktionale Befriedigung, wozu beispielsweise adäquate technische Unterstützung gehört. (vgl. Büschges, Lütke-Bornefeld 1977: 82f) Zur extrinsischen Motivation zählt als wichtigste Studie sicherlich die Hawthorne-Studie, die versuchte die Einstellungen und Meinungen der ArbeitnehmerInnen und soziale Bedingungen und Bedürfnisse zu berücksichtigen. In der Studie gab es erstmals auch Beweise für inoffizielle Organisationen, die Einfluss auf die Tätigkeiten haben.

Maslow entwickelte eine Motivationstheorie, die Bedürfnisebenen auf der

physiologischen, sozialen und psychologischen Ebene anzeigt. Er bildete die sehr bekannt gewordenen Maslowsche Bedürfnispyramide. Gareth Morgan gibt sie mit Beispielen an. (vgl. 2000: 56)



Abbildung 2: Maslowsche Bedürfnispyramide

Zu intrinsischen Motivationen gehören: das gesellschaftliche Ansehen, die Anforderungsvielfalt, die Förderung von sozialen Beziehungen, Entscheidungsmöglichkeiten und Autonomie, aber auch Weiterbildungsmöglichkeiten. (vgl. Ulich, Conrad-Betschart u.a. 1989 in Kieser, Walgenbach 2003: 83f) Sie kommt vom Inneren eines Menschen und entspricht seiner Überzeugung und Neugier.

In jeder Organisation gibt es Konflikte, die von organisatorischen Aspekten herrühren und vom Konfliktsystem abgebildet werden. Auslöser für Konflikte können Führung, Hierarchie, Normen, Mitglieder usw. sein. Sie können eine Organisation lähmen, deswegen muss die Führung Konfliktpotentiale erkennen können um sie einzuplanen oder um sie zu vermeiden. Glasl meint zu Konflikten, dass sie auf unmenschliche oder unproduktive Organisationszustände hinweisen, dass es aber durch die Konfliktbehandlung auch zu Organisationsentwicklung kommt. (vgl. Glasl 1999: 141)

Soziotechnische Systeme sind technische Unterstützungen zur Verbesserung der Koordination, Kooperation und Kommunikation. Dazu gehören beispielsweise E-Mails und Internet. Kraut und Attewell (1997 in: Kieser, Walgenbach 2003: 383) haben in ihrer Studie über die Medienbenutzung in internationalen Unternehmen belegt, dass E-Mail-Benutzer einen höheren Informationsstand haben. Die Kontakte zu den KollegInnen werden aber dadurch auch unpersönlicher und anonymer. Es gibt mehr Junk-Mail und Gerüchte, und Beschwerden werden leichter weiter geleitet. E-Mails sind aus heutigen Organisationen kaum mehr wegzudenken. Sie werden in vielen Bereichen genutzt, wie man auch im empirischen Teil dieser Arbeit sehen wird.

Zu der technischen Unterstützung gehören auch Programme wie SAP und Intranet. SAP ist eine Plattform mit zentralem Zugriff, die wichtige Geschäftsdaten bereit stellt. Dazu gehören zum Beispiel Kundenbestellungen, Rechnungen, Produktionsauslastung und Lagerbestände. Jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin können Zugriffsbestimmungen zugeteilt werden, damit sie auf alle oder bestimmte Daten zugreifen können. Siemens Linz ist ebenfalls durch dieses Programm vernetzt.

Das Intranet ist ein, auf Internet-Technologie basierendes unternehmensinternes Kommunikationsnetzwerk, bei dem Zugriffe von außen verhindert werden. Somit haben nur Organisationsmitglieder Zugriff. (vgl. Kieser, Walgenbach 2003: 383 ff) Man kann sich daran interaktiv beteiligen, indem man Informationen zur Verfügung stellt oder Änderungen an bestehenden Dokumenten vornimmt. Sinn des Intranets ist, hierarchische Strukturen und Abteilungsgrenzen zu durchbrechen und Wissensmanagement. Wissen und Informationen können für alle zugänglich gemacht werden und langfristig gespeichert werden. Desborough (1996 in Kieser, Walgenbach 2003: 403) nennt für das Intranet verschiedene Nutzungsmöglichkeiten:

- Dokumentenveröffentlichung. Dies kann Papier ersetzen. Es können Unternehmensleitlinien oder Verfahrensrichtlinien veröffentlicht und aktuell gehalten werden.
- Suchen in Verzeichnissen. Firmeninterne Telefonverzeichnisse oder Personenregister können aktueller gehalten werden. Es können auch

zusätzliche Angaben wie Funktion und Aufgaben angegeben werden.

- Informationssystemintegration. Zugang zu organisationsinternen Ressourcen wie Applikationen und Datenbanken. Dadurch werden Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen zugänglich gemacht.

Für viele große Firmen mit verschiedenen Standorten, wie Siemens, ist das Intranet eine unverzichtbare Einrichtung um alle MitarbeiterInnen am Laufenden zu halten.

Organisationen sind unentbehrlich für das Wirtschafts- und Gesellschaftssystem. Organisationen sind offene Systeme und von ihrer Umwelt abhängig, sie müssen ihr gegenüber aufmerksam sein. Die Konzentration liegt meist am unmittelbaren Umfeld wie zum Beispiel Kunden und Lieferanten, aber auch am allgemeinen Umfeld wie die Marktbewegungen. Veränderungen müssen erfasst werden, damit Organisationen darauf reagieren können. Dies nennt man auch Kontingenztheorie. Dieser Begriff wurde von Burns und Stalker geprägt und bedeutet, dass Organisationen besser funktionieren, wenn sie sich an ihren Umweltsituationen orientieren. (vgl. Morgan 2000)

Die systemtheoretischen Darstellung ist meiner Meinung nach sehr genau und aufschlussreich. Es wurden wichtige Punkte wie Ziele, rationales Handeln, Organisationsformen, Motivation genannt, die alle wichtige Merkmale von Organisationen sind. Organisationen haben im Gegensatz zu Interaktionen „zusätzlich die Möglichkeit, mit Systemen in ihrer Umwelt zu kommunizieren.“ (Luhmann 1997: 834) Interaktionssysteme nehmen ihre Umwelt nur durch die Aktivierung von Anwesenden wahr. „Dies Nach-außen-Kommunizieren setzt Autopoiesis auf der Basis von Entscheidungen voraus.“ (ebd.) Somit sind die Form der Kommunikation im Organisationssystem Entscheidungen. Um zu kommunizieren müssen Entscheidungen getroffen werden, damit sie auch als eigene Kommunikation erkennbar sind. Diese Entscheidungen basieren auf vergangenen und bilden die Grundlage für zukünftige. (vgl. Gerth 2005)

So genannte Entscheidungskommunikationen sind zum Beispiel:

Gremienbeschlüsse, Absprachen, Beratungen, Verhandlungen, Organigramme aber auch Kündigungen. „Die Kommunikation nach außen widerspricht also nicht der operativen Geschlossenheit des Systems; im Gegenteil: sie setzt sie voraus.“(Luhmann 1997: 834)

Im folgenden Punkt möchte ich noch auf die Mitgliedschaft eingehen. Sie wurde oben kurz angeschnitten, doch bei so großen Konzernen wie Siemens wird die Mitgliedschaft in verschiedenen Bereichen auch für Außenstehende sichtbar.

2.3.1. Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft ist ein wichtiges Merkmal von Organisationen. Organisationen können im Gegensatz zu anderen Funktionssystemen Mitglieder exklusiv aufnehmen und andere ausschließen. Die Mitgliedschaft wird durch einen formalen Eintritt erworben. Es gibt dabei verschiedenste Verträge, wie Werk- oder Dienstvertrag oder Verträge für freie Mitarbeiter¹. In den Verträgen sind die Anforderungen und Vorgaben sowie organisatorische Regelungen festgelegt. Sie bestimmen das Verhalten in verschiedenen Bereichen der Organisation. „Diese Anforderungen und Vorgaben beziehen sich nicht auf die gesamte Person des Individuums, sondern in erster Linie auf bestimmte Handlungen“ (Kieser, Walgenbach 2003: 16), die das Unternehmen betreffen. Es werden z.B. Kommunikationswege und Arbeitsprogramme festgelegt aber auch Erwartungen wie Loyalität, Pflichtgefühl oder adäquate äußere Erscheinung. Wenn man gegen diese Regeln verstößt, kann es zu Konsequenzen, wie die Aufkündigung der Mitgliedschaft, kommen.

Die Mitgliedschaft muss attraktiv bleiben. Dies geschieht meist mit Geld, jedoch können auch andere Aspekte wie Selbstverwirklichung oder ähnliches für MitarbeiterInnen von Interesse sein.

Da die Mitglieder dem Organisationszweck dienen sollen, müssen sie richtig

¹ Wimmer (2004: 149) erwähnt, dass es zukünftig eine „Vielfalt neuer Beschäftigungsformen“ gibt. Befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung und Tele- und Heimarbeit werden immer häufiger.

rekrutiert werden. Dazu zählen natürlich die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten, die man nachweisen können soll. Durch die Personalrekrutierung und -selektion werden dann die zukünftigen Mitglieder ausgewählt. Nach der Aufnahme werden die Aufgaben zugewiesen und Arbeitsverfahren und Arbeitsmittel näher gebracht. Es können zum Beispiel Kommunikations- und Informationswege fixiert werden

Jedes Mitglied übernimmt durch den Eintritt in die Organisation Rechte und Pflichten, die vom Unternehmen bestimmt und erwartet werden. Dies sind Normen, die auch kontrolliert werden.

Ich möchte hier noch einige Beispiele aus eigener Erfahrung nennen, wie die Mitgliedschaft bei Siemens sichtbar wird. Die Firma Siemens verlangt einen hohen Grad an Loyalität. Dafür können MitarbeiterInnen Vergünstigungen im firmeninternen Shop aber auch in anderen Geschäften erhalten. Es werden immer tolle Veranstaltungen angeboten, die dann nur für Siemensmitglieder sind und sie bekommen auch in regelmäßigen Abständen 'together' – das Magazin für MitarbeiterInnen von Siemens Österreich.

Im folgenden Kapitel werden jene zwei Organisationsformen genauer beschrieben, die auch in der Forschung verglichen werden.

3. Organisationsformen

3.1. Projektorganisation

Das Problem ist, dass immer mehr Leistung in immer kürzerer Zeit zu erbringen ist und das in Top-Qualität. (vgl. pma 2005: 4) Die Lösung dafür soll Projektmanagement sein. Zuerst möchte ich definieren was überhaupt ein Projekt ist, danach gehe ich genauer auf das Projektmanagement, die Projektorganisation und das Team ein.

3.1.1. Projekt

Mayrshofer und Kröger (1999: 14, zit. in Wildförster/Wingen 2001: 75) nennen Merkmale, die alle Projekte gemeinsam haben. Dazu gehören die Zielorientierung, eine gewisse Neuartigkeit, zeitliche Begrenzung (sie besitzen einen definierten Anfang und ein definiertes Ende), Komplexität und Interdisziplinarität. Die Begrenztheit bezieht sich aber nicht nur auf die Zeit, sondern auch auf die Finanzen und das Personal. Die Projekte können abteilungsintern oder -übergreifend erfolgen, aber auch unternehmensübergreifend. Dadurch werden sie sehr komplex und bekommen neue organisatorische Bedürfnisse, die mit Hilfe projektspezifischer Organisation befriedigt werden sollen.

Das PMA (Projekt Management Austria) (vgl. 2005: 9) nimmt Projekte auf drei verschiedene Arten wahr:

- *Projekte mit komplexen Aufgaben:* Diese Projekte sind neuartig für das Unternehmen, sehr komplex und dadurch auch riskant.
- *Projekte als temporäre Organisationen:* Auch Projekte haben permanente Strukturen und Personen, die für die Leitung, Kontrolle usw. zuständig sind.
- *Projekte als soziale Systeme:* Projekte grenzen sich klar von ihren Umwelten ab, haben aber trotzdem Beziehungen zu ihnen. Das System hat einen spezifischen Sinn und eine eigene Struktur. Es gibt Elemente wie Werte und Regeln, Projektrollen, projektspezifische Kommunikationsformen und

Planungs- und Controllingmethoden.

3.1.2. Projektmanagement

Projektmanagement ist die Organisation, Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten. Es soll sichern, dass die Ziele innerhalb der Rahmenbedingungen und Begrenzungen erreicht werden. Litke (1991: 18) gibt einen sehr guten Überblick in Abbildung 3 was Projektmanagement beinhaltet.

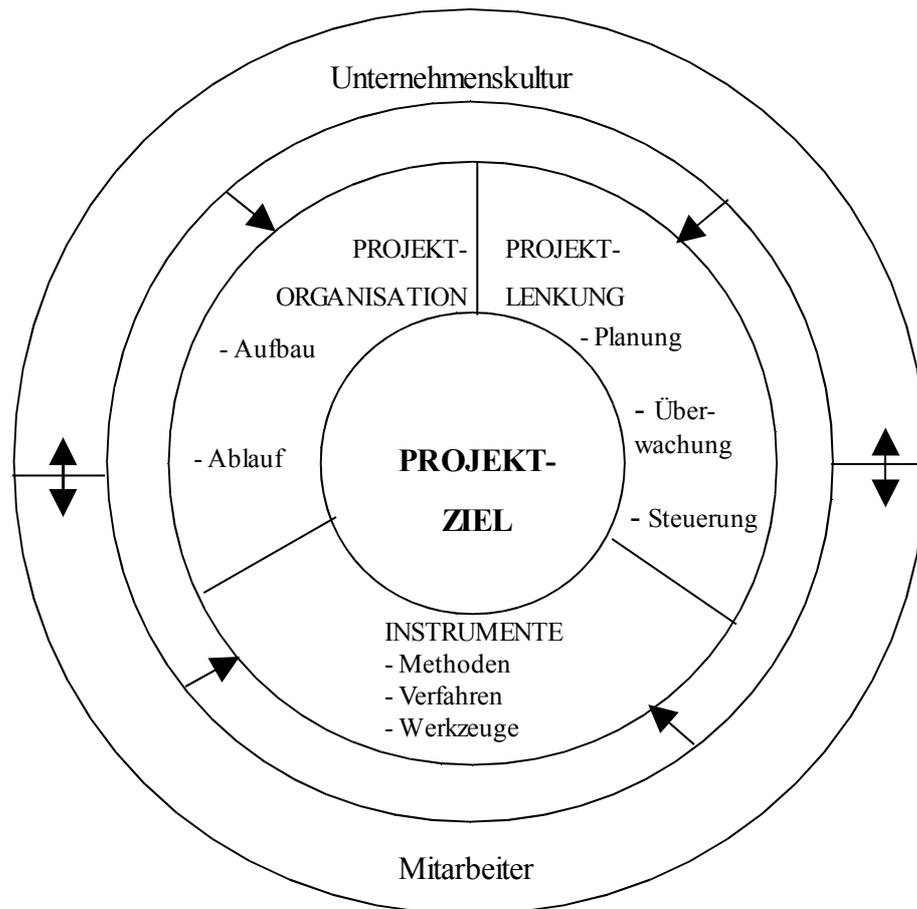


Abbildung 3: System des Projektmanagements

Im Zentrum steht das Projektziel, das sowohl die Systemziele als auch die spezifischen Projektziele beinhaltet.

Wie man in der Abbildung 3 schön sehen kann, ist die Projektorganisation ein Teil des Projektmanagements. Sie gewährleistet die Aufbau- und Ablauforganisation des Projekts.

Die Projektleitung muss sich um die Planung, Steuerung und Kontrolle kümmern, damit die Ziele auch erreicht werden.

Die Instrumente sind bestimmte Verfahren und Techniken der Systemgestaltung und des Projektmanagements, um Projektaktivitäten koordinieren zu können.

Im äußeren befinden sich die MitarbeiterInnen, die aktiv am Projekt teilnehmen. Sie sind „entscheidend für den Projekterfolg.“ (Litke 1991: 19) Es sollen aber auch Außenstehende früh genug über das Projekt informiert und einbezogen werden, da dann die Akzeptanz um einiges höher ist.

Unter Unternehmenskultur meint Litke „die Gesamtheit der Wertvorstellungen, Leitmotive, Denkhaltungen und Normen in einer Organisation“. (ebd.) Dadurch wird das Klima bestimmt, das in einem Projektteam herrscht. Das Verhalten und die Identifikation mit dem Unternehmen oder dem Projekt kann ausschlaggebend für den Erfolg des Projekts sein.

3.1.3. Projektorganisation

Projekte benötigen eine spezielle Organisation, da verschiedene Fachrichtungen zusammenarbeiten sollen und Konflikte im Führungsbereich oder im sachlichen Bereich entstehen können. Die übergeordnete Organisation des Unternehmens wäre mit diesen Problemen einfach überfordert. Deswegen brauchen Projekte ihre eigene Organisation – die Projektorganisation. „Unter Projektorganisation wird die mit der Durchführung eines Projektes beauftragte Organisation und ihre Eingliederung in die bestehende Firmen-Organisation verstanden.“ (Litke 1991: 43) Die Projektorganisation soll den reibungslosen Ablauf und das zielgerichtete Zusammenarbeiten der Beteiligten gewährleisten. Auch die Zusammenarbeit mit der übergeordneten Organisation sollte harmonisch funktionieren. Deswegen müssen vorher die Zuständigkeiten, Verantwortungen und Kompetenzen geklärt werden. Wenn vor Beginn der Projektarbeit alles klar festgelegt wird, gibt es später kaum Streitpunkte zwischen der Unternehmensleitung und den Projektmitgliedern.

Litke (1991: 43) meint zur Projektorganisation, dass sowohl das Prinzip der Stabilität als auch das Prinzip der Flexibilität beachtet werden soll. Unter Stabilität meint er, dass auch Projektarbeit einen stabilen Rahmen braucht, also

bestimmte Regelungen und Einrichtungen. Durch diese Vereinheitlichungen wird das Projekt transparenter, leichter kontrollierbar und auch effizienter.

Bei Projekten kann sehr viel Unvorhergesehenes passieren. Wenn sich Anforderungen oder Ziele ändern, müssen die Strukturen flexibel genug sein um eine schnelle Problemlösung herbeiführen zu können.

Litke warnt noch vor einer zu straffen Organisation, da dies zu Widerständen führt und sich die MitarbeiterInnen weder auf sachlicher noch auf personeller Ebene öffnen wollen. Die Kreativität geht dann verloren und Starrheit tritt ein. Das ist natürlich sehr hinderlich für innovative Projekte.

Es kann aber auch der umgekehrte Fall eintreten. Eine so genannte „Unterorganisation“ (Litke 1991: 44) Dabei ist nicht genau geregelt wer für was zuständig ist. Es herrscht Chaos und dies führt zu hohen Kosten und zu versäumten Terminen. Das Projekt muss eventuell frühzeitig abgebrochen werden oder eine andere Projektleitung muss übernehmen.

Es soll also eine ausgewogene Organisation gefunden werden, die weder die Problemlösung beeinträchtigt, noch die MitarbeiterInnen in ihrer Kreativität behindert. „Viele Projekte scheitern nicht etwa an mangelnder fachlicher Kompetenz der am Projekt beteiligten Mitarbeiter, sondern an dem organisatorischen Durcheinander.“ (Madauss 1984: 80 zit. in Litke 1991: 44)

Wie oben schon genannt sind die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation Teil eines Projekts. Im folgenden werden ihre Aufgaben genauer erklärt.

Aufbauorganisation

Aufgaben der Aufbauorganisation (vgl. Litke 1991: 44)

- Festlegung der Funktionsstruktur um ergebnis- und sachorientiert arbeiten zu können.
- Zuordnung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen
- Bildung eines Rahmens um die effektive Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den ProjektmitarbeiterInnen optimal zu gewährleisten.
- Wenn sich Ziele oder Randbedingungen ändern, muss die Projektorganisation fähig sein, sich anzupassen.

Ablauforganisation

Die Ablauforganisation regelt administrative und technische Abläufe. Bei der administrativen Ablauforganisation werden für bestimmte Typen von Aufgaben Regeln erstellt. Dazu gehören allgemeine Vorschriften, aber auch die Informationswege und Instanzenreihenfolge.

Bei der technischen Ablauforganisation geht es um Abläufe für ein Arbeitsobjekt. Vorschriften und Zeitvorgaben beispielsweise gehören da dazu.

Es gibt einige Möglichkeiten die Projektorganisation in das Unternehmen zu integrieren. Die Autoren Kieser/Walgenbach (2003) und Litke (1991) erörtern drei Arten, wobei sie auch die verschiedenen Vor- und Nachteile erwähnen.

- *Einfluss- Projektmanagement:* Die Projektmanager haben keine Entscheidungskompetenzen, nur Beratungs- und Informationsbefugnisse. Sie sind für den Projektablauf, die Pläne, den Fortschritt und die Information der Instanzen zuständig. Dazu brauchen sie den Zugang zu allen, das Projekt betreffenden Informationen. Die Projektverantwortung bleibt bei den einzelnen Abteilungen, die in das Projekt integriert sind. Auch die ProjektmitarbeiterInnen bleiben auf ihren angestammten Positionen. Die Projektmanager bekommen eine Stabfunktion innerhalb der Hierarchie des Unternehmens. Sie muss relativ hoch angesiedelt sein, damit ein direkter Zugang zu den Führungskräften möglich ist. Nur so können etwaige Konflikte gelöst werden und Entscheidungen effektiv fallen.

Vorteile sind, dass wenig organisatorische Umstellung notwendig ist und dass der Personaleinsatz flexibel ist, da die MitarbeiterInnen in mehreren Projekten mitarbeiten können, ohne ihre Abteilung zu verlassen.

Es gibt auch einige Nachteile bei dieser Organisationsform. Zum einen kann es sein, dass sich niemand für das Projekt wirklich verantwortlich fühlt, da jeder trotzdem zusätzlich noch mit der Arbeit seiner eigenen Abteilung beschäftigt ist. Weiters kann es sehr schwierig sein Probleme über Abteilungsgrenzen hinweg zu lösen, da die dafür zuständigen Linieninstanzen nicht ausschließlich mit dem Projekt beschäftigt sind. Dadurch wird auch die

Reaktionsgeschwindigkeit bei Änderungen langsamer. Ein weiterer Nachteil ist auch, dass sich der Projektmanager oft nicht durchsetzen kann, weil er von allen Seiten anerkannt und akzeptiert werden muss. Andernfalls wird die Lösung von Konflikten und Problemen von der Unternehmensleitung übernommen werden.

Geeignet ist diese Projektorganisation für kleinere Projekte, die den herkömmlichen Aufgaben ähnlich sind.

- *Reine Projektorganisation:* Dieser Organisationstyp eignet sich für „außerordentliche Vorhaben mit großem Umfang, die relativ wenig Berührung zu den herkömmlichen Aufgaben haben.“ (Litke 1991: 50) Die Projektmanager haben Weisungs- und Entscheidungsbefugnis. Das Personal ist ihnen unterstellt – sie haben alle formellen Kompetenzen ihnen gegenüber. Es entsteht eine eigenständige Organisation und die Projektmanager haben die volle Verantwortung für das Projekt. Sie werden nach dem Erfolg beurteilt. Die ProjektmitarbeiterInnen werden aus ihren funktionalen Abteilungen ausgegliedert und räumlich zusammengelegt. Sie erhalten ihre Anweisungen ausschließlich vom Projektleiter oder der Projektleiterin.

Der Unterschied zu einer herkömmlichen Abteilung im Unternehmen ist, dass die Projektorganisation zeitlich begrenzt ist.

Die Vorteile der reinen Projektorganisation liegen darin, dass sich die Projektmitglieder uneingeschränkt auf die Projektziele konzentrieren können. Sie identifizieren sich auch mit dem Projekt, dadurch steigt die Bereitschaft auftretende Schwierigkeiten zu lösen. Als einen weiteren Vorteil nennen die Autoren die eindeutige Weisungsbefugnis, die eine straffe Führung und eine schnelle Reaktion auf Probleme und Störungen ermöglicht.

Nachteile dieser Organisationsform sind die Ressourcenbereitstellung und die Auflösung der temporären Organisation nach Projektende. Es besteht die Gefahr, dass spezielle Ressourcen nicht effizient genug eingesetzt werden. Die ProjektmitarbeiterInnen müssen wieder in ihre vorherige Abteilung eingegliedert werden. Es ist aber möglich, dass sie dort nur mehr teilweise gebraucht werden. Dies ist ein Unsicherheitsfaktor für die MitarbeiterInnen.

- *Matrix-Projektorganisation:* Bei diesem Typ von Organisation wird „die vertikale (nach Funktionen) gegliederte Organisationsstruktur von einer horizontal strukturierten projektinternen Organisation überlagert.“ (Litke 1991: 52) Somit ist jede Einheit der Fachabteilung und der Projektleitung unterstellt. Die Projektmanager sind Weisungs- und Entscheidungsfähig, wobei die Befugnisse mit den Linienvorgesetzten geteilt werden müssen. Dabei ist die Fachabteilungsleitung für die fachliche Durchführung verantwortlich und die Projektleitung für die Zieldefinition und die zeitliche Realisierung. Die ProjektmitarbeiterInnen bleiben ihren Linienvorgesetzten unterstellt, die Projektleitung erhält das projektbezogene fachliche Weisungsrecht. Ressourcen werden von anderen Abteilungen bezogen, damit keine Engpässe oder Überschüsse entstehen. Durch die Überschneidungen der Weisungsbefugnisse können Konflikte auftreten. Vor allem die Vorgesetzten der Linienstellen unterstützen das Projekt nur ungern, da sie eine Verringerung ihrer Weisungsbefugnisse befürchten und sich nicht mit der Projektleitung abstimmen wollen. Die Aufgabe des übergeordneten Managements ist es daher, diese Probleme zu erkennen und die Kompetenzen gerecht aufzuteilen. Kommunikation ist bei dieser Art von Projektorganisation äußerst wichtig. Die Matrix-Projektorganisation hat viele Vorteile. Die Projektleiter und seine MitarbeiterInnen fühlen sich für das Projekt verantwortlich. Eine zielgerichtete Koordination der unterschiedlichen Interessen und eine ganzheitliche Betrachtungsweise wird möglich. Dadurch, dass die ProjektmitarbeiterInnen in ihren fachlichen Bereichen bleiben, ist ein flexibler Personaleinsatz möglich, das Sicherheitsgefühl bleibt erhalten und die Weiterbildung ist gewährleistet. Die aufwendige Organisation ist natürlich ein Nachteil, genau so wie die Möglichkeit von Kompetenzkonflikten. Durch die geteilten Weisungsbefugnisse ist es auch möglich, dass sich die Vorgesetzten und die MitarbeiterInnen verunsichert fühlen. Im Großen und Ganzen ist die Matrix-Projektorganisation „zwar die

aufwendigste dafür aber auch die vielseitigste Organisationsform für Projekte.“ (Litke 1991: 55)

Um die drei Projektorganisationsformen leichter zu verstehen möchte ich sie, angelehnt an Litke, auch noch grafisch darstellen.

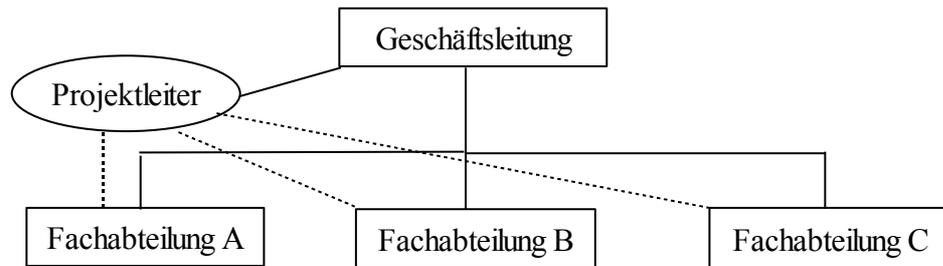


Abbildung 4: Einfluß-Projektorganisation

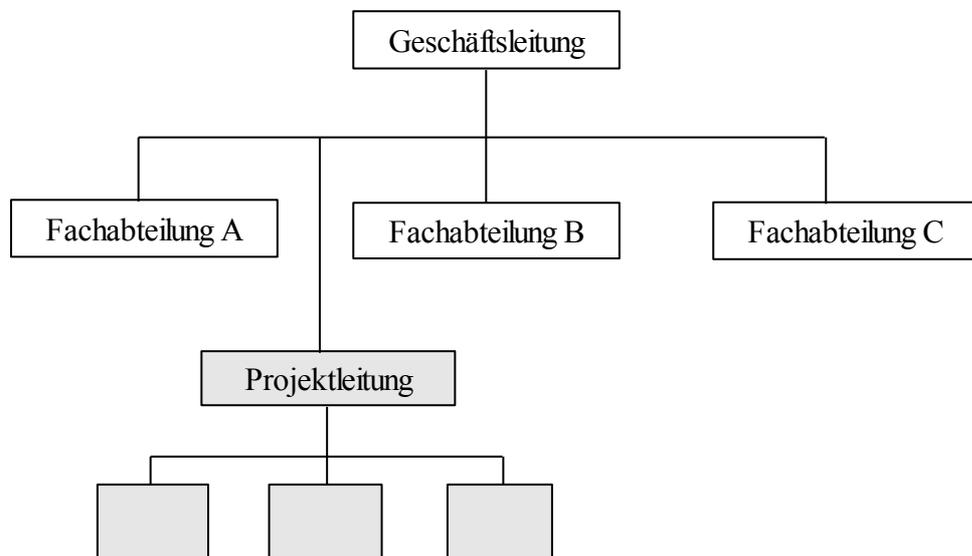


Abbildung 5: Reine Projektorganisation

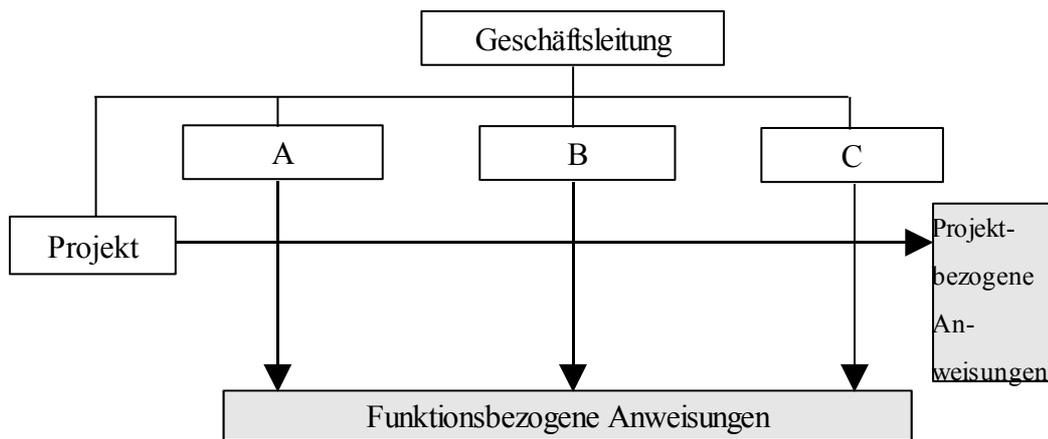


Abbildung 6: Matrix-Projektorganisation

Anschließend möchte ich noch genauer auf das Projektteam und die Projektleitung eingehen.

Projektteam

Das Projektteam ist das wichtigste Element für die Projektarbeit. Viele Faktoren spielen mit, damit das Projekt erfolgreich wird. Forster (1978, zit. in Litke 1991: 120) definiert ein Projektteam folgendermaßen: „Ein Team in einer Unternehmung ist eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung, verhältnismäßig intensiven wechselseitigen Beziehungen, einer spezifischen Arbeitsform, einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist und damit einer relativ starken Gruppenkohäsion.“

Die Mitglieder sollen gut zusammenpassen und für die Aufgaben aus allen betroffenen Fachabteilungen mit hoher Qualifikation stammen. Außerdem sollten sie ein hohes Maß an Sozialkompetenz besitzen. (vgl. Boy et al. 1997: 98) Bei der Projektarbeit ist man innerhalb des Teams stark von einander abhängig und die TeilnehmerInnen entwickeln bestenfalls ein 'Wir-Gefühl'. Sie sind sich also darüber im klaren wozu sie da sind, wer sie sind und was sie unverwechselbar macht. (vgl. Dressel et al.)

Die Gruppe muss für die einzelnen Mitglieder attraktiv und interessant bleiben,

damit sich jeder für die Ziele einsetzt und sich mit dem Projekt identifizieren kann. Meist sind Teams interprofessionell und interdisziplinär zusammengesetzt. Die Aufgabe für das Team ist, die gesetzten Ziele zu erreichen. Dazu gehören meist die Planung, Realisierung, Einführungsbetreuung und Kontrolle. Wie viele Mitglieder ein Team haben soll ist in der Literatur unterschiedlich angegeben. Die Zahlen bewegen sich zwischen drei und zwölf MitarbeiterInnen. Hauptsache ist, dass unter den Teammitgliedern ein vollständiger Informationsaustausch möglich ist. Dabei sollen keine Dienstwege entstehen und der Verwaltungsaufwand soll möglichst gering bleiben. (vgl. Litke 1991)

Im Allgemeinen besteht ein Projektteam aus:

- ProjektleiterIn
- ständige MitarbeiterInnen
- zeitweilige MitarbeiterInnen

ProjektleiterIn

Teams brauchen eine Leitung, die die Ziele im Auge behält, die Ressourcen kontrolliert, zur Selbstregulation anleitet und die Reflexion antreibt. Deswegen brauchen ProjektleiterInnen bestimmte Anforderungen im strukturellen und fachlichen Bereich sowie im administrativen und psychosozialen Feld. (vgl. Litke 1991: 113)

Sie müssen sich in dem jeweiligen Fachgebiet auskennen um die Aufgabe zu verstehen und um Lösungsansätze finden zu können. Außerdem ist der Überblick über betriebliche Abläufe von Vorteil. Natürlich brauchen sie auch Kenntnisse über Projektmanagement, also welche Methoden und Techniken angewendet werden können. Sie müssen auch Probleme innerhalb der Gruppe erkennen und lösen können. Da die Projektleiter Verbindungsglied zur Unternehmensleitung sind, sollen sie das Projekt und die Ergebnisse gut präsentieren und vermarkten können.

Ebenso wichtig sind die sozialen Kompetenzen. Die Projektleiter sollen die Fähigkeit haben gut mit Menschen umzugehen, sie zu verstehen und zu motivieren. Sie sind auch dazu angehalten, die Bedürfnisse der

Gruppenmitglieder, wie Achtung, Status und Kommunikation, zu befriedigen. Sie sollen aber auch Durchsetzungsvermögen und Autorität zeigen können. Die Projektleitung hat die Verantwortung für die Erreichung der vereinbarten Ziele, mit dem „bestmöglichen wirtschaftlichen und technischen Erfolg.“ (Litke 1991: 117)

Die Aufgaben der ProjektleiterInnen sind nach Litke (ebd) die Zielerklärung, Organisation, Planung, Überwachung, Steuerung und Koordination des Projekts. Dazu gehören beispielsweise auch die Bestimmung und Strukturierung der Projektgruppe, die Führung der MitarbeiterInnen, die Planung und Überwachung der Kosten und Termine, die Delegation von Aufgaben und der Informationsaustausch mit den Mitgliedern und dem höheren Management sowie die Dokumentation.

Der Führungsstil der Projektleitung unterscheidet sich von dem des Unternehmens. Litke (1991: 119) nennt ein paar Prinzipien die dabei beachtet werden sollen:

- Der Mensch steht im Mittelpunkt
- Führung durch Persönlichkeit, Überzeugung und Argumentation
- Prinzip der offenen Tür, d.h. dass MitarbeiterInnen jederzeit zur Projektleitung gehen können um Gespräche zu führen.
- Es gibt keine vorgegebenen Informationswege, alle Informationen erfolgen direkt
- die Beurteilung der MitarbeiterInnen erfolgt mit ihnen gemeinsam
- Förderung von Initiative und Eigenverantwortung
- Probleme der MitarbeiterInnen haben Priorität
- Klare Abgrenzung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung für alle MitarbeiterInnen des Projektteams

3.2. Hierarchische Organisationsformen

Hierarchische Systeme unterscheiden sich maßgebend von Projektorganisationen. Die Weisungen haben den vorgegebenen Weg von den Vorgesetzten zu den

Angestellten. Es gibt sozusagen Über- und Unterordnungsverhältnisse.

Man unterscheidet bei hierarchischen Organisationsformen

- die Einlinienorganisation
- die Mehrlinienorganisation
- die Stablinienorganisation
- die Matrixorganisation.

Im Folgenden werden alle Formen kurz erklärt.

3.2.1. Einlinienorganisation

Hierbei hat jede untergeordnete Organisationseinheit jeweils nur eine übergeordnete Organisationseinheit, von der sie ihre Anordnungen und Weisungen erhält. Jede Stelle ist mit einer einzigen Linie mit ihrer vorgesetzten Instanz verbunden. (vgl. Schertler 1998: 39) Damit ist der Dienstweg für Anordnungen, Mitteilungen, Anträge usw. gemeint. Dadurch gibt es eine eindeutige Autorität und es herrscht Disziplin und Stabilität.

Die Vorteile dieser Organisationsformen liegen bei der klaren und eindeutigen Regelung von Unterstellungsverhältnissen, Kompetenzen und Verantwortungen. Die Struktur ist einfach und leicht überschaubar. Das System ist stabil und gewährt den MitarbeiterInnen eine gewisse Sicherheit.

Als Nachteil kann man die hohe Beanspruchung der übergeordneten Instanzen nennen. Außerdem sind die Informationswege teilweise umständlich und lang, dadurch können auch Informationen leichter verloren gehen, bzw. gefiltert oder verändert werden. Es besteht auch die Gefahr der „Verbürokratisierung“. Ein weiterer Nachteil ist, dass die MitarbeiterInnen sehr abhängig von ihren Vorgesetzten sind. Die Organisationsform ist auch relativ starr und kann somit nicht sehr flexibel mit aufkommenden Problemen umgehen. Entstandene Probleme werden von den MitarbeiterInnen eher nach oben verschoben, das wiederum zur Überlastung der Leitung führt.

3.2.2. Mehrlinienorganisation

Mehrliniensystem bedeutet, „dass eine Organisationseinheit mehreren (mindestens zwei) übergeordneten Einheiten“ (Bühner 2004: 125) unterstellt ist. Das bedeutet, dass eine Stelle mehrere vorgesetzte Instanzen hat.

Vorteil des Mehrliniensystems ist, dass durch die Funktionsteilung eine Spezialisierung entsteht, durch die gezielter gearbeitet werden kann. Weiters werden die Wege für Entscheidungen und Informationen verkürzt und direkter. Dadurch kann viel schneller reagiert werden. Noch ein Vorteil ist, dass durch die verschiedenen zuständigen Fachbereiche auch Innovationen gefördert werden. Dies ist in allen Sparten mittlerweile sehr wichtig geworden.

Zu den Nachteilen zählt das Konfliktpotential durch die Mehrfachunterstellung. Die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind nicht mehr so klar geregelt wie bei der Einlinienorganisation. Die MitarbeiterInnen können sich bezüglich der nicht einheitlichen Leitung und Zuordnung unsicher fühlen. Manche werden auch die Möglichkeit ausschöpfen, „die spezialisierten Vorgesetzten gegenseitig 'auszuspielen'.“ (Schertler 1998: 40) Durch die Spezialisierung besteht auch die Gefahr, dass die Leitung den Blick für das Ganze verliert.

3.2.3. Stablinienorganisation

Wenn die Größe und dadurch die Komplexität eines Unternehmens steigt, kann die Entscheidungsqualität abnehmen. Als Lösung für einen reibungslosen Ablauf kann zwischen den Linieninstanzen eine Stabstelle eingeführt werden. Sie nehmen eine Unterstützungsfunktion ein und können beispielsweise bei der Fachberatung oder bei der methodischen Vorbereitung behilflich sein. Sie besitzen theoretisch keine Anordnungs- oder Entscheidungskompetenzen, haben aber trotzdem viel Einfluss auf die Entscheidungen der Vorgesetzten.

Die Vorteile liegen bei der Entlastung der Linieninstanzen in den Bereichen Entscheidungsvorbereitung und Kontrolle. Stabstellen behalten auch besser den

Überblick und können dadurch Probleme leichter erkennen und Lösungsansätze bieten.

Probleme können entstehen, wenn Kompetenzen nicht klar geregelt sind. Die Entscheidungsprozesse können durch Stabstellen undurchsichtig werden und die Linieninstanzen laufen Gefahr die Vorschläge unkritisch zu übernehmen. Es kann auch Abhängigkeit zwischen den Linieninstanzen und der Stabstelle entstehen, die als Nachteil gewertet wird.

3.2.4. Matrixorganisation

Bei der Matrixorganisation werden die Aufgaben matrixartig in Verbindung gebracht. Die Dimensionen sind dabei gleichrangig und die Verantwortung wird geteilt. Bei den Schnittstellen der Matrix müssen die Kompetenzen genau bestimmt werden.

Ein Vorteil dieser Organisationsform ist die hohe Problemlösungsfähigkeit durch die Kombination der Fachspezialisten. Die Kommunikationswege sind direkter und kürzer und das System kann sich leichter an Veränderungen anpassen. Die Unternehmensleitung wird auch entlastet und es wird, wie in den anderen Organisationsformen, nicht mehr streng hierarchisch gedacht. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Ressourcen gemeinsam genutzt werden können und nicht so viele Ressourcenüberschüsse entstehen.

Als Nachteil kann man das hohe Konfliktpotential nennen, das bei der Überschneidung von Funktionen entsteht. Deswegen müssen die Kompetenzen wirklich genau geregelt werden. Weiters gibt es für die MitarbeiterInnen wegen der Mehrfachunterstellung keine einheitliche Leitung mehr, das als Unsicherheitsfaktor gesehen werden kann. Es erhöht sich auch der Kommunikationsbedarf, wobei ich das nicht immer als Nachteil sehen würde. Schertler (1998: 44) nennt auch noch die Gefahr der vielen Kompromisse und die Zeitverluste bis zur Entscheidung.

Zum besseren Verständnis der Matrixorganisation möchte ich sie hier noch zusätzlich grafisch darstellen (Abbildung 7). Die Schwarzen Punkte sind die Schnittstellen, die durch die Überschneidung der Funktionen entstehen.

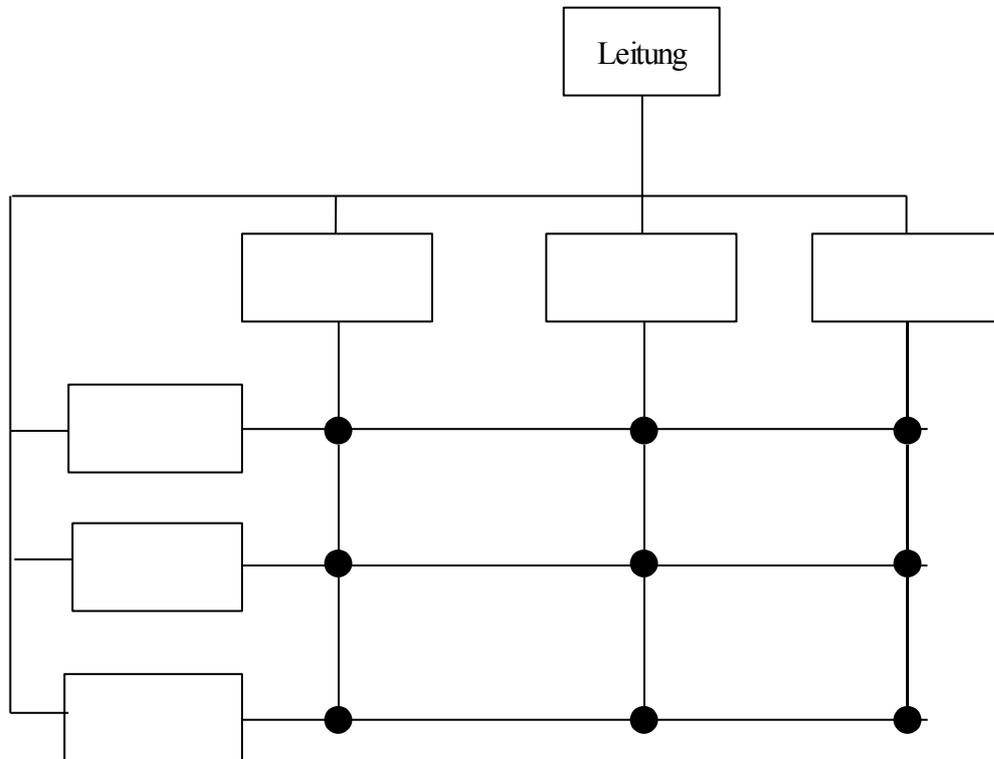


Abbildung 7: Matrixorganisation

4. Siemens AG Österreich

Der Grundstein von Siemens wurde 1847 in Berlin gelegt. Werner von Siemens gründete die Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske. Mittlerweile ist Siemens ein weltweit tätiger Technologiekonzern mit ungefähr 400 000 Mitarbeitern. Die Präsenz des Konzerns ist in Europa am größten und liegt bei rund 232 000 MitarbeiterInnen. Darauf folgt die U.S.A mit 91 000 Mitgliedern, dann der asiatisch-pazifische Raum (66 000) und die Präsenz in den Ländern von Afrika, des nahen – mittleren Ostens und der GUS liegt bei 10 000 Mitgliedern. (vgl. Siemens 2008: 12)

Der Stammsitz von Siemens ist noch immer in Deutschland und Siemens AG Österreich ist ein Tochterkonzern. Siemens Österreich hat bereits 34 000 MitarbeiterInnen und Niederlassungen in allen neun Bundesländern, wobei die Bundesländer Wien und Oberösterreich die meisten Standorte haben (Wien 9 Standorte, Oberösterreich 13 Standorte).

Siemens Österreich gilt als Tor zum Osten. Deswegen hat sie die Verantwortung für den Wirtschaftsraum Central Eastern Europe (CEE). Dies beinhaltet neben Österreich die acht Länder Slowakei, Slowenien, Kroatien, Bosnien und Herzegowina, Montenegro, Serbien, Rumänien und Bulgarien, wie man in Abbildung 8 sehen kann. In diesem Raum möchte das Unternehmen zukünftig ausbauen und neue Märkte erschließen. Besonders in den Bereichen Energie, Transportwesen und Industrie. Durch den Aufholprozess der meisten Länder sieht das Unternehmen ein großes Zukunftspotential.



Abbildung 8: Wirtschaftsraum Central Eastern Europe (CEE) (Siemens AG Österreich 2007a: 29)

Im Allgemeinen gibt es drei Bereiche in denen Siemens arbeitet. Das wären Industrie, Energie und Gesundheit. Diese drei Fachbereiche wurden 2008 vom Vorstand klar als neue Organisationsstruktur definiert. Die neue Struktur soll schneller, flexibler und weniger komplex sein, was sich in einem so großen Unternehmen sicherlich als Herausforderung darstellt. Die neue Struktur soll folgende Vorteile bringen (Löscher 2007:2):

- Klare Zuordnungen und Verantwortung
- Verringerung der Komplexität
- Flache Hierarchien
- Nutzung von Synergien
- Größere Kundennähe

Die grafische Darstellung der neuen Organisationsstruktur wird in Abbildung 9 gezeigt.

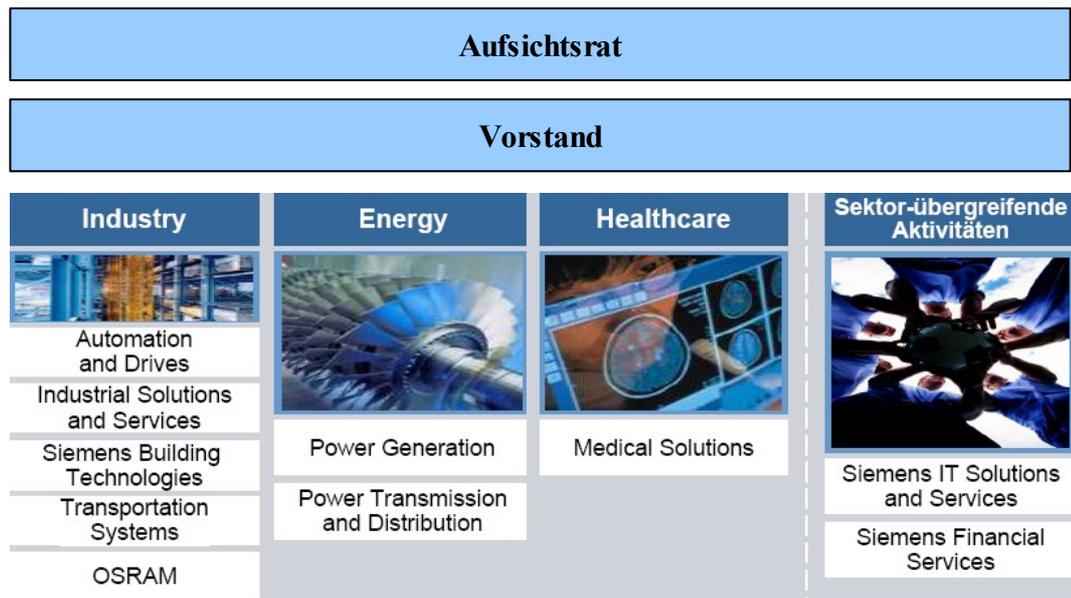


Abbildung 9: Organisationsstruktur ab 2008 (Siemens 2008: 10)

In meiner Untersuchung werde ich mich, um das Feld ein wenig einzuschränken, auf einen Standort in Oberösterreich beschränken. Genauer gesagt wurde mir der Zugang zur Niederlassung Linz ermöglicht, die ich im folgenden Kapitel genauer beschreiben werde.

4.1. Siemens Niederlassung Linz

Linz ist eine Stadt mit viel industrieller Tradition. Es haben sich dort einige namhafte Firmen in den Bereichen Stahl, Chemie und Technik angesiedelt. Siemens ist eine davon. 1902 wurde das erste Büro in Linz eröffnet und 1992 übersiedelten sie an den heutigen Standort in der Wolfgang Pauli Straße. Bis heute hat die Niederlassung ca. 600 MitarbeiterInnen.

Die Niederlassung Linz besteht aus folgenden Sektoren:

1. *Automatisierungs- und Antriebstechnik (Automation & Drives A&D)*: Sie bieten die Vereinigung ihrer Kompetenzen in Automatisierungs-, Instrumentierungs-, Antriebs- und Schaltgerätetechnik. Die Abteilung ist ein reiner Produktvertrieb in den Bereichen Automatisierungstechnik,

Antriebs-, Niederspannungs- und Installationstechnik sowie Prozessinstrumentierung. (vgl. Siemens AG Österreich 2007: 34)

2. *Security Systems, Fire Safety, Building Automation (Building Technologies SBT)*: In dieser Abteilung werden Heizungen, Lüftungen und Klimaanlage für ganze Gebäude installiert. Außerdem Sicherheitssysteme wie zum Beispiel Zutrittskontrollen oder Systeme mit Videotechnik. Sie sorgt zudem noch für den Brandschutz und Löscheinrichtungen.
3. *Anlagenbau Industrie, Wasser und Abwasser (Industrial Solutions and Services IS&S)*: Dieser Sektor automatisiert und modernisiert Industriebetriebe in Branchen wie „Metallurgie, Wasseraufbereitung, Zellstoff und Papier, Zement, Öl und Gas, Beschneidungs- und Seilbahnanlagen, Tagebau sowie Flughafenlogistik, Postautomatisierung, Straßenverkehrstechnik und Industrielle Dienstleistungen.“ (Siemens AG Österreich 2007: 36) Es werden Anlagen geplant, gebaut und danach gewartet – IS&S betreut die Kunden den gesamten Lebenszyklus der Anlagen.
4. *Programm und Systementwicklung (PSE)*: Wie der Name schon sagt, wird hier die Software entwickelt. Die Branchen strecken sich von Telekommunikation bis zum Gesundheitswesen, von der Energiewirtschaft bis zum Transportwesen und von Industrieautomation bis Banken, Behörden und Versicherungen.
5. *Medizinische Technik (MED)*: Diese Abteilung ist Anbieter für Produkte im Gesundheitswesen. Dabei sind sie Spezialisten für bildgebende Diagnostik, Labordiagnostik und klinische Informationstechnologie.
6. *Power Transmission and Distribution (PTD)*: Diese relativ junge Sparte bietet Anlagen und Lösungen für mehr Energieeffizienz aber auch Anlagen für umweltfreundliche Energieerzeugung.
7. *Fujitsu Siemens Computers (FSC)*: Fujitsu ist der führende europäische IT-Hersteller. (vgl. Siemens AG Österreich 2007: 61) Sie bieten außer Notebooks und Desktops auch Dienstleistungen in diesem Bereich an.

Alle Bereiche sind autonom und eigenverantwortlich. Sie haben ihre eigenen Organisationsformen. Ich hatte nur Kontakt zu den Abteilungen A&D und IS&S, wobei A&D hierarchisch organisiert ist und IS&S hat eine Projektorganisation.²

In den letzten Jahren hat sich für die Siemens Linz einiges geändert. 2005 kam die Genehmigung der Kartellbehörde für die Übernahme der VOEST Alpine Industrieanlagenbau GmbH (VAI). 2006 wurde das Unternehmen organisationstechnisch voll bei Industrial Solutions and Services in der Sparte Metals Technologies integriert.

2007 wurde in Deutschland die Korruptions- und Schmiergeldaffäre publik gemacht. Dies brachte einige personale Änderungen in Deutschland. Peter Löscher wurde im Juli 2007 neuer Vorstandschef und der Aufsichtsratsvorsitz wurde ebenfalls ausgetauscht. (vgl. futureZone ORF.at) Obwohl Peter Löscher versprach „keine Kahlschlagpolitik in Deutschland und anderswo“ (futureZone ORF.at) durchzuführen war sein Ziel 17.200 Jobs und 1,2 Milliarden Euro Verwaltungskosten im Jahr einzusparen. (vgl. Lehner) Daraus entstanden auch Konsequenzen für die Niederlassung Linz. Im Juli 2008 starteten die Verhandlungen für den Verkauf von Simea, die Elektronikfertigung in Linz, Wien und Siegendorf. In Linz sind davon 165 Arbeitsplätze betroffen. (vgl. Linzer Rundschau Korrekt) Die Einsparungen betreffen auch den Vorstand. Die Posten sollen nach etwaigen Pensionen nicht mehr nachbesetzt werden. (vgl. Lehner)

Durch die Schmiergeldaffäre wurden konzernweit strenge Regeln für Geschäftsabwicklungen festgelegt. Ein Manager meinte im Artikel der OÖ Nachrichten, dass diese Regeln „völlig übertrieben und unpraktikabel“ (Lehner) seien. Wie man in den Interviews sehen wird, steht er mit dieser Meinung nicht alleine da.

² Wobei ich vermute, dass in den anderen Bereichen, wo Anlagen hergestellt werden eher eine Projektorganisation herrscht und beim Vertrieb die Organisation hierarchisch ist.

5. Methodische Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen (5.1.) wurde als empirische Methode das leitfadengestützte ExpertInneninterview mit Mitgliedern aus den hierarchischen und projektorientierten Abteilungen Automation and Drives (A&D) und Industrial Solutions and Services (IS&S) durchgeführt. Außerdem wurden Dokumente, Zeitschriften und Homepages der Firma Siemens analysiert um einen besseren Gesamteindruck des Unternehmens zu erhalten.

5.1. Forschungsfragen

Auf die Untersuchung der Siemens AG kam ich deswegen, weil ich drei Jahre hintereinander ein Ferialpraktikum für je ein Monat in der Abteilung IS&S in der Niederlassung Linz absolvieren durfte. Dabei bekam ich einen relativ guten Einblick in die Firmenabläufe und führte einige Gespräche mit Vorgesetzten und MitarbeiterInnen. Die meisten Mitglieder waren unzufrieden mit dem Informationsaustausch zwischen Vorgesetzten und Angestellten. Unter meinen damaligen Gesprächspartnern waren einige ältere MitarbeiterInnen, die sehr stolz waren bei dieser Firma zu arbeiten und die sich sehr gut mit Siemens identifizieren konnten.

Ziel dieser Arbeit ist es nun, diesen persönlichen Eindruck empirisch zu belegen und auch herauszufinden, ob es ersichtliche Unterschiede gibt beim Vergleich der Organisationstypen Hierarchie und Projektorganisation. Zusätzlich möchte ich durch die Interviews erheben, wie die Änderungen der Firmenstruktur auf die MitarbeiterInnen einwirkt und wie zufrieden sie mit der Situation sind.

Es kristallisierten sich folgende Themenschwerpunkte für die Untersuchung heraus:

- Projektorganisation und hierarchische Organisation im allgemeinen, mit ihren Vor- und Nachteilen,
- Kommunikation innerhalb der Abteilung und eventuell auch zwischen den

Abteilungen,

- Motivation der Organisationsmitglieder,
- und die Loyalität der MitarbeiterInnen

Daraus entstanden folgende Forschungsfragen, die Gegenstand der empirischen Untersuchung waren:

- Wie ist die Struktur der Organisationseinheiten und warum ist es für diesen Bereich die optimale Organisationsform?
- Welche Vor- und Nachteile hat die jeweilige Organisationsform für die MitarbeiterInnen?
- Wie werden organisationale Prozesse wie zum Beispiel Weitergabe von Daten, Wissen, Informationen gehandhabt? Wie zufriedenstellend sind sie für die MitarbeiterInnen?
- Was bedeutet Motivation für die MitarbeiterInnen und wie wird sie in der Organisation gefördert?
- Gab es durch die Organisationsumstellung gravierende Veränderungen in den Organisationseinheiten?

Bei dem Gespräch mit Herrn Direktor Laub, technischer Vorstand und Sprecher der Niederlassung Linz, einigten wir uns auf die Durchführung von Interviews, da dies für die MitarbeiterInnen am wenigsten belastend und zeitaufwendig ist. Mein vorerst ambitionierter Plan, die Erforschung der Organisation mit Hilfe von Beobachtungen zu untermauern wurde abgelehnt. Dadurch konnte ich 'nur' aus den Erlebnissen meiner Ferialpraktiken schöpfen. Vor allem der Punkt Loyalität wurde in meiner Arbeitszeit beobachtet und fließt auch in die Untersuchung ein.

Ich entschied mich dann für das leitfadengestützte Interview, das ich im nächsten Punkt dieser Arbeit vorstellen werde.

5.2. Das leitfadengestützte ExpertInneninterview

Diese Interviewform ist durch den Leitfaden halb strukturiert und ermöglicht den

Interviewten genügend Raum um die eigene Sichtweise einzubringen. (vgl. Flick 1991: 98) Diese Form schien als am ehesten geeignet, da auf das Thema flexibel und situationsbezogen eingegangen werden kann. Weitere Vorteile sind, dass man vergleichbares Material erhält und der Leitfaden das Thema einschränkt.

Die Methodenwahl war, wie bereits erwähnt, beschränkt, da mir von der Organisation 'nur' Interviews genehmigt wurden. Der Grund dafür war, dass die Angestellten so wenig wie möglich in Anspruch genommen werden.

Bei ExpertInneninterviews werden ExpertInnen ausgewählt, die nach Meuser und Nagel (1991) jene Personen sind, die

- Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung, oder
- einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personen oder Entscheidungen haben.

Die ExpertInnen werden während des Interviews nur in ihrem organisationellen Zusammenhang gesehen. Es ist nur ihr Wissen über die Organisation und ihr Handlungsumfeld von Interesse. Zu finden sind ExpertInnen meist in der zweiten oder dritten Organisationsebene, da hier „Entscheidungen vorbereitet und durchgesetzt werden [...] und das detaillierteste Wissen über interne Strukturen und Ereignisse vorhanden ist.“ (Meuser/Nagel 1991: 74).

5.3. Leitfaden

Der Leitfaden soll das Interesse der ExpertInnen wecken und sie zum narrativen Erzählen über ihren Arbeitsbereich anregen. Dadurch wird auch die „Offenheit des Interviewverlaufs gewährleistet.“ (Meuser/Nagl 1991: 78)

Folgende Fragen wurden in den Interviews gestellt:

1. In welcher Abteilung arbeiten Sie und wofür ist sie zuständig?
2. Wie ist ihre Organisationseinheit aufgebaut und welche Rolle spielen Sie darin?
3. Warum glauben Sie wurde gerade diese Organisationsform gewählt und was sehen Sie als Vor- oder Nachteile?
4. Können Sie mir kurz einen normalen Tagesablauf schildern?
5. Wie erhalten Sie die neuesten Informationen, Daten usw. und wie geben Sie sie weiter?
6. Benutzen Sie das Intranet?
7. Was könnte man Ihrer Meinung nach bei der Kommunikation verbessern?
8. Was empfinden Sie als motivierend bei der Firma Siemens? Was würden Sie sich wünschen?
9. Was bedeutet Siemens für Sie persönlich?
10. Ich habe gelesen, dass Siemens umorganisiert wurde. Wie hat Sie das betroffen?

In jedem Interview wurde natürlich spezifischer auf die jeweilige Organisationsform eingegangen. Dies ist, wie gesagt, nur ein Leitfaden, der abgewandelt werden konnte.

5.4. Auswahl der ExpertInnen

Bei der Auswahl der ExpertInnen war mir die Leiterin der Human Resources Abteilung, Frau Bejvl, sehr behilflich. Ich erklärte ihr nur meine Wünsche für InterviewpartnerInnen und durch ihre elektronische Anfrage erklärten sich zehn Personen dazu bereit, mit mir ein Interview zu führen. Um ein repräsentatives Ergebnis zu erreichen und um es möglich zu machen die beiden Organisationsformen korrekt zu vergleichen, wurden fünf Personen aus einer hierarchischen Organisationseinheit und fünf aus einer projektorganisierten Einheit ausgewählt.

Die Interviews fanden an zwei Tagen im Juli 2008 statt. Ich bekam dafür ein Besprechungszimmer zur Verfügung gestellt. Die Interviews dauerten zwischen 20 Minuten und einer Stunde, alle Interviews konnten mit einem Diktiergerät aufgenommen werden und den Interviewpartnern wurde Anonymität zugesichert. Die folgende Tabelle (Tabelle 1) zeigt einen Überblick über die InterviewpartnerInnen.

<i>Abteilung</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Positionen</i>
Industrial Solutions and Services (IS&S)	m = 5	Projektleiter Gruppenleiter
Automation and Drives (A&D)	m = 3 w = 2	Kaufmännische Angestellte VertriebsmitarbeiterInnen

Tabelle 1: InterviewpartnerInnen Gesamtanzahl N = 10

5.5. Auswertung der ExpertInneninterviews

Die Auswertung der ExpertInneninterviews erfolgte mit Hilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring (1983). Es ist die systemische Analyse von protokolliertem Material. Ziel war, vergleichbare Themen herauszuarbeiten und eventuell neues Wissen über die aktuelle Situation der Firma Siemens Linz zu erfahren.

Als Grundlage dienten die zehn geführten und vollständig transkribierten ExpertInneninterviews. Die Interviews wurden zwar teilweise im Dialekt geführt, die Transkription erfolgte aber in Hochdeutsch und in ganzen Sätzen. Betonungen, Pausen, Sprechgeschwindigkeit und Stimmlage wurden dabei nicht berücksichtigt. Entstanden sind die Interviews in einem Besprechungszimmer der Siemens Niederlassung Linz, das mit einem großen ovalen Tisch für acht Personen, einem Flipchart, einem Overhead und einer Pflanze ausgestattet war. Der Raum war gut klimatisiert und hell. Ich führte die Gespräche mit jedem einzeln und störungsfrei. Die Interviews waren nach einem Zeitplan auf zwei Tage aufgeteilt.

Die Auswertung erfolgte rein nach thematischen Gesichtspunkten. Die kleinsten

Analyseeinheiten waren einzelne ganze Sätze, die größten Analyseeinheiten erstreckten sich über ganze Absätze, wobei diese maximal eine Seite lang waren.

Als qualitatives Analyseverfahren wählte ich die inhaltliche Strukturierung (vgl. Lamnek 1995: 213) um bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material herausfiltern und zusammenfassen zu können.

Der Ablauf dieses Modells vollzieht sich in folgenden Schritten (vgl. Mayring 1983: 77):

1. Bestimmung der Analyseeinheiten
2. Festlegung der Strukturierungsdimensionen (Forschungsfragen)
3. Bestimmung der Ausprägungen, Zusammenstellung des Kategoriensystems (Leitfaden)
4. Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien
5. Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung
6. Materialdurchlauf: Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen
7. Ergebnisaufbereitung

Die Ergebnisse wurden in Bezug auf die Forschungsfrage analysiert.

6. Ergebnisse

6.1. Beschreibung der Abteilungen

Die Abteilung Automation and Drives (A&D) wurde im Zuge der Umorganisation auf Industrial Automation and Drives (IA&D) umbenannt. Die Automatisierungstechnik ist speziell für den Produktvertrieb zuständig. Die Produkte haben ein breites Spektrum. Sie gehen von Schaltschränken und dem dazu gehörenden Komponenten bis hin zu Motoren (Antriebstechnik), Steuerungen, CPUs usw.

Die Abteilung in Linz hat den Regionalvertrieb für Oberösterreich über. Dabei werden die Produkte sowohl aktiv durch AußendienstmitarbeiterInnen als auch durch Katalogbestellungen durch Kunden vertrieben.

In der Abteilung Industrial Solutions and Services (IS&S) beschäftigt man sich mit Industriebau und der Instandhaltung und Wartung von Anlagen. Zu den wichtigsten Branchen gehören Wassertechnik, Zementwerke, Papierindustrie, Kunststoffindustrie, ein großer Bereich sind Eisen- und Stahlwerke und ein Spezialbereich ist Reject Power – also erneuerbare Energie.

Hauptsächlich ist diese Abteilung für den oberösterreichischen Raum tätig, wobei sie durch das „Schwesternunternehmen“ (Interview 6: 20) VAI auch weltweit tätig ist.

Der Spezialbereich Reject Power wurde durch den Kauf von VA-Tech Elin EBG eingegliedert. In Linz ist das Kompetenzzentrum und dieser Bereich von IS&S ist ebenfalls international tätig. Die dort geplanten und gebauten Anlagen verbrennen beispielsweise Abfall und führen die dort entstandene Energie durch eine Kraftwerkskopplung wieder dem System zu.

In allen Bereichen des Industriebaus werden die Anlagen geplant und entwickelt, danach kommt die Angebotsverhandlung und dann die Realisierung. Vom Instandhaltungsbereich werden die Anlagen dann gewartet und die Kunden werden weiter betreut.

6.2. Organisationsaufbau

Die zehn InterviewpartnerInnen haben versucht die Organisationsform ihrer Abteilungen genau zu beschreiben.

6.2.1. Abteilung Automation and Drives (A&D)

Grundsätzlich ist die Abteilung A&D streng hierarchisch gegliedert. In Deutschland befindet sich das Stammhaus, von dem auch Produkte nach Linz geliefert werden. Innerhalb von Österreich ist die Zentrale in Wien. Dort erfolgt die zentrale Buchhaltung.

In der Niederlassung Linz gibt es bei A&D einen technischen und einen kaufmännischen Abteilungsleiter. Darunter unterteilt sich die Abteilung in drei Vertriebsgruppen. Zwei Gruppen teilen sich Oberösterreich auf, d.h. eine hat das Gebiet nördlich der Donau, bzw. der Westautobahn zu betreuen und die zweite Gruppe ist südlich der Donau tätig. Die dritte Gruppe kümmert sich um die Großkunden und die Industrie, die in der Metallbranche tätig sind. Dazu gehört zum Beispiel die Voest AG. „Jede Vertriebsgruppe organisiert sich für sich selbst.“ (Interview 3: 19) Drei der Befragten waren in den Gruppen, die sich Oberösterreich aufteilen. Diese sind sehr ähnlich strukturiert. Die restlichen zwei InterviewpartnerInnen sind für die Großkunden zuständig. Deren Gruppe ist etwas anders aufgebaut. Der Unterschied zeigt sich in der folgenden Erläuterung.

Innerhalb der Gruppen gibt es jeweils einen Teamleiter, der der direkte Vorgesetzte für die MitarbeiterInnen ist. Er sitzt inmitten des Teams und arbeitet genauso mit.

Innerhalb des Teams gibt es Vertriebsbeauftragte, Techniker im Innendienst und die kaufmännischen Abwickler. Der Innendienst versucht den Außendienst zu unterstützen, die Abwickler nehmen die Bestellungen entgegen und geben alles in das SAP-Programm ein. Die beiden oberösterreichischen Gruppen umfassen jeweils zehn Mitglieder.

Die Großkundengruppe besteht aus acht MitarbeiterInnen. Davon sind zwei Personen für den Außendienst zuständig. Jeder Außendienstmann hat ein fix zugeordnetes Mitglied aus dem Innendienst. Sie übernehmen das Telefon,

arbeiten Angebote aus und machen auch die Vertretung für den Außendienst. Dann gibt es zwei Mitarbeiterinnen, die die Abwicklung machen und für die Bestellungen, die Lieferungen und für Logistisches zuständig sind. Die restlichen zwei MitarbeiterInnen sind Techniker mit Spezialgebieten wie Motoren oder Getriebe, auf die beide Außendienstleute zugreifen können.

Man kann also erkennen, dass die Vertriebsgruppe für die Großkunden viel straffer und hierarchischer gegliedert ist als die beiden anderen Gruppen. Die Personen aus dem Außendienst sind denen im Innendienst übergeordnet.

Für alle drei Gruppen gibt es noch eine beratende übergeordnete Stabstelle. „Es gibt dann noch eine übergeordnete Gruppe, das sind unsere Fachberater, Spezialisten auf ihrem Gebiet. Der eine ist für Schaltgeräte Spezialist, der andere ist Spezialist in Bezug auf Antriebstechnik, das heißt Ergänzungen und Motoren und einen dritten haben wir noch, der Sensorik, Höchststandsmessungen, Durchflussmessungen und Gasanalysen macht. Das sind insgesamt drei Leute, die aber sozusagen für die gesamte Abteilung, für unsere 25 Leute die wir sind, zuständig sind. (Interview 8: 46-53) Wie aus den Interviews zu sehen war gibt es diese drei Fachberater, die allgemein Promotoren genannt werden, für spezielle Produkte innerhalb der Niederlassung. Es gibt aber auch welche in der Vertriebsabteilung in Wien, auf die die Abteilung zugreifen kann. Die Promotoren können auch zur Unterstützung zu Kundengesprächen angefordert werden.

Zusammenfassend möchte ich die Abteilung A&D noch in einem Organigramm darstellen, damit man sehen kann, dass die Abteilung nach einer klassischen Stablinienorganisation aufgebaut ist.

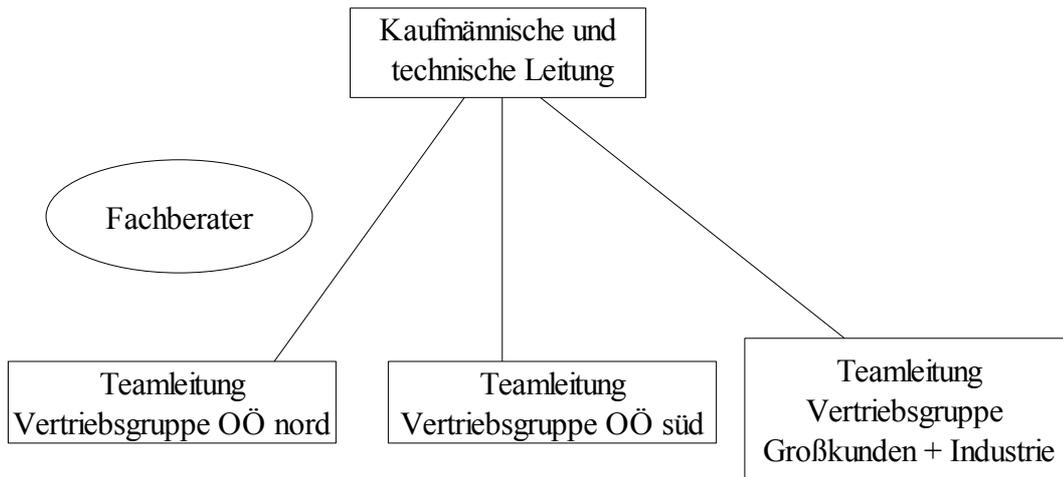


Abbildung 10: Organigramm Abteilung Automation and Drives.

6.2.2. Abteilung Industrial Solutions and Services (IS&S)

Die Abteilung IS&S Linz hat an der Spitze eine Regionalleitung. Darunter ist sie in zwei Einheiten aufgeteilt. Der eine Bereich ist die Metal Technology, in der die Kunden aus der Metallbranche sind. Metal Technology ist außerdem noch in die Bereiche Vertrieb, Projektentwicklung, Projektengineering und Service und Wartung unterteilt. Der andere Bereich ist Industrial Technology. Dort kommen die Kunden aus den Bereichen Kunststoff, Papier und Reject Power. Das Aufgabengebiet von IS&S liegt hauptsächlich in Oberösterreich bzw. Österreich und als zusätzliches Schwerpunktgebiet betreuen sie auch die an Österreich angrenzenden östlichen Länder, genannt Central Eastern Europe (CEE). Vier der Befragten stammen aus der Metallsparte und eine Person stammt aus der Industriesparte Reject Power.

Die beiden Gruppen haben jeweils einen Gruppenleiter. Darunter fängt die Projektorganisation an, wobei an oberster Stelle die Projektleitung steht und hierarchisch tiefer gestellt sind die Teammitglieder. Die Projektleiter müssen sich zum Beispiel bei der Vertragsgestaltung mit den Linienvorgesetzten der Abteilung besprechen und abstimmen.

Die Teams sind, wenn es die Aufgabenstellung so verlangt, interdisziplinär zusammengestellt. Die Projektleitung ist voll verantwortlich für die Ergebnisse, die Einhaltung der Projektziele und die Ressourcen. Die Aufgaben sind das

Aufbauen einer Projektstruktur, mit definierten Arbeitspaketen und einem Terminplan, die Personalplanung und das Kümern um Vertragliches, wo als Beispiel in den Interviews Pönalezahlungen genannt wurden. (vgl. Interview 7: 80)

Die Projektstruktur wird in einem Organigramm festgelegt in der es an oberster Stelle die Projektleitung gibt. Bei größeren Projekten gibt es darunter noch eine Subprojektleitung. Sie übernimmt organisatorische Tätigkeiten.

Hierarchisch untergestellt sind die Projektteammitglieder, deren Rollen und Aufgaben klar definiert sind und in einem Gespräch auch bewusst gemacht werden. Bei manchen Projekten der Siemens AG Linz gibt es ca. 100 Teammitglieder, wobei die Projektleitung hauptsächlich mit einem Kernteam kommuniziert, das dann die Aufgabe hat die Informationen und Anweisungen an die restlichen Mitglieder weiter zu geben. Für das Kernteam versuchen die interviewten Personen, die in der Projektleitung arbeiten, immer die selben Leute zu bekommen, da sie ihre Arbeit kennen und die Mitglieder wiederum die Strukturen kennen. Die Zusammenstellung des Teams wechselt je nach Bedarf, nur eine kaufmännische Kraft, eine Person für den Einkauf und jemand für das Zeitmanagement sind dauerhaft im Team.

Die Planung dauert meistens fünf bis sechs Monate, dann erst kann die Anlage gefertigt werden.

Der Konzern gibt für Projekte natürlich Mindestkriterien vor, das dieses Beispiel aus Interview 5 (273-285) belegt³:

G: Und gibt es auch Vorgaben wie das Projekt ablaufen muss oder so?

I: Da gibt es bei uns relativ, sagen wir, es kommt ganz auf das Projekt darauf an. Es gibt gewisse Mindestkriterien und bei mir sind die Projekte sehr klein, sehr klein bedeutet bei uns Projekte unter 100.000 €, also ein großes Projekt ist bei uns mehrere Millionen oder zweistellige Millionenbeträge in Euro. Bei kleineren Projekten gibt es Mindestkriterien, wie z.B. dass eine Aufgabenstellung

³ G ist die Interviewerin und I ist die jeweilige interviewte Person.

geschrieben wird, es muss eine Anfrage vom Kunden und ein Angebot von uns gestellt sein, es muss eine Angebotsnummer geben, die im SAP festgehalten ist und ein Preis ausgemacht werden, der Kunde muss von uns akzeptiert sein, das ist natürlich dann kein Problem, wenn es ein Großkunde ist, schwierig ist es bei uns wenn man viele Kleinkunden, kleine Projekte hat, dann ist das eigentlich schon ein Entgegenkommen, dass man für den arbeitet, weil man schon Produktionskosten für die eine Sache nicht herein bekommt.

In erster Linie gibt es die organisatorischen, um nicht zu sagen bürokratischen Richtlinien, wie Angebotsnummer, Bestellnummer usw. Nach meiner Erfahrung werden die Angebote in fünffacher Ausführung gedruckt und an die verschiedenen Verantwortlichen und natürlich dem Kunden gesendet. Dieser Aufwand ist in so einer großen Firma natürlich unumgänglich, damit die Zuständigen und die Leitung den Überblick behalten können.

Nach den Erläuterungen der interviewten Personen handelt es sich bei der Siemens Projektorganisation um die reine Projektorganisation. Bestätigt wird dies durch die Aussage von Interview 4 (37-38): „Im Projekt selbst, also bei der Errichtung, ist aber der Projektleiter der voll Verantwortliche.“

Abschließend möchte ich auch hier noch die Abteilung IS&S in Form eines Organigramms darstellen.

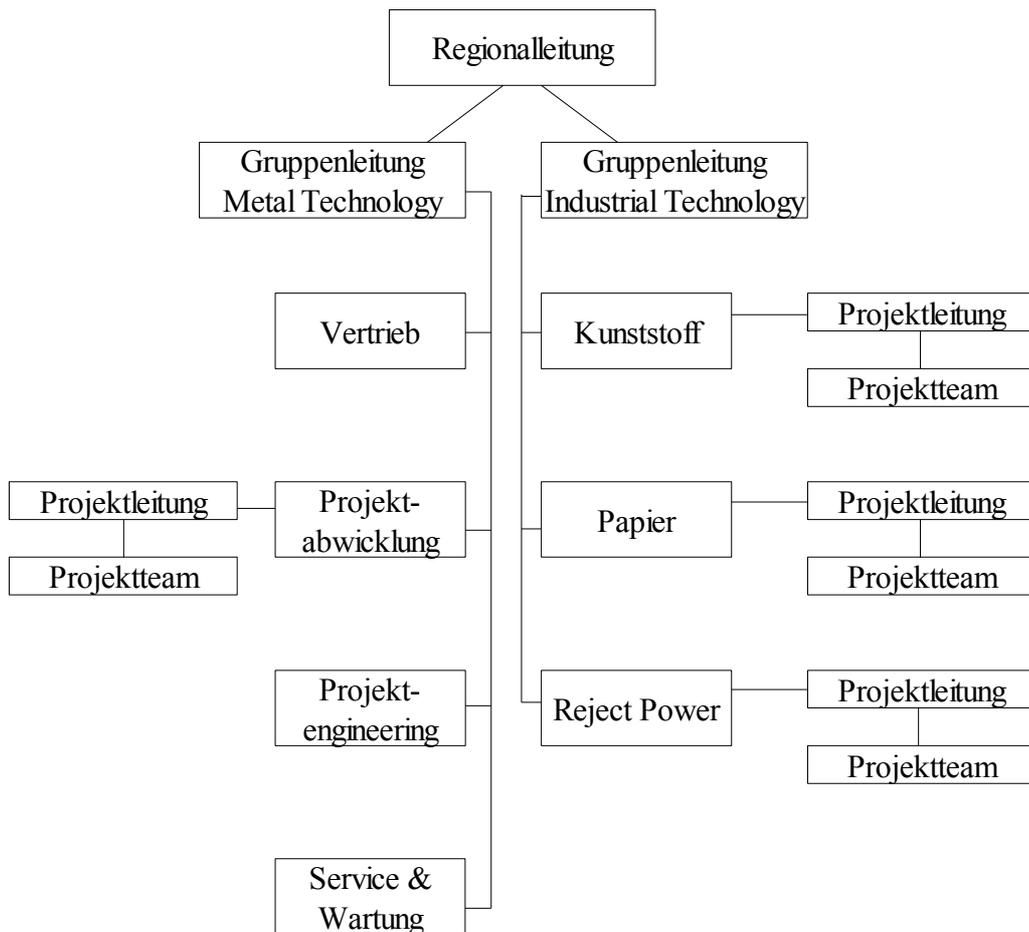


Abbildung 11: Organigramm Abteilung Industrial Solutions and Services

Eine Frage im Leitfaden betraf auch die subjektiv gesehenen Vor- und Nachteile der jeweiligen Organisationsformen. Zuerst werden im nächsten Teil der Arbeit die Erläuterungen der hierarchischen Form in der Abteilung A&D, dann die der Projektorganisation der Abteilung IS&S interpretiert.

6.2.3. Vorteile der hierarchischen Organisationsform

Als größten Vorteil der Organisationsform in der Abteilung A&D wird die relativ kleine Gruppengröße gesehen, beziehungsweise die Aufteilung in die drei Gruppen. Dadurch weiß jedes Mitglied innerhalb der Gruppe wer für was oder welchen Kunden zuständig ist. Das erleichtert die Arbeit und ist auch sehr

kundenfreundlich – der Kunde bekommt auf schnellstem Weg seine Informationen und hat meist einen persönlichen Ansprechpartner, der auch über die Vorgänge beim Kunde bescheid weiß.

Der Austausch von Informationen und die Kommunikation im Allgemeinen wird bei acht bis zehn Personen pro Gruppe auch als effizient gesehen, das funktioniert meiner Meinung nach auch dadurch gut, dass alle Gruppenmitglieder in einem Großraumbüro untergebracht sind.

Drei der fünf Befragten, die diese Aussage belegen machten sehr ähnliche Aussagen wie folgende aus dem achten Interview (76-79): „Also es ist eine kleine Gruppe, da kennt jeder jeden, da trifft jeder jeden, da kann wer hingehen zu jeden, man weiß dann wer für was zuständig ist.“

Weiters wurde die klare Strukturierung als Vorteil gesehen. Die Aufgabenteilung ist jedem bewusst. Eine Person merkte an, dass es angenehm ist, dass man bei heikleren Fragen einen Vorgesetzten kontaktieren kann. Auch die geringere Verantwortung wurde als Vorteil gesehen. Die Endverantwortung liegt beim Gruppenleiter, dadurch ist es auch notwendig, dass Angebote von einem Kaufmann und einem Techniker höherer Stufe kontrolliert und unterschrieben werden. Dies betrifft vor allem den Innendienst, die, den Erzählungen nach, weniger Verantwortung tragen als der Außendienst.

Als Vorteil im Außendienst wird wiederum der Freiraum und die freie Arbeitseinteilung gesehen.

6.2.4. Nachteile der hierarchischen Organisationsform

Die InterviewpartnerInnen aus dem kaufmännischen Bereich fanden keinerlei Nachteile an dieser Organisationsform. Sie sind voll zufrieden mit ihrer hierarchischen Position.

Jene Personen, die im Vertrieb tätig sind fanden schon einige Nachteile der Hierarchie.

Ein Mitglied nannte Schwierigkeiten bei den benötigten Unterschriften für die Angebote. Es dürfen keine Angebote von den Leuten im Innendienst selbst unterschrieben werden. Ein Problem entsteht dann, wenn der Kunde wartet und

niemand von den Vorgesetzten verfügbar ist. Dadurch kann eine lange Wartezeit entstehen. Ein Vorschlag wäre, dass zumindest für Routinesachen Verantwortung übernommen werden kann.

Die beiden InterviewpartnerInnen aus dem Außendienst merkten dann doch einige Nachteile an. Eine Person nannte die Unflexibilität und die starren Vorgaben der Organisation. Dadurch entstehen lange Reaktionszeiten und Wartezeiten. Dies findet die Person sehr erschwerend für die Arbeit.

Früher war es so, dass zu den Kunden mehrere MitarbeiterInnen der Siemens AG gefahren sind. Jeder hatte sein Spezialgebiet und versuchte diese Produkte an den Kunden zu bringen. Jetzt fährt nur mehr eine Person zum Kunden und bietet alleine die ganze Produktpalette an. Natürlich ist es nicht mehr möglich, dass eine Person alles weiß und dafür gibt es dann auch die Fachberater. Die befragte Person arbeitet schon lange bei Siemens und hat dadurch auch Kenntnisse vom alten System. Sie sieht es jetzt als Nachteil nicht mehr das Detailwissen zu haben. Wobei ich glaube, dass es bei einer so breiten Produktpalette gar nicht mehr möglich ist alles zu wissen. Durch die Beratung der Fachberater wird dieses Problem sehr gut gelöst, da diese innerhalb der Niederlassung und auch beim Kunden unterstützend wirken.

6.2.5. Vorteile der Projektorganisation

Es wurden einige Vorteile der Projektorganisation genannt, wie zum Beispiel, dass alle MitarbeiterInnen den selben Fokus haben. Damit wurde gemeint, dass die Teammitglieder aus ihren üblichen Abteilungen direkt in die Projektorganisation eingegliedert werden und für eine beschränkte Zeit ausschließlich für das Projekt arbeiten. Sie werden nicht von ihren üblichen Arbeitsvorgängen abgelenkt sondern konzentrieren sich nur auf die Projektarbeit. Weiters wurde die Verantwortung über alle Ressourcen, von der Projektleitung, dem Projektengineering bis zur Software und dem Inbetriebnehmer in der Metallgruppe herausgehoben. Diese Vorteile sollten vor allem durch die neue Organisation gefördert werden und so die Ressourcenplanung einfacher und überschaubarer machen.

Von zwei InterviewpartnerInnen wurde die abwechslungsreiche Arbeit als Vorteil genannt. Folgende Phrasen wurden dabei erwähnt:

- Die Arbeit sei nie monoton, langweilig oder Routine.
- Sie verlangt Flexibilität und Selbstarrangement.
- Je mehr Energie man selbst in ein Projekt steckt, desto besser wird es.

Es wurde auch noch bemerkt, dass die MitarbeiterInnen aus den verschiedensten Abteilungen durch die Projektarbeit andere Segmente der Siemens AG kennen lernen. Dadurch wird das Wissen über das Unternehmen größer und die Bindung eventuell auch stärker.

Durch das Zusammenarbeiten erhalten die Teammitglieder mehr Kommunikationserfahrungen und betreiben auch Networking. Außerdem sehen sie das Ergebnis, die Anlagen, wahrhaftig. Sie wissen dann, wofür sie gearbeitet haben.

6.2.6. Nachteile der Projektorganisation

Es wurden allgemein keine Nachteile der Projektorganisation gesehen. Ausnahme war die Erwähnung von Schwierigkeiten beim Zugriff zu Leuten. Es ist teilweise schwierig die Leute aus ihrem Kreis längerfristig herauszulösen. Außerdem gibt es Probleme, wenn manche Personen in einem anderen Projekt involviert sind und dort länger brauchen als vorgesehen. Der angemeldete Anspruch erlischt und „ich kann nicht bestimmen ob er in meinem Projekt arbeitet oder in einem anderen Projekt.“ (Interview 5: 182-183)

Ein Projektleiter meinte auch, dass er zur Arbeit einen Gegenpol brauchen würde um den Kopf wieder frei zu bekommen. Man trägt doch sehr viel Verantwortung und muss sich einfach ab und zu abreagieren. Dies sehe ich jedoch nicht wirklich als Nachteil, denn viele MitarbeiterInnen werden einen Ausgleich zur Arbeit brauchen.

Zusammenfassend sind gravierende Unterschiede bei der Verantwortung zwischen den Organisationstypen zu sehen. Bei A&D finden es die Mitglieder gut, dass die Endverantwortung nicht bei ihnen direkt liegt sondern bei den

Vorgesetzten. Bei der Projektorganisation empfinden es die Personen als Vorteil, dass die Verantwortung hauptsächlich bei ihnen selbst liegt. Die Abteilungen verlangen meiner Meinung nach unterschiedliche Typen von Menschen. Bei IS&S sind vorwiegend Leute die gerne ein Risiko eingehen und bei A&D MitarbeiterInnen die eher Routine und weniger Verantwortung mögen. Während der Interviews hatte ich das Gefühl, dass keiner in die jeweils andere Abteilung tauschen würde.

Erwähnenswert ist auch noch, dass die Personen aus dem Projektmanagement fast keine Nachteile sehen, ausgenommen einer Person von fünf.

6.3. Die interviewten Personen – ihre Aufgaben

In diesem Teil der Arbeit möchte ich wieder zuerst auf die Abteilung A&D eingehen, danach auf die Abteilung IS&S. Um die konkreten Aufgaben herauszufinden fragte ich in den Interviews nach einem normalen Tagesablauf.

Ich möchte zuerst auf die kaufmännischen Angestellten der Abteilung A&D eingehen. Ihr Tagesablauf klingt sehr geregelt. Es sind verschiedene Arbeitsschritte, die jeden Tag erledigt werden müssen. Dazu gehört die Bearbeitung von Bestellungen, die laufend zwischen sieben Uhr in der Früh und vier Uhr am Nachmittag einlangen. Sie werden zuerst geprüft, dann wird eine Kundennummer vergeben bzw. wenn es bereits eine Kundennummer gibt wird die Bestellung sofort in das SAP Programm eingegeben. Dadurch werden die Auftragsbestätigung und die Fakturierung automatisch ausgearbeitet.

Die Bestellungen gehen fast nur an andere Siemens Stammhäuser, wie etwa in Deutschland oder Tschechien. Die Angestellten betreiben die Lieferverfolgung und die Rechnungsnachverfolgung, wobei Mahnungen von der zentralen Buchhaltung in Wien hinaus gehen. Daneben wird noch der Auftragsspiegel im Auge behalten wie die Interviewte aus Interview acht (130-134) erzählt. „Die Zwischenaufgaben sind dann eigentlich, dass man einmal schaut mit dem Auftragsspiegel. Der Auftragsspiegel ist eben Controlling, das ist meine Arbeit als Kauffrau, dass ich schauen kann, wo finde ich die Aufträge, sind Kosten, gibt es Unstimmigkeiten?“

Die Bestellungen werden vorrangig behandelt, dadurch entsteht auch Kundenkontakt wodurch die Arbeit nicht eintönig wird. Es gab eine klare Übereinstimmung über die Arbeitsschritte in den beiden Interviews der kaufmännischen Angestellten, die sehr strukturiert und geregelt sind.

Anders ist es bei den Technikern, wobei man hier zwischen denjenigen unterscheiden muss die im Außendienst arbeiten und jenen, die im Innendienst arbeiten.

Leute aus dem Außendienst haben viel persönlichen Kundenkontakt in Form von Terminen in den verschiedenen Firmen. Sie erledigen aber auch viele Anfragen der Kunden über E-Mail und Telefon.

Jene im Innendienst schreiben Angebote und bearbeiten „technische Auslegungen“ (Interview 2: 251) am Computer. Bei Problemen kommunizieren sie mit den Kunden und dem Werk.

Für beide gilt, dass es keinen typischen Tagesablauf gibt, da durch die Anfragen der Kunden die Aufgaben variieren.

Im Bereich der Projektorganisation sind Tagesabläufe schwer planbar. (vgl. Interview 6: 75) Regelmäßigkeiten sind in allen Interviews am Morgen zu erkennen. Alle InterviewpartnerInnen verschaffen sich in der Früh einen Überblick über die anfallende Arbeit. Sie schauen in ihre E-Mail-Accounts und auf ihren Schreibtisch ob etwas Neues ansteht oder ob es Probleme gibt. Sie ordnen dann ihre Arbeiten nach der Dringlichkeit.

Weitere tägliche Tätigkeiten sind beispielsweise telefonieren mit Teammitgliedern, Lieferanten, mit dem Einkauf und mit der Kaufmannschaft. (vgl. Interview 4: 186-189) Hauptaufgaben sind somit das Koordinieren und Organisieren: „Ansonsten ist im Tagesplan doch sehr vieles im organisatorischen Bereich, dass man in gewissen Punkten beratend, unterstützend oder helfend in Projekten zur Verfügung steht, dass man auch immer wieder bei Terminen, die wichtig sind, mit dabei ist, dass jeder die Unterstützung bekommt in den Bereichen, die er braucht, damit er seine Aufgaben auch entsprechend erfüllen kann.“ (Interview 6: 85-89)

Außerdem haben die ProjektleiterInnen auch praktische Arbeiten wie Anfragen erstellen, Angebote bewerten und bearbeiten und Zeichnungen überprüfen.

Es wurde auch erwähnt, dass sich die Arbeiten von Phase zu Phase des Projektes ändern. Auch auf unvorhergesehene Dinge muss man flexibel reagieren können.

Zwei der fünf InterviewpartnerInnen erwähnten auch, dass sie sich regelmäßig über Projektmanagementmethoden informieren und sich Strategien für die MitarbeiterInnen (also Personalentwicklungsmaßnahmen) und den Markt überlegen. Ein Interviewpartner verglich die Projektarbeit mit dem Betreiben eines Kleinunternehmens, da man kostenverantwortlich ist und somit wirtschaftlich handeln muss um die Vorgaben von Siemens zu erreichen.

Gesamt gesehen, herrscht in der Abteilung A&D mehr Routine, vor allem bei den kaufmännischen Angestellten.

Im Projektmanagement müssen auch manche Arbeiten täglich erledigt werden, doch diese sind abhängig von den Phasen des Projekts. Es besteht auch eine größere Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Dinge geschehen und darauf flexibel reagiert werden muss.

6.4. Informationsbeschaffung und -weitergabe

Ganz interessant sind die Ergebnisse bei der Frage nach der Beschaffung und Weitergabe von Informationen. Sieben von zehn interviewten Personen nannten als hauptsächliches Informationsmittel das E-Mail. Es nimmt einen sehr hohen Stellenwert ein, da es einige Vorteile hat, wie die Schnelligkeit und die Möglichkeit die Informationen digital zu speichern oder auszudrucken. Als zusätzliche Informationsmittel wurden der Austausch von Informationen in persönlichen Gesprächen, Telefonaten oder Meetings, das Internet und das Intranet genannt. Eine Person nannte noch Zeitschriften und Informationsveranstaltungen.

Es wurde dann differenziert zwischen wen der Informationsaustausch stattfindet.

Dazu wurden die Interviewten zum Austausch von Informationen zwischen Kunden, MitarbeiterInnen, Abteilungen und der Konzernleitung befragt.

In der hierarchischen Organisation bekommen Kunden ihre Informationen nur per Telefon und E-Mail um den Informationsweg möglichst kurz zu halten.

In der Projektorganisation hingegen steht der formelle Charakter im Vordergrund. Kunden werden schriftlich informiert, dazu gehört natürlich der E-Mail-Verkehr sowie das klassische Schriftstück, das per Post versandt wird. Die Projektleiter sehen sich als Sprachrohr gegenüber Kunden und verrichten somit die hauptsächliche Informationsarbeit.

Eine Person nannte als Informationspunkt Projektmeetings mit dem Endkunden, die regelmäßig abgehalten werden und jeweils zwei bis drei Stunden dauern. Dies ist der Ort wo über diverse Themen gesprochen wird und die Kunden anmerken können was sie brauchen oder wollen.

Mich interessierte während der Befragung auch der Informationsaustausch zwischen den MitarbeiterInnen. In einer Vertriebsgruppe der Abteilung A&D gibt es wöchentliche Meetings, die bis zu einer Stunde dauern. Sie betreffen meist nur die TechnikerInnen im Innen- und Außendienst, nur wenn es die kaufmännischen Angestellten ebenfalls betrifft sind auch sie dabei. Dort kann jeder und jede Themen einbringen die gerade wichtig und erwähnenswert sind. Diese Treffen werden von den jeweiligen MitarbeiterInnen als sehr gut empfunden.

In den anderen Vertriebsgruppen werden wichtige Informationen direkt weiter gegeben, da die Angestellten in Großraumbüros untergebracht sind und das, laut Interviewpartner, der unbürokratischste und einfachste Weg ist. Eine InterviewpartnerIn strich auch den Vorteil eines Großraumbüros mit folgendem Zitat heraus: „Man bekommt viel nebenbei, neben dem Telefon auch mit – was da so rennt. Wenn es Schwierigkeiten gibt oder eben auch positive Berichte.“ (Interview 1: 66-68) Eine Person erwähnte auch die Möglichkeit spontaner Treffen, die von der Teamleitung einer Vertriebsgruppe einberufen werden können.

Bei Projekten hat die Projektleitung die Verantwortung für die Weitergabe von Informationen. Sie müssen in dosierter Form an den richtigen Mann, die richtige Frau gebracht werden. Allgemein gilt, dass viele Informationen per E-Mail weiter

gegeben werden damit sie auch schriftlich fixiert sind. Auch bei persönlichen Gesprächen, die als häufigstes Mittel der Datenweitergabe angegeben wurden, werden teilweise Gesprächsprotokolle angefertigt.

Für Projektmitglieder, die nicht immer persönlich im Firmensitz anwesend sind können nur selten Treffen abgehalten werden. Für sie wird ein zentraler Informationspool, zum Beispiel im Intranet, eingerichtet.

Vor allem in den kritischen Phasen des Projektes werden die Mitteilungen formell, per (interner) Post oder E-Mail, weiter gegeben. Eine Person aus der Projektleitung hält auch regelmäßig einen Jour fixe ab um Mitteilungen zentral einzuspeisen. (vgl. Interview 6: 118)

Ein auffallender Unterschied des Informationsaustauschs zwischen den Organisationen ist, dass in der Projektorganisation viel mehr auf die Formalität und Verschriftlichung geachtet werden muss. Die Informationen müssen für jeden zugänglich gemacht werden.

Zum Schluss noch die Ergebnisse der Fragen über den Informationsaustausch zwischen den Abteilungen und der Konzernleitung, bei denen es im Vergleich der Abteilungen keine ersichtlichen Unterschiede gibt.

Alle MitarbeiterInnen bekommen von der Konzernleitung aus Wien und von anderen Abteilungen Newsletter per E-Mail. Dafür gibt es in Wien eine eigene Abteilung namens Corporate Communications.

Hausintern gibt es natürlich auch Informationen per E-Mail und für die Abteilungsleitung des Industriebereiches gibt es zwei bis drei mal im Jahr Bereichsbesprechungen in denen aktuelle Dinge wie zum Beispiel organisatorische Themen besprochen werden.

Allgemeine Themen kann man als Mitglied von Siemens auch im Intranet nachlesen und es gibt für Produktinformationen auch Informationsveranstaltungen.

So gesehen gibt es viele verschiedene Wege um an Informationen zu kommen. Die wichtigsten Arten um Informationen zu vertreiben sind per E-Mail oder im

persönlichen Gespräch.

6.5. Das Intranet von Siemens AG

Neun von zehn interviewten Personen nutzen das Intranet täglich. Es wird mittlerweile als wichtiges Arbeitswerkzeug angesehen. Als Vorteil wird die Informationsfülle gesehen. In der Projektarbeit kann diese Plattform auch dazu verwendet werden, dass Informationen nur für Berechtigte bereitgestellt werden. Als Nachteil wurde der Zeitaufwand gesehen. Es gibt zwar eine Fülle von Neuigkeiten doch die meisten haben nicht die Zeit alles Interessante zu lesen. Auch die Suche nach Informationen nimmt sehr viel Zeit ein, wie das folgende Zitat bestätigt: „Wenn man etwas [im Intranet] sucht kann man unter Umständen 2 Stunden brauchen, bis man etwas gefunden hat.“ (Interview 10: 119-120) Vielleicht wäre eine Verbesserung der Suchfunktion dabei hilfreich.

Was sich die interviewten Personen anschauen wird in folgender Übersicht aufgelistet:

Hierarchische Organisation	Projektorganisation
Daten für Aufträge wie z.B. Datenschlüssel	Allgemeine Informationen über Siemens
Datenbank mit Einkaufs- und Verkaufspreisen	Datenbanken für Preisfindung, Produktsuche und Detailsuche
Aktuelle Themen	Projektinformationen
Veranstaltungen von Siemens	Informationen über Abteilungen
Betriebsratsthemen	Reiseplanung und Reisekostenabrechnung
Kulturangebot	
Informationen, die einen betreffen	
Produktinformationen	
Interne Schreiben von Vorgesetzten	
Aktuelle Projekte und Hintergrundinformationen von Abteilungen	
Verschiedene Unterlagen	

Tabelle 2: Durchsuchte Themen des Intranets

Wie man sehen kann, sehen sich Personen aus der hierarchischen Organisation vielfältigere Themen an als Personen aus der Projektorganisation. Dabei ist nicht immer alles arbeitsbezogen, denn manche Informationsgegenstände betreffen auch die Freizeit. Siemens unterstützt sehr viele Kulturveranstaltungen oder andere Events, die sie dann in das Intranet stellen und die MitarbeiterInnen nutzen teilweise das Angebot.

Personen der IS&S Abteilung nutzen das Intranet fast ausschließlich für ihre Arbeit.

6.6. Anregungen zur Verbesserung der Kommunikation

Es wurde bereits viel über die Weitergabe von Informationen gesagt. Eine Frage des Fragebogens betraf auch Verbesserungsmöglichkeiten der Kommunikation aus der Sicht der InterviewpartnerInnen.

Bei der hierarchischen Organisation gibt es eine klare Struktur, deswegen hält eine Person die Kommunikation von oben nach unten für ausreichend. Trotzdem gibt es einige Anmerkungen und Wünsche.

Jedes Organisationsmitglied bekommt eine Fülle von Newsletter und E-Mails. Diese Überschwemmung führt dazu, dass teilweise wichtige Informationen gelöscht werden, da man nicht die Zeit hat jeden E-Mail-Eingang zu lesen. Hier wäre der dringende Wunsch, dass man das Versenden gezielter macht und die Informationen dann nur jene Personen bekommen, die es wirklich betrifft. Diese Anmerkung kam auch von einer interviewten Person der Abteilung IS&S.

Weiters wurde erwähnt, dass die Kommunikation zwischen den Vertriebsgruppen verbessert werden könnte. Die Verständigung innerhalb der Gruppen ist sehr gut, da sie auch nicht räumlich getrennt sind, nur zwischen den Gruppen wird kaum geredet. Ausnahmen sind beim Kaffee. Jedes Stockwerk der Siemens Linz besitzt ein Kaffeeküche. Dort treffen sich Leute aus den verschiedenen Gruppen und reden über Kunden und ähnliches. Nur eine Person meinte, dass sich der tägliche Kaffee aufgehört hat und jeder schaut, dass er seine Arbeit voran treibt. (vgl. Interview 10: 146-149)

Durch die Umstrukturierung gab es viele Unsicherheiten. Da wurde der Wunsch

geäußert, dass die Leitung mehr informieren sollte – auch über allgemeine Themen der Siemens. Durch den Mangel an Informationen fühlen sich einige MitarbeiterInnen überrollt und dies führt zu Unsicherheit und Unmut. „Entscheidungen von oben kann man nicht leiten. Die kann man stillschweigend hinnehmen oder sich äußern, was ja nicht gewünscht ist.“ (Interview 9: 37-38) Die Leitung sollte daher offener für Feedbacks jeglicher Art sein.

In der Projektarbeit ist Kommunikation sehr wichtig für die reibungslose Zusammenarbeit. Wenn es sehr große Teams sind ist es natürlich sehr schwierig, da nicht mehr jeder mit jedem reden kann und sich die Leute nicht einmal alle kennen. Um diesem entgegenzuwirken kam der Vorschlag der Wiedereinführung von Stammtischen. Auch auf die Gefahr hin, dass sich die Projektteammitglieder in der Freizeit nicht mit ArbeitskollegInnen treffen möchten, lässt sich in einer lockeren Atmosphäre leichter reden.

Ansonsten findet die Projektleitung, dass die Kommunikation gut läuft. Hier fehlt natürlich der Vergleich mit den Teammitgliedern um eine klare Aussage treffen zu können.

6.7. Die Motivation bei Siemens zu arbeiten

Die Motivation in der Abteilung A&D ist bei vier von fünf Interviewten das selbständige Arbeiten, das gute Arbeitsklima, die freie Arbeitseinteilung durch die Gleitzeit und der Kundenkontakt. Ein Mitglied erwähnte noch den Spaß an der Arbeit. Nur eine Person meinte, dass es schon einmal motivierender war bei Siemens zu arbeiten, da das Arbeitsklima darunter leidet wenn nur mehr „jeder sein Ding erreicht und wie es den anderen geht ist Nebensache.“ (Interview 9: 159-160)

Siemens wurde als große Firma mit relativ gutem Namen und mit Produkten guter Qualität beschrieben. Auch das fand eine Person motivierend. Weiters wurde die Möglichkeit in andere Abteilungen oder zu anderen Tätigkeiten zu wechseln als Motivation empfunden. Im Gegensatz zu der Projektorganisation wurde die monetäre Entgeltung nur von einer Person nebenbei erwähnt.

Zur extrinsischen Motivation gibt es bei Siemens für alle MitarbeiterInnen

Vergünstigungen bei verschiedenen Firmen, Gutscheine vom Betriebsrat und einen Mitarbeitershop. Von den A&D MitarbeiterInnen finden zwei der fünf die Vergünstigungen und Gutscheine sehr positiv nur vom Mitarbeitershop sind sie nicht so überzeugt, da die Geräte überall billiger sind als im „Für uns Shop“ (vgl. Interview 3: 239 f) Gut strukturierte Sozialleistungen, wie etwa die Handhabung mit Überstunden, Wegzeitvergütung oder Fahrten ins Ausland werden ebenfalls als positiv gesehen.

Eine der befragten Personen studiert neben der Arbeit und dass Siemens das ermöglicht wird auch hoch angerechnet.

Wie in der hierarchischen Organisation wurden in der Projektorganisation ebenfalls der Spaß an der Arbeit, das Betriebs- bzw. Arbeitsklima, Vergünstigungen und das Gehalt als Anreiz zum Arbeiten in der Firma Siemens genannt. Es wurden aber auch andere Aspekte eingebracht wie das abwechslungsreiche Geschäft, die persönliche Weiterentwicklung, die Möglichkeit ins Ausland zu gehen und, dass es ein „Job [ist,] wo man etwas bewegen kann“. (Interview 7: 295)

Eine interviewte Person, die schon viele Jahre bei Siemens arbeitet, ist stolz darauf, in einem hochtechnologisiertem Unternehmen mit deutschsprachiger Kultur, das ganz vorne am Weltmarkt dabei ist zu arbeiten. (vgl. Interview 5: 322-328)

Es gab nur von einer Person der IS&S Abteilung Kritik, dass Siemens alles auf die MitarbeiterInnen abwälzt. Damit meinte sie zum Beispiel Handygebühren oder überhöhte monatliche Fahrzeitgebühren für ein Firmenauto.

Insgesamt kann man sagen, dass die Firma Siemens viele extrinsische Motivationsfaktoren zu Verfügung stellt. Die MitarbeiterInnen schätzen dies auch. Beim „Für uns Shop“ könnte man eventuell noch einiges Verbessern. Es gibt Weihnachtsangebote die teilweise genutzt werden und solche Angebote könnte man auch wähen des Jahres öfter anbieten.

6.8. Was bedeutet Siemens für die MitarbeiterInnen

Meine Fragen über Siemens zielten auf die Loyalität, den Stolz bei Siemens arbeiten zu können und die Werte der Firma ab. Viele Antworten dazu kamen nach den offiziellen Gesprächen, also nach dem Abschalten des Diktiergerätes. Meiner Meinung nach zeigt das das wahre Bild von Siemens aus der Sicht der MitarbeiterInnen. Bei den Aussagen gibt es auch keine Unterschiede zwischen den Abteilungen.

Es arbeiten alle Organisationsmitglieder gerne bei der Firma Siemens. Die Hälfte der Personen merkte aber an, dass sie die Firma auch wechseln würden wenn dort das Umfeld und die Arbeit ebenfalls passen würden. In der heutigen Zeit sind die Leute nicht mehr so verbunden mit dem Unternehmen. In einem Fall hatte am Gesprächstag ein Headhunter angerufen. Die Person lehnte das Angebot ab und meinte dann: „Wenn ich bei einer Firma arbeite und jeden Tag meine Kohle bekomme dann ist das meine Firma. Entweder ich bin loyal zu meinem Arbeitgeber oder lass es bleiben.“ (Interview 7: 385-387) Im Gegensatz dazu meinte ein Interviewpartner, dass, wenn sich jemand bei ihm melden würde, er schon weg wäre.

Somit ist die Bandbreite der Loyalität relativ groß. Niemand ist nur fixiert auf Siemens und man hört auch einzelne Stimmen, die sich einen Jobwechsel vorstellen können.

Fünf der Befragten äußerten sich auch über den Stolz bei Siemens zu arbeiten. Früher war es eine Prestigesache, wenn man bei dem großen Unternehmen Siemens arbeitete. Viele Menschen hatten Ehrfurcht davor. Aber das war einmal. Alle Beteiligten meinten dazu, dass es nicht mehr imponierend gegenüber anderen ist bei der Firma zu arbeiten. Es gibt schon mehr kritische Stimmen, vor allem wegen der Vorfälle die in den Medien waren. Ein Vertriebsmitarbeiter erklärte mir, dass früher die Vertriebsleute überheblich waren, da sie konkurrenzlos gewesen sind. Heute ist das nicht mehr der Fall, doch das Image haftet noch immer an Siemens – und das ist jetzt ein Hindernis am Markt. Der Name Siemens öffnet in der heutigen Zeit nicht mehr jede Tür – er ist nicht mehr so viel Wert wie

vor zehn Jahren. (vgl. Interview 7: 189)

Werte werden bei Siemens noch immer groß geschrieben. Doch durch die verschiedenen Aussagen kommt es so vor, wie wenn diese Werte wie soziale Verantwortung, Kontinuität, Qualität und Verlässlichkeit immer schwächer werden. Es besteht zwar noch ein Sicherheitsgefühl, da es doch eine große Firma ist und in unsicheren Zeiten sicher länger durch hält als ein kleines Unternehmen. Doch durch die Zukäufe der Firmen VA-Tech Elin EBG und VAI hat sich natürlich auch die Größe des Unternehmens geändert und damit auch der familiäre Umgang und der Zusammenhalt – das vermissen die MitarbeiterInnen nun.

Einige Aussagen, die ich nun wörtlich zitieren möchte, haben mich sehr nachdenklich gemacht.

„Und wenn es nur die Dividende ist, die irgendwie heraus geholt wird, dann muss ich sagen ist die Firmenphilosophie um 180° in die andere Richtung gegangen. Früher war es doch ein Unternehmen, wo die Mitarbeiter etwas wert waren. Das ist jetzt nicht mehr der Fall.“ (Interview 9: 223-226)

„Die Firma Siemens verlässt sich gerne auf einen großen Namen. Also sie sollten mal nach innen hören und sich wieder ein bisschen mehr auf die Mitarbeiter konzentrieren, ungefähr so, was brauchen die Mitarbeiter, was besorgen uns die Mitarbeiter.“ (Interview 4: 342-345)

Es gibt also MitarbeiterInnen, die das Gefühl haben, dass nur mehr der Gewinn und die Marktanteile zählen. Dafür werden auch MitarbeiterInnen abgebaut und somit nur mehr als Kostenfaktor gesehen. Eine Person meinte daher, dass sie noch nicht weiß, ob die Werte des Unternehmens mit den eigenen noch übereinstimmen.

6.9. Die Umsetzung der Umstrukturierung

Bei der Umstrukturierung dürften die Informationen nicht jeden erreicht haben. Die Intentionen der Konzernleitung sind für die meisten verschleiert geblieben. Nur zwei der befragten Personen hatten eine Ahnung wie die Neuerungen aussehen bzw. aussehen werden und leben die neue Struktur auch schon, obwohl

noch ein paar Strukturen, wie Kostenstellenstruktur und Personalzuordnung, angepasst werden müssen. Die anderen fühlten sich entweder nicht betroffen oder es hat sich nur ein wenig, wie etwa der Abteilungsname, geändert. Die Abläufe blieben gleich. Laut Aussagen der Befragten hat sich nur an der Spitze und in den oberen Schichten etwas geändert, doch das tangierte die unteren Schichten nicht. Es wurden auch ein paar Bereiche verkauft und wieder zusammengelegt. Der Abstoß von Firmen die alle positive Zahlen schrieben führte bei einer Person zu Unsicherheit und Vertrauensverlust.

Als Begründung der Umstrukturierung aus der Sicht der Konzernleitung wurden vor allem Fokussierung auf die drei Sparten Industrie, Energie und Gesundheit, und Sparmaßnahmen genannt.

6.10. Themen, die bewegen

Diese Themen waren im Leitfaden nicht enthalten. Sie kristallisierten sich während der Gespräche heraus, die meist nach dem Abschalten des Diktiergerätes geführt wurden.

6.10.1. Teilzeitarbeit

Eine interviewte Person ist geringfügig angestellt, da sie Mutter ist. Sie arbeitet sehr gerne für Siemens und hat Spaß an der Arbeit, da sie eine willkommene Abwechslung zur Familie ist.

Für die Frau war es sehr schwierig Teilzeitarbeit zu bekommen, da sie der Meinung ist, dass Teilzeit nicht gewollt oder gewünscht wird. Doch es gibt gesetzliche Vorschriften, dass Geringfügigkeit auf Wunsch möglich gemacht werden muss und das kann man notfalls auch einklagen. Das wollte die betroffene Person aber keinesfalls, da sie Angst hatte dadurch das Betriebsklima zu stören. Der kaufmännische Direktor half ihr dann die gewünschte geringfügige Anstellung zu bekommen.

Auch wenn die sozialen Leistungen der Firma beträchtlich sind, finde ich es ein Armutszeugnis wenn eine Frau zur höchsten Stelle ihrer Niederlassung gehen muss um Teilzeitarbeit zu bekommen. Ich bin mir sicher, sie macht ihre Arbeit

gut, aber vor allem sehr gerne. In der hierarchischen Organisationsform ihrer Abteilung ist die Einführung kein Problem. Auch die Programme wie SAP sind für mehrere Personen zugänglich, somit bleibt die Arbeit auch nicht liegen.

Auf jeden Fall hofft die Betroffene auf die Weiterführung von geringfügigen Arbeitsverhältnissen und mehr Flexibilität im Unternehmen.

6.10.2. Die Schmiergeldaffäre und ihre Folgen

Die Schmiergeldaffäre ist immer noch ein großes Thema in den Abteilungen. Siemens stellte dafür ein Antikorruptionsprogramm zusammen. Jedes Organisationsmitglied wird darin geschult was man darf und was nicht. Das heißt sie lernen wen man zum Essen einladen darf, wem man Geschenke geben kann usw. Über diese Schulungen gibt es dann auch umfangreiche Umfragen und Tests (teilweise online). Das ganze Programm ist sehr kostspielig und für die MitarbeiterInnen auch sehr zeitaufwendig, doch die Firma sichert sich dadurch auch ab.

Ein Befragter gab mir einige Beispiele wie die Vorschriften des Antikorruptionsprogramms lauten.

Es ist absolut unzulässig jemandem etwas zu geben – nicht einmal einen Kugelschreiber. Ausgenommen sind Politiker, aber nur Mitglieder des Nationalrates oder des Bundesrates. Dabei gibt es ganz komplizierte Wege und sehr strenge Grenzen.

Ein anderes Beispiel war ein Projekt mit einem Staatsbetrieb. Dabei werden natürlich zahlreiche, auch ganztägige, Treffen veranstaltet. Zu Mittag müssen die Projektmitglieder von Siemens dann sagen, dass sie jetzt in die Kantine essen gehen, die MitarbeiterInnen vom Auftraggeber dürfen aber nicht mitkommen. Denn man darf nicht mehr, wie früher, das Mittagessen bezahlen⁴, da es falsch ausgelegt werden könnte.

Die Leute sind sich nun bei ganz normalen Tätigkeiten nicht mehr 100 %ig sicher ob sie alles richtig machen. Es könnten schon ganz kleine Beträge beanstandet werden. Die Unsicherheit und die Angst vor möglicher Korruption steigt.

⁴ Pro Essen wären das in der Kantine ca. € 3.

6.10.3. Der Nachwuchs von Siemens

Siemens ist für Oberösterreich natürlich ein wichtiger Arbeitgeber, vor allem auch für junge Schul- und StudienabgängerInnen mit technischer Ausbildung. Vor einigen Jahren war Siemens für die Jungen die beliebteste Firma in Österreich. Dies hat sich jedoch geändert. „Heute laufen mehr davon als anfangen“ (Interview 7: 191) Als Beispiel wurde genannt, dass aus der HTL nur ein Absolvent gekommen ist. Die Abteilungen bräuchten aber, laut Interviewten, gut ausgebildete Verstärkung. Mögliche Gründe dafür sind vielleicht der derzeitige Image und die Entlohnung, die nicht den Vorstellungen entspricht. (vgl Interview 9: 164-167)

Eine weitere Anmerkung war über die Lehrlinge. Früher war Siemens ein sicherer Job. Wenn man dort gelernt hat ging man dort auch in Pension. Die Zeiten haben sich natürlich verändert. Erstens wollen die Leute in ihrem Leben auch etwas anderes kennen lernen und bei Siemens ist jetzt auch schon im Lehrvertrag geregelt, dass es nach der Lehrzeit nicht sicher ist aufgenommen zu werden. Alteingesessene MitarbeiterInnen finden dies natürlich bedenklich und erschreckend.

Es wurde auch kurz über die Integration von MitarbeiterInnen der zugekauften Firmen gesprochen. Dadurch sind viele Leute dazu gekommen, nur, nach Meinung einer Person, nicht gut ausgebildete MitarbeiterInnen. Das technisch gute Kernpersonal ist leider nicht mehr geworden. Bemängelt wurde auch die starke Fluktuation.

7. Diskussion

7.1. Resüme

Siemens ist eine etablierte, angesehene Organisation in der Wirtschaftswelt. Aus den Erzählungen und aus den erhaltenen Unterlagen (zum Beispiel der Jahresbericht) ist ersichtlich, dass alle, von Abraham und Büschges (2004) genannten Merkmale (Kapitel 2.3.), vorhanden sind.

Auch die systemtheoretische Definition trifft auf die beiden Organisationstypen. Es werden Lösungen gefunden und Bedürfnisse befriedigt. Die Abteilungen sind arbeitsteilig und in einem Linien- bzw. einer Projektorganisation aufgegliedert. Die Motivation entsteht durch das Gehalt und andere Mitteln wie Vergünstigungen bei anderen Geschäften und guten sozialen Leistungen. Der Großteil der Befragten nannten aber auch Arbeitsklima und die freie Arbeitsteilung als motivierend. (Kapitel 6.7.)

Teile eines Konfliktsystems waren aus den Interviews auch zu erkennen. Die nach der Schmiergeldaffäre eingeführten Antikorruptionsschulungen sind ein Mittel diesen entstandenen Konflikt in den Griff zu bekommen. Das soziotechnisches System besteht bei Siemens aus dem Programm SAP, dem Intranet und natürlich dem möglichen E-Mail-Verkehr. Die Daten stehen so jedem berechtigtem Organisationsmitglied zur Verfügung.

Durch Arbeiten, die geringe Routine haben, wurde die Projektorganisation eingeführt. Die beschriebene Organisation gleicht der in Kapitel 3.1. beschriebenen reinen Projekorganisation. Bei dieser Form sind die Teammitglieder in ihrer eignen Organisation ausgegliedert und die Teamleitung hat Weisungs- und Entscheidungsbefugnis. Die in den Lehrbüchern genannten Vor- und Nachteile, wie die Konzentration auf das Projekt und die Schwierigkeit Personal auf beschränkte Zeit zu bekommen, wurden in den Gesprächen ebenfalls genannt. Eine eventuelle Verfälschung der Ergebnisse gibt es dadurch, dass bei den befragten Personen nur TeamleiterInnen waren.

Im Betrieb wird die, in Österreich sehr bekannte, Methode von

Projektmanagement Austria (PMA) angewendet. (vgl. Interview 4: 195-202) PMA verleiht auch Zertifikate, die als Qualitätsmerkmal am Arbeitsmarkt gelten. Die ProjektleiterInnen beschäftigen sich aber auch mit neueren Methoden. Genannt wurde ebenfalls im selben Interview das Critical Chain Project Management (CCPM). Hierbei wird die „kritische Kette ermittelt (die längste Folge voneinander abhängigen Aufgaben unter Berücksichtigung von Ressourcenabhängigkeiten)“ (Techt 2006)

In der hierarchischen Organisationsform wurde in der Abteilung A&D die klassische Einlinienorganisation mit beratenden Stabstellen (Promotoren) eingeführt. Jede Person hat direkt Vorgesetzte und weniger Verantwortung. Die befragten Personen weisen die volle Bandbreite, also vom Gruppenleiter bis zu Personen vom Innen- und Außendienst, vor. Es wurden ebenfalls die Vor- und Nachteile wie in Kapitel 3.2. beschrieben. Dazu gehören die klare, stabile Struktur, aber auch die Bürokratie als Nachteil.

Die neue Organisationsstruktur wie sie in Kapitel 4 aufgegliedert ist, wurde natürlich auch in der Niederlassung Linz eingeführt. Doch in den befragten Abteilungen kamen keine großartigen Änderungen. Meistens nur eine Abänderung des Abteilungsnamens, doch die Arbeitsabfolge blieb gleich.

7.2. Beantwortung der Forschungsfragen

Sind die MitarbeiterInnen zufrieden mit dem Informationsaustausch – vor allem zwischen Vorgesetzten und Angestellten?

Der Informationsaustausch innerhalb der Abteilungen und zwischen den Kunden und den MitarbeiterInnen wird als sehr gut gesehen. Die Abteilungen nutzen sehr viele Wege. In der hierarchischen Organisation werden hauptsächlich der E-Mail-Verkehr und das telefonische Gespräch für die Kunden benutzt. Innerhalb der Gruppen werden Meetings abgehalten bzw. können spontane Gespräche im Großraumbüro geführt werden.

In der Projektorganisation wird mehr Wert auf die Formalität gelegt. Deswegen wird ebenfalls das E-Mail als Informationsmittel benutzt aber auch häufig der

'altmodische' Postweg. Es werden Gesprächsprotokolle angefertigt und Projektinformationen ins Intranet gestellt. So können alle Projektmitglieder auf die meisten Informationen zugreifen. Die Projektleitung ist natürlich das Bindeglied zwischen Kunden und Team und dafür verantwortlich, dass hier reger Informationsaustausch stattfindet.

Den Erzählungen nach bekommen die MitarbeiterInnen die Informationen der Konzernleitung durch Newsletter und durch das Intranet. Diese Newsletter kommen jedoch in einer großen Fülle und auch zu Personen, die der Inhalt nicht betrifft

Die Leitung der Niederlassung gibt die Informationen hauptsächlich durch E-Mails und zwei bis drei mal im Jahr bei Bereichsbesprechungen mit der Abteilungsleitung weiter. Dies scheint für viele Organisationsmitglieder trotzdem zu wenig zu sein. Sie haben nicht die Zeit jeden Newsletter zu lesen, sodass viele ungelesen gelöscht werden. Das Intranet wird zwar häufig genutzt, doch für Informationen der Leitung fehlt meistens die Zeit. Bei der Leitfadenfrage nach Anregungen zur Verbesserung der Kommunikation kam dezidiert der Wunsch nach mehr Information von der Leitung.

Somit hat sich die Annahme der Unzufriedenheit beim Informationsaustausch zwischen Vorgesetzten und Angestellten bestätigt.

Sind die MitarbeiterInnen stolz bei Siemens zu arbeiten?

Früher war es ein Privileg und eine Prestigesache bei der Firma Siemens zu arbeiten. Die Angestellten haben sich voll mit dem Unternehmen identifiziert.

Seit damals hat sich einiges verändert. Der Arbeitsplatz ist auswechselbar geworden. Bei ähnlichen Bedingungen und dem passenden Umfeld könnten sich einige MitarbeiterInnen vorstellen in andern Firmen zu arbeiten.

Es gab auch eine Verschlechterung des Images durch die, in den Medien breit getretene, Schmiergeldaffäre. Dies machte es natürlich auch nicht leichter stolz auf sein Unternehmen zu sein.

Kritisiert wurde auch die Veränderung der Werte. Für die Organisationsmitglieder entsteht das Bild, dass sie nicht mehr so viel wert sind wie früher. Die Erreichung von guten Ergebnissen ist meist wichtiger als der Mensch im Unternehmen. Die

Annahme, dass die MitarbeiterInnen trotz der Vorfälle noch immer stolz sind bei Siemens zu arbeiten hat sich durch die Aussagen nicht bestätigt. Bei dieser Frage gab es auch keine ersichtlichen Unterschiede zwischen den Abteilungen.

In dieser Ebene der Niederlassung Linz gab es auch fast keine Auswirkungen der Strukturänderung. Es gab höchstens eine Änderung des Abteilungsnamens. Auswirkungen gab es nur in den oberen Schichten. Enttäuschend war für mich, dass nur zwei der befragten Personen wussten welche Neuerungen durchgeführt wurden. Der Rest hatte wohl kein Interesse daran.

7.3. Ausblick

Für zukünftige Forschungsvorhaben in der Niederlassung Linz könnten folgende Themen von Interesse sein:

- Im Projektmanagement gibt es immer Neuerungen. So entstehen Fragen über den Anstieg der Wissensarbeit und der Forderung von sozialen Kompetenzen wie dem Verständnis für organisatorische, wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge. Außerdem könnte man ermitteln wie wichtig die Zertifizierung von Projektmanagern geworden ist.
- Die Integration der Leute aus den aufgekauften Firmen wäre sicher eine Untersuchung wert. Es gab Anmerkungen, dass sich die MitarbeiterInnen von Siemens und den anderen Firmen kaum kennen und hohe Fluktuation herrscht.
- Weiters könnte der Genderaspekt in den von Männern dominierten Abteilungen beleuchtet werden.

8. Literaturverzeichnis

- Abraham, Martin; Büschges, Günter (2004): Einführung in die Organisationssoziologie. 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Allmendinger, Jutta; Hinz, Thomas (2002): Organisationssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Banard, Ch.J. (1969): Organisation und Management, Stuttgart.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Boy, Jacques; Duhon, Christian; Kuschel, Sabine (1997): Projektmanagement: Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. 4. Aufl., Offenbach: Gabal.
- Bühner, Rolf (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.
- Büschges, Günter; Lütke-Bornefeld, Peter (1977): Praktische Organisationsforschung. Reinbek bei Hamburg: Rohwohlt Verlag.
- Desborough, J. (1996): Intranet Web Development. Indianapolis.
- Dressel, Gert; Hellmer, Silvia; Posch, Herbert: Kommunikationskultur in Universitäts- und Arbeitspraxis. Teams und Projekte, iff, Wien.
- Flick, Uwe et al. (1991): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, München.
- Forster, J. (1978): Teams und Teamarbeit in der Unternehmung. Eine gesamtheitliche Darstellung mit Meinungen und Beispielen aus der betrieblichen Praxis. Bern, Stuttgart.
- FutureZone ORF.at: Peter Löscher wird neuer Siemens-Chef. futurezone.orf.at/business/stories/194141/ vom: 20.5.2007, Zugriff: 27.10.2008.
- Gerth, Michael (2005): Kleine Einführung in die Systemtheorie nach Niklas Luhmann. <http://www.luhmann-online.de> Zugriff: 2008-06-10.
- Glasl, Friedrich (1999): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für

- Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2003): Organisation. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Kieser, Alfred, Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien. 6. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieserling, André, Holzer Boris (WS 2004/2005): Interaktion und Gesellschaft. Skriptum Universität Mainz, Mainz.
- Kiesler, S. (Hrsg.) (1997): Culture of the Internet. Mahwah, NJ: 323-342.
- Kraut, R.E.; Attewell, P. (1997): Media use in a global corporation: Electronic mail and organizational knowledge. In: Kiesler, S. (Hrsg.): Culture of the Internet. Mahwah, NJ: 323-342.
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Lehner, Josef: Palastrevolte bei Siemens: „Konkurrenz wird sich freuen“. In: OÖ Nachrichten vom 03.07.2008, S. 11.
- Linzer Rundschau Korrekt: Siemens. Werk Linz wird verkauft, in: Linzer Rundschau Korrekt vom 02.07.2008, Nr. 27, S. 18.
- Litke, Hans-D. (1991): Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Wien, München: Carl Hanser Verlag.
- Löscher, Peter (2007): Neue Konzernstruktur für Siemens.
<http://w1.siemens.com/press/pool/de/events/pressegespraech/pressegespraech-preaesentation.pdf> Zugriff: 2008-04-01.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, zweiter Teilband, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997a): Kap. 4, Abschnitt XIII. Interaktion und Gesellschaft. S. 812-826 in: Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft, zweiter Teilband, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997b): Kap. 4, Abschnitt XIV, Organisation und Gesellschaft. S. 826-847 in: Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft, zweiter Teilband, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas: Kap. Gesellschaft und Interaktion, in: ders. Soziale Systeme, Abschnitte II, III, IV, V. In: Kieserling, André, Holzer Boris (WS 2004/2005): Interaktion und Gesellschaft. Skriptum Universität Mainz, Mainz.
- Madauss, B. J. (1984): Projektmanagement. Ein Handbuch für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden. Stuttgart.
- Martens, Wil; Ortmann, Günther (2006): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. S. 426-461 in: Alfred Kieser, Mark Ebers (Hrsg.), Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayring, Philipp (1983): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayrshofer, Daniela; Kröger, Hubertus A. (1999): Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Windmühle GmbH Verlag.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. S. 71-94. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Morgan, Gareth (2000): Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Pma (2005): pm baseline. Wissensselemente zum Projekt- und Programmmanagement sowie zum Management Projektorientierter Organisationen. Wien: pma-Projekt Management Austria.
- Schertler, Walter (1998): Unternehmensorganisation: Lehrbuch der Organisation und strategischen Unternehmensführung. 7. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.
- Siemens AG Österreich (2007): Geschäftsbericht 2007. Wirtschaftsraum Österreich – Zentral- und Osteuropa.
- Siemens AG Österreich (2007a): Geschäftsbericht 2007. Wirtschaftsraum Österreich – Zentral- und Osteuropa. www.siemens.at/presse Zugriff: 2008-0406.
- Siemens (2008): Das Unternehmen.
http://w1.siemens.com/press/pool/de/homepage/das_unternehmen_2008.pdf

Zugriff: 2008-04-01.

Techt, Uwe (2006): Critical Chain Project Management (CCPM) –
Projektmanagement in neuen Dimensionen.

<http://toc4u.blogspot.com/2006/08/critical-chain-project-management-ccpm.html> Zugriff: 2009-03-23.

Ulich, E.; Conrad-Betschart, H.; Baitsch, C. (1989): Arbeitsform mit Zukunft.
Ganzheitlich flexibel statt arbeitsteilig. Bern.

Wildförster, Ricarda; Wingen Sascha (2001): Projektmanagement und Probleme.
Systemische Perspektiven auf Organisationsberatung und
Begleitforschung. 2. Auflage, Heidelberg: Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag.

Wimmer, Rudolf (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische
Perspektiven für die Praxis, Kap. Die Zukunft von Organisation und
Beschäftigung, S. 129-154, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Curriculum Vitae

Gerda Schausberger, Bakk. phil.

geb. 9. Februar 1980 in Linz, Oberösterreich

Ausbildung:

1986 – 1990:	Volksschule, Enns
1990 – 1994:	Bundesrealgymnasium, Steyr
1994 – 1999:	Handelsakademie, Steyr
2000 – 2002:	Studium Internationale BWL an der Universität Wien
2002 – 2005:	Bakkalaureatsstudium Soziologie an der Universität Wien
2005 – 2009:	Magisterstudium Soziologie an der Universität Wien

Berufstätigkeit:

Juli 1996:	Eisenbeiss GmbH
Juli/Aug. 1997:	Eisenbeiss GmbH
Juli 1998:	Eisenbeiss GmbH
Juli – Okt. 2001:	Hanns Huber GmbH Co KG
Nov./Dez. 2001:	Schmuckgalerie Dr. Hanns-Joachim Huber HandelsgesmbH
Mai 2002	Schmuckgalerie Dr. Hanns-Joachim Huber HandelsgesmbH
Juli/Aug. 2003:	Siemens AG Österreich
Aug./Sep. 2004:	Siemens AG Österreich
Juli/Aug. 2005:	Siemens AG Österreich
Feb. - April 2004:	Praktikum IFF Wien – Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung
2006 - 2007:	Gigaset Communication Austria GmbH (Siemens

Promotion)
2007 - 2008: Easystaff Personaldienstleistungs GmbH
seit Jänner 2009: Engagement für Kind und Familie – Karenz

Berufliche Weiterbildung und besondere Kenntnisse:

2004 – 2006: Lehrprogramm Interdisziplinäre Kommunikation,
Wissensmanagement und Soziales Lernen an der
Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und
Fortbildung (Klagenfurt – Graz – Wien) (IFF) der
Universität Klagenfurt

Fremdsprache: Englisch – fließend in Wort und Schrift