Ing. Daniel Bruckmiller

Nutzen und Grenzen integrierter, empfänger-orientierter Management-Informations-Systeme

- Eine qualitative Fallstudie unter besonderer Berücksichtigung des Projekt- und Prozessmanagements und des Change-Managements -

eingereicht am 31.07.2009

am Institut für Unternehmensführung (WU Wien)

Betreuer:

o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Rolf Eschenbach

Ich versichere:

dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum

Unterschrift

Ziele und Ergebnisse

Diese Arbeit untersucht die Möglichkeit eines integrierten, empfängerorientierten Management-Informations-Systems, das alle wesentlichen Teile einer Organisation berücksichtigt. Die Idee war, ob und wie es möglich ist, ein möglichst objektives Cockpit für Manager aufzusetzen, das es ihnen ermöglicht ein holistisches Bild ihrer Organisation und insbesondere jener Teile davon, die ihre Intervention erfordern, zu gewinnen. Objektiv meint hier jedoch nicht eine auschließliche Berücksichtigung quantitativer Daten, sondern auch relevante qualitative. Zu Beginn wird der wissenschaftliche Rahmen dieser Arbeit dargestellt. Dann werden integrierte Management-Informations-Systeme und hier im speziellen die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton vorgestellt. Da Entscheidungsträger unterschiedliche Anforderungen an ihre Entscheidungsgrundlagen haben, wird auf dieses Thema ebenso eingegangen, wie auf die wichtiger werdenden Themen, Projekte und Prozesse und wie diese Konzepte in ein integriertes Management-Informations-System eingebunden werden können. Eine Voraussetzung für die Implementierung eines solchen Tools aber auch als Konsequenz von Entscheidungen, welche von solchen abgeleitet werden ist das angemessene Management von Veränderung. Zusätzlich kann ein adäquat aufgesetztes integriertes Management-Informations-System bei Veränderungen unterstützen. Ein kleines Kapitel stellt dannach ein Modell vor, wie ein solches System aussehen könnte. Das letzte Kapitel ist eine qualitative Fallstudie, welche die gewonnenen Erkenntnisse in einem Unternehmen untersucht, aber auch weitere Einsichten aus der Paxis dokumentiert.

Abstract

This thesis evaluates the possibility of an integrated, meaning holistic Management-Information-System, which covers all essential parts of an organization, or organizational unit. The idea was, if and how it is possible to set up a cockpit for executives to support them deriving a holistic picture of their organisation and fields which require their intervention in a most objective way. Objective in this context though, means not only to include quantitative data, but also qualitative measures at the same time. It first discusses the scientific framework of the thesis and then existing models of integrated Management-Information-Systems, with special attention to the Balanced Scorecard of

Kaplan and Norton. As decision makers do have individual requirements on their basis for decision making, this issue is utilized as well as the emerging topic of projects and also processes, and how they fit into an integrated Management-Information-System. As prerequisite for implementing such a tool, but also as a consequence of decisions derived from such a tool, is a proper handled change. In addition an appropriately set-up and used integrated Management-Information-System can guide through changes. Therefore the topic Change-Management is also taken into consideration. A short chapter then introduces ideas of how such a Management-Information-System might look like. The final chapter is a qualitative case study to test the derived perception in the field, but also to generate new insights from praxis.

Vorwort

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, hat Hermann Hesse in einem seiner Gedichte festgehalten. Ich denke, auch jedem Ende wohnt ein Zauber inne. Und so neigt sich nun auch meine Zeit an der Wirtschaftsuniversität Wien dem Ende zu.

Während dieser sieben Jahre, die mir mein Studium als stets vollzeitlich angestellten Berufstätigen abverlangt hat, fand ich immer wieder Unterstützer die mich durch diese schöne, aufregende, aber auch entbehrungsreiche Zeit begleiteten. Ihnen soll nun hier, in aller Bescheidenheit gedankt werden dafür, dass sie mir Energie gaben und Mut machten stets aber auch viel Verständnis für den von mir gewählten Weg zeigten. Jeden einzelnen namentlich zu nennen ist hier wohl nicht möglich und angebracht. Ich werde mich allerdings dennoch bemühen, mich bei jedem persönlich zu bedanken.

Für das entstehen dieser Arbeit möchte ich mich zuallererst bei meinem geduldigen, kompetenten und stets gut gelaunten Betreuer o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Rolf Eschenbach bedanken. Die Betreuungsleistung, welche meines Erachtens weit über eine „normale“ Betreuung hinausging, war fortwährend eine ausgeprägte Erkenntnisquelle, die sich nicht ausschließlich auf den Rahmen der Arbeit erschöpfte, sondern mir ab und zu auch Einsichten in den reichhaltigen Erfahrungsschatz eines erfolgreichen Praktikers ermöglichte. Er schaffte es zugleich Freiraum zu gewähren und zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Kommentaren ein Gelingen der Arbeit maßgeblich zu unterstützen.

Den Vertretern des <Unternehmen A> und <Unternehmen B> und insbesondere des <Unternehmen C>, möchte ich für die gute Zusammenarbeit bei den Vorüberlegungen zur Themenauswahl dieser Diplomarbeit bzw. bei deren Durchführung danken. Namentlich kann ich die Personen aus Anonymitäts- und Platzgründen hier nicht nennen. Ich bin mir allerdings sicher, die Betroffenen werden wissen um wen es sich handelt.

Auch möchte ich mich bei denjenigen Lehrenden aber auch Kollegen der Wirtschaftsuniversität Wien bedanken die mir geholfen haben, meinen Erkenntnishorizont zu erweitern und ohne derer viele der notwendigen Arbeiten nicht möglich gewesen wären.

Ebenso gebührt meinen Vorgesetzten und Unterstützern in den Unternehmen, in denen ich angestellt war bzw. bin, Dank. Ich bedanke mich für ihr Vertrauen und ihr Com-

mitment zu meinem Studium. Ich bin mir sicher, das Resultat beweist, dass das richtig war.

Bei meinem Freundeskreis bedanke ich mich, dass sie trotz meiner oft knappen zeitlichen Verfügbarkeit für mich da waren, um mir Zerstreuung aber auch neue Blickwinkel zu eröffnen. Ich hoffe, ich konnte und kann euch davon ein Stück zurückgeben.

Bei meiner Familie bedanke ich mich dafür, dass sie trotz oftmaliger studien- und berufsbedingter Vernachlässigung meinerseits immer zu mir gehalten haben und mir durch Trost und Rat stets Ansporn und Rückhalt im Laufe meines Studiums waren. Ich weiß, ihr seid stolz auf mich.

Schließlich möchte ich mich bei meiner Partnerin, Anita Schmid bedanken. Sie war und ist stets Quell konstruktiver Inspiration. Danke, dass du für mich da bist!

Ein chinesisches Sprichwort sagt, dass jede Reise mit dem ersten Schritt beginnt. Mein erster Schritt zum Ziel eines abgeschlossenen Wirtschaftsstudiums war vor ziemlich genau sieben Jahren die Vorinskription in den EDV-Räumen der Wirtschaftsuniversität Wien. Das Ziel ist nun erreicht und daher möchte ich mit dieser Arbeit auch jedem Mut machen, erste Schritte zu tätigen um großartige Ziele zu erreichen.

Inhaltsverzeichnis

Ziele und Ergebnisse iii
Vorwort v
Inhaltsverzeichnis vii
Abbildungsverzeichnis ix
Tabellenverzeichnis xii
1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Wissenschaftstheoretische Einführung 4
1.3 Gang der Untersuchung 11
2 Integrierte Management-Informations-Systeme 13
2.1 Überblick 13
2.2 Die Balanced Scorecard 17
2.3 Grenzen der integrierten Sichtweise 32
2.4 Zwischenzusammenfassung Kap. 2 35
3 Empfängerorientierung von Management-Informations-Systemen 36
3.1 Empfänger 36
3.2 Bedürfnisse versus Nachfrage von Information 39
3.3 Wahrnehmung von Information 40
4 Projekte und Prozesse 42
4.1 Überblick 42
4.2 Projektmanagement 45
4.3 Prozessmanagement 52
4.4 Integration in die Balanced Scorecard 56
4.5 Aufbauorganisation eines prozess- und projektorientierten Unternehmens 58
4.6 Zwischenzusammenfassung Kap. 4 60
5 Change-Management 61
5.1 Einleitung und Übersicht 61
5.2 Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen 65
5.3 Systemisches Management und Wandel 70
5.4 Ausgesuchte Themenbereiche 77
5.4.1 Führung, Macht und Mikropolitik 77

5.4.2 Entscheidung 84
5.4.3 Kommunikation, Konfliktmanagement 89
5.4.4 Gruppenarbeit 95
5.5 Zwischenzusammenfassung Kap. 5 99
6 Modell eines universalen Management-Systems 100
7 Fallstudie 104
7.1 Methode 104
7.2 Unternehmen C 112
7.2.1 Vorstellung des Unternehmens 112
7.2.2 Erkenntnisse 115
7.2.3 Empfehlungen 143
7.3 Zwischenzusammenfassung Kap. 7 147
8 Zusammenfassung und Ausblick 149
Literaturverzeichnis 153
Anhang I: Interviewleitfaden 164
Anhang II: Essenz der Interviews 167
Anhang III: Tabelle zur quantitativen Auswertung der Interviews (Details) 193
Anhang IV: Transkriptionen der Interviews 194
Interviewter A (Pre-Test) 194
Interviewter B 227
Interviewter C 246
Anhang V: Organigramme 276

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der Einordnung dieser Arbeit in den Entscheidungsprozess einer Organisation 2

Abbildung 2: Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in ein System der Wissenschaften (nach Braunstein, R. (2004), S. 7f, Raffée, H. (1995), S 23f und Schauenberg, B. (1998), S. 3ff) 7

Abbildung 3: Aufbau der Arbeit 12

Abbildung 4: Du Pont Kennzahlensystem (nach Eschenbach, R. (1996), S. 463 und Horváth, P. (2009), S. 508) 15

Abbildung 5: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen (nach Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996), S. 11) 18

Abbildung 6: Skizzierung der BSC-Grundstruktur (nach Romeike, F. (2003) S. 23, zit. nach Gleißner, W./Romeike, F. (2005) S. 57) 20

Abbildung 7: Wertschöpfungskette (nach Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 96) 24

Abbildung 8: Strategiebaum eines Unternehmens der Telekommunikationsindustrie (nach Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), zit. nach Müller-Stewens, G./Lechner Chr. (2005), S 709) 28

Abbildung 9: Balanced Scorecard mit Messwerten und Zielgrößen (nach Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 5) 29

Abbildung 10: Management-Ebenen und ihre Informations- und Dispositionscharakteristik (nach Koreimann, D. S. (1976), S. 45, zit. nach Horváth, P. (2009), S. 326) 37

Abbildung 11: Informationsangebot, -bedarf und -nachfrage (nach Berthel, J. (1992), S. 875, zit. nach Horváth, P. (2009), S. 311) 39

Abbildung 12: Organisationsformen zur Erfüllung unterschiedlicher Prozesse (nach Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 59) 46

Abbildung 13: Der Projektmanagement-Prozess nach Gareis, R. (2006), S. 80, 166) .. 47

Abbildung 14: Standard-Projektorganigramm (nach Gareis, (2006), S. 288)..... 49

Abbildung 15: Dynamische Grenzen der projektorientierten (modularen) Organisation (nach Gareis, R. (2006), S. 578 und Kasper, H./Heimerl, P./Mühlbacher, J. (2002), S. 79)..... 51

Abbildung 16: Projektportfolio-Datenbank (nach Gareis, R. (2006), S. 518) 52

Abbildung 17: Horizontaler Durchlauf eines Prozesses (nach Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 53)..... 53

Abbildung 18: Prozesslandkarte, Beispiel..... 55

Abbildung 19: Generelles Organigramm eines prozess- und projektorientierten Unternehmens (nach Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 33, 237) 58

Abbildung 20: Der Change-Prozess mit der Balanced Scorecard (nach Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 197) 68

Abbildung 21 Organizational-Fit der Strategie-Kultur-Strukturen (nach Thommen, J.-P. (2008), S. 787 und Gareis, R. (2007), S. 45)..... 71

Abbildung 22: Situative Reifegradmodell von Hersey/Blanchard (nach Steyrer, J. (2002) S. 193; Wunderer, R. (2003), S. 212) 78

Abbildung 23: Vereinfachte Darstellung des Sender-Empfänger Modells von Shannon/Weaver (nach Heinrich, M/Schmidt, A. (2002), S. 224; Menz, F./Stahl, H. K. (2008), S. 27) 91

Abbildung 24: Die vier Seiten einer Nachricht von Schulz von Thun (nach Heinrich, M./Schmidt, A. (2002), S. 232)..... 92

Abbildung 25: Relevanzfilter für Information (nach Menz, F./Stahl, H. K. (2008), S. 30) 93

Abbildung 26: Konflikteskalationsstufen, Phasen und Interventionsmethoden (nach Lippmann, E. (1999), S.351 und Spisak, M. (1999) S. 334) 94

Abbildung 27: Groupthink Phänomen (nach Mayrhofer, W./Strunk, G./Meyer, M. (2002), S. 345) 97

Abbildung 28: Entwurf einer universalen Balanced Scorecard 102

Abbildung 29: Anteil der Hauptkategorien in den Interviews 116

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich quantitative, qualitative Forschung (nach Lamnek, S. (2005), S. 272) 8

Tabelle 2: Konzeptionelle Erweiterung von Früherkennungssystemen durch Strategic Foresight (nach Müller-Stewens, G. (2007), S. 567) 17

Tabelle 3: Merkmale eines nicht prozess- und projektorientierten Unternehmens (nach Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 69) 44

Tabelle 4: Typologie der Machtbasen von French/Raven (1959) (nach Nienhüser, W. (2003) S. 155f, Steyrer, J. (2002) S. 163f) 81

Tabelle 5: Qualitative Auswertung der Interviews 116

Tabelle 6: Aussagen zu den Personen 118

Tabelle 7: Aussagen zur Entwicklungsstufe der Organisation 120

Tabelle 8: Aussagen zum Umfeld der Organisation 123

Tabelle 9: Aussagen zu Entscheidungsgrundlagen/bevorzugter Informationspräsentation 125

Tabelle 10: Aussagen zum Informationsbedürfnis und zu einem bestehenden integrierten Management-Informations-System 127

Tabelle 11: Aussagen zur Zufriedenheit mit dem bestehenden Management-Informations-System 128

Tabelle 12: Aussagen zu relevanten Faktoren in einem (fiktiven) integrierten Management-Informations-System / Zur Möglichkeit der Abbildung der Organisation in einem integrierten Management-Informations-System 129

Tabelle 13: Aussagen zum Change-Management 133

Tabelle 14: Aussagen zum Projektmanagement 135

Tabelle 15: Aussagen zum Prozessmanagement 137

Tabelle 16: Aussagen zum Überblick über die Projekte und Prozesse in der Organisation 138

1 Einleitung

Alle Weisheit beginnt mit der Erkenntnis der Tatsachen.
Cicero

1.1 Problemstellung

In Zeiten wachsenden Informationspluralismus'[1], der zusätzlich von der Notwendigkeit immer schneller zu treffender Entscheidungen unter Unsicherheit gekennzeichnet ist, scheint es für Manager aller Ebenen ein Gebot zu sein Systeme zu etablieren, die es ihnen ermöglichen ihre Organisation zu überblicken und erfolgreich zu führen. Die Führungsentscheidungen sollen zudem rasch, effizient und möglichst objektiv gefällt werden. Neben diesen generellen Anforderungen gilt dies insbesondere unter jenen Umständen, welche außergewöhnliche Risken bergen, wie sie etwa heute zur Zeit der Folgen der Finanzkrise 2008 und inmitten einer globalen Rezession mit ungewissem Ausgang, zu beobachten sind. In solchen Konstellationen sind Manager abseits ihrer rechtlichen Verpflichtungen[2] oftmals als Feuerwehr und Brandlöscher[3] im Einsatz und so in noch größerem Ausmaß auf Systeme angewiesen, die möglichst ohne große Zusatzbelastung rasch die Schwachstellen und den notwendigen Interventionsbedarf in ihrer Organisation erkenntlich machen. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema eines integrierten Management-Informations-Systems, das diesen Anforderungen genügt.

Integriert bedeutet hier, dass es die Organisation möglichst umfangreich beleuchtet, sie also in möglichst allen relevanten Facetten betrachtet und so die Aufbau- und Ablauforganisation, die Projekte, die finanzielle Sicht, die Kundensicht, die Mitarbeiterperspektive, die Lern- und Entwicklungsperspektive etc. berücksichtigt. Aufgrund der zahlreichen bereits existierenden Literatur zum Thema[4] und der steigenden Relevanz der Projekte und Prozesse einer Organisation wird in dieser Arbeit insbesondere auf den Aspekt

---

[1] Man kann so auch vom Mangel im Überfluss in Bezug auf, den Managern zur Verfügung stehender Information sprechen. Das soll andeuten, dass eine Fülle von Information vorhanden ist, allerdings die benötigte Information oft dennoch ermangelt wird.

[2] Die Geschäftsleitung einer österreichischen Aktiengesellschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist etwa zur Sicherstellung der Führung eines internen Kontrollsystems, das „den Anforderungen des Unternehmens" entspricht, verpflichtet. (Vgl. §§ 22 GmbHG, 82 AktG)

[3] Dies bringt oft eine faktische Unmöglichkeit von konzeptioneller Arbeit durch Manager mit sich, da akute Aufgaben zuerst gemeistert werden müssen.

[4] Vgl. dazu auch Kapitel Vier „Projekte und Prozesse" und dortige Literaturverweise

der Integration der Projekte und Prozesse in ein Management-System Rücksicht genommen. Der bereits beschriebenen äußeren Dynamik eine Organisation, ist durch die Ausbildung einer entsprechenden internen Dynamik und Komplexität entgegenzutreten.[5] Die internen Prozesse müssen auch im Sinne einer kontinuierlichen Prozessverbesserung stets an die neuen Umfeldgegebenheiten angepasst werden um akkurat zu bleiben. Explizit ausgeklammert sind allerdings die in integrierten Management-Informations-Systemen auftretenden Schnittstellenproblematiken zwischen den Systemen, die eine Aggregation der Information bewirken sollen. Dieses Feld sei den Technikern und (Wirtschafts-) Informatikern überlassen.

Der Versuch einer Einordnung dieser Arbeit in das komplexe Thema der Entscheidungsfindung in Organisationen sei mit Abb. 1 gewagt.

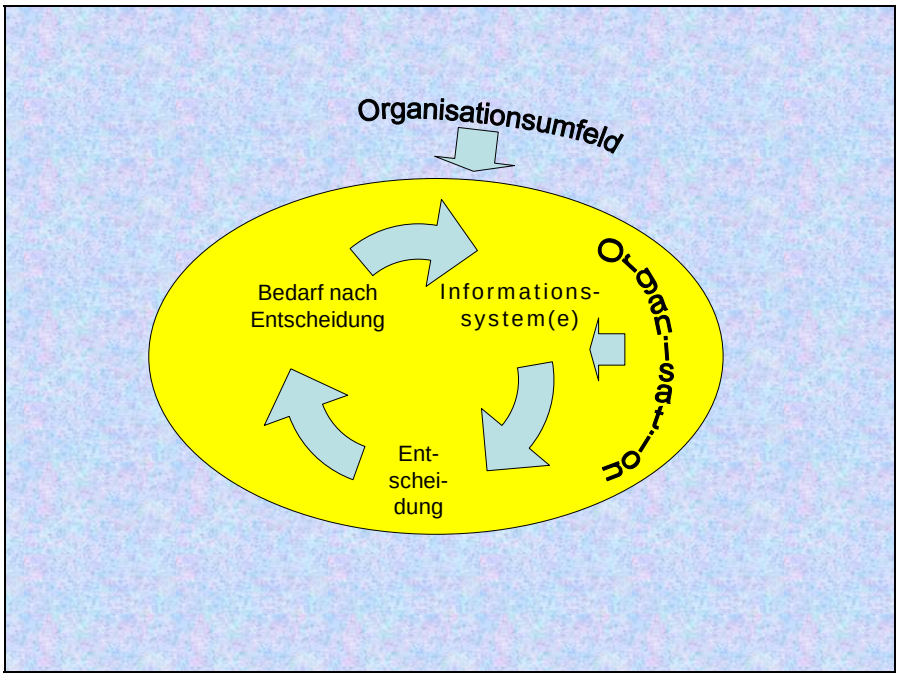


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der Einordnung dieser Arbeit in den Entscheidungsprozess einer Organisation

Insbesondere soll auf die Unterschiede der Entscheidungsträger eingegangen werden. Ergebnis eines Reportings ist: Grundlage für eine Entscheidung zu sein. Diese sollte in

[5] Vgl. Ashby, W. R. (1970), S. 94ff zit. nach Gareis, R. (2006), S. 41; Braunstein, R. (2004), S. 1; Hoffmann, W./Niedermayr, R./Risak, J. (1996), S. 46; Kasper, H. (2004), S. 620

einer möglichst einfachen, den Entscheidungsträgern angepassten Form[6] dargestellt werden um erstens von den Entscheidungsträgern akzeptiert und damit zweitens unterstützend und sinnvoll zu sein.

Aufgrund der notwendigen Änderung in einem Unternehmen bei der Einführung eines solchen Systems, aber auch wegen der stets notwendigen Anpassung eines solchen, wird in Kapitel Fünf auf das Thema Change-Management eingegangen. Dies ist vor allem auch deshalb relevant, da jede Veränderung unbestimmte Auswirkungen, in diesem Fall insbesondere auf die Akzeptanz und somit wiederum auf die Sinnhaftigkeit, haben kann.

Der Darstellung eines möglichen Management-Informations-Systems, das sich an den Erkenntnissen der Recherche orientiert, ist Kapitel Sechs gewidmet.

Die **Forschungsfrage** der vorliegenden Arbeit lautet also:

1.) Wie muss ein Management-Informations-System aussehen, um in einer effizienten Art und Weise den Bedürfnissen der Entscheidungsträger entsprechend möglichst umfassende Informationen zur Steuerung einer Organisation zur Verfügung zu stellen. Als weiterer Aspekt wird

2.) der notwendige Veränderungsprozess beschrieben, der bei einer Einführung, oder auch einer Änderung eines solchen Systems notwendig ist, um es auch erfolgreich implementieren zu können.

Diesem Modell wird im Rahmen des empirischen Teils die unternehmerische Praxis gegenübergestellt um so Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzustellen und Verbesserungsmöglichkeiten zu finden.

Diese Arbeit soll somit auch den Versuch eines Schulterschlusses zwischen dem quantitativen Paradigma, also dem klassischem naturwissenschaftlichem Zugang und dem

[6] Vgl. etwa Horváth, P. (2009) S. 326f, 549

qualitativen, dem der Soziologie entspringenden Paradigma[7] wagen. Dies ist deshalb relevant, da Organisationen und insbesondere Unternehmen als Forschungsobjekte der Betriebswirtschaftslehre[8] offenbar weder mit dem einen, noch mit dem anderen ausreichend beschrieben werden können.[9]

1.2 Wissenschaftstheoretische Einführung

Um Erkenntnisse zu mehr als nur einer privaten Meinung, und in dem vorliegenden Fall zu Wissenschaft zu machen, muss sie sich den Spielregeln der Wissenschaftlichkeit unterwerfen. Daher soll in diesem Unterkapitel auf diese wissenschaftstheoretischen Grundlagen eingegangen werden und eine Positionierung der Arbeit vorgenommen werden.[10]

Der Begriff der Wissenschaft kann folgendermaßen aufgegliedert werden: Es existiert ein Wissenschaftsbegriff, der auf die systematische Gewinnung von Erkenntnis ausgerichtet ist. Hier steht die Tätigkeit im Vordergrund. Eine zweite Bedeutung liegt darin, die Wissenschaft als Institution zu verstehen. Hier liegt der Schwerpunkt auf dem System von Menschen und Sachen innerhalb dessen sich der Erkenntnisgewinn vollzieht. Schließlich kann Wissenschaft auch noch als Ergebnis der Erkenntnisbemühungen verstanden werden. Dabei ist zwischen der subjektiven und objektiven Bedeutung zu unterscheiden. Erstere meint systematisch geordnetes, reflektiertes Wissen über das ein Ein-

---

[7] Unter den Begriff quantitatives Paradigma fallen typischerweise Themen, die auch unter dem Namen „hard facts“ subsumiert werden, während das qualitative Paradigma tendenziell eher unter die sogenannten „soft facts“ fällt. (Vgl. etwa Müller, A. (2009), S. 13)

[8] Vgl. Schauenberg (1998), S. 4

[9] Vgl. Müller, A (2009), im Detail dazu siehe auch Kap. 7.1 „Methode“ (zur Fallstudie). Bereits Kaplan und Norton erkannten, dass im Informationszeitalter eine Abkehr von den materiellen Anlagegütern hin zu den immateriellen und intellektuellen Vermögensgegenständen notwendig sein würde (Vgl. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a), S. 3, 7). Hier stellt sich bereits die Frage, wie quantitativ eine Feststellung des Wertes qualifizierter Arbeitnehmer, oder eines guten Betriebsklimas zu bewerten sei (Für die Schwierigkeit der finanziellen Messbarkeit siehe Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a), S. 7). Weitere Darstellungen dazu finden sich in Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“.

[10] Zu den methodischen Aspekten des empirischen Teils sei auch auf Kap. 7.1 „Methode“ hingewiesen. Weiters wird in Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“ und Kapitel Fünf „Change-Management“ (hier insbesondere in Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“) auf die Möglichkeit der Erfassung der Wirklichkeit in einem Management-Informations-System eingegangen. Hier gibt es Anknüpfungspunkte zu den in diesem Kapitel behandelten Themen der Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie.

zelner in seinem Bewusstsein verfügt, während letztere ein systematisch geordnetes Gefüge von Sätzen ist.[11]

Wissenschaft kann reine Wissenschaft sein, die ausschließlich dem Wissensgewinn verpflichtet ist oder sie kann als angewandte Wissenschaft praktische Zwecke und Anwendungsbezüge suchen. Die angewandte Wissenschaft kann weiters in wertfreie und wertende Wissenschaft unterteilt werden. Je nachdem ob sie normativ oder rein dem Wertfreiheitspostulat entsprechend - sich dieser „Verantwortung" - enthoben sieht.[12]

Die Betriebswirtschaftslehre wird im Allgemeinen als angewandte Wissenschaft betrachtet. Bezüglich der Diskussion um die Wertefreiheit herrscht nach wie vor keine Einigkeit in der wissenschaftlichen Community. [13]

(Wirtschafts-)wissenschaft kann gemäß ihrem Erkenntnisziel in vier Forschungskonzeptionen eingeteilt werden[14]:

1. Die Begriffslehre (essentialistisches Wissenschaftsziel)

   Sie grenzt die verwendeten Begriffe ab und definiert neue. Es wird so ein Sprachsystem, als Ziel der wissenschaftlichen Arbeit, entwickelt.

2. Die Wirtschaftstheorie (theoretisches Wissenschaftsziel)

   Die in der Begriffslehre gebildeten und präzisierten Begriffe und Definitionen werden in dieser Konzeption zu theoretischen Aussagen verknüpft, die es ermöglichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhange zu postulieren.

3. Die Wirtschaftstechnologie (pragmatisches Wissenschaftsziel)

   Sie wird auch als Theorie der (Wirtschafts-)politik bezeichnet. Sie formt die theoretischen Aussagen um und versucht Ziel-Mittel-Relationen herzustellen. So werden die Wirkungen als Ziele dieser Konzeption bestimmt, indem die Ursa-

[11] Vgl. Raffée, H. (1994), S. 13f

[12] Vgl. Raffée, H. (1995), S. 15

[13] Vgl. Raffée, H. (1995), S. 15

chen als Mittel dazu herangezogen werden. Technologie wird in Anlehnung an Popper als „Lehren vom zielerreichenden Gestalten“[15] verstanden.

4. Die Wirtschaftsphilosophie (normatives Wissenschaftsziel)

   Diese formuliert Werturteile über verfolgte Ziele und Nebenwirkungen der Technologie. Sie entzieht sich so auch der Feststellung eines immanenten Wahrheitsgehaltes.[16]

Die Forschungskonzeptionen bauen aufeinander auf und fügen jeweils weitere Erkenntnisse hinzu.[17]

Anbei eine Darstellung des Versuchs einer Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in ein System der Wissenschaften. Dieser Ansatz wurde im Wesentlichen von Raffée[18] übernommen. Allerdings wurde die Wissenschaftstheorie als Theorie über wissenschaftliche Theorien, also als sogenannte Metatheorie[19], sowie die Erkenntnistheorie hinzugefügt. Die Erkenntnistheorie untersucht - ebenfalls als Metatheorie - die Grundlagen und Methoden der erkennenden und hier vor allem der realen Wissenschaften. Sie thematisiert die Möglichkeit der menschlichen Erkenntnis und in welcher Form diese besteht.[20]

---

[14] Vgl. Chmielewicz, K. (1994), S. 9ff

[15] Chmielewicz, K. (1994), S. 169

[16] Vgl. Chmielewicz, K. (1994), S. 216

[17] Vgl. Chmielewicz, K. (1994), S. 10f

[18] Vgl. Raffée, H. (1995), S 23f

[19] Vgl. Schauenberg, B. (1998), S. 49

[20] Vgl. Chmielewicz, K. (1994) S. 34

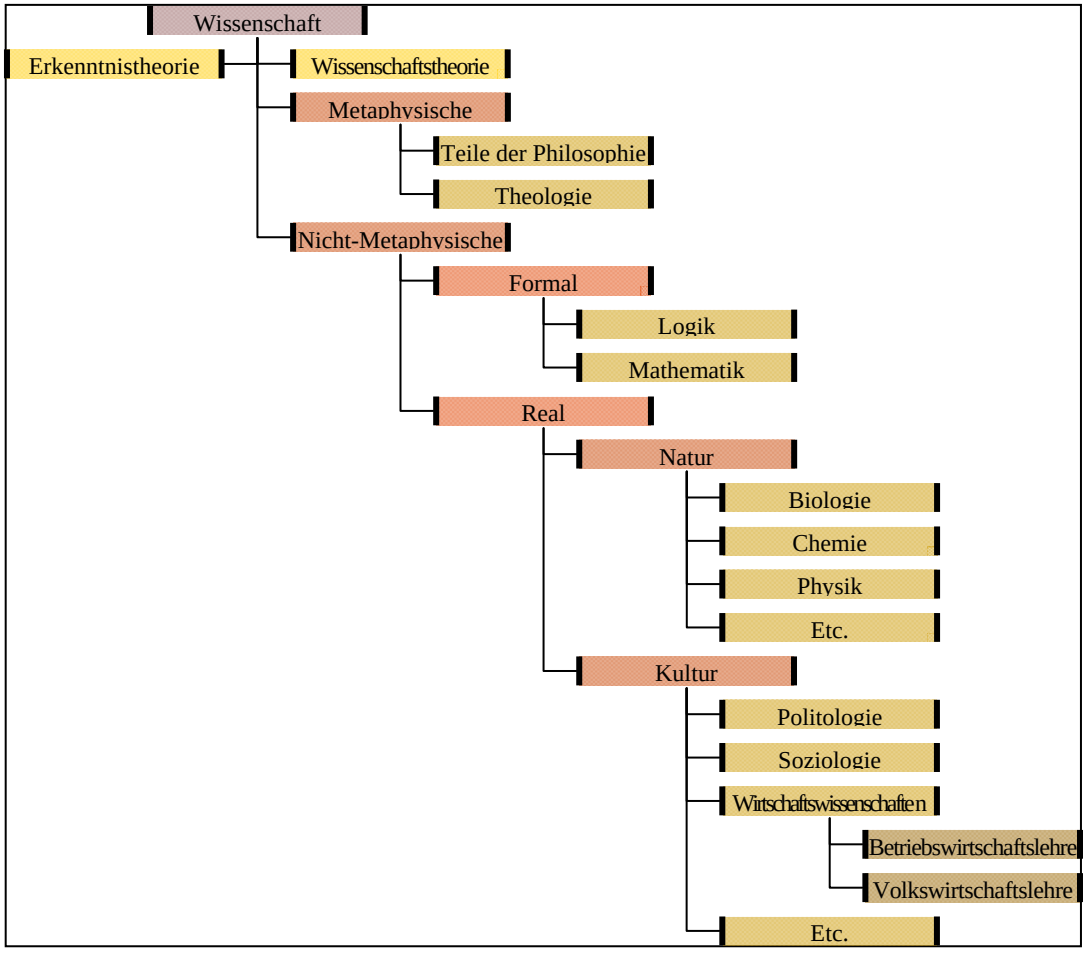


Abbildung 2: Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in ein System der Wissenschaften (nach Braunstein, R. (2004), S. 7f, Raffée, H. (1995), S 23f und Schauenberg, B. (1998), S. 3ff)

Aktuell gewinnt ein Menschenbild an Bedeutung, in welchem Personen stets die Bedeutung und die Situationen interpretieren, diese stets neu aushandeln und definieren und ihre Rollen nicht nur ausfüllen, sondern diese nach ihren Zielsetzungen und Deutungen aktiv neu ausgestalten.[21] In diesem Sinne wird auch die soziale Realität stets neu konstruiert.[22]. Dieser Ansicht soll in dieser Arbeit insofern Tribut gezollt werden, als dass dieses Menschenbild sich eher im qualitativen Paradigma wiederfindet[23], welchem sich diese Arbeit überwiegend einordnet.[24] Ihm ordnet sich auch die systemtheoretische Be-

[21] Vgl. Esser, H. (1986), S. 315, zit. nach Lamnek (2005), S. 373, Atteslander, P. (2008), S. 70f

[22] Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 70f, Esser, H. (1993), S. 53, zit. nach Braunstein (2004), S. 4, Lamnek, S. (2005), S. 349

[23] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 479ff

[24] Ein weiterer Grund für das Bekenntnis zur qualitativen Forschung stellt ein gewisses persönliches Interesse dar, da das quantitative Paradigma in einem überwiegenden Teil der bisherigen Forschung des

trachtungsweise ein, um angemessen Strukturen und Regeln von Systemen zu verstehen. Sie zieht so auch qualitative, also zirkuläre und reflexive Fragen den quantitativen, also linealen und strategischen Fragen vor.[25]

Das qualitative Paradigma bevorzugt in Fallstudien folgende Techniken[26]:

- Offene und narrative Interviews,
- teilnehmende Beobachtung,
- Gruppendiskussionsverfahren und
- Quellenanalyse.

In Tab. 1 befindet sich eine Darstellung der Unterschiede der quantitativen und qualitativen Paradigmen. Sie soll einer besseren und deutlicheren Abgrenzung der beiden dienen.

Quantitative Sozialforschung	Qualitative Sozialforschung
Erklären	Verstehen
Nomothetisch	Idiografisch
Theorien prüfend	Theorien entwickelnd
Deduktiv	Induktiv
Objektiv	Subjektiv
Ätiologisch	Interpretativ
Ahistorisch	Historisierend
Geschlossen	Offen
Prädetermination des Forschers	Relevanzsystem der Betroffenen
Distanz	Identifikation
Statisch	Dynamisch-prozessual
Starres Vorgehen	Flexibles Vorgehen
Partikularistisch	Holistisch
Zufallsstichprobe	Theoretical Sampling
Datenferne	Datennähe
Unterschiede	Gemeinsamkeiten
Reduktive Datenanalyse	Explikative Datenanalyse
Hohes Messniveau	Niedriges Messniveau

Tabelle 1: Vergleich quantitative, qualitative Forschung (nach Lamnek, S. (2005), S. 272)

Autors während des Studiums an der Wirtschaftsuniversität Wien das dominierende war. Dies soll allerdings keine Wertung sein, sondern dient lediglich einer Vertiefung des Know-hows des Autors.

[25] Vgl. Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999), S. 192

[26] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 316

In der weiter oben angeführten Diktion kann die vorliegende Arbeit der Wirtschaftstechnologie zugeordnet werden. Es wird der Versuch unternommen, Einsichten zu generieren, die erfolgreiche Anwendungen von bestehenden Erkenntnissen ermöglichen sollen. Hier sei als herausragendes Beispiel Kapitel Sechs genannt, das sich mit einem Modell eines universalen Management-Systems auseinandersetzt. Weiters enthalten Kapitel Eins „Einleitung", Zwei „Integrierte Management-Informations-Systeme" und Fünf „Change-Management" große Anteile an begrifflichen Diskussionen und können so der Begriffslehre zugeordnet werden. Wirtschaftstheoretische Ansätze finden sich beispielsweise in Kap. 5.2 „Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen", da hier Ursache-Wirkungs-Ketten untersucht werden. Normativ wird insofern gearbeitet, indem Modelle und Möglichkeiten der Intervention in der Entwicklung von Management-Informations-Systemen dargestellt werden, die so letztlich als Empfehlungen dienen sollen. Insbesondere wird dieser Aspekt auch im Resümee zur Fallstudie (Kap. 7.2.3) berücksichtigt, da an dieser Stelle Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die Einzelfallstudie in Kapitel Sieben stellt einen bestimmten Typ eines Forschungsansatzes dar. Forschungsansätze, auch Approaches genannt, bilden kein eigenständiges methodologisches Paradigma, sind aber auch nicht als spezielle Erhebungstechnik anzusehen. Sie sind in diesem aufgespannten Spektrum dazwischen angesiedelt und es handelt sich um eine vielschichtige methodische Vorgangsweise bzw. Untersuchungsform.[27] In dieser Arbeit werden offene Leitfadeninterviews angewendet. Dies stellt den empirischen Teil dar, der der empirisch-qualitativen, explanatorischen Forschung zuzuordnen ist.

Ein wesentlicher Vorteil der qualitativen Methode ist, dass Erkenntnisgewinn auch dadurch entstehen kann, dass zusätzliche Information, die sozusagen nebenbei entsteht, mit in die Interpretation einbezogen werden kann.[28] So erhöht sich in der Datenerhebung die Validität der Daten. Dies deshalb, da sie näher am sozialen Feld entstehen, die In-

[27] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 298f, Hartfiel, G. (1982); Fuchs, W. et al. (1978); Witzel, A. (1982), S.78, zit. nach Lamnek, S. (2005), S. 298f

[28] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 390f

formationen nicht durch das Forscherraster prädeterminiert sind und so realitätsgerechter und angemessener als mit der quantitativen Methode erhobene sind.[29]

Die qualitative Forschung muss sich so wie jeder Forschungsansatz auch den anerkannten Qualitäts- oder Gütekriterien stellen. Hier sind die Gültigkeit (Validität), die Zuverlässigkeit (Reliabilität), die Objektivität, die Repräsentativität und Generalisierbarkeit angesprochen. Ohne auf die einzelnen Kriterien im Detail eingehen zu können ist festzuhalten, dass die qualitative Forschung durchaus auch zu anderen Ergebnissen kommen kann als die quantitative Forschung. Der teilweise vorhandenen Kritik der Unwissenschaftlichkeit der qualitativen Forschung entgegnet Lamnek, dass diese zuverlässige und gültige Ergebnisse liefert, allerdings die Maßstäbe etwas anders gefasst werden müssen.[30] Die Reliabilität - als Stabilität und Genauigkeit der Messung - erhält im qualitativen Paradigma ebenfalls eine andere Bedeutung. Es werden nämlich die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Analyse und Datenerhebung bewusst mitberücksichtigt.[31] Dennoch gesteht Lamnek ein, dass die quantitative Forschung tendenziell zuverlässigere Ergebnisse liefert. Dies kann jedoch aufgrund der Vorteile der qualitativen Forschung, welche beansprucht, eine höhere Validität ihrer Resultate zu erhalten, kompensiert werden.[32] Wenn Objektivität, wie in der quantitativen Forschung, als unabhängig vom Forscher, ceteris-paribus, zu gleichen Ergebnissen führend verstanden wird ist das, insbesondere für die Sozialforschung kaum zu erreichen. Vielmehr kommt es zu einer Verschiebung in Richtung interindividuelle Zuverlässigkeit.[33] Sie wird vor allem dadurch erzielt, dass die Relevanz vom untersuchten Subjekt - und nicht vom Forscher - bestimmt wird. Wichtiger ist allerdings die Transparenz, das heißt der Forschungsprozess ist zum Zweck der Nachvollziehbarkeit offen zu legen.[34] Qualitativer Forschung kann statistische Repräsentativität im Allgemeinen, nicht gerecht werden. Stattdessen stehen typische und wesentliche Zusammenhänge in ihrem Interesse. An Stelle vorab

---

[29] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 166 und auch Kap. 7.1 „Methode“

[30] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 142ff

[31] Vgl. Filstead, W. J. (1970) S. 189ff, zit. nach Fiedler, S. (1996), S. 29 und Lamnek, S. (2005), S. 166

[32] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 172

[33] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 172

[34] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 180

festgelegter Stichproben tritt die fortlaufende Erweiterung des Samples gemäß den für die Theoriebildung wichtigen Aspekten. Generalisierbarkeit, oder Verallgemeinerung sind allerdings dennoch, aufgrund der Betrachtung typischer Fälle möglich. Hier steht jedoch Repräsentanz an Stelle von Repräsentativität im statistischen Sinne. Generalisierungen können vor allem im Sinne von Existenzaussagen („Es gibt…“) vorgenommen werden.[35]

In diesem Sinne sind auch die Aussagen dieser Arbeit zu betrachten, da es sich lediglich um eine Darstellung der stets auch anders möglichen Wirklichkeit handeln kann.

1.3 Gang der Untersuchung

Der erste Teil der Arbeit widmet sich der theoretischen Betrachtung von Management-Informations-Systemen. Im weiteren Verlauf werden die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Empfänger als Individuen mit unterschiedlichen Ansprüchen behandelt. Das vierte Kapitel befasst sich mit Projekten und Prozessen. Diese können Träger des diskontinuierlichen Wandels bei einer Einführung eines integrierten Management-Informations-Systems und des kontinuierlichen Wandels bei seiner stets notwendigen Adaptierung sein. Das sechste Kapitel stellt Ideen eines universellen, den in der Arbeit definierten Ansprüchen genügendes Modell eines entsprechenden Systems vor. Ausgehend davon wird im siebten Abschnitt ein ausgewähltes Unternehmen im Rahmen einer explanatorischen Fallstudie betrachtet. Dies soll einen Vergleich der vorangegangenen Erkenntnisse der Literatur mit der Praxis darstellen.

Einen Überblick über den theoretischen Teil soll Abb. 3 bieten.[36] Der empirische Teil befasst sich mit der Anwendbarkeit und Umsetzungsmöglichkeit der gewonnenen Erkenntnisse und Ideen in die Praxis.

---

[35] Vgl. Lamnek, S. (2005), 182ff, Eine Replik auf die Kritiken der, dem quantitativen Paradigma verpflichteten Forscher auf die Frage der Generalisierbarkeit, findet sich auch etwa in Lamnek, S. (2005), S. 512

[36] Dieser Überblick beansprucht nicht, eine vollständige Abbildung der für Organisationen relevanten Themen zu bieten. Er wurde mehr oder weniger heuristisch, aufgrund der Themenstellung und den Interessen, bzw. den vom Autor als relevant erachteten Bereichen gewählt. Ähnliche Inhaltsbereiche sind auch in der Literatur zum Thema ganzheitliche Unternehmensbetrachtung zu finden, Vgl. etwa Müller, A (2009) oder Pfetzing, K./Rohde, A. (2009)

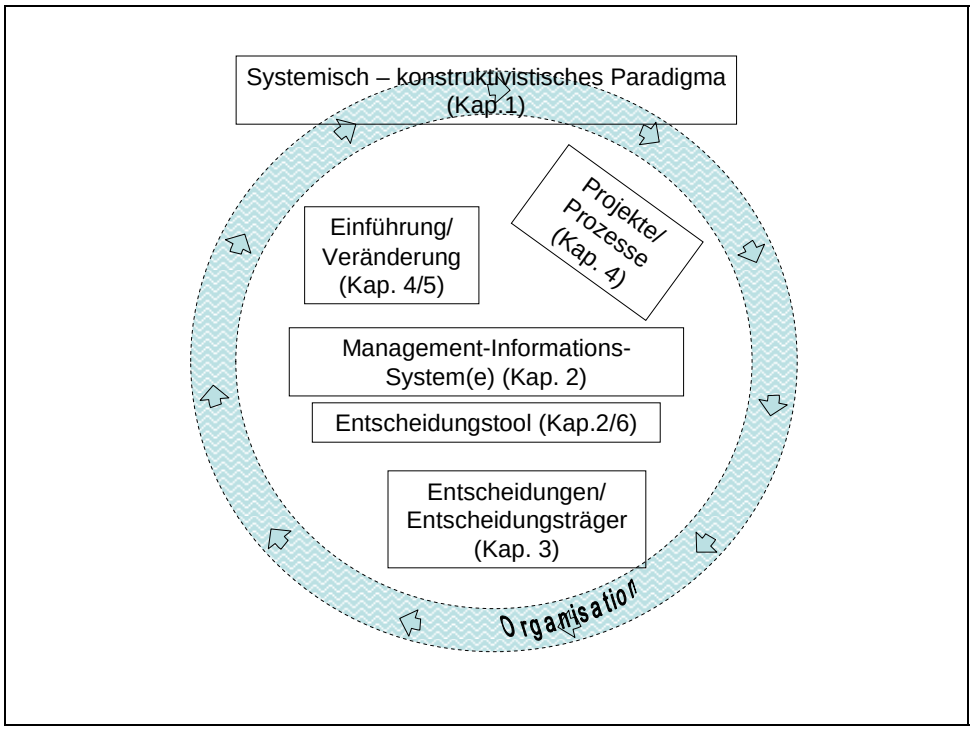


Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

Bei der Betrachtung des Aufbaus des theoretischen Teils der Arbeit ist zu beachten, dass die jeweiligen Bereiche oftmals miteinander verzahnt sind, so dass stets auch Querverweise nötig sind. Der blaue Kreis soll die Organisationsgrenze darstellen, die teilweise durchlässig andererseits aber auch wie die gesamte Organisation - stets in einem Wandel begriffen ist[37]. Die Durchlässigkeit und die Variabilität der Organisationsgrenze soll durch den farblichen Kontrast wie auch durch das Wellenmuster versinnbildlicht sein, während der Wandel innerhalb der Organisation und ihrer Prozesse mittels der Pfeile symbolisiert sein soll. Hintergrund bzw. erkenntnistheoretischer Überbau ist das systemisch konstruktivistische Paradigma, welchem die Arbeit verpflichtet ist.

[37] Über die Notwendigkeit des Wandels vgl. etwa Kasper, H./Mayrhofer, W. (2002) S. 9ff

2 Integrierte Management-Informations-Systeme

2.1 Überblick

Die Wissenschaft nötigt uns, den Glauben an einfache Kausalitäten aufzugeben.
Friedrich Nietzsche

Eine Integration möglichst aller Aspekte, die als Grundlage für Managemententscheidungen relevant sind, wäre sicherlich der Idealfall. Dies ist allerdings aufgrund der wachsenden Komplexität[38] kaum möglich. Für einen Manager ist es daher von hoher Relevanz, diejenigen spezifischen Felder in seinem Organisationsbereich zu identifizieren, die seine Aufmerksamkeit erfordern, um entsprechende Interventionen effektiv in die Wege zu leiten.

Diese Arbeit enthält in ihrem Titel den Ausdruck „Integrierte, empfängerorientierte Management-Informations-Systeme“. Dies war aufgrund der Fülle von möglichen Begriffen der pragmatisch einfachste. Eine Abgrenzung der weiteren möglichen Begriffe Decision-Support-System (Entscheidungsunterstützungssysteme), Executive-Information-System (Führungsinformationssystem), Management-Reporting-System, etc. erscheint an dieser Stelle somit ebenso wenig praktikabel, wie die Abgrenzung der Begriffe ganzheitlich, holistisch oder integriert, da sich dafür trotz zahlreicher Versuche keine allseits akzeptierte Definition durchsetzen konnte[39] und die Begriffe sehr große Überschneidungsbereiche aufweisen.[40] Teilweise werden sie auch synonym verwendet[41]. Hier soll lediglich dargestellt sein, was während der Arbeit an diesem Text die leitende Idee war.[42] Die Behandlung des darüberstehenden Begriffes der Management-Systeme[43], würde den Rahmen dieser Arbeit über Gebühr strapazieren. Es ist allerdings an den ent-

[38] Vgl. für viele etwa Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a), S. 2, Schauenberg, B. (1998) S.47

[39] Vgl. Reiß, M. (2004), S. 688

[40] Ähnlich argumentiert auch Schermann, M. (2007), S. 24

[41] Vgl. Hansen, H. R. /Neumann, G. (2007), S. 232, auch Hansen, H. R./Neumann, G. (2005), S. 773

[42] Wo es angebracht erschien, wurden auch die Begriffe Management-System und Reporting-System verwendet. Zum Management-System siehe weiter unten im Text. Das Informations-System ist im Vergleich zum Reporting-System der weiter gefasste Begriff. Letzterer meint eher das formalisierte Berichtswesen.

[43] Zu diesem Begriff vgl. bereits Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 198, oder S. 280f

sprechenden Stellen die Integration des Management-Informations-Systems in ein Solches dargestellt.

Ein integriertes Management-System wie es hier verstanden werden soll, bedeutet im Idealfall ein Aggregat aller notwendigen Informationen, mit den Möglichkeiten, die zu verbessernden Bereiche zu identifizieren, Ursachen für die Notwendigkeit der Verbesserungen zu erheben und entsprechende Maßnahmen zur Gestaltung abzuleiten. Im besten Fall liefert es auch noch die passende Interventionsmaßnahme oder –strategie dazu. Um das System allerdings nicht ungebührlich anwachsen zu lassen wird es wohl dennoch weiterhin notwendig sein, für die Ursachenforschung und Maßnahmenableitung auf Spezialreports zurückzugreifen bzw. weitere Informationen außerhalb des institutionalisierten Management-Reporting-Systems einzuholen.[44]

Die Du-Pont Kennzahlenpyramide entspricht einem klassischen finanzwirtschaftlich getriebenen Kennzahlensystem. Es sei an dieser Stelle erwähnt, da es sich um ein weit verbreitetes Management-Informations-System handelt. Dem oben definierten Anspruch der Integration kann es jedoch nicht nachkommen, da die finanziellen Kennzahlen lediglich eine von mehreren Schlüsseln zu nachhaltigem Unternehmenserfolg sind.[45] Abb. 4 zeigt dieses Kennzahlensystem im Überblick. Ähnliche Konzepte werden mit den Kennzahlensystemen ZVEI und RL verfolgt.[46]

[44] Nähere Informationen zu einem solcherart notwendigerweise vereinfachten System befinden sich in Kapitel Sechs „Modell eines universalen Management-Systems“. Zur Abgrenzung Informationssystem, Berichtswesen vgl. etwa Horvàth, P. (2009), S. 540

[45] Zur Berücksichtigung anderer wesentlicher Schlüssel sei insbesondere auf Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“ hingewiesen.

[46] Näheres dazu soll an dieser Stelle unterbleiben und es sei auf die entsprechende Literatur verwiesen (etwa Horváth (2009), S. 509ff)

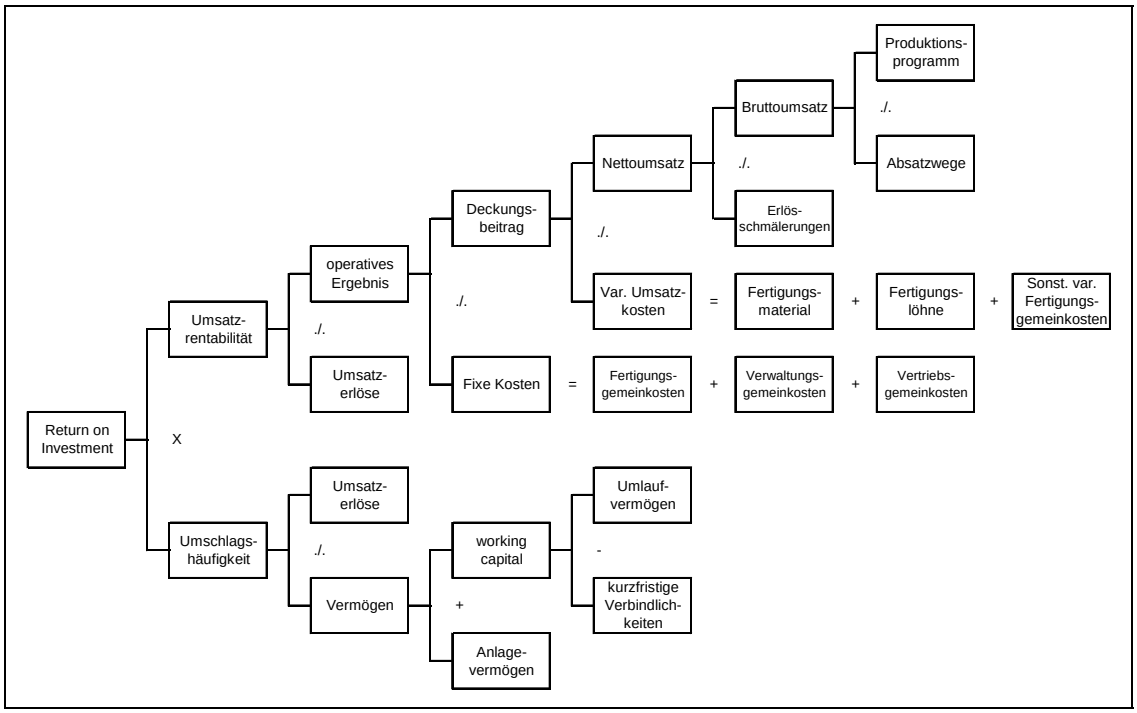


Abbildung 4: Du Pont Kennzahlensystem (nach Eschenbach, R. (1996), S. 463 und Horváth, P. (2009), S. 508)

Verbesserungsinitiativen in Organisationen wie etwa Total-Quality-Management, der just-in-time Idee, Lean production and -enterprises, Activity-based Cost Management, Mitarbeiter-Empowerment und Reengineering, sind oft fragmentiert. Auch sind sie oft nicht mit der Organisationsstrategie verbunden. Diesen Nachteilen steht die Integriertheit der Balanced Scorecard entgegen.[47]

Den Schwächen der Balanced Scorecard[48] steht - sozusagen als Komplementärinstrument - das EFQM (European Foundation for Quality Management) Modell entgegen. Dieses eher operative Tool kann als Unterstützung der Total-Quality-Management Philosophie gesehen werden. Zweck des EFQM ist eine Analyse des Status quo und eine Behebung von Schwachstellen[49]. Es geht hier also um eine kontinuierliche Prozessverbesserung auf möglichst breiter Ebene, während die Balanced Scorecard auf die Fokussierung der strategisch relevanten Schwerpunkte und deren Verbindung zu den operativen Aspekten setzt. Auf eine mögliche Integration, sowie auch auf eine genauere Dar-

[47] Vgl. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a), S. 6

[48] Siehe dazu Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“

[49] Weiters auch noch die Bewerbung um den EQA, den European Quality Award.

stellung der Themen EFQM, EQA, TQM sei an dieser Stelle an die reichlich vorhandene Literatur wie etwa an Horváth & Partners (2007) verwiesen, da eine genauere Darstellung an dieser Stelle nicht möglich ist.[50]

Fast alle modernen Management-Konzepte enthalten irgendwo zumeist zur Veranschaulichung eine Balanced Scorecard. Sei es in Form einer Cockpit-Chart, eines IT Dashboard, eines Kennzahlen-Cockpit oder auch eines Projekt-Cockpit. Im 7S Modell von McKinsey etwa ist neben den anderen Erfolgsfaktoren für eine Strategieimplementierung[51] auch die Balanced Scorecard als Repräsentant für die entsprechenden „Systems" dargestellt.[52]

Der Vollständigkeit halber seien ähnliche Konzepte bzw. Konkurrenzkonzepte zur Balanced Scorecard kurz erwähnt. Hier gibt es um die am wichtigsten erscheinenden zu nennen: das Performance-Prisma, Results-Based-Management, das Konzept der Applied-Information-Economics und den Sankt Gallener Ansatz für integriertes Management. Auf diese wird allerdings in weiterer Folge nicht weiter eingegangen, da die Balanced Scorecard nach wie vor herausragende Bedeutung in der Praxis hat.[53]

Eine Weiterentwicklung dieser Früherkennungssysteme, ist der Ansatz des „Strategic Foresight" auf den hier kurz eingegangen werden soll. Aspekte daraus werden in dieser Arbeit an den entsprechenden Stellen berücksichtigt. Es ist hier insbesondere eine verstärkte Ausrichtung an der Zukunft im Rahmen der Trend- und Zukunftsforschung relevant. Die bekannten Konzepte, wie etwa Früherkennung, Information oder Umfeldanalyse werden durch Strategic-Foresight, Orientierungswissen und Wissensgenerierung bzw. Visionsbildung erweitert.[54] Tab. 2 stellt diese Erweiterung dar.

---

[50] Vgl. EFQM (o.J.), Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 359ff, Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005), S. 710; zur Balanced Scorecard im Detail, siehe Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard".

[51] Die da wären: Superordinate Goals, Strategy, Style, Staff, Skills und Structure (Vgl. Weber, J./Paefgen, A./Spillecke, D. (2008), S. 163)

[52] Vgl. Weber, J./Paefgen, A./Spillecke, D. (2008), S. 165, auch Peters, T. J./Waterman, R. H. (2004) S. 31ff oder Müller, A. (2009), S. 96ff

[53] Vgl. etwa Studie von Horvàth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 424, Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005), S. 711

[54] Vgl. Müller-Stewens, G. (2007), S. 567f

Früherkennung	⇨	„Strategic Foresight“
„Umgang mit Umfeldentwicklungen“	⇨	„Umgang mit Zukunft/Zukunftsperspektiven“
Strategie des Zeitgewinns	⇨	Strategie der Steigerung der internen Flexibilität Strategie der Veränderung des relevanten Umfeldes
Information	⇨	Orientierungswissen
Umfeldanalyse	⇨	Wissensgenerierung, Visionsbildung
Screening, Monitoring, Analyse (Informationsverarbeitung)	⇨	Kognition, Kreativität, Kommunikation, Konsensbildung

Tabelle 2: Konzeptionelle Erweiterung von Früherkennungssystemen durch Strategic Foresight (nach Müller-Stewens, G. (2007), S. 567)

2.2 Die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist mittlerweile sowohl ein fixer Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Literatur als auch in der Praxis, sowohl in Unternehmen als auch im Unternehmensberatungsbereich.[55] Begonnen hat ihr Erfolg Anfang der 1990er Jahre, als Kaplan und Norton in mehreren Artikeln und Fallstudien[56] dieses strategische Management-System[57] entwickelten und schließlich 1996 das Standardwerk dazu, „The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action“[58] veröffentlichten.

Die Balanced Scorecard dient innovativen Unternehmen im gesamten Managementprozess als organisatorischer Rahmen, um die Lücke zwischen Strategiefindung, und –umsetzung zu schließen.[59] Abbildung 5 soll diesen Rahmen verdeutlichen.

[55] Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005), S. 711, oder etwa Klingebeil (1999), zit. nach Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005), S. 744, der die Ansätze von Arthur Andersen, Booz, Allen & Hamilton, Coopers & Lybrand, Ernst & Young, Gemini Consulting, KPMG, Arthur D. Little und Price Waterhouse auswertet.

[56] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992), Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1993a), Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1993b), Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1993c)

[57] Vgl. Müller, A. (2009), S. 326

[58] Vgl. Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996a)

[59] Vgl. Horvath, P. (2009), S. 230

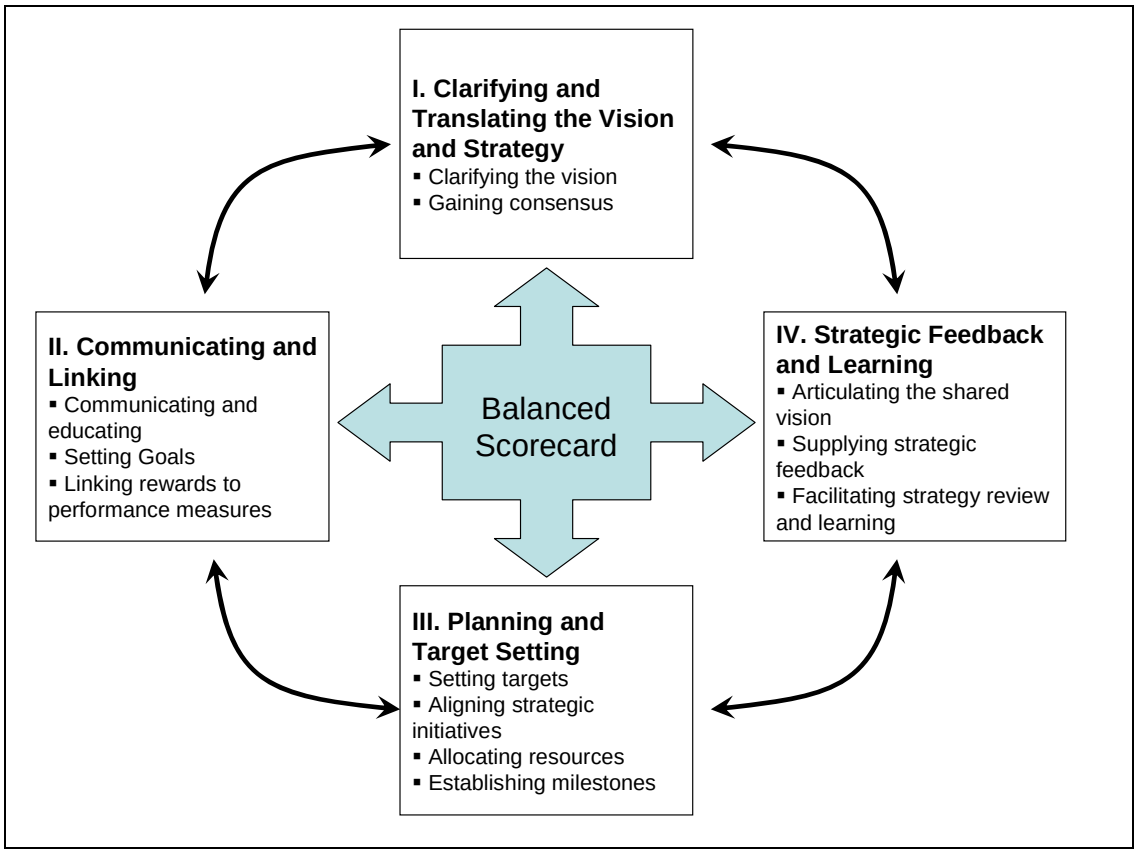


Abbildung 5: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen (nach Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996), S. 11)

Die Zuwendung zu nicht nur rein monetären Finanzkennzahlen bringt auch den notwendigen Wettbewerbsvorteil der expliziten Betrachtung des immateriellen oder besser intellektuellen Vermögens[60] eines Unternehmens. Diese Betrachtung erst ermöglicht es, Kundenbeziehungen zu entwickeln, die auf der Basis von loyalen bestehenden Kunden aber auch der Gewinnung von Neukunden bestehen. Weiters erlaubt sie Entwicklung von zielgruppengerechten Produktinnovationen, die durch personalisierte qualitativ hochwertige Produkte bei niedrigen Kosten und kurzen Produktionszeiten Wettbewerbsvorteile liefern können. Der Schlüssel dazu liegt in der Mobilisierung der Fähigkeiten der Mitarbeiter und deren Motivation für kontinuierliche Verbesserung und in der adäquaten Bereitstellung von Informationstechnologie und – systemen.[61]

[60] Also etwa die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter, qualitativ hochwertige Produkte oder das Potential bestehender Informationssysteme, etc. (Vgl. etwa Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a), S. 7) betrachten.

[61] Vgl. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a), S. 3

Bei ihrer Einführung kann ein Unternehmen recht rasch eine erste Balanced Scorecard mit eng gefassten Zielen entwickeln. Ihr volles Potential wird aber erst dann ausgeschöpft, wenn sie als strategisches Management-System verstanden wird, das der Unterstützung der langfristigen Verfolgung der Unternehmensstrategie dient.[62] Erst dann dient sie der Bewältigung folgender kritischer Managementprozesse[63]:

- Klärung und Konsensbildung in Bezug auf sie Strategie,
- Kommunikation der Strategie im gesamten Unternehmen,
- Anpassung von abteilungsspezifischen und persönlichen Zielen an die Strategie,
- Verknüpfung der strategischen Ziele mit langfristigen Zielen und Jahresbudgets,
- Identifikation und Verknüpfung strategischer Initiativen,
- Durchführung von periodischen und systematischen Strategie-Reviews,
- Feedback und Lernen über die Verbesserungsmöglichkeiten der Strategie

Kaplan und Norton erwähnten bereits im Vorwort ihres grundlegenden Buches, dass es sich dabei lediglich um einen Fortschrittsbericht und nicht um eine vollständige Beschreibung handelt und sie selbst weitere Entwicklungen bereits während der Erstellung beobachteten. Sie nahmen so eine Fortsetzung ihres Buches bzw. ihrer Idee vorweg.[64]

Der Grundgedanke der Balanced Scorecard ist, spezifische Unternehmensstrategien in messbare, operative Dimensionen zu gießen. Diese werden durch Kennzahlen repräsentiert und sind somit messbar gemacht. Somit ermöglicht es die Balanced Scorecard im Sinne des Leitspruches „If you can't measure it, you can't manage it"[65], Strategie umsetzbar zu machen und daraus Handlungsanweisungen in ihrem Sinne abzuleiten. Strategie kann als Theorie der Organisation gesehen werden. Eine Aufgabe des Manage-

[62] Vgl. Horvath, P. (2009), S. 230

[63] Vgl. Horvath, P. (2009), S. 230

[64] Vgl. Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996a), S. x

[65] Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996a), S. 21

ments ist es die Theorie, welche durch eine gute Balanced Scorecard repräsentiert wird, zu testen und gegebenenfalls anzupassen.[66]

Eine anschauliche Darstellung der Grundstruktur der Balanced Scorecard findet sich in Abb. 6.

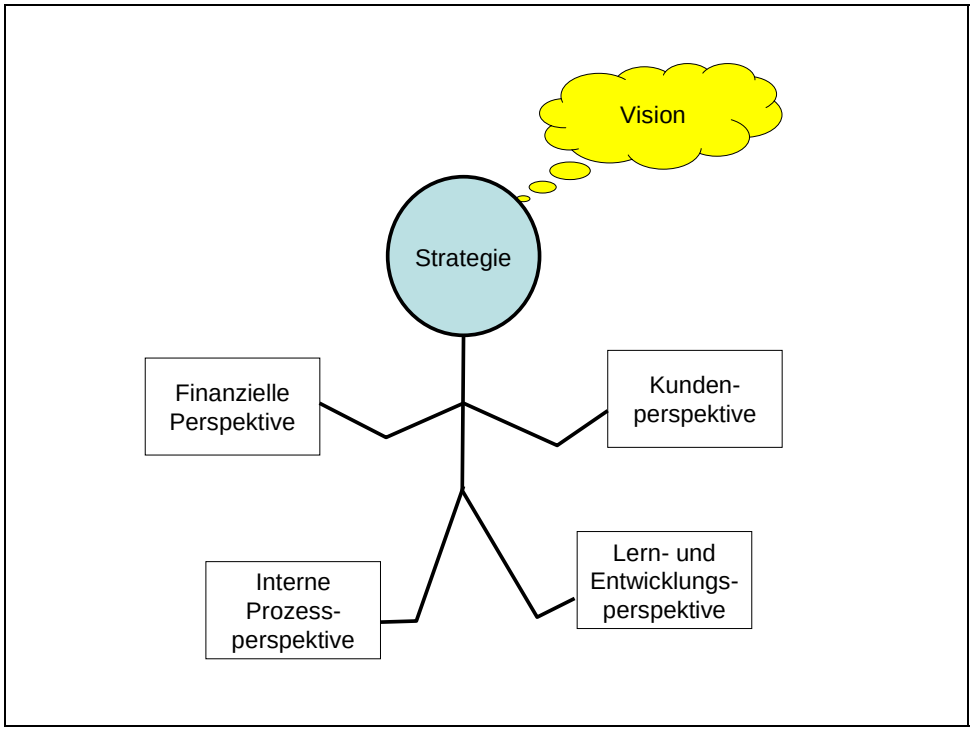


Abbildung 6: Skizzierung der BSC-Grundstruktur (nach Romeike, F. (2003) S. 23, zit. nach Gleißner, W./Romeike, F. (2005) S. 57)

Im Basismodell der Balanced Scorecard gruppieren sich um die Vision und Strategie folgende Perspektiven: die finanzielle Perspektive, die Kunden Perspektive, die interne Geschäftsprozess-Perspektive und die Lern- und Wachstums/Entwicklungs-Perspektive.[67] Aufgrund der Abkehr von rein finanziellen Kennzahlen der vorangegangenen Management-Informations-Systeme[68] bot sich schon im ersten Konzept der Balanced Scorecard eine ausgewogenere Sichtweise auf die Organisation[69]. Schließlich ist

[66] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 17, S. 30, weitere mögliche Sichtweisen von Strategie finden sich bei Kaplan, R. S./Norton, D. P. S. 37, wo etwa die Ausrichtung der Organisation auf ihre Kernkompetenzen erwähnt wird, aber auch in der zahlreichen Literatur über Strategie.

[67] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996b) S. 76 zit. nach Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 9

[68] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 6f

[69] Vgl. Horvath, P. (2009), S. 231

diese Ausgewogenheit über die vier Perspektiven auch Bestandteil des Namens der „Erfinder“ für ihr Management-Konzept. Jede dieser Perspektiven beinhaltet je nach Organisation etwa vier bis sieben separate Kennwerte.[70]

Ein wesentlicher Aspekt und eine Weiterentwicklung ist die Verbindung der operativen Tätigkeiten mit der Strategie eines Unternehmens über die Balanced Scorecard. Kaplan und Norton beantworteten die Frage nach der Wichtigkeit dieser Verknüpfung in Verbindung mit der durch sie ermöglichten Kommunikation folgendermaßen[71]:

- The scorecard describes the organization’s vision of the future to the entire organization. It creates shared understanding.

- The scorecard creates a holistic model of the strategy that allows all employees to see how they contribute to organizational success. Without linkage, individuals and departments can optimize their local performance but not contribute to achieving strategic objectives.

- The scorecard focuses change efforts. If the right objectives and measures are identified, successful implementation will likely occur. If not, investments and initiatives will be wasted.

Nun soll kurz auf die Inhalte der einzelnen Perspektiven eingegangen werden:

Die **Finanzielle Perspektive** steht unter der Leitfrage:

> *„To succeed financially, how should we appear to our shareholders?“*[72]

Hier sind die finanziellen Kennzahlen enthalten. Sie repräsentieren die langfristigen Ziele der Organisation. Alle anderen Ziele und Messwerte müssen letztlich in einer finanziellen Kennzahl münden.[73] Meist werden solche verwendet, die sich auf die Renta-

[70] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 162

[71] Kaplan, R. S. Norton, D. P. (1996a), S. 147f

[72] Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 9

[73] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 61f

bilität, das Wachstum oder den Unternehmenswert beziehen.[74] Die Kennzahlen in diesem Bereich sind auch aufgrund ihrer historischen Bedeutung weit fortgeschritten.[75] Es darf daher an dieser Stelle an die Literatur zum Thema verwiesen werden. Ihre Relevanz soll dadurch allerdings keineswegs negiert oder abgeschwächt werden. Schließlich hängt letztlich von ihnen der Erfolg eines Unternehmens ab. Auch ergeben sich verbesserte Finanzkennzahlen nicht automatisch wenn Maßnahmen zur Verbesserung der anderen Perspektiven erfolgreich umgesetzt werden.[76] Wichtig erscheint hier insbesondere, dass bei der Verwendung und Erstellung der finanziellen Kennzahlen in einer Balanced Scorecard durch den Fokus auf die Strategie auch auf eine adäquate Auswahl zu achten ist. Im Zyklus einer Organisation könnten etwa in der Wachstumsphase der Absatz pro Segment, in der Reifephase die Marktanteile oder der ROCE[77] und schließlich in der Erntephase die Kosten pro produzierter Einheit relevant sein.[78]

Die **Kunden-Perspektive** fragt:

> *„To achieve our vision, how should we appear to our customers?“*[79].

Typische Kennzahlen dieser Perspektive beziehen sich auf die Kategorien Zeit, Qualität, Produktleistung, Service und Preis.[80] Die Balanced Scorecard enthält, ihrem Wesen entsprechend zukünftige Ziele als Benchmarks. Dennoch erscheint es hier wichtig, nicht nur an klassischen Kundenkennzahlen, wie Kundenzufriedenheit und Profitabilität festzuhalten, da diese wie auch die traditionellen finanziellen Kennzahlen lediglich lagging - also nachlaufende - Indikatoren sind. Sie bilden, im Soll-Ist Vergleich somit lediglich Vergangenes ab und ermöglichen keine Zukunftsorientierung. Vielmehr sollten daher auch Messwerte eingesetzt werden, die erkennen lassen, was Kunden schätzen um die

---

[74] Vgl. Horvath, P. (2009), S. 231

[75] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 22

[76] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 33

[77] Return on Capital Employed, also eine Rentabilitätskennzahl basierend auf dem eingesetzten Kapital.

[78] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 51ff

[79] Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 9

[80] Vgl. Horvath, P. (2009), S. 231

Produkte entsprechend dem künftigen Kundennutzen zu entwickeln.[81] Zur Vertiefung dieser Perspektive sei an dieser Stelle wiederum an die sehr ausgereifte Literatur zur Absatzwirtschaft bzw. zum Marketing verwiesen.

Über die **interne Geschäftsprozesse-Perspektive** wird nach den Geschäftsprozessen gefragt, in denen sich das Unternehmen übertreffen muss, um ihre Eigentümer und Kunden zufriedenzustellen.

> *„To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at?“*[82]

Hier sind interne Abläufe im Fokus, die wesentlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und so auch den stärksten Einfluss auf die Eigentümer der Organisation[83] haben.[84] Beispiele hierfür sind etwa die Zykluszeiten, die Qualität, Fertigungszeiten des Personals oder die Produktivität.[85] Intern ist allerdings nicht als organisationsintern zu verstehen. Kaplan und Norton sprechen bereits in ihrem Basismodell von integrierten Geschäftsprozessen.[86] An anderer Stelle lassen sie auch bereits zu, die Lieferantenbeziehungen, sofern diese strategische Wichtigkeit haben, in diese Perspektive zu integrieren.[87] Die internen Geschäftsprozesse sind vielmehr so zu gestalten, dass sie als Startereignis mit der Identifizierung des Bedürfnisses von Kunden beginnt und mit dessen Befriedigung endet. Abb. 7 stellt diesen gesamten Wertschöpfungsprozess dar.[88]

---

[81] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 73ff, 85

[82] Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 9

[83] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 92

[84] Im Prozessmanagement würde man von Primärprozessen sprechen (Vgl. Gareis, R./Stummer, M. (2007) S. 55ff)

[85] Vgl. Horvath, P. (2009), S. 231f

[86] Vgl. Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996a), S. 93

[87] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 35

[88] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 92, 96

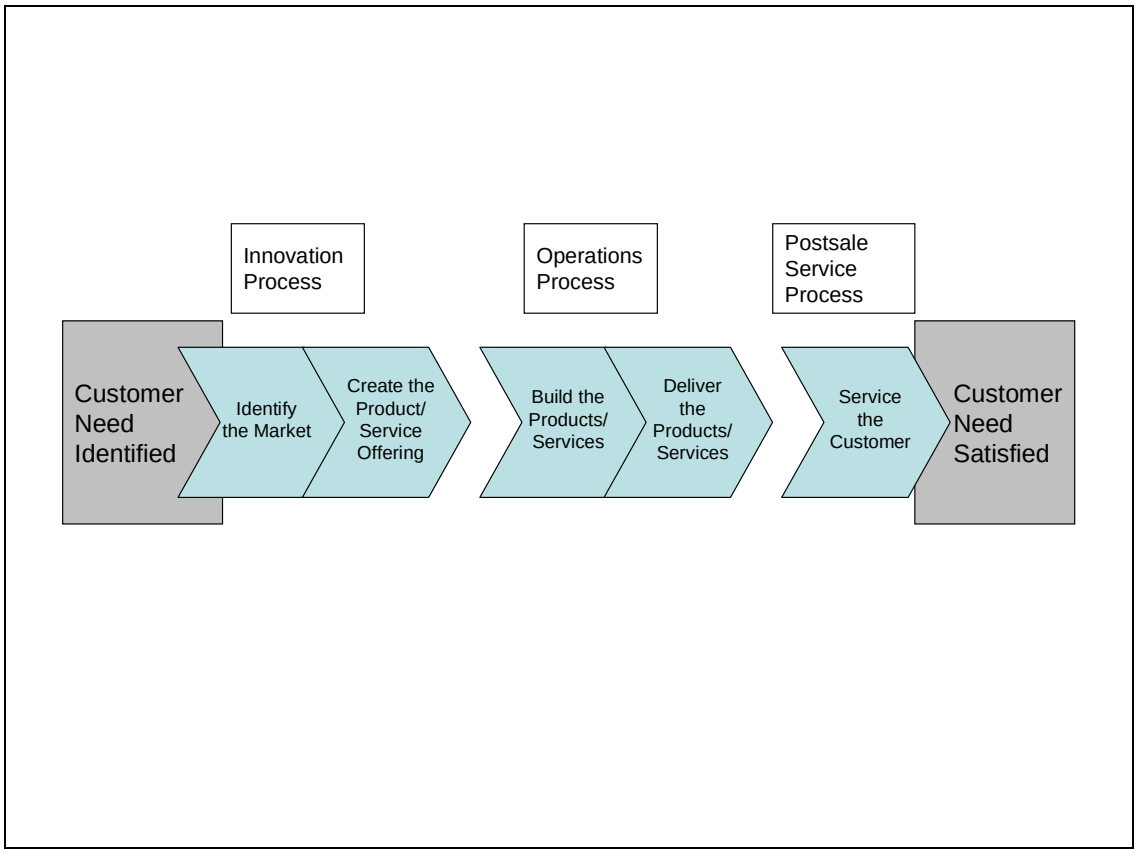


Abbildung 7: Wertschöpfungskette (nach Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 96)

Die vierte im Originalmodell enthaltene Perspektive, die Lern- und Wachstumsperspektive, welche auch sehr treffend **Lern- und Entwicklungsperspektive** genannt wird, verfolgt die Beantwortung der Frage:

> *„To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?“*[89]

In den vorhergehenden drei Perspektiven werden üblicherweise Abweichungen zwischen den bestehenden Möglichkeiten der Systeme, der Infrastruktur, den Fähigkeiten der Mitarbeiter und den Abläufen, die benötigt werden um erfolgreich zu bestehen, gezeigt. Die vierte Perspektive, also die Lern- und Entwicklungsperspektive, schafft die Vorraussetzungen um diese Lücke zu schließen.[90] Sie soll die Fähigkeit des Unterneh-

[89] Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 9

[90] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 28, S. 126f

mens zur Verbesserung und zur Innovation darstellen. Dazu sind meist drei Kategorien notwendig:

- Die Fähigkeiten/Möglichkeiten der Mitarbeiter,[91]
- die Möglichkeiten des Informationssystems[92] und
- die Motivation, das Empowerment und die Strategie- bzw. Zielausrichtung[93].

Übliche Kennzahlen sind das Durchschnittsalter der Produkte, der Umsatzanteil der Neuprodukte oder die Verringerung der Lieferzeiten.[94] In dieser Perspektive finden sich in fast allen in Unternehmen eingesetzten Balanced Scorecards auch Messgrößen zur Berücksichtigung der Mitarbeiter.[95] Sie erscheint insofern auch als besonders relevant, da Einsparungen in diesem Bereich sehr rasch realisiert werden können[96] und so, in rein von finanziellen Kennzahlen getriebenen Reporting-Systemen Gefahr laufen, als Grundlage für künftige Erfolge gekappt zu werden. In dieselbe Kerbe stößt die oft zu beobachtende Priorisierung externer gegenüber interner Projekte.[97] Wie weiter unten noch gezeigt wird, ermöglicht allerdings eine durchgängige Betrachtung und Verbindung zu den finanziellen Kennzahlen und der Strategie, dass das Potential welches zur Erreichung der Strategie benötigt wird und welches in der Lern- und Entwicklungsperspektive steckt, erkannt und adressiert werden kann. Lernen und Entwickeln hat häufig mit Veränderung zu tun, daher sei an dieser Stelle auf das entsprechende Kapitel Fünf „Change-Management“ hingewiesen, welches Überlegungen zur Lern- und Entwicklungsperspektive sinnvoll ergänzen kann.

Bereits der Name symbolisiert den Versuch durch die Balanced Scorecard eine ausgeglichene („balanced“) Betrachtung der Ziele einer Organisation abzubilden. Die Ziele

---

[91] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 127ff

[92] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 134ff

[93] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 136ff

[94] Vgl. Horvath, P. (2009), S. 232

[95] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 34f

[96] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 127

[97] Vgl. Gareis, R. (2006) S. 85

sollten ausgeglichen zwischen lang- und kurzfristigen Zielen, finanziellen und nichtfinanziellen Zielen, nachlaufenden und vorauseilenden (Früh-) Indikatoren[98] und externen und internen Leistungsperspektiven sein.[99] Weiters sollten sie ausgeglichen in Bezug auf objektive, leichter messbare Ergebniskennzahlen sowie subjektiver Leistungstreiber sein. Letztere wurden bereits von Kaplan und Norton als „ein wenig" wertend („judgemental") bezeichnet.[100] Genau in diesen subjektiven Kennzahlen könnte der Vorteil der qualitativen Betrachtung liegen, da sich diese der objektiven Bewertung teilweise entziehen.[101] Malik meinte dazu treffend: „Wo nicht gemessen werden kann, muss beurteilt werden".[102]

In diesem Zusammenhang soll auch auf eine Balance zwischen schwachen und starken Signalen hingewiesen werden. Diese sollen helfen, die im Zuge wachsender Dynamik, Komplexität und Unvorhersehbarkeit zunehmenden Diskontinuitäten und strategischen Überraschungen zu erkennen. Die Idee ist, dass diese Diskontinuitäten nicht abrupt erscheinen, sondern dass sie sich über vorlaufende, schlecht strukturierte und unscharfe Information, also die sogenannten „schwachen Signale", entwickeln.[103]

Zur Erstellung der unternehmensspezifischen Messwerte ist die Unterscheidung zwischen strategischen und diagnostischen Werten wichtig. In der Balanced Scorecard wie sie Kaplan und Norton beschreiben sind lediglich strategische Werte, also jene die zur Umsetzung der Strategie notwendig sind und die so einen Wettbewerbsvorteil bringen, relevant. Es gibt in den meisten Organisationen oft bereits vor der Einführung einer Balanced Scorecard weit mehr als die üblicherweise für diese ausreichenden 16 bis 25

---

[98] In der Terminologie Kaplan und Nortons auch Outcomes und Performance Drivers oder auch lagging and leading indicators genannt. (Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. S. 150).

[99] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. viii

[100] Im Original: "Performance Drivers" genannt. Daher wohl auch die heutige Bezeichnung Performance Measurement für grundsätzlich zukunftsorientierte Steuerungskennzahlen. (Vgl. Hochmeister, D. (2007), S. 889)

[101] Etwa wird eine Messung der Mitarbeiterzufriedenheit gefordert (Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 29), welche wissenschaftlich betrachtet keineswegs einfach zu messen ist, siehe dazu etwa Martin, A. (2003)

[102] Vgl. Malik, F. (2001), S. 246 und S. 385, zit. nach Müller, A. (2009), S. 124

[103] Vgl. Müller-Stewens, G. (2007), S. 562f, ähnlich auch March, J. G. (1994), S. 250f, von ihm „early warnings" genannt.

Kennzahlen. Diejenigen Werte, die lediglich zur Überwachung der normalen „Funktionen“ einer Organisation dienen, werden diagnostische Werte genannt und sind auf einer Balanced Scorecard zu vermeiden.[104]

Ein Aspekt, der seit der Publizierung der Balanced Scorecard vor mehr als 15 Jahren mehr in den Vordergrund rückt, ist der Nutzen der Integration und Abstimmung der einzelnen Perspektiven und deren Ursache-Wirkungs-Beziehungen[105]. Diese Entwicklung mündet in der Erkenntnis der Verknüpfung der eigentlichen Balanced Scorecard mit sogenannten Strategy-Maps[106]. Zum Aufbau von Strategy-Maps werden drei Schritte empfohlen: 1.) Die Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen[107], 2.) die Fokussierung auf strategisch beabsichtigte Beziehungen und 3.) die Dokumentation der Beziehungen und Formulierung der „Story of Strategy“.[108]

Alle Dimensionen der Balanced Scorecard sollen schlussendlich in einer Kennzahl der finanziellen Perspektive als wichtigstes Resultat münden.[109] Im Basismodell wird etwa zur Erreichung des ROCE (Return on Capital Employed) als Finanzielle Kennzahl die Loyalität des Kunden benötigt. Diese wird durch zeitgerechte Lieferung hervorgerufen. Die Loyalität der Kunden und die zeitgerechte Lieferung bilden die Kundenperspektive ab. In der Internen Geschäftsprozesse-Perspektive bilden die Prozessqualität und die Prozesstaktzeit die Basis für die zeitgerechte Lieferung. Als Basis dafür wiederum die-

---

[104] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 162f; Auf S. 163 bringen sie ein anschauliches Beispiel für die Unterscheidung: Die Körpertemperatur des Menschen ist wichtig für sehr viele Körperfunktionen und sie sollte sich normalerweise in einer sehr engen Toleranz bewegen. Gerät sie aus diesem Toleranzband heraus, so wird ein hoher Aufwand betrieben um sie wieder in den normalen Bereich zurückzubekommen, liegt sie jedoch im normalen Bereich, so beachtet man sie kaum. Wenn sie also innerhalb des Toleranzbandes liegt wird sie wohl nicht als strategischer Wert angesehen werden.

[105] Vgl. etwa Schermann, M. (2007), S. 46

[106] Vorweggenommen bereits im Grundlagenwerk von Kaplan und Norton indem sie auf die vollständige Integration der Messwerte in eine Verbindungskette von Kausalbeziehungen sprechen. „The measures that appear on the Balanced Scorecard should be fully integrated into the chain of causal event linkages that define and tell the story of the business unit’s strategy“. (Kaplan, R. S./Norton D. P. (1996a), S. 35), ähnlich auch Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 149

[107] Dies kann etwa auch mit Hilfe von Bubble-Charts (Vgl. etwa Eschenbach R./Haddad, T. (1999), S. 101, zit. nach Schermann, M. (2007), S. 46), oder Fishbone Diagrammen geschehen.

[108] Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 187

[109] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 34

nen die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die in der Lern- und Entwicklungsperspektive betrachtet werden.[110]

Die Annahmen dieser Ursache-Wirkungs-Ketten (im obigen Beispiel also etwa: Wenn die Loyalität der Kunden steigt, steigt der ROCE; die Loyalität steigt durch zeitgerechte Lieferung, usw.) bilden die Hypothesen, welche gebündelt die Strategie abbilden. Diese gilt es nun vom Management zu testen.[111] In dieser Art sind nun die strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven zu erarbeiten. Kaplan und Norton stellten zur anschaulichen Darstellung der so erreichten Vernetzung den Strategiebaum vor.[112] Ein Beispiel davon ist in Abb. 8 ersichtlich.

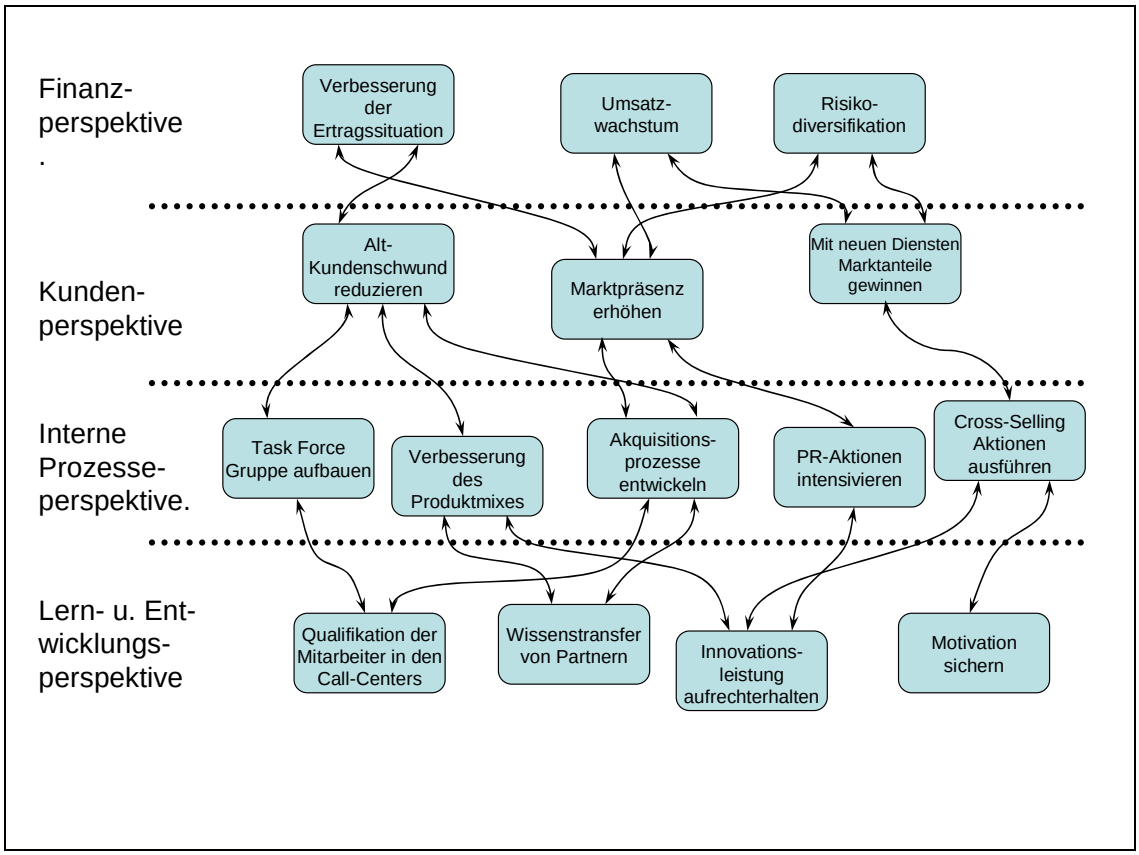


Abbildung 8: Strategiebaum eines Unternehmens der Telekommunikationsindustrie (nach Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), zit. nach Müller-Stewens, G./Lechner Chr. (2005), S 709)

[110] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 31

[111] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 30, ein weiteres Beispiel für die Bildung solcher Ursache-Wirkungsketten findet sich bei Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 149

[112] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), zit. nach Müller-Stewens, G./Lechner Chr. (2005), S 709)

Horvath & Partners schlagen außerdem eine Integration der zur Umsetzung notwendigen strategischen Aktionen vor. Ihre ganzheitliche Darstellung einer Balanced Scorecard sei an einem Beispiel in Abb. 9 illustriert.

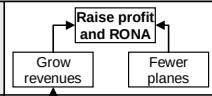
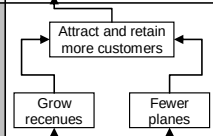
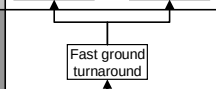
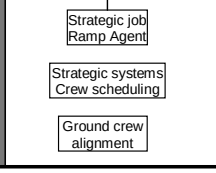
Balanced Scorecard i. w. S.						
Strategy Map			Balanced Scorecard i. e. S.		Action Plan	
Process: Operations Management Theme: Ground Turnaround		Strategic Goals	Measurement	Target	Initiative	Budget
Financials		•Profitability •Grow revenues •Fewer planes	•Market value •Seat revenue •Plane lease cost	•30% CAGR •20% CAGR •5% CAGR		
Customer/ Market		•Attract and retain more customers •Flight is on time •Lowest prices	•# repeat customers •# customers •FAA on-time arrival rating •Customer rating	•70% •Increase 12% ann. •#1 •#1	•Implement CRM system •Quality Management •Customer loyalty program	•€XXX •€XXX •€XXX
Internal Processes		•Fast ground turnaround	•On-ground time	•30 minutes •90%	•Cycle-line optimization	•€XXX
Potentials		•Develop the necessary skills •Develop the support system •Ground crew aligned with strategy	•Strategic job readiness •Info system availability •Strategic awareness •% ground crew stockholders	•Yr. 1-70%, Yr. 3-90%, Yr.5-100% •100% •100% •100%	•Ground crew training •Crew sched. syst. roll-out •Communications program •Employee stock ownership •Plan	•€XXX •€XXX •€XXX
					Budget total	€XXX

Abbildung 9: Balanced Scorecard mit Messwerten und Zielgrößen (nach Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 5)

Kaplan und Norton wiesen bereits in ihrem Grundlagenwerk auf die Wichtigkeit der Auswahl der Kennzahlen hin. Durch eine falsche Auswahl kann es zu Suboptimierungen kommen, etwa wenn strategische Kennzahlen durch Missachtung von Richtwerten für diagnostische „erkauft“ werden.[113] Perspektiven, wie auch einzelne Kennwerte (-zahlen) laufen außerdem Gefahr ungewollte Redundanzen zu erzeugen, da sie miteinander korrelieren können. Daher ist bei ihrer Erstellung auf ihre größtmögliche Unabhängigkeit zu achten.

[113] Etwa kann in einer Organisation, die sich der just-in-time (JIT) Philosophie verpflichtet fühlt, eine pünktliche Lieferung durch dem JIT Prinzip widersprechende hohe Lagerbestände erreicht werden. Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S 164f

Bereits der Implementierung der Balanced Scorecard wird Nutzen zugeschrieben, da oft zwar eine Strategie vorhanden ist, diese aber vom Management unterschiedlich interpretiert wird. Die Befassung mit der Umsetzung der Strategie durch das Management schafft so bereits ein gemeinsames Verständnis[114] und eine gemeinsame Sprache. Aber auch die Arbeit mit der Balanced Scorecard bringt Erkenntnisse über die bestehende Balanced Scorecard selbst und ermöglicht so deren organisationsindividuelle Weiterentwicklung.[115]

Die Balanced Scorecard fokussiert auf die Prozesse, die für die Erreichung der Organisationsziele herausragende Wichtigkeit haben, um den Anforderungen der Kunden und der Eigentümer zu entsprechen. Dadurch werden nicht nur bereits bestehende Prozesse evaluiert und verbessert, sondern oftmals auch bereits im Implementierungsprozess neue Prozesse erkannt, die diesem Ziel dienen.[116] Auch in ihrer Verwendung liegt die Chance organisatorisch im Rahmen des strategischen Feedback-Prozesses zu lernen.[117]

Die Balanced Scorecard bietet einen Rahmen und eine Sprache, die eine Kommunikation der (neuen) Mission und Strategie erlauben. Sie hilft auch die Mitarbeiter über die aktuellen und künftigen Wertetreiber zu informieren. Sie versteht sich als Kommunikations- Informations- und Lernsystem und nicht als ein Steuerungssystem![118]

Der Einsatz einer Balanced Scorecard wird auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten (Strategic business units, SBUs) empfohlen. Darunter werden Organisationen verstanden, die Prozesse entlang einer kompletten Wertschöpfungskette bearbeiten.[119]

---

[114] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 10f und Kap. 5.2 „Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen“ und 5.4.3 „Kommunikation, Konfliktmanagement“

[115] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 43 und Kap. 4.3 „Prozessmanagement“

[116] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 11f, S. 27, S. 92

[117] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 15, weiterführend auch Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 196ff

[118] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 25

[119] Wichtig Erscheint hierbei, dass diese strategischen Geschäftseinheiten nicht zu breit definiert werden, da ansonsten Gefahr besteht mehrere Strategien in eine Balanced Scorecard integrieren zu wollen und somit letztlich eine suboptimale Mischstrategie übrig bleibt. (Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 36)

Die so entwickelte Balanced Scorecard kann als Basis für Abteilungs-, Team-,[120] oder sogar individuelle Balanced Scorecards[121] dienen. In weiterer Folge können und sollen die so gewonnenen Geschäftseinheits-Balanced Scorecards zur Hebung strategischer Synergieeffekte, die Kaplan und Norton mit „parenting advantage“ umschreiben, aggregiert und zu einer Unternehmens-Balanced Scorecard zusammengefasst werden.[122]

Trotz der außer Zweifel stehenden Stärken der Balanced Scorecard, wie

- der konsequenten Strategieumsetzung,
- der Mehrdimensionalität,
- der Konzentration auf strategische, wettbewerbsentscheidende Ziele,
- der Förderung des interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Kommunikationsprozesse und
- der Möglichkeit der Kaskadierung,

bestehen auch Schwächen in ihrem Ansatz. Auf diese soll an dieser Stelle aufgrund der gebotenen wissenschaftlich-kritischen Auseinandersetzung mit dem Thema, und um für die praktische Anwendung keine falschen Erwartungen zu wecken, eingegangen werden. Sie bietet keinen Ersatz für die Strategiefindung[123], wenige Standards für die Zielfindung und ihre Anwendung unterliegt keinem stark formalisierten Prozess. Ebenso wenig gibt es Qualitätsrichtlinien für den Aufbau, die Implementierung und den Betrieb der Balanced Scorecard in Unternehmen. Schließlich ist ein Vergleich ihrer Inhalte und somit ein Benchmarking aufgrund des individuellen Designs und ihrer Ausrichtung an

[120] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 36, weiterführend auch Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), s. 167ff, wo auch Balanced Scorecards für Allianzen und Joint Ventures diskutiert werden.

[121] Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 240

[122] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 36

[123] Bereits selbstkritisch bei Kaplan, R. S./Norton, D.P. (1996a), S. 38

unternehmensspezifische Ziele und Lösungen schwer möglich.[124] Daher gibt es auch in der Praxis Beispiele für gescheiterte Balanced Scorecard Projekte.[125]

Insbesondere in den Vereinigten Staaten von Amerika besteht eine starke Bindung an kurzfristige finanzielle Kennzahlen. Dies wurde von Kaplan und Norton bereits in ihrem Standardwerk festgehalten und dem Verhalten in Japan und Deutschland gegenübergestellt.[126] Durch den globalen Wettbewerb aber auch - wie die Geschichte, über ihre weite Verbreitung zeigen sollte - sind Anwendungen rund um den Globus als gewinnbringend erachtet und eingesetzt worden.[127] Ein Ende dieser Tendenz ist nicht abzusehen.[128]

2.3 Grenzen der integrierten Sichtweise

Das Dilemma einer jeden Integration scheint der Umgang mit der Komplexität zu sein. So läuft jedes System, dass auf Integration und Aggregation von komplexen Sachverhalten zu verdichteten Darstellungen hinausläuft Gefahr falsch interpretiert zu werden.[129]

Systeme die beanspruchen eine integrierte oder besser ganzheitliche Sichtweise zu bieten, müssen um erfolgreich eingesetzt werden zu können, von den Menschen, die damit befasst sind, akzeptiert werden. Eine Schwäche in der Implementierung der Balanced Scorecard kann darin liegen, dass die Perspektiven nicht ausreichend mit den relevanten Unternehmensbereichen diskutiert wurden und somit nicht gesehen wird, dass diese so entwickelten Dimensionen samt Kennwerten (-zahlen) den ganzheitlichen Anspruch erfüllen.[130]

Eine weitere Grenze liegt sicherlich darin, dass Systeme Emergenzen ausbilden. Emergenz wird die Ausbildung von sich selbst organisierenden Systemen innerhalb vorgege-

---

[124] Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.) (2007) S. 362

[125] Vgl. Schermann, M. (2007), S. 17

[126] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 38f

[127] Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005), S. 711 und etwa für den deutschsprachigen Raum Kaplan, R. S.(2000) zit. nach Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. XII

[128] Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 423f

[129] Vgl. Hachmeister, D. (2007), S. 895

[130] Siehe hierzu auch Kapitel Fünf „Change-Management“

bener Strukturen genannt, die sozusagen aus sich selbst komplexe Aufgaben bewältigen. Beispielhaft seien hier Mitarbeiter in einer Forschungs- und Entwicklungseinheit genannt, die spontan auf eigene Faust, also ohne Anweisung oder Steuerung durch Vorgesetzte, unternehmerisch motiviert eine neue Produktidee entwickeln.[131] Dieser Tatsache ist also auch in einem integrierten Management-System insofern entgegenzukommen, als etwa Raum zur Entfaltung für eine solche positive Selbstorganisation[132] geschaffen wird und dieser etwa über Zufriedenheitsmessungen der Mitarbeiter und eine Analyse ihrer Motivation[133] erkennbar und im besten Fall auch lenkbar gemacht wird.

Weiters sei an dieser Stelle auch auf informelle Informations-Systeme hingewiesen, die etwa in Side-meetings oder bei Kaffeegesprächen durchaus entscheidungsrelevant sein können.[134] Diese Komponente kann allerdings per Definition nicht in einem formalen Reporting-System berücksichtigt werden und auf sie ist in dieser Arbeit lediglich an den relevanten Stellen verwiesen.[135] Im vermuteten Verlust solcher informellen Machtbasen[136] kann eine Ursache für mangelnde Akzeptanz gesehen werden. Dies kann darüber hinaus sogar dazu führen, dass die Organisationsleiter sich in ihrer Entscheidungskompetenz beschränkt fühlen, da ihnen ein System vorgeben kann wo und wie zu intervenieren wäre. Auch aus diesem Grund ist daher ein entsprechendes Change-Management relevant.[137]

Eine weitere Grenze kann ein integriertes Management-System erfahren, indem nicht sichtbar gemacht wird, wie es in andere Management-Prozesse, wie etwa die Budgetie-

---

[131] Vgl. Friedrichsmeier, H./Frühauf, H. (2009), S. 21, weiterführend hierzu sei auch auf die entsprechende Literatur des Innovationsmanagement verwiesen (Vgl. etwa Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008), Hauschildt, J./Salomo, S. (2007) oder Oelsnitz, Dietrich v. d. (2009)

[132] Solche sich selbst organisierende, bzw. regelnde Systeme werden in der Systemtheorie Luhmanns, autopoietische, also selbstreferenzielle Systeme genannt. Vgl. etwa Luhmann, N. (2006), S. 44ff

[133] Die Motivationsmessung ist hier insofern relevant da insbesondere die sogenannte intrinsische Motivation, also die Motivation einer Tätigkeit, die aus dieser selbst geschöpft wird, der Förderung von kreativen, unkonventionellen Lösungen dient. (Vgl. Frey, B. S./Benz, M. (2004) S. 25ff)

[134] Vgl. Lang, R. (2004), S. 498

[135] Vgl. etwa Kap. 5.2 „Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen“

[136] Vgl. Kap. 5.4.1 „Führung, Macht und Mikropolitik“

[137] Vgl. dazu Kapitel Fünf

rung, die Ausrichtung strategischer Initiativen oder die Vereinbarung persönlicher Zielsetzungen, eingebunden ist.[138]

Unternehmen besitzen teilweise bereits stark ausgeprägte Reporting-Systeme mit unterschiedlichen Kennzahlen. Es muss sich daher auch bewusst gemacht werden, dass die Balanced Scorecard in ihrer ursprünglichen Konzeption als Instrument zur Umsetzung einer einzelnen Strategie ist. Daher wird es meist wohl nicht möglich sein, sämtliche bestehenden und neuen Parameter direkt zu berücksichtigen. Dies würde zu einer Überladung der Balanced Scorecard führen, welche wiederum für die Organisation nicht handhabbar ist[139]. Allerdings muss dennoch sichergestellt werden, dass alle notwendigen Aspekte berücksichtigt werden, da es ansonsten zu Akzeptanzschwierigkeiten kommen kann. In der Praxis gilt es wohl, diese beiden Faktoren entsprechend ausgewogen zu balancieren.

Konkret am Konzept der Balanced Scorecard, aber auch an anderen integrierten Management-Informations-Systemen ist sicherlich auch die teilweise vorhandene Verknüpfung von Anreizen und hier insbesondere von finanziellen Anreizen, an Leistungskennzahlen[140] kritisch zu betrachten. Schließlich können spezifische Tätigkeiten, insbesondere solche, in denen sich eine Leistungsmessung aufgrund komplexer Vorgänge einer „objektiven“ Messung weitgehend entzieht, wie das heutzutage bei sehr vielen gehobeneren Tätigkeiten und insbesondere im Management der Fall ist, über den crowding-out Effekt[141] sogar zu gegenteiliger Wirkung führen.

Wie für jedes System ist auch in einem Management-System sicherzustellen, dass es entsprechend gepflegt und gewartet wird. Hier können kleinere Unternehmen an ihre Grenzen stoßen, da vielleicht niemand in der Lage ist, dies durchzuführen. Die Literatur

---

[138] Vgl. Kaplan, R. S. /Norton, D. P. (1996a), S. 280f

[139] Vgl. Kaplan, R. S. /Norton, D. P. (1996a), S. 162, auch S. 35 für die Positionierung der Stakeholder auf einer Balanced Scorecard.

[140] Vgl. Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“

[141] Dies gilt insbesondere für Menschen, die ihre Arbeit überwiegend aus intrinsischer Motivation heraus bewerkstelligen.

bietet allerdings bereits Anwendungen der Balanced Scorecard auch in Klein- und Mittelbetrieben an.[142]

Da die Balanced Scorecard, wie andere Management-Informations-Systeme auch, letztlich von Menschen bedient wird, ist die Gefahr der Manipulierbarkeit evident. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Anreize auf Erreichung von Kennzahlen aus dem Management-Informations-System basieren.[143]

2.4 Zwischenzusammenfassung Kap. 2

Ein integriertes Management-Informations-System kann gerade in der heutigen komplexen Wirtschaftswelt ein Werkzeug sein, das Entscheidungsträger unterstützt, adäquate Interventionen zu setzen, um ihre Organisation fit für die sich ihm stellenden Herausforderungen zu halten. Als herausragendes Beispiel dient die Balanced Scorecard, die eine Verbindung der Strategie mit den operativen Zielen ermöglicht und ein ganzheitliches Bild der Organisation in ihrem Umfeld liefern kann. Sie enthält, neben den finanziellen Kennzahlen, als Grundvorrausetzung für das Bestehen eines Unternehmens, auch mittel- bis langfristige Komponenten zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese sind die Kunden, die internen Prozesse und das Lernen und Entwickeln. Durch die Balanced Scorecard kann eine leicht kommunizierbare Darstellung der Zusammenhänge in einer Organisation und deren Ausrichtung auf deren Strategie ermöglicht werden. Bereits eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema kann Nutzen bringen, da durch eine offene Diskussion über strategische Themen im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis gefördert wird. So können, als Quick-wins, bereits in einer sehr frühen Phase Reibungsverluste vermindert und eine gemeinsame Ausrichtung der Organisation erreicht werden. Dennoch ist auch die Balanced Scorecard, trotz ihres hohen und ganzheitlichen Anspruches alleine selbstverständlich nicht ausreichend, um eine Organisation in all ihren Facetten zu verstehen und zu führen. Sie kann dies allerdings wenn sie richtig verstanden und implementiert wird, wesentlich vereinfachen und durch das geförderte organisatorische und individuelle Lernen helfen, Wettbewerbsvorteile zu generieren.

---

[142] Vgl. etwa Gerberich, C. W./Schäfer, Th./Teuber, J. (2006) oder Scheibeler, A. A. W. (2004)

3 Empfängerorientierung von Management-Informations-Systemen

3.1 Empfänger

Die Steuerung eines Unternehmens, der ein Management-Informations-System schließlich dienen soll, ist zu einer höchst komplexen Angelegenheit geworden. Es muss von den Entscheidungsträgern, hier als Management bezeichnet, rasch und effektiv auf ein sich veränderndes Umfeld reagiert werden, aber auch pro-aktiv künftige Ereignisse oder Entwicklungen antizipiert und zum Nutzen der Organisation verwendet werden. Diese weitreichenden Anforderungen verursachen zeitlichen wie finanziellen Aufwand. Sie stehen daher im Konflikt mit der raschen und ökonomischen Verfügbarkeit der Entscheidungsgrundlagen. Daher muss auch das Management-Informations-System stets weiterentwickelt werden, um letztlich auch den Adressaten adäquate Informationen zur Verfügung stellen zu können.

Trotz der anerkannten individuellen Präferenzen der Informationspräsentation der Menschen gibt es dennoch die Möglichkeit, zumindest grundsätzlich eine Einordnung der benötigten Information zu bestimmten Empfängerkreisen zu treffen. Auf die individuelle Ebene soll hier nicht weiter eingegangen werden, da ein System gerade von einer Vereinfachung durch Standardisierung lebt und als Schlüssel sollte diese Standardisierung die Bedürfnisse der meisten Beteiligten zumindest großteils erfüllen. Hier kann eine Einteilung der Empfänger in die entsprechende Management-Hierarchie der Organisation als Anhaltspunkt dienen. Abb. 10 stellt die Management-Ebenen sowie ihre idealtypische Informations- und Dispositionscharakteristik dar.

[143] Vgl. Hachmeister, D. (2007), S. 896

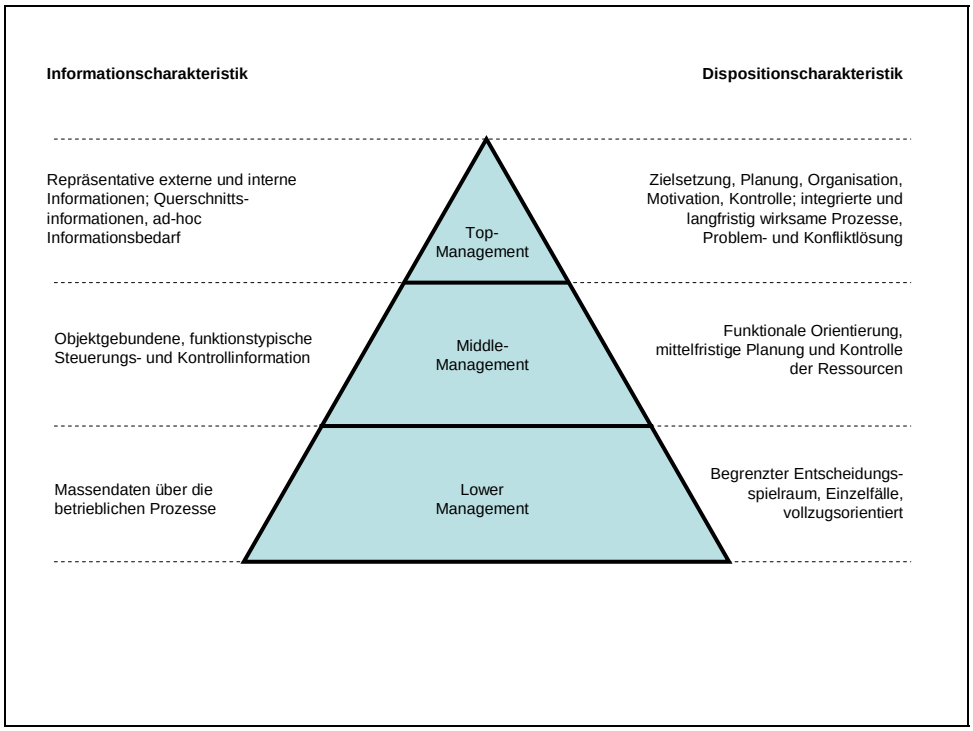


Abbildung 10: Management-Ebenen und ihre Informations- und Dispositionscharakteristik (nach Koreimann, D. S. (1976), S. 45, zit. nach Horváth, P. (2009), S. 326)

In weiterer Folge sollen hier einige wesentliche, grundsätzliche und weiterführende Aspekte angeführt sein. Auf deren detaillierte Ausführung muss an dieser Stelle allerdings, aus Rücksichtnahme auf den begrenzten Umfanges der Arbeit, verzichtet werden. So sollen hier lediglich Anregungen zu einer weiteren Befassung mit dem Thema gegeben werden.

Das oben vorgestellte Modell kann selbstverständlich nur eine grobe Einteilung sein und in jedem Unternehmen wird je nach Branche und Spezifizierung unterschiedliche Information benötigt werden. So hat eine reine finanzielle Beteiligungsholding etwa andere Kriterien als eine strategisch-operative. Behörden, Regierungen und Non-Profit-Organisationen werden etwa kaum ihren finanziellen Erfolg als Schlüsselergebnis heranziehen.[144] Schließlich ist die Informationspräsentation auch eine Frage der Unternehmenskultur. Hier geht es darum, welcher Personenkreis welche Information erhalten

[144] Vgl. Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996a), S. 179ff

soll oder muss.[145] Strategische Vorüberlegungen werden etwa nicht auf breitem Wege und in alle Hierarchieebenen kommuniziert werden. Ebenso wenig gilt dies etwa für Daten von geheimen Entwicklungsprojekten. Die Kultur der Individuen scheint ebenso einen Einfluss zu haben. Hier ist die Frage, ob es sich um ein junges technik-affines Unternehmen handelt, in dem die Ergebnisse mit moderner ICT-Unterstützung[146] kommuniziert werden oder ob eher traditionelle Papierberichte gefordert werden.

Die Entwicklungsphase des Unternehmens kann auch Einflüsse auf den dominierenden Führungsstil der Manager haben.[147] Auch aus dieser Überlegung ist eine regelmäßige Anpassung erforderlich, um die Akzeptanz des Management-Informations-Systems zu erhalten. Als an dieser Stelle ungeprüfte These könnte schließlich auf die persönliche Prägung der einzelnen Entscheidungsträger, also etwa ihr Hintergrund und ihre Einstellungen, einen Einfluss auf die bevorzugte Art der Informationsdarstellung haben. So könnte etwa eine analytische, quantitativ orientierte Person eher eine Zahlendarstellung bevorzugen, während ein konstruktivistischer-qualitativer Entscheidungsträger eher auf eine Interpretation im gemeinsamen Gespräch Wert legen könnte.

[145] Als Grundsatz für die Zuordnung der Information zu den Informationsempfänger soll hierbei gelten, dass jeder diejenigen Informationen erhalten soll die er benötigt, um die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

[146] Anm.: ICT bedeutet hier Information-Communication-Technology.

[147] Vgl. Kap. 4.3 „Prozessmanagement“ und Kap. 5.4.1 „Führung, Macht und Mikropolitik“

3.2 Bedürfnisse versus Nachfrage von Information

Eine wesentliche Charakteristik der bedarfsorientierten Informationsversorgung ist die weitestgehende Deckung vom Informationsbedarf und der Informationsnachfrage. Die Informationsnachfrage des Managements stellt hier lediglich einen Teilbereich des Informationsbedarfs dar. Sie ist eine eher subjektive Einschätzung des Informationsempfängers. Das Informationsangebot bezeichnet die zum aktuellen Zeitpunkt verfügbare Information in ihrer spezifischen Art, Menge und Beschaffenheit.

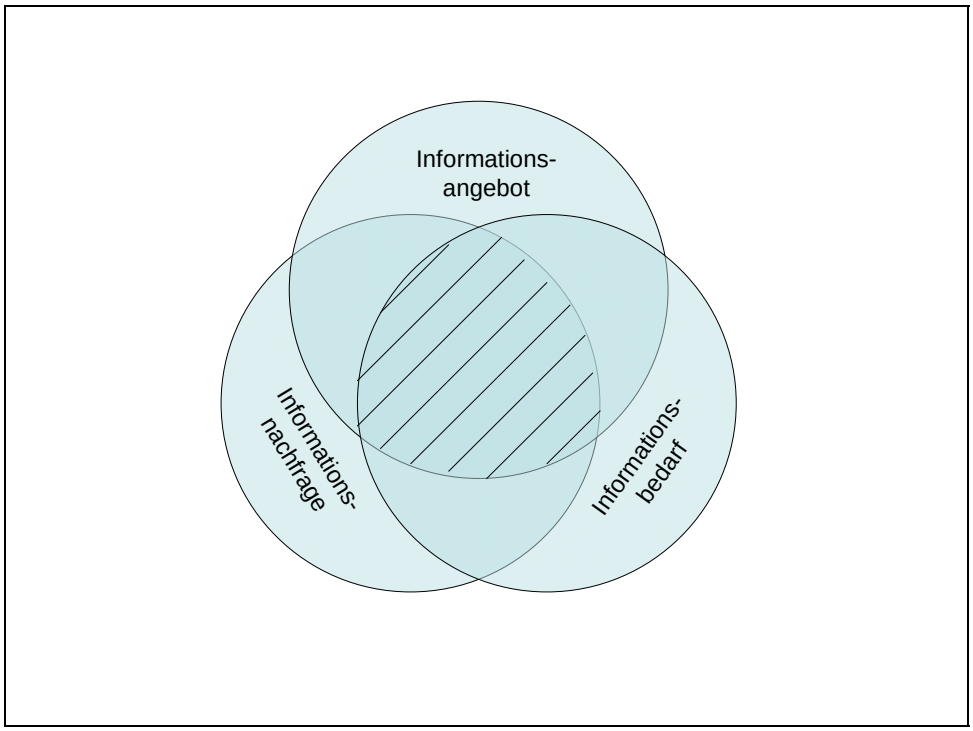


Abbildung 11: Informationsangebot, -bedarf und -nachfrage (nach Berthel, J. (1992), S. 875, zit. nach Horváth, P. (2009), S. 311)

Die optimale und somit angestrebte Situation ist die, in der sich alle drei Bereiche überlappen. Hier decken sich Informationsangebot, -bedarf und –nachfrage.

Wie die Abbildung suggeriert, decken sich diese beschriebenen Größen allerdings in der Realität nicht vollständig. Zusätzlich ändert sich, als Folge von Umfeldeinflüssen, der Informationsbedarf aber auch die –nachfrage zeitlich.[148] Daher sind Informations-

[148] Vgl. Horváth, P. (2009) S. 310ff

Systeme zu adaptieren, um eine größtmögliche aber dennoch effiziente Deckung des durch sie bereit gestellten Informationsangebots mit den beiden anderen Faktoren zu erreichen. Es soll daher an dieser Stelle an Kap. 4.3 „Prozessmanagement“ und Kapitel Fünf „Change-Management“ verwiesen werden, welches das Thema des Wandels und der Weiterentwicklung anspricht.

3.3 Wahrnehmung von Information

Information kann vom Menschen über fünf Sinnessysteme aufgenommen werden. Diese sind:[149]

1. visuelles System (Sehen)
2. akustisches System (Hören)
3. chemisches und gustatorisches System (Riechen und Schmecken)
4. vestibuläres System (Gleichgewicht)
5. haptisches/taktiles System (Tasten, Temperatur)

Über 90 % der Informationen werden über das visuelle System wahrgenommen, den Systemen 3, 4 und 5 kommt daher eine eher untergeordnete Rolle zu.[150] An dieser Stelle soll vor allem die visuelle Informationsaufnahme betrachtet werden, da Management-Informations-Systeme meist visuelle Darstellung in irgendeiner Form beinhalten.

Bei einmaliger Beobachtung kann das Gehirn etwa 7 (±2) einzelne Elemente aufnehmen. Die Elemente können Zahlen, Buchstaben Wörter oder auch Sätze sein. Diese Anzahl bleibt, unbeeinflusst von der Komplexität der Elemente, konstant.[151] Eine geschickte Darstellung in Form der Gruppierung der Information kann daher helfen, mehr Information in derselben Zeit aufzunehmen. Die Aufnahmefähigkeit wird allerdings bei Graphiken, Bildern und dergleichen auf drei Elemente herabgesetzt. Es ist hier aller-

[149] Vgl. Meyer, J.-A. (1999) S. 89f

[150] Vgl. Meyer, J.-A. (1999) S. 89f

[151] Vgl. Herkner, W. (1996) S. 70f

dings nicht die Komplexität der Information sondern diejenige der Darstellung der entscheidende, die Aufnahmefähigkeit des Gehirns limitierende Aspekt.[152]

Um Daten, welche durch ein System darstellbar sind in Informationen, welche für den Empfänger relevant sind überzuführen, müssen diese den Relevanzfilter überwinden. Eine nähere Darstellung dieses Konzeptes befindet sich in Kap. 5.4.3 „Kommunikation, Konfliktmanagement“. An dieser Stelle finden sich auch Erklärungen zum Gespräch, welches insbesondere bei der gemeinsamen Interpretation der Entscheidungsgrundlagen als wesentliche Informationsquelle dienen kann.

[152] Vgl. Meyer, J.-A. (1999) S. 94

4 Projekte und Prozesse

„Organisation“ ist das große Wort, dem die Zukunft gehört.
Christian Morgenstern

4.1 Überblick

Projektmanagement kommt in Organisationen zunehmende Bedeutung zu. „Management by Projects“ wird als Management-Konzept[153] und strategische Option[154] für Unternehmen gesehen. Aber auch dem Prozessmanagement, als Rückbesinnung auf den Kern der Unternehmensführung, nach den Modewellen des Neuen Marktes, des Shareholder-Value und uneingelöster Visionen, wird wieder zunehmend Bedeutung beigemessen.[155] Neben der Relevanz der Projekte und Prozesse im heute so dynamischen und schnelllebigen Unternehmensumfeld sind diese beiden Themen auch insbesondere für Management-Systeme von Interesse. Eine umfangreiche Neuausrichtung bestehender Management-Informations-Systeme einer Organisation, bzw. insbesondere deren Einführung, ist in den meisten Fällen als projektwürdiges Vorhaben anzusehen. Die laufende Erstellung von Informationsgrundlagen, etwa mit Hilfe eines Management-Informations-Systems, sowie dessen kontinuierliche Verbesserung ist hingegen ein typisches Anwendungsgebiet des Prozessmanagements. Daher soll an dieser Stelle ein kurzer Abriss über diese Themen nicht fehlen. Dieser stellt nicht den Anspruch beide Gebiete vollständig abzudecken. Es sollen lediglich die für die Themenstellung der Arbeit relevanten Gebiete vorgestellt werden sowie zu einer näheren Beschäftigung mit den Thematiken angeregt werden.

Sowohl die Praxis[156], als auch die Literatur[157] erkennen zunehmend den Nutzen, Projekt- und Prozessmanagement gemeinsam zu betrachten, da gewisse Ähnlichkeiten, insbesondere in den Methoden,[158] vorzufinden sind. Durch eine Vereinheitlichung der im Projekt- und Prozessmanagement verwendeten Methoden können Synergieeffekte gehoben

---

[153] Vgl. IPMA (2006), S. 17, 128

[154] Vgl. Gareis, R. (2006) S. 44

[155] Vgl. etwa Malik, F. (2009), S. V

[156] Vgl. etwa Jankulik, E./Kuhlang, P./Piff, R. (2005)

[157] Vgl. etwa Gareis, R./Stummer, M. (2007)

[158] Vgl. Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 193

werden. Mitarbeiter müssen nicht etwa zwei unterschiedliche Fachgebiete „erlernen“, weiters können einheitliche Software und Formulare verwendet werden. Bestimmte Aufgaben in Projekten können Leistungen aus bereits im Unternehmen bestehenden Prozessen benötigen. Auch aus diesem Grunde sind diese beiden Gebiete nicht getrennt voneinander zu betrachten. Schließlich ist auch das Projektmanagement selbst als Prozess des prozess- und projektorientierten Unternehmens definiert. Dadurch wird schließlich die Messung seiner Qualität ermöglicht.[159] In Unternehmen werden oft Prozess- und Projektstrukturen unabhängig voneinander eingeführt und genutzt. Für beides ist aber auch eine der Variätet des Umfeldes adäquate interne Komplexität Voraussetzung.[160] Die dadurch leicht möglichen Redundanzen können Missverständnisse und Machtkämpfe erzeugen, welche das Risiko erhöhen, die Prozess- und Projektorientierung in Unternehmen ineffizient werden zu lassen oder sie gar zum Scheitern zu verurteilen. Durch eine entsprechende Abstimmung der benötigten Rollen, Kommunikationsstrukturen, Methoden und Hilfsmittel kann dies vermindert werden. Es kann damit die Komplexität wieder auf ein adäquates Maß reduziert werden.[161] Die Diskussion zur Aufbauorganisation in Kap. 4.5 „Aufbauorganisation eines prozess- und projektorientierten Unternehmens“ soll die Möglichkeit der Integration auf dieser Ebene darstellen.

[159] Vgl. Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 191ff

[160] Vgl. dazu die Ausführungen zu Ashby’s Law in Kap. 1.1

[161] Vgl. Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 67, S. 235

Sozusagen als Anti-These zum Projekt- und Prozessmanagement sollen an dieser Stelle Merkmale eines nicht prozess- und projektorientierten Unternehmens dargestellt werden.

Der Prozessbegriff wird für vieles verwendet, aber nicht für formale organisatorische Abläufe. Bereichsübergreifende Prozesse werden nicht definiert. Prozesse erhalten keine adäquate Managementaufmerksamkeit.
Prozessbeschreibungen in einzelnen Bereichen erfolgen, ohne einheitliche Prozessstandards zu verwenden.
Es gibt keinen Überblick über die Prozesse des Unternehmens. Die für die Erfüllung der Prozesse benötigten Ressourcen können daher nicht effizient gesteuert werden.
Individuen prägen die Arbeitsformen in Prozessen. Dadurch wird „das Rad“ wiederholt neu erfunden. Die Professionalität der Erfüllung der Prozesse ist ausschließlich von der Qualifikation einzelner Personen abhängig.
Der Projektbegriff wird für vieles verwendet, auch für nicht-projektwürdige Aufgaben. Es entsteht eine Projektinflation. Projekte erhalten keine adäquate Managementaufmerksamkeit.
Die Projektgrenzen werden bereichs- bzw. abteilungsbezogen definiert. Dadurch entstehen zu viele kleine Projekte, die zu Suboptimierung führen. Die Integrationsarbeit muss durch die Stammorganisation geleistet werden, die aber damit überfordert ist.
Niemand weiß, welche und wie viele Projekte gleichzeitig durchgeführt werden. Es gibt keine Information über das Projektportfolio. Projekte entstehen informell, es werden parallele Projekte mit gleichen Zielen durchgeführt, für Projekte benötigte Ressourcen können nicht gesteuert werden.
Es werden keine Projektmanagement-Methoden in Projekten eingesetzt. Dadurch fehlen die Transparenz und die Möglichkeit zur effizienten Kommunikation in Projekten. Kreativität wird dadurch nicht gewonnen, sondern geht verloren.
Individuen prägen die Arbeitsformen in Projekten. Dadurch wird bei jedem Projekt „das Rad neu erfunden“. Die Professionalität im Projektmanagement ist ausschließlich von der Qualifikation einzelner Personen abhängig.
Die Ziele und die Aufgaben werden jeweils von einer Projektsitzung zur nächsten vereinbart. Durch das fehlende „Big-Project-Picture“ fehlt es den Mitgliedern der Projektorganisation an Orientierung.

Tabelle 3: Merkmale eines nicht prozess- und projektorientierten Unternehmens (nach Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 69)

Zur erfolgreichen Umsetzung der Prozess- und Projektorientierung bedarf es, neben dem benötigten Organizational-Fit, der in Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“ beschrieben ist, ein entsprechendes Commitment der Organisation und deren Entscheidungsträger. Symbolisch kann dies etwa durch eine Verankerung im Unternehmensleitbild unterstützt werden.[162]

[162] Vgl. Gareis, R./Stummer, (2007), S. 68, sowie Kap. 5.4.3 „Kommunikation, Konfliktmanagement“

4.2 Projektmanagement

Obwohl in der Literatur unterschiedliche Projektdefinitionen zu finden sind, beinhalten alle im Wesentlichen folgende Elemente[163]:

- Zielvorgabe
- Zeitliche Befristung
- Neuartigkeit, Einmaligkeit
- Komplexität
- Spezifische Organisation.

Gareis fasst dies folgendermaßen zusammen[164]: „Ein Projekt ist eine temporäre Organisation eines projektorientierten Unternehmens zur Durchführung eines relativ einmaligen, kurz- bis mittelfristigen, strategisch bedeutenden Prozesses mittleren oder großen Umfangs."

Daraus lassen sich organisationsindividuelle Kriterien entwickeln und operationalisieren, die ein Überprüfen der Projektwürdigkeit eines bestimmten Vorhabens ermöglichen.[165] Dies ist ein kritischer Punkt, denn Projektmanagement bedeutet auch einen zusätzlichen Aufwand, der nur dann rechtzufertigen ist, wenn zur Lösung der Aufgabe das Projekt als geeignete Organisationsform identifiziert wurde. Abb. 12 stellt typische Charakteristika und die jeweils adäquate Organisationsform dar.

[163] Vgl. Bea, F. X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2008), S. 30

[164] Gareis, R. (2006), S. 62

[165] Vgl. Gareis, R. (2006), S. 62f

Charakteristika von Prozessen	Ausprägung		
Häufigkeit	oftmalig	(relativ) einmalig	einmalig
Umfang	klein-mittel	mittel-groß	groß
Bedeutung	gering	mittel-hoch	hoch
Dauer	kurz	kurz-mittel	mittel-lang
Ressourceneinsatz	gering	mittel	hoch
Kosten	gering-mittel	mittel-hoch	hoch
Anzahl Organisationen	wenige	mehrere-viele	viele
	⬇	⬇	⬇
Organisationsform	Permanente Organisation	Projekt	Programm

Abbildung 12: Organisationsformen zur Erfüllung unterschiedlicher Prozesse (nach Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 59)

Projekte lassen sich in weiterer Folge in Kleinprojekte und Projekte unterscheiden. Diese Unterscheidung erlaubt eine selektivere, adäquate Anwendung der im Projektmanagement benötigten Methoden. Auf der anderen Seite bietet die Definition als Programm über das Projektmanagement hinausgehende Methoden für sehr große unternehmerische Vorhaben. Beides kann allerdings in dieser Arbeit aufgrund des begrenzten Umfanges nicht weiter berücksichtigt werden.

Funktional kann Projektmanagement nun als Prozess einer projektorientierten Organisation definiert werden, der die Teilprozesse Projektstart, laufende Projektkoordination, Projektcontrolling und Projektabschluss beinhaltet. Eventuell tritt das Management einer Projektkrise, aber auch einer Chance, sowie strukturell bedingter Projektidentitätsänderungen auf.[166] Dieser Projektmanagement-Prozess, der für alle Projekte Gültigkeit hat[167] ist in Abb. 13 dargestellt.

[166] Vgl. Gareis, R. (2006), S. 79

[167] Vgl. Patzak, G./Rattay, G. (2009), S. 27

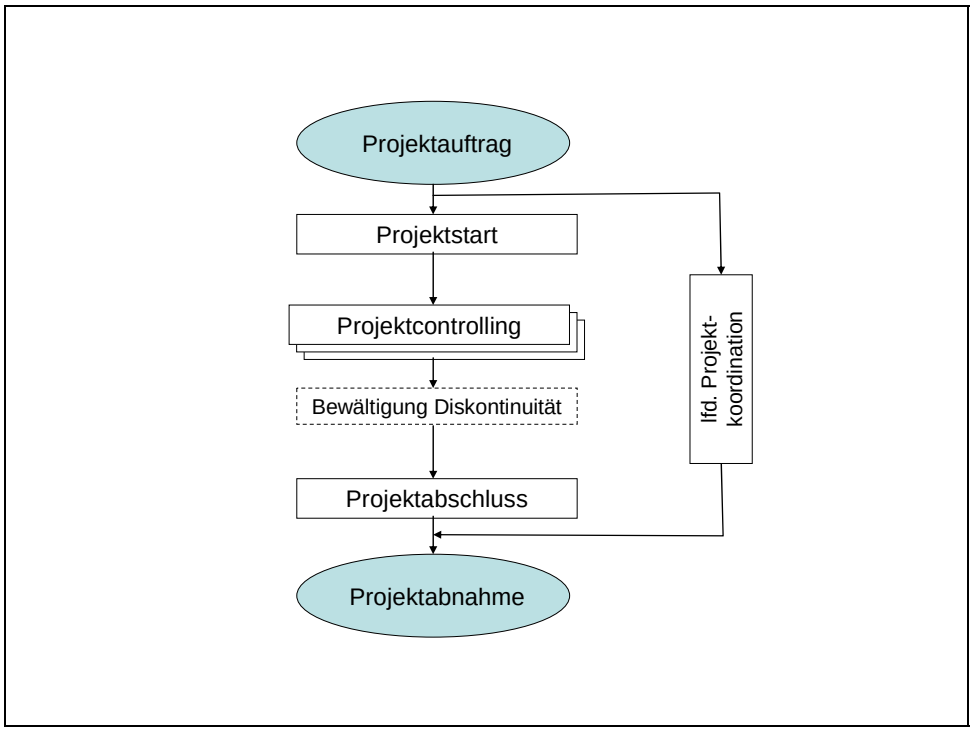


Abbildung 13: Der Projektmanagement-Prozess nach Gareis, R. (2006), S. 80, 166)

Auf inhaltliche Ausführungen zum Prozess des Projektmanagements sowie den einzelnen Methoden[168] muss an dieser Stelle verzichtet werden, hier sollen lediglich die Gebiete und Begriffe dargestellt werden, die für das Thema dieser Arbeit von Relevanz sind. Bezüglich der ausgelassenen Gebiete sei auf die entsprechend zitierte Literatur verwiesen.[169]

Ein im Projektmanagement häufig auftretender Begriff und insbesondere seine Abgrenzung vom Projektauftraggeber, soll dennoch kurz behandelt werden. Der Projektmanager - oder Projektleiter - konkretisiert, führt und steuert das Projekt. Seine Erfolgschancen sind entscheidend von der Unterstützung der Unternehmensleitung und der damit verbundenen Entscheidungskompetenz bestimmt. Er berichtet laufend dem (internen) Projektauftraggeber, führt das Projektteam und koordiniert die Projektplanung und Umsetzung. Anhand dieser umfangreichen Aufgaben kann man ihn als „Unternehmer im

[168] Diese können als gewünschter Multi-methods Approach folgende Elemente enthalten: Projektzieleplan, Projektstrukturplan, Projektmeilensteineplan, Projektkostenplan, Projekt-Umfeld-Analyse, Projektauftrag, Projektorganigramm, Projektrollenbeschreibung, Projektkommunikationsplan, Projektname und Projektrisikoanalyse (Vgl. Gareis, R. (2006), S. 231f)

[169] Etwa: Bea, F. X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2008), Gareis, R. (2006), Patzak, G./Rattay, G. (2009), Pfetzing, K./Rohde, A. (2009).

Unternehmen“ sehen. Daher benötigt er, neben entsprechenden Kenntnissen in den Projektmanagement-Methoden, gute kommunikative und zwischenmenschliche Fähigkeiten, ein gutes Netzwerk, die Kenntnisse der strategischen Ziele des Unternehmens und der innerbetrieblichen Abläufe, sowie ein entsprechend fundiertes Fachwissen.[170] Er sollte aufgrund der benötigten Fokussierung auf den Fortschritt der einzelnen Projekte, nicht mehr als drei Projekte gleichzeitig managen und vermeiden, weitere Projektrollen, etwa die eines Projektteammitgliedes oder –mitarbeiters zu übernehmen.[171]

Der Projektauftraggeber, als Rolle verstanden, ist derjenige, der die Ziele des Projektes umgesetzt haben will, während der Auftragnehmer (das Projektteam) es durchführt.[172] Der Projektauftraggeber, auch Sponsor genannt, steckt die Ziele des Projektes ab, legt die grundlegenden Rahmenbedingungen für das Projekt fest, erteilt den Projektauftrag und gibt die benötigten finanziellen Mittel frei.[173] Der Erfolg eines Projektes hängt wesentlich von der professionellen Erfüllung der Auftraggeberrolle ab, da der Auftraggeber oder die Zusammensetzung des Auftraggeberteams, die benötigte Managementaufmerksamkeit sichert. Weiters führt er den Projektmanager und nimmt wesentliche Projektmarketingaufgaben war.[174] Bei größeren Projekten kann der Auftraggeber auch aus einem Team bestehen, dem, etwa bei externen Projekten, auch Kundenvertreter angehören.

Die Projektteammitglieder sind schließlich für die selbstständige und eigenverantwortliche Abarbeitung der Arbeitspakete zuständig. Durch die Einbindung in die Projektorganisation sind, neben der fachlichen Kompetenz auch gewisse Projektmanagement- sowie soziale Kompetenzen von Vorteil. Weiters sind auch sie für entsprechendes Projektmarketing mitverantwortlich.[175]

---

[170] Vgl. Bea, F. X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2008), S. 54

[171] Vgl. Gareis, R. (2006), S. 102

[172] Vgl. Pfetzing, K./Rohde, A. (2009), S. 52

[173] Vgl. Bea, F. X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2008), S. 52f

[174] Vgl. Gareis, R. (2006), S. 98f

[175] Vgl. Gareis, R. (2006), S. 105ff, Pfetzing, K./Rohde, A. (2009), S. 54f

Eine anschaulichere Darstellung der Rollen ist in Abb. 14, die ein prototypisches Organigramm für eine Projektorganisation zeigt, zu finden.

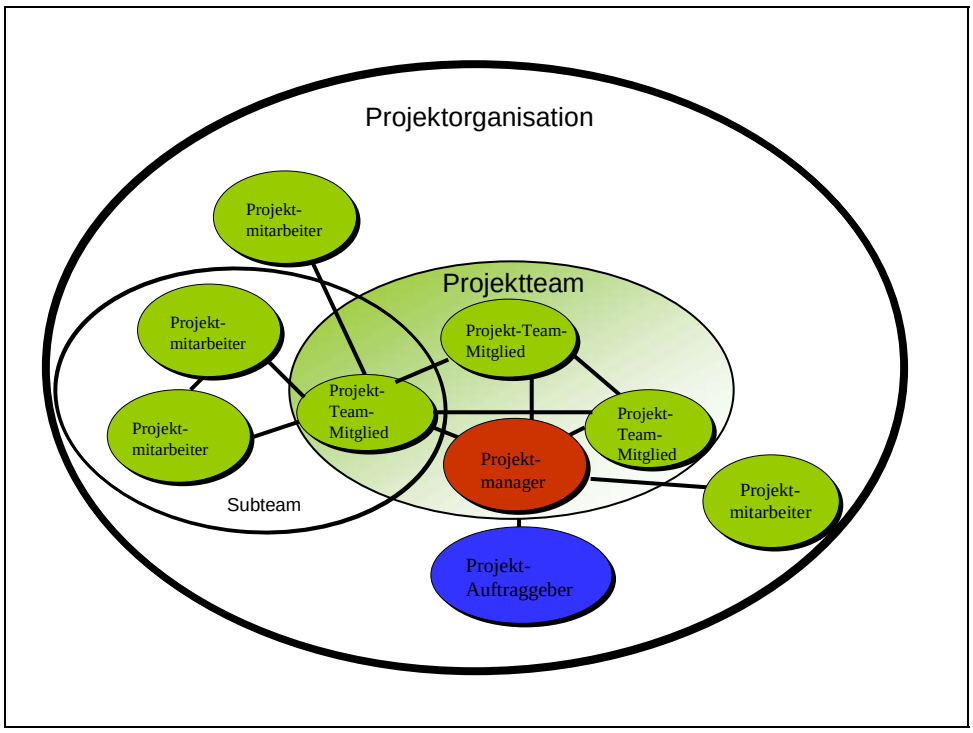


Abbildung 14: Standard-Projektorganigramm (nach Gareis, (2006), S. 288)

Ebenso wie in der Linienorganisation gilt auch in der Projektorganisation, dass eine klare Rollenverteilung sowie die transparente Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, Schlüssel zu einer effizienten Durchführung der Aufgaben sind.[176]

Oft sind die Fachleute, die zur Mitarbeit in Projekten vorgesehen sind, weder in der Projektarbeit noch im Projektmanagement ausreichend kompetent. Diesem Umstand sollte also zumindest durch ein Minimum an anforderungsgerechter Vorbereitung und Schulung als notwendige Maßnahme begegnet werden.[177]

[176] Vgl. Pfetzing, K./Rohde, A. (2009), S. 51

[177] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 459

Zur Sicherung sowohl der inhaltlichen- als auch der Management-Qualität der Projekte, können Methoden des Projektconsulting oder –coaching eingesetzt werden. Dies kann aufgrund der hohen Komplexität und Dynamik von Projekten aber auch aufgrund mangelnder Ressourcen oder Kompetenzen angebracht sein. Während die Betrachtungsobjekte des Consulting die (Projekt-)organisation ist, sind es im Coaching einzelne Personen, wie etwa Projektleiter, einzelne Teammitglieder oder Mitglieder des Projektauftraggeber-Teams. Projektconsulting kann in verschiedener Form stattfinden, wie etwa dem Training von Personen und Teams, dem inhaltlichen Auditing und Consulting von Projekten oder dem externen Projektmanagement. Coaching kann insbesondere dann sinnvoll sein, wenn unerfahrene Projektmanager eingesetzt werden (müssen) oder die Verantwortung der Führung der Projektmanager durch den Auftraggeber nicht entsprechend wahrgenommen wird und diese auch kein organisatorisches „Zuhause“, wie etwa einen Expertenpool für „Projektmanagement“ haben.[178]

[178] Vgl. Gareis, R. (2006), S. 453ff

Eine projektorientierte Organisation ist aufgrund der Ausrichtung auf temporäre Aufgaben und ihrer modularen oder fraktalen Struktur von besonderer Dynamik gekennzeichnet. Sie besitzt so auch dynamische Grenzen.[179] Abb. 15 soll dies sinnbildlich darstellen.

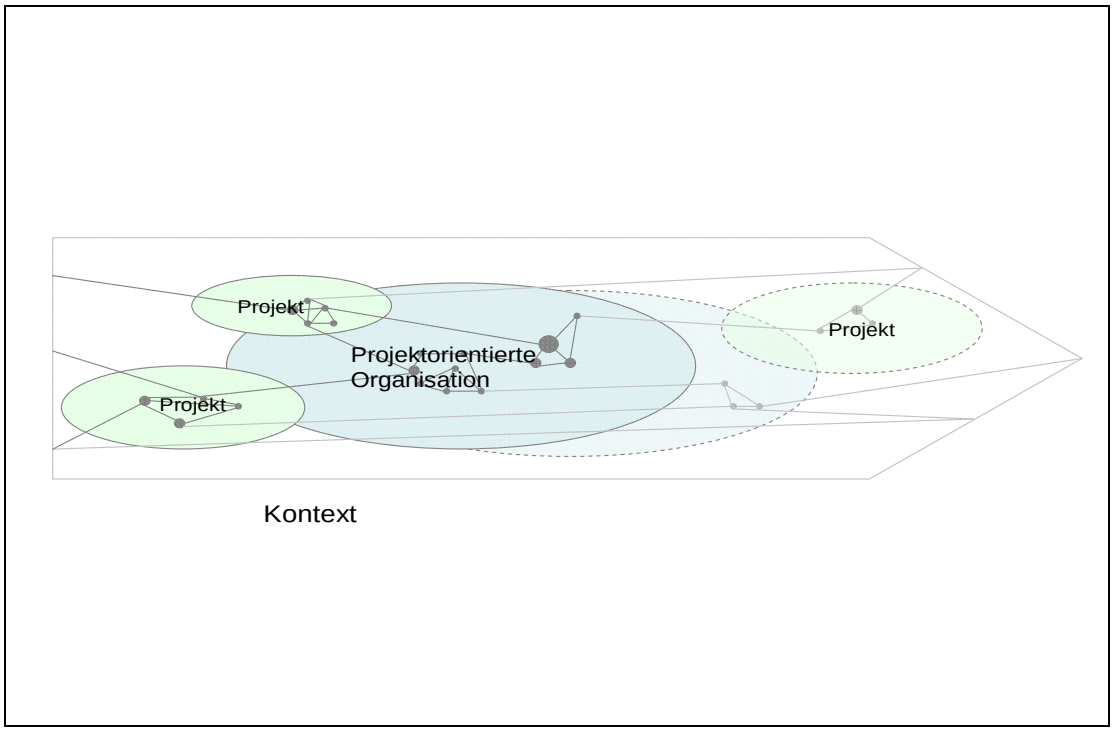


Abbildung 15: Dynamische Grenzen der projektorientierten (modularen) Organisation (nach Gareis, R. (2006), S. 578 und Kasper, H./Heimerl, P./Mühlbacher, J. (2002), S. 79)

Um eine Organisation trotz dieser Dynamik steuern zu können, sie innerhalb der Organisation abzustimmen und somit das Gesamtergebnis zu optimieren, ist eine gewisse Übersicht notwendig. Dies kann für die Projekte mittels Projektportfoliomanagement[180] erreicht werden. Im Idealfall ist dieses in einem integrierten Management-Informations-System eingebunden. Hier ist wieder eine Vielzahl an Methoden möglich[181], eine einfache, aber dennoch effektive, nämlich die der Projektportfolio-Liste ist in Abb. 16 dargestellt.

---

[179] Vgl. Gareis, R. (2006), S. 577f, Kasper, H./Heimerl, P./Mühlbacher, J. (2002), S. 78f, ähnlich auch bereits Hoffmann, W./Niedermayr, R./Risak, J. (1996), S. 31f

[180] Andere Autoren sprechen auch von Multiprojektmanagement. (Vgl. etwa Bea, F. X./Scheuerer, S./Hesselmann, S. (2008), S. 497ff)

[181] Diese können sein: Projektportfolio-Analysen, -berichte in Form von Projektportfolio-Balkenplänen, -Score-Cards, -Matrix-Modellen, Projektenetzwerke und –clusterungen, etc. (Vgl. Gareis, R. (2006), S. 513ff)

Projektportfolio Database

Code	Project Name	Start	Sched. End	Size	P. Costs	Contr. to fin. Goals	Kind of P.	PM	P. Owner	P. Team Members	Environments
GROSSKL	Umstellung auf Groß- und Kleinschreibung im EDV Bereich	2.Dez.02	30.Jun.03	P	10.000	tbd	R	Franz	Huber	tbd	tbd
BÜROEXT	Büroautomation in den externen Dienststellen inkl. OFIS Ablöse	1.Jän.02	31.Dez.03	P	10.000	tbd	R	Schubert	Huber	tbd	tbd
DEPROG	neugestaltung der gesamten Datenerfassungsprogramme	1.Mär.02	31.Mär.03	S	10.000	tbd	R	Heinz	Huber	tbd	tbd
WANLAN	EDV-Netz zu und in den externen Dienststellen	15.Apr.02	5.Dez.03	P	10.000	tbd	R	Bauer	Hofer	tbd	tbd
EXZAHL	EX-Zahlungen	1.Mär.02	30.Mai.03	S	10.000	tbd	R	Reich	Huber	tbd	tbd
KOSTAUFL	Neugestaltung der Erstellung und Verbuchung der Auflösungen	3.Mär.03	15.Apr.03	S	10.000	tbd	R	Steiner	Huber	tbd	tbd
BAP	EDV-Lösungen für den Balneo- und Physikotherapie Bereich	1.Jän.02	31.Jul.03	S	10.000	tbd	R	Groß	Müller	tbd	tbd

Legend:

PM	Projectmanager
S	Small Project
P	Project
PG	Program
C	Conceptional Project
R	Realization Project
O	One-Time Project
Rep.	Repetitive Project
I	Internal Project
E	External Project

Abbildung 16: Projektportfolio-Datenbank (nach Gareis, R. (2006), S. 518)

Wandel wird oft mit Projektmanagement-Methoden umgesetzt.[182] Und darüber hinaus: Wenn das Aufsetzen einer temporären Organisation, als welche ein Projekt definiert ist[183], als Wandel verstanden wird, soll zum Abschluss dieses Unterkapitels noch auf das Kapitel Fünf „Change-Management“ hingewiesen werden. Insbesondere für Projekte, die durch ihre kurze bis mittlere Zeitdauer bestimmt sind, sind einzelne Methoden des Change-Managements umso wichtiger. Diese ermöglichen es, die Akzeptanz im Team und auch außerhalb, als wesentliche Erfolgskriterien für ein Projekt zu fördern.

4.3 Prozessmanagement

Auch dieser Abschnitt dient weniger dazu, den letzten Forschungsstand auf dem Gebiet des Prozessmanagements aufzuzeigen, sondern dem Leser ein Bild davon zu machen, was Prozessmanagement ist bzw. welches Prozessmanagementverständnis der Autor hat. Dies auch deshalb, weil teils recht unterschiedliche Vorstellungen darüber vorherrschen, was ein Prozess bzw. was Prozessmanagement ist. Vieles wird in diesem Bereich als Selbstverständlichkeit abgetan, was allerdings insofern gefährlich sein kann, weil es

[182] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 459

[183] Vgl. bereits weiter oben im Kapitel, bzw. Gareis, R. (2006), S. 62

ohne solide und einheitliche Grundlage erschwert wird, vernünftig Prozessmanagement-Ansätze zu diskutieren und vor allem in der Praxis zu implementieren.[184]

Prozesse sind klar abgrenzbare, relativ umfangreiche organisatorische Abläufe, die eine Mitwirkung mehrerer Rollen in einem oder mehreren Unternehmen erfordern. Sie durchlaufen eine Organisation horizontal.[185] Dies ist in Abb. 17 veranschaulicht.

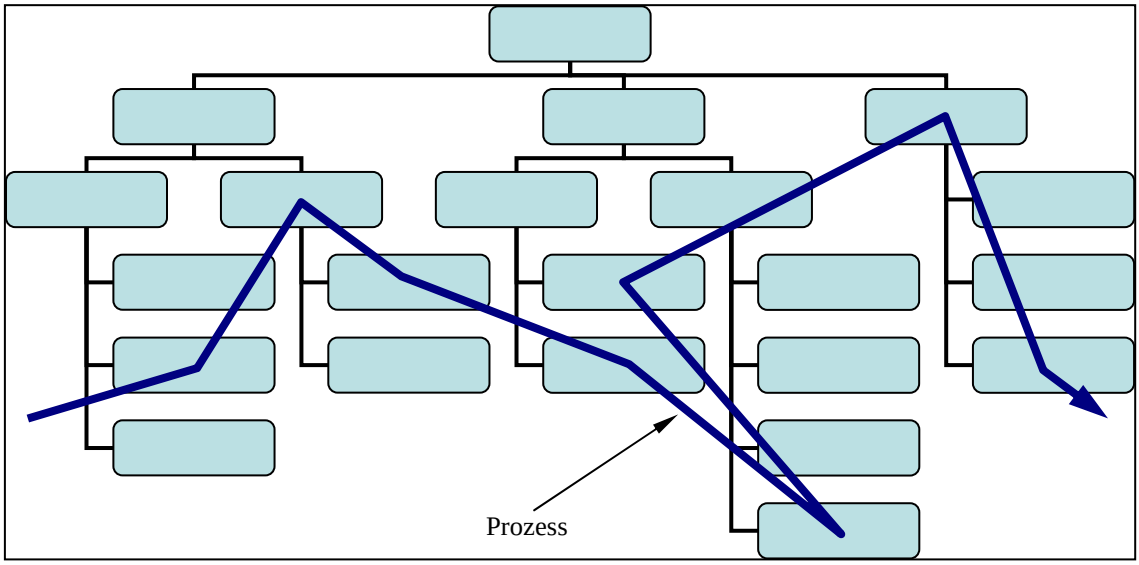


Abbildung 17: Horizontaler Durchlauf eines Prozesses (nach Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 53)

Prozesse müssen oder sollten im Idealfall nicht an Organisationsgrenzen enden. So sollten sie, wenn nötig, auch organisationsübergreifend definiert werden, um so in jedem Fall die Kunden aber auch Lieferanten zu berücksichtigen.[186] In Teilen der Just-in-time-Produktion ist dies vielfach verwirklicht. Ebenso bietet sich dieses Konzept aber auch für weitere outgesourcte Aufgaben einer Organisation, wie etwa der eines outgesourcten ICT-Support, an.

[184] Vgl. Stöger, R. (2009) S. 2

[185] Vgl. Gareis, R./Stummer, M (2007), S. 53, Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 4

[186] Vgl. Dazu auch Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“

Prozesse haben folgende Charakteristika[187]: Sie sind ein

- Bündel von Vorgängen, Aufgaben und Tätigkeiten, die ein
- definiertes Start- und Endereignis, sowie
- ein definiertes Ziel, bzw. Ergebnis haben und die durch eine
- Input-Output-Beziehung gekennzeichnet sind.

Prozesse sind nicht objektiv feststellbar sondern sozial konstruiert. Die Definition eines Vorganges als Prozess ist allerdings Voraussetzung um ihn professionell zu managen.[188] Das Konzept der Balanced Scorecard hat bereits in ihrer ursprünglichen Ausprägung die kontinuierliche Ausrichtung der Organisation an ihre Strategie zum Ziel. Dies inkludiert auch einen entsprechenden Review der Strategie selbst.[189] Eine Definition des strategischen Managements als Prozess erlaubt dieses professionell zu gestalten[190] aber auch das Management-Informations-System selbst zu überprüfen und anzupassen.[191]

Ziele des Prozessmanagements sind, die Effizienz der Organisation durch explizites Management von Prozessen zu steigern, sowie das organisatorische und individuelle Lernen zu fördern.[192] Dafür müssen die Prozesse allerdings erst einmal adäquat dargestellt werden. Auf eine detaillierte Darstellung der einzelnen Methoden muss hier verzichtet werden, es ist hier auf die zitierte Literatur verwiesen.[193] Es sollen in weiterer Folge lediglich für die Arbeit relevante Begriffe im Überblick thematisiert werden.

Grundsätzlich kann im Prozessmanagement zwischen Makro-, und Mikroprozessmanagement unterschieden werden. Das Makroprozessmanagement ist eine strategische Auf-

---

[187] Vgl. Gareis, R./Stummer, M (2007), S. 54

[188] Vgl. Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“ sowie Gareis, R./Stummer, M (2007), S. 54

[189] Vgl. Horvath, P. (2009), S. 230f, Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 15ff

[190] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 10f und Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“

[191] Für die Adaptierung der Balanced Scorecard, siehe etwa Niven, P. R. (2005)

[192] Vgl. Gareis, R./Stummer, M (2007), S. 73ff

[193] Vgl. etwa Gaitanides, M. (2007), Gareis, R./Stummer, M (2007), Kastl, I. (2009), Seidenschwarz, W. (Hrsg.) (2008)

gabe. Es behandelt das Prozessportfolio als Menge aller Prozesse in einer Organisation und deren wechselseitige Beziehungen. Durchzuführen ist es ist von den Führungskräften und (potenziellen) Prozesseigentümern. Unterstützt werden diese von einem eventuell vorhandenen Prozessmanagement-Office. Neben den Methoden der Prozessliste, des Prozesse–Netzwerks, den Standards für das Mikroprozessmanagement und dem Prozessportfolio-Bericht, stellt die Prozesslandkarte ein zentrales Tool für das Makroprozessmanagement dar.[194] Abb. 18 zeigt ein Beispiel einer solchen, die in diesem Fall nach Kundennähe strukturiert ist.

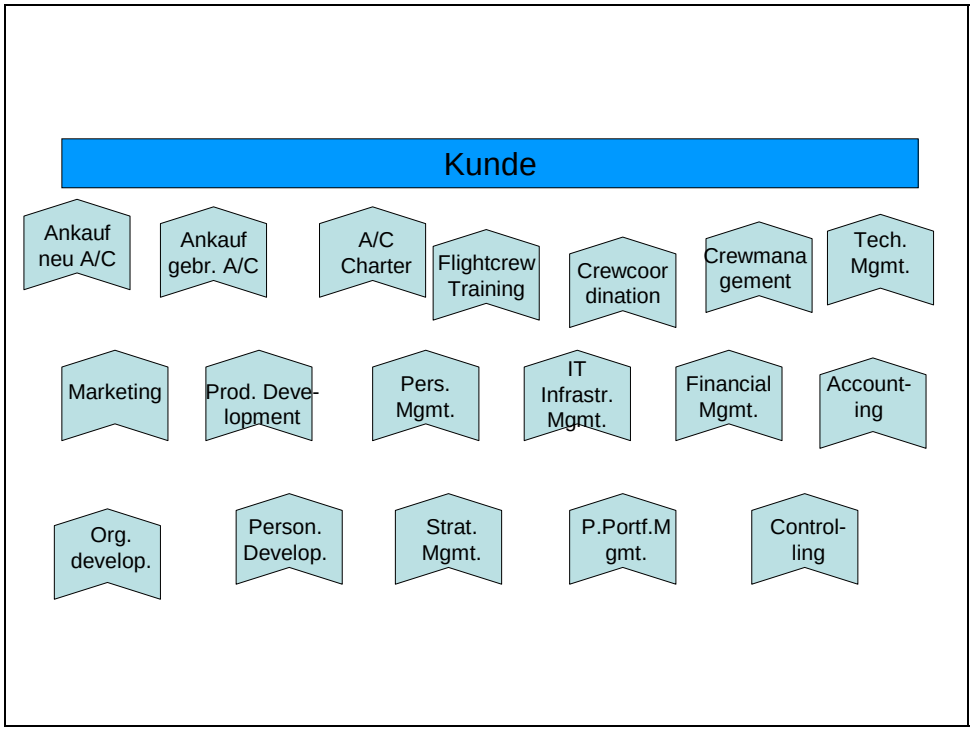


Abbildung 18: Prozesslandkarte, Beispiel

Die Prozesslandkarte ist eine graphische Darstellung der Prozesse einer Organisation. Sie bietet einen raschen Überblick und stellt damit ein wesentliches Kommunikationselement dar.[195]

Das Mikroprozessmanagement dient der Planung und dem Controlling der einzelnen Prozesse. Verantwortlich dafür sind die im Makroprozessmanagement definierten Pro-

[194] Vgl. Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 87ff

[195] Vgl. Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 92

zessmanager.[196] Die Methoden zum Mikroprozessmanagement sollten unter anderem eine Prozessabgrenzung, einen Prozessorganisationsplan und Prozessberichte beinhalten.[197]

Die Definition eines Vorganges als Prozess bedarf eines Start- und Endereignisses. Es ist darauf zu achten, dass insbesondere das Endereignis für jeden Prozess einheitlich ist. Bei der Definition der Prozesse ist weiters sicher zu stellen, dass das Betrachtungsobjekt je Prozess durchgängig, dieser aber ganzheitlich abgegrenzt ist.[198]

Als Erweiterung zum Single-loop-feedback, das die Abweichung vom Soll-Prozess erkennbar macht, wird im Rahmen eines sogenannten Double-loop-Verfahrens überprüft, ob die mit dem Prozess zu erreichenden Ziele überhaupt noch adäquat sind.[199] Das ist mit Hilfe der Trennung in Makro- und Mikroprozessmanagement verwirklicht und so wird die evolutionäre Verbesserung[200] der Prozesse ermöglicht.

4.4 Integration in die Balanced Scorecard

Allgemein gibt es zwei Möglichkeiten, weitere Betrachtungsaspekte in der Balanced Scorecard unterzubringen. Entweder wird die traditionell mit vier Perspektiven ausgestattete Balanced Scorecard um eine weitere ergänzt oder die einzelnen Dimensionen der neu einzubringenden Aspekte werden in die bestehenden integriert.

Da interne Geschäftsprozesse bereits in der Grundidee der Balanced Scorecard enthalten sind,[201] ist es wohl eher in den seltensten Fällen notwendig diese als eigene Perspektive nochmals zu berücksichtigen. Die Frage, wie die notwendigen, über die Organisations-

---

[196] Vgl. Gareis, R./Stummer, M (2007), S. 76

[197] Vgl. Gareis, R./Stummer, M (2007), S. 115

[198] Vgl. Gareis, R./Stummer, M (2007), S. 91

[199] Vgl. etwa Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 16

[200] Diese wird auch reproduktiver Wandel genannt. (Vgl. Krüger, W. (2007), S. 196) Weitere Bezeichnungen sind: Alpha Change, First Order Change, inkrementeller Wandel, kontinuierlicher Wandel, normaler Wandel oder vertikaler Wandel. (Vgl. Stickland, F. (1998) S. 49); Siehe dazu auch, etwa zum EFQM Kap. 2.1 oder auch Gaitanides, M. (2007), Kastl, I. (2009), Risak, J. (1993), Seidenschwarz, W. (Hrsg.) (2008), Verein Deutscher Ingenieure (2004).

[201] Vgl. Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“

grenzen hinaus bestehenden Prozesse in ein strategisch derart relevantes Instrument, wie der Balanced Scorecard, integriert werden sollen, bleibt. Schließlich werden kaum unternehmensexterne Manager direkt in den Besprechungen über die Umsetzung der Strategie eingebunden werden[202]. Weiters werden auch diese kaum bereit sein, gewisse, für die Messung der Prozesse eventuell benötigte Informationen, wenn diese für das Kooperationsunternehmen von strategischer Bedeutung sind, zu teilen. Hier hängt es sicherlich von der Art der Zusammenarbeit mit den Lieferanten und den Kunden ab, inwieweit diese bereit sind, die notwendigen Daten zu liefern. Letztlich würde sich allerdings auch für diesen Bereich eine interne, qualitative Bewertung anbieten.[203]

Die Projekte einer Organisation sind nicht explizit Gegenstand der Grundvariante der Balanced Scorecard. Da allerdings gerade richtig verstandene Projekte und erst recht Programme als strategisch wichtig erkannte Aufgaben gesehen werden[204], sollte ihnen doch spezielle Aufmerksamkeit zukommen. Je nachdem ob die Projekte in die bestehenden Perspektiven einordenbar sind bzw. wie hoch die entsprechende Projektmanagement-Maturity eines Unternehmens ist, scheint es sinnvoll Projekte und Programme als eigene Perspektive zu betrachten oder diese in die bestehenden zu integrieren. Beispielsweise wird eine Organisation, die Projektmanagement oder auch Prozessmanagement neu einführt oder in einer bestimmten Phase besonderen Wert auf diese Instrumente legt, dafür eine eigene Perspektive vorsehen. Eine Integration in bestehende Perspektiven könnte etwa anhand des Kriteriums der Zugehörigkeit des Prozessmanagers oder des Projektauftraggebers zu einer der bestehenden Perspektiven vorgenommen werden. Ein Einführungsprojekt für eine Balanced Scorecard würde in diesem Fall in die Lern- und Entwicklungsperspektive fallen. Ähnlich verhält es sich mit Change-Management-Projekten.[205]

---

[202] Anm. Unternehmensexterne Berater sind hier in diesem Zusammenhang nicht gemeint. Diese sind selbsvertändlich in strategischen Prozessen der Unternehmen involviert. Diese Aussage bezieht sich so eher an unternehmensexterne Manager entlang der Wertschöpfungskette. Damit sind also die Manager der Lieferanten oder Kunden des Unternehmens angesprochen.

[203] Vgl. dazu Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“

[204] Vgl. Bea, F. X. (2008), S. 9; Gareis, R. (2006), S. 59, S. 401; Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 59; IPMA (2006), S. 12f

[205] Zum Thema Change-Management siehe Kapitel Fünf.

Es erscheint weiters sinnvoll, um die Balanced Scorecard nicht mit Information zu überladen, die Stati der einzelnen Projekte und Prozesse zu aggregieren, um so einen, wohl mit Mängel behafteten, „Durchschnittsscore“ zu produzieren. Selbstverständlich muss in diesem Fall ein Medium vorhanden sein, in dem die einzelnen Projekte und Prozesse betrachtet werden. Dies kann im Rahmen von Prozess- und Projektstatusbesprechungen über die Projektportfoliosteuerung, bzw. über Prozesslandkarten geschehen.[206]

4.5 Aufbauorganisation eines prozess- und projektorientierten Unternehmens

Ein generisches Organigramm, das die Rollen und Beziehungen eines prozess- und projektorientierten Unternehmens darstellt ist in Abb. 19 dargestellt.

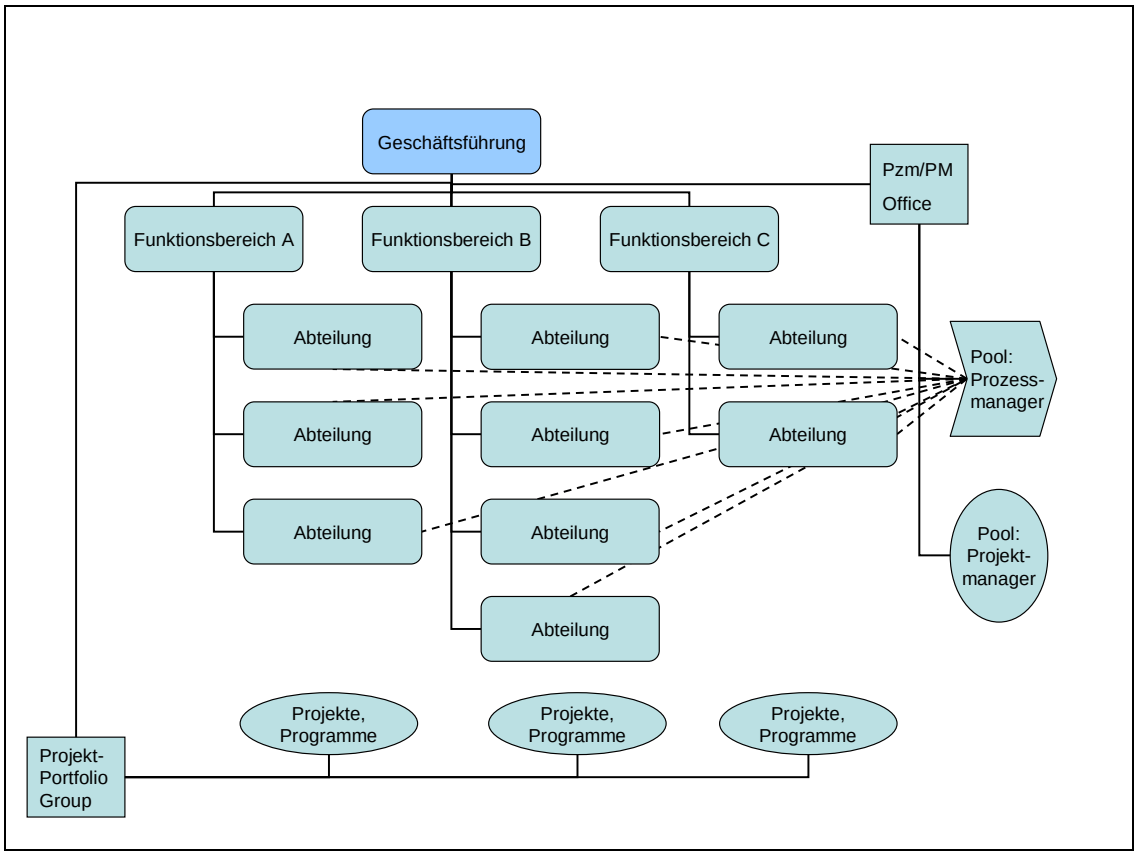


Abbildung 19: Generelles Organigramm eines prozess- und projektorientierten Unternehmens (nach Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 33, 237)

[206] Siehe dazu auch Kap. 4.2 „Projektmanagement“ und 4.3 „Prozessmanagement“

Das PzM/PM Office stellt einerseits das Bindeglied zwischen der Geschäftsführung, der Projekt- (und Prozess-) Portfolio Group und den einzelnen Projekten und Prozessen dar. Es wirkt hier unterstützend, um Analysen und Entscheidungsvorlagen für die Projekt- (und Prozess-) Portfolio Group und die Geschäftsführung zu erstellen, andererseits hat es auch eine Supportfunktion für die einzelnen Projekte und Prozesse.[207] Hier stellt es etwa Know-how, aber auch standardisierter Prozess- und Projektpläne zur Verfügung.

Aufgrund der hohen Überschneidungen des PzM/PM Offices und die Integration ihrer Betrachtungsobjekte[208] in einem möglichen integrierten Management-Informations-System bietet sich eine Erweiterung des PM/PzM Offices um das von Kaplan und Norton etablierte Strategy Office[209] an. Als Namensvorschlag wäre „Corporate Strategy Office – Processes and Projects“ denkbar. Alternativ wäre auch die Betrachtung des Strategie-Prozesses als ein wesentlicher Prozess des Unternehmens mit Abhandlung als Prozess[210] möglich.

Die Projekt-Portfolio-Group nimmt hingegen die strategisch gelagerten Aufgaben der Projektbeauftragung und der Projektportfolio-Koordination wahr. Dieses Gremium besteht aus Führungskräften der Organisation und soll ganzheitliche Verantwortung sowie strategischer Orientierung sein. In mittleren Unternehmen beinhaltet das oft auch Mitglieder der Geschäftsführung, während die Projektportfolio-Group in kleineren Unternehmen[211] auch direkt von der Geschäftsführung im Rahmen von Geschäftsführersitzungen wahrgenommen werden kann.[212] Eine Integration der Agenden der Prozessportfolio-Steuerung im Rahmen des Makroprozessmanagements[213] erlaubt eine ganzheitliche

---

[207] Vgl. Bea, F. X./Scheuerer, S./ Hesselmann, S. (2008) S. 581

[208] Hier sind insbesondere die zwei wesentlichsten, nämlich die Projekte und Prozesse genannt.

[209] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2005), aber auch Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 422f

[210] Vgl. dazu Kap. 4.3 „Prozessmanagement“

[211] Hier sind typischerweise Unternehmen mit weniger als 200 bis 300 Mitarbeiter und weniger als 15 bis 20 gleichzeitig durchgeführten Projekten gemeint.

[212] Vgl. Gareis, R. (2006), S. 542 und 552

[213] Vgl. Kap. 4.3 „Prozessmanagement“

Sicht auf die durch begrenzte Ressourcen limitierte, temporären Projekte und ihre Zusammenhänge mit den Routinetätigkeiten der Organisation.[214]

Die beiden in Abb. 19 dargestellten Pools sind Expertenpools. Durch diese wird eine entsprechende quantitative und qualitative Bereitstellung verschiedener Experten ermöglicht. Im obigen Fall handelt es sich so um Pools von Projekt- und Prozessmanagern. In ihm sind die, in möglicherweise unterschiedlichen Abteilungen angesiedelten Projekt-, bzw. Projektmanagement-Experten zusammengefasst, um eine Versorgung des Unternehmens mit diesen sicherzustellen. In weiter fortgeschrittenen Unternehmen können auch für einzelne Aufgaben, die in Projekten zu bewältigen sind, Pools gebildet werden. Der Sinn ist, nicht die inhaltliche Qualifikation der Mitglieder sicher zu stellen, dafür ist der Linienvorgesetzte zuständig, sondern die Qualifikation der Mitglieder in den benötigten Projekt-, und Projektmanagement Kompetenzen zu sichern und sie in ausreichender Anzahl für durchzuführende Projekte bereitzuhalten.[215]

4.6 Zwischenzusammenfassung Kap. 4

Durch die Differenzierung der von einer Organisation zu bewältigenden Aufgaben in Projekte und Prozesse schafft sie die Möglichkeit, die jeweils adäquate Organisationsform zu deren Erfüllung zur Verfügung zu stellen. Die daraus folgende Erhöhung der Komplexität innerhalb der Organisation, die auf der einen Seite auch die Anforderungen an diese erhöht, ist auf der anderen Seite allerdings auch notwendig, um der erhöhten äußeren Komplexität entgegentreten zu können. In einem integrierten Management-Informations-System sollten die Projekte und Prozesse einer Organisation adäquat abgebildet werden, da sie wesentlicher Bestandteil der Identität der Organisation sind. Aber auch für ein Management-Informations-System sind adäquate Prozesse, zur Sicherstellung der permanenten Anpassung des Systems selbst; und Projekte, etwa bei einer Einführung eines solchen, essenziell.

[214] Vgl. Gareis, R./Stummer, M. (2007), S. 236

[215] Vgl. Gareis, R. (2006) S. 549f

5 Change-Management

Ob es besser wird, wenn es anders wird, wissen wir nicht. Aber dass es anders werden muss, damit es besser wird, wissen wir.
Hans Christoph Lichtenberg

5.1 Einleitung und Übersicht

So riskant und aufwendig eine organisatorische Veränderung sein kann und daher ein gewisser Anreiz in Richtung ihrer Unterlassung besteht, so liegt gerade in einem professionellen Management von Veränderung oftmals der Schlüssel zu nachhaltigem Unternehmenserfolg. Darüber hinaus ist wohl auch ein wesentlicher Erfolg professionellen Change-Managements, nicht nur die Ziele, die im Change-Prozess erreicht werden sollten zu erreichen, sondern sozusagen als Kuppelprodukt, das Unternehmen weitergehend fit für neue, notwendige Veränderungen gemacht zu haben.[216] Hier ist allerdings auch eine Gefahr enthalten, da erfolglose Versuche des Change-Managements zu Frustration führen können und somit weitere Change-Versuche von vornherein im Sinne von selbsterfüllenden Prophezeiungen zum Scheitern verurteilt sind. Schwerpunkt dieses Kapitels ist die revolutionäre, multidimensionale, sprunghafte Änderung in Organisationen[217]. Auf die ebenso notwendige evolutionäre Komponente wurde weiter oben in Kap. 4.3 „Prozessmanagement“ eingegangen.[218]

Wie bereits beim Versuch der Erarbeitung einer allgemein anerkannten Definition für den Begriff Management-Informations-System[219], scheint auch die begriffliche Abgren-

---

[216] Dies wird auch Wandlungsfähigkeit genannt, und es handelt sich dabei um eine Metakompetenz von existentieller Bedeutung, da sie alleine letztlich die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit sichert. (Vgl. Krüger, W. (2007), S. 196. Ähnlich auch Senges Thesen zum Change-Management. (Vgl. Senge, P. et al (1999), S. 33)

[217] Diese wird auch transformativer, fundamentaler, oder radikaler Wandel genannt. (Vgl. Krüger, W. (2007), S. 196. Auch die Begriffe Second-Level-Change, Beta-, Gamma-Change, Lateraler oder Paradigmen Wandel sind gebräuchlich. (Vgl. Stickland, F. (1998) S. 49) Auch in den Wissenschaften etwa, wurden Krisen, im dortigen Sinne als tiefgreifende erkenntnistheoretische Brüche und sprunghafte Veränderungen, als Vorraussetzung für stärkeres Denken in Alternativen erkannt (Vgl. Kuhn, Th. S. (1989)., zit. nach Braunstein, R. (2004), S. 8). Dies gilt wohl auch analog in einer betrieblichen Organisation. Allerdings fordert modernes Management heutzutage die Umsetzung von Veränderungen, die nicht Reaktion auf eine Krise ist. Hier scheint der pro-aktive Wandel, der offenkundige Vorteile hat in den Fokus zu rücken. In der Praxis ist allerdings immer noch der reaktive Wandel vorherrschend. Dies hängt wohl auch mit der entsprechenden Wandelbereitschaft der Organisationen zusammen. (Vgl. Krüger, W. (2004), S. 1609f)

[218] Zur Relevanz dieser Unterscheidung, insbesondere für eine Organisation selbst, siehe auch etwa Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005), S. 550.

[219] Siehe dazu Kap. 2.1 „Überblick“ (zu integrierte Management-Informations-Systeme)

zung von Change-Management oder auf Deutsch Veränderungs-Management[220], nicht eindeutig und abschließend geklärt zu sein. Grund dafür ist wohl, dass Change-Management, wie auch seine ältere Funktionsbezeichnung, die Organisationsentwicklung[221], aus der Praxis für die Praxis entstanden ist. Es ist daher teilweise theoretisch unzureichend fundiert, da das Gestaltungsinteresse stets das Erkenntnis- und Erklärungsinteresse überlagert hat. Die Breite der Begriffe in den Definitionen[222] stellt das Fehlen eines klar umrissenen Konzeptes dar.[223] Krüger spricht von Change-Management als „die aktive Handhabung von Wandlungsprozessen." [224] Es hat „alle Aufgaben, Prozesse, Träger und Instrumente unternehmensbezogener Veränderung und Entwicklung" [225] zum Gegenstand. Gebiete von besonderer Relevanz sind das Strategische Management, Organisation, Human-Resource-Management und Führung. [226] Veränderung von und in Organisationen wird auch von der Arbeits- und Organisationspsychologie, mit großem Aufwand behandelt.[227] Der somit abgeleitete breite Anspruch ist in Konzepten zum Change-Management zu integrieren und auf Inputs aus diesen Bereichen Rücksicht zu nehmen.[228] Wegen dieser Komplexität, kann hier lediglich der Versuch einen kurzen

---

[220] Auch Management des Wandels genannt. (vgl. Krüger, W. (2004), S. 1605), Änderung, Change, Veränderung und Wandel werden daher aus pragmatischen Gründen auch im weiteren Verlauf des Textes synonym verwendet.

[221] Vgl. Trebesch, K. (2004), S. 995, zur Abgrenzung Change-Management vs. Organisations-Entwicklung siehe etwa Schreyögg (Vgl. Schreyögg, G. (1999) S.76, zit. nach Wimmer, R. (2004), S. 1315), welcher dem Change-Management generell abspricht, ein über die Organisationsentwicklung deutlich hinausgehendes Konzept zu liefern.

[222] Diese sind: sozialer und kultureller Wandlungsprozess, Steigerung der Leistungsfähigkeit des Systems, Integration von individueller Entwicklung und individuellen Bedürfnissen in die Ziele und Strukturen der Organisation, Mitwirkung der Betroffenen, bewusst gestaltendes, methodisches und planmäßig gesteuertes Vorgehen im Rahmen der Sozialwissenschaft. Vgl. Trebesch, K. (2004), S. 989

[223] Vgl. Trebesch, K. (2004), S. 988f

[224] Krüger, W. (2004), S. 1605,

[225] Krüger, W. (2004), S. 1605

[226] Vgl. Krüger, W. (2004), S. 1605

[227] Vgl. Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttinger, B. (1995), S. 51f. Auch ist jede Form des Managements auch Change-Management. (Vgl. Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (1997) S.9) Dies erhöht weiters die Schwierigkeit der Abgrenzung und auch die Komplexität des Themas.

[228] Vgl. Krüger, W. (2004), S. 1605

Überblick zu schaffen unternommen werden, und einige wesentlich erscheinende Aspekte erwähnt werden.[229]

Die Untergliederung des Kapitels zu Change-Management befasst sich zuerst einmal mit der Frage der Notwendigkeit des Change-Managements und geht auf mögliche Barrieren bei der Implementierung von Veränderungen ein.[230] Das Kap. 5.3 befasst sich mit den Implikationen der systemischen Perspektive und dem Wandel. Unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass Change-Management den gesamten Werkzeugkoffer des General-Managements zu berücksichtigen hat, werden in Kap. 5.4 ausgewählte Bereiche umrissen, um dem Leser ein Verständnis für die Brille des Autors zu geben[231] und die Aufmerksamkeit auf jene Punkte zu lenken, die hier von besonderer Relevanz erscheinen.[232] Als solche werden die Themen

- Führung, Macht und Mikropolitik,
- Entscheidung,
- Kommunikation, Konfliktmanagement und
- Gruppenarbeit

behandelt. Diese Themenbereiche sind ihrerseits wieder nicht strikt voneinander zu trennen sondern hängen in großem Maße zusammen.[233] Die vorgenommene Aufteilung ist daher nicht als strikte Abgrenzung zu verstehen. Sie dient stattdessen einer gewissen Systematisierung zur Erhöhung der Lesbarkeit. Das wichtige Thema „Organisation“, in

---

[229] So meint etwa auch von Rosenstiel, dass zum Thema Organisationsentwicklung (dem alter ego des Change-Management) derzeit auf keine ausgearbeiteten Sozialtechnologien bestehen und man sich deshalb lediglich Hintergrundwissen aneignen kann, welches zum Anwenden von Hilfsmitteln motivieren kann. Vor allem aber brauche es Engagement und Mut um sich auf einen Prozess mit ungewissem Ausgang einzulassen (Vgl. von Rosentiel, L. (2003), S. 454f)

[230] Kap. 5.2. „Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen“

[231] Vgl. dazu auch Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“

[232] Andere Bereiche wie etwa das organisatorische und individuelle Lernen, die Motivation, sowie viele andere mehr konnten aufgrund des Umfanges der Arbeit leider nicht explizit berücksichtigt werden.

[233] So ist etwa Kommunikation eine der Hauptaufgaben der Führung und die Berücksichtigung von Macht und Mikropolitik ist notwendig um Entscheidungen in Organisationen zu verstehen.

ihrem institutionellem Sinn verstanden[234] und als solcher auch für Change-Management von ausgeprägter Bedeutung, findet sich in Kap. 4.5 „Aufbauorganisation eines prozess- und projektorientierten Unternehmens“, wo sich eine idealtypische Darstellung einer Aufbauorganisation findet, die den Wandel als immanenten Bestandteil des modernen Wirtschaftens internalisiert hat.

Die konkrete Umsetzung von Veränderungen, [235] aber auch die Erstellung eines Veränderungskonzeptes, erfolgt häufig in Projekten.[236] Daher sei an dieser Stelle auch auf Kap. 4.2 „Projektmanagement“ hingewiesen.

Dem Change-Management wird sowohl in Literatur als auch in der Praxis weitgehend Relevanz eingeräumt[237]. Wohl aber gibt es dazu auch kritische Stimmen. Gerade in jüngerer Zeit nehmen sich etwa Ramsey[238] oder Sample[239], im deutschen Sprachraum Passig und Lobo[240], dem Thema Prokrastination als Management-Methode an. In diesem Zusammenhang wird, in bestimmten Änderungs- bzw. Entscheidungssituationen auf Abwarten als mögliche, bessere Alternative im Vergleich zu einem pro-aktiven Change-Management verwiesen. Auf den Einfluss dieser Theorie darf gespannt entgegengeblickt werden.

---

[234] Im Gegensatz dazu existiert auch noch der instrumentelle Begriff der Organisation, bei dem der Prozess der Schaffung der organisatorischen Regelungen, also das Organisieren, im Vordergrund steht. (Vgl. Schreyögg, G./Werder, A. v. (2004) S. 967ff)

[235] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 459

[236] Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2003), S. 589

[237] Die Relevanz des Themas Change-Management in der Literatur ist anhand der außerordentlichen Breite der Diskussion mit einhergehendem hohen Niederschlag im Unfang relevanter Publikation auszumachen. Dies auch zu Recht, da vermutet wird, dass zwei Drittel aller geplanten Veränderungsprojekte ihr Ziel nicht erreichen. (Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 459) In dieser Arbeit können daher nicht alle Aspekte vollständig berücksichtigt werden; es sollen allerdings die wichtigsten Konzepte vorgestellt werden, die es ermöglichen einen Überblick über den Stand der Erkenntnisse zu bekommen.

[238] Vgl. Ramsey, R. D. (2001)

[239] Vgl. Sample, S. B. (2002)

[240] Vgl. Passig, K./Lobo, S. (2008)

5.2 Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen

Jede größere Veränderung, die auch als Intervention in einer Organisation verstanden werden kann, bedarf eines professionellen Change-Managements. Dadurch wird die Chance für eine erfolgreiche Implementierung erhöht. So bedarf auch die Einführung einer Balanced Scorecard ein solches. [241] Aber auch andere notwendige Änderungen, etwa wenn aus einer Hilfsstelle ein eigenes Cost-Center werden soll oder wenn im Rahmen des New-Public-Managements Behörden in den Wettbewerb mit privaten Anbietern treten sollen, erfordern Interventionen des Managements um die Akzeptanz der Änderung durch die Mitarbeiter zu fördern. Diese gilt schließlich als entscheidend für Änderungsprozesse, [242] aber auch allgemeiner, für die Gesundheit eines Unternehmens.[243]

Elemente des Change-Managements wurden bereits von Kaplan und Norton in ihrem Grundlagenwerk zur Balanced Scorecard berücksichtigt. So erfordert erfolgreiches Change-Management bzw. in ihrem Fall die Einführung einer Balanced Scorecard, die Klärung einer geteilten Vision[244]. Auch kann sie selbst in Change Projekten gute Dienste leisten, da sie ihre größte Wirkung entfalten kann wenn sie eingesetzt wird um Organisationsentwicklung voranzutreiben.[245] Sie fördert Veränderung[246] bzw. kann ein Vehikel zur Begleitung großer Transformationsprozesse sein.[247] Es ist daher auch an dieser Stelle auf das Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“ hingewiesen.

Bereits im grundlegenden Werk zur Balanced Scorecard war ihren Schöpfern bewusst, dass ein Fokus des Managements bei der Implementierung und Weiterentwicklung auf

---

[241] Vgl. Glazinski, B. (2007), S. 89; Uebel, M./Helmke, S. (2003), S. 6, zit. nach Schermann, M. (2007), S. 66f

[242] Uebel, M./Helmke, S. (2003), S. 6, zit. nach Schermann, M. (2007), S. 66f

[243] Vgl. Pietschmann, H. (2008), S. 250

[244] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 15

[245] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 13

[246] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 15

[247] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. ix

der Ausrichtung der Individuen an den organisatorischen Zielen gerichtet sein muss.[248] Durch breite Kommunikation[249] muss eine gemeinsame Sprache[250] als Vorrausetzung für ein gemeinsames Verständnis hergestellt werden. Die Mitarbeiter der entsprechenden Organisation müssen das Gefühl haben, ernst genommen zu werden. Dies kann durch ein Follow-up der Kommentare der Mitarbeiter und Feedback geschehen, durch welches Lernen in einer Organisation stattfinden kann. Sie sollten so von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.[251]

Eine Quelle für Verluste der Umsetzung von Strategien besteht in der Differenz zwischen Erstellung und Implementierung einer Strategie. Dieser Verlust wird durch Barrieren, die durch traditionelle Management-Systeme errichtet werden, hervorgerufen. Kaplan und Norton wiesen in diesem Zusammenhang auf vier Arten von Barrieren bei Strategieimplementierungen hin[252]:

1.) Die Vision und die Strategie sind nicht handhabbar. Es herrscht keine Einigkeit im Senior-Management-Team über die Strategie bzw. wie sie zu interpretieren ist.[253] Somit kann

2.) die Strategie nicht mit den Zielen der Abteilungen, Teams und Individuen verknüpft werden. Die Anschlussfähigkeit fehlt.

3.) Die Strategie ist nicht mit der Ressourcenbereitstellung verknüpft.

4.) Feedback ist taktisch und nicht strategisch. Es wird wohl Feedback zu operationellen, kurzfristigen Finanzkennzahlen gegeben, allerdings kaum über die Strategie. Somit fehlt auch hier die Möglichkeit des Lernens.

Ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Change Projekten ist, dass die betroffenen Personen weder für die Ziele, noch für den Prozess des Projektes gewonnen werden können. Sie stehen der Veränderung oft skeptisch bis ablehnend gegenüber. Das Mana-

---

[248] Vgl. Kaplan, R. S. /Norton, D. P. (1996a), S. 139ff

[249] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 15, Zum Thema Kommunikation siehe auch Kap. 5.4.3 „Kommunikation, Konfliktmanagement“.

[250] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 137

[251] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 15, S. 137, ähnlich auch Uebel, M./Helmke, S. (2003), S. 6, zit. nach Schermann, M. (2007), S. 66f, die fordern, dass etwa die Kennzahlen der Balanced Scorecard durch die Mitarbeiter beeinflussbar sein sollten.

[252] Vgl. Kaplan, R. S. /Norton, D. P. (1996a), S. 191ff

[253] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 193f

gement muss daher auch mit Widerstand umgehen, bei der organisationspsychologische Kompetenz helfen kann.[254]

So wichtig die informellen Organisationen als ergänzende Regelsysteme der formalen Organisation gelten, so können sie auch einen wesentlichen Beitrag zum Widerstand gegen geplante Interventionen darstellen. Eine entsprechende Steuerung ist, obwohl oder gerade weil sie sich ja einem Zugriff von außen entziehen, für das Management von Bedeutung. Lang schlägt folgende Steuerungsmaßnahmen vor[255]:

- Anpassung der formalen Strukturen an bewährte, funktionale informelle Prozessabläufe und Strukturen;
- Stärkere Verknüpfung und Verflechtung formeller und informeller Prozesse und Strukturen, z.B. durch Ernennung informeller Führer zu Stellvertretern oder Nutzung informeller Kommunikationskanäle;
- Duldung informeller Praktiken, wenn sie bestimmte Funktionen erfüllen;
- Gezielter Arbeitsplatzwechsel oder Versetzung von bestimmten Organisationsmitgliedern durch Eingriffe in Gruppenstrukturen;
- Nutzung von Techniken der Konfliktlösung bei erkannten Problemen[256];
- Verbesserung der Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten von Individuen und Gruppen;
- Gezielte Personalauswahl und –entwicklung unter Nutzung der Stärken und Potenziale der Organisationsmitglieder.

Mangelnde Projektkompetenz der Beteiligten kann Veränderungsvorhaben erschweren. Dieses Thema ist bereits in Kap. 4.2 „Projektmanagement“ abgehandelt, weshalb an dieser Stelle ein Verweis genügen soll.

Weitere Implikationen für Barrieren bei Change-Prozessen ergeben sich aus der Thematik der Entscheidungsfindung. Etwa sind Entscheidungsträger an sich tendenziell änderungsresistent. Hier sei auf das Kap. 5.4.2 „Entscheidung“ verwiesen, wo Entscheidungsschwächen und –fehler diskutiert werden.

---

[254] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 459

[255] Vgl. Lang, R. (2004), S. 501ff

[256] Vgl. dazu auch Kap. 5.4.3 „Kommunikation, Konfliktmanagement“

Auf eine detaillierte Darstellung der Lösungen von Kaplan und Norton[257] muss hier verzichtet werden, stattdessen soll eine Abbildung die Lösungsvorschläge verdeutlichen.[258]

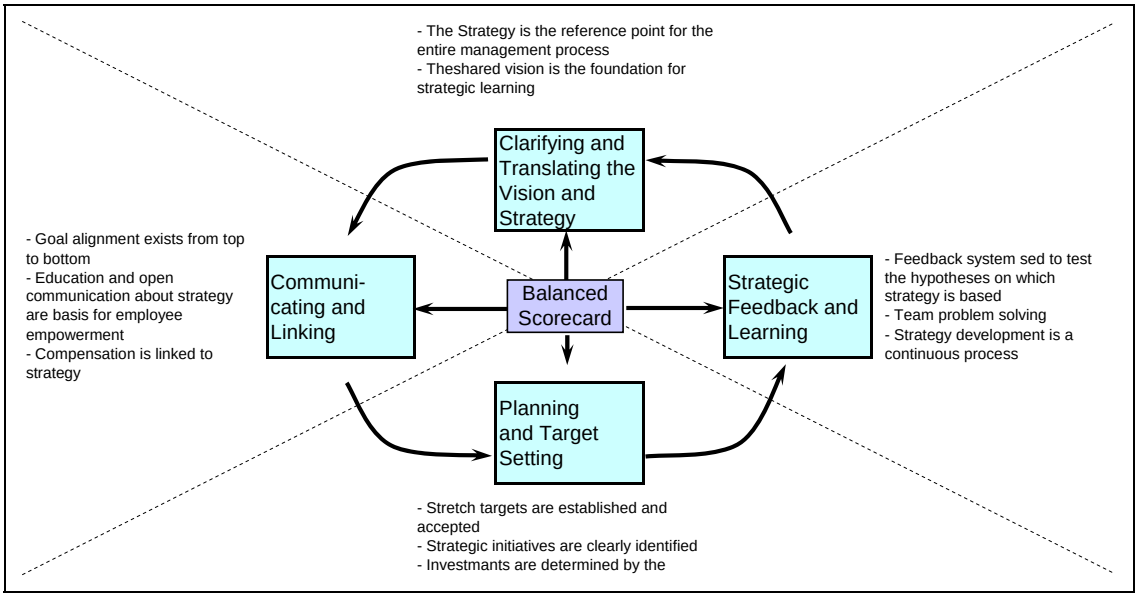


Abbildung 20: Der Change-Prozess mit der Balanced Scorecard (nach Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 197)

Ein Change-Prozess sollte sinnvollerweise strategisch, gezielt, geplant und kontrolliert und nicht situativ in Form von Aktionismus oder auch mittels Bombenwurfstrategie ablaufen.[259] Unter Bombenwurfstrategie wird die einseitige, durch das Management verordnete Implementierung einer Veränderung, welche mittels Maßnahmen, die durch Macht durchgesetzt werden, verstanden.[260] Diese Methode, die getragen ist von Konzepten wie dem Business-Reengineering, Lean-Management oder Total-Quality-Management, scheint ohne breiter Kompetenz der organisationspsychologischen Zusammenhänge auszukommen. Sie mag unter bestimmten Bedingungen[261] allerdings auch

[257] Vgl. dazu Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 199ff, 224ff und 250ff

[258] Weiters ist einschränkend zu erwähnen, dass es sich hier lediglich um die Darstellung des Modells von Kaplan und Norton aus ihrem grundlegenden Buch handelt, und das zum Thema Change-Management mittlerweile teilweise andere Erkenntnisse und Implikationen möglich sind. Diese sind im vorliegenden Kapitel eingearbeitet. Die Grundstruktur scheint allerdings nach wie vor einen guten Überblick zu verschaffen.

[259] Vgl. Friedrichsmeier, H./Frühauf, H. (2009), S. 13, früher bereits, Kirsch, W./Esser W. M./Gabele, E. (1979), zit. nach Rosenstiel, L. v. (2003), S. 455

[260] Vgl. Friedrichsmeier, H./Frühauf, H. (2009), S. 11

[261] Diese Bedingungen sind dreierlei: Erstens: Die Betroffenen haben nicht die entsprechende Kompetenz, partizipativ am Veränderungsprozess teilzunehmen, etwa weil das entsprechende Know-how fehlt;

notwendig sein.[262] Prozessfördernde Vorraussetzungen für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung, welche durch Change-Management begleitet wird, sind[263]:

- Die Organisation befindet sich in **keiner Existenzkrise**.
- Es herrscht bereits entsprechendes **Problembewusstsein** vor.
- Innerhalb der Organisation sind die **Spielregeln der Kooperation** bekannt.
- Die Organisation ist bereit zu **experimentieren**.
- Es herrscht enge Kooperation zwischen **Organisations- und Personalfunktionen**.
- Einzelne **Organisationseinheiten** sind relativ **autonom**.
- Der Organisationsentwicklungsprozess wird von einem starken **Top-Management unterstützt**.
- Die Mitglieder der Organisation haben **gruppendynamische Erfahrungen**.
- Betriebsrat und Management haben keine tiefgreifende Störung in ihrer Beziehung zueinander.
- Es besteht **Bereitschaft, sich auf langfristige Prozesse einzulassen** und es wird nicht ein Erwartungsdruck erzeugt, sofort Sachlösungen zu erbringen.
- Die Organisationsmitglieder sind bereit, **langfristig externe und interne Moderatoren einzusetzen**.

Sind die Bedingungen, oder Vorraussetzungen nicht gegeben, so kann es notwendig sein, die Bombenwurfstrategie anzuwenden. Jedoch sollte dennoch geprüft werden, ob nicht zumindest Teile der Organisationsentwicklung zur erfolgreichen Umsetzung der Veränderung herangezogen werden können.[264] Ziel eines Change-Management-Prozesses ist die verstärkte Identifikation aller Beteiligten mit dem Inhalt des (Veränderungs-) Prozesses.[265] Diese kann nur dann sichergestellt sein wenn die Beteiligten über-

---

zweitens: Die Betroffenen sind nicht bereit die Veränderung mitzutragen, etwa weil sie mit möglichen, antizipierten Nachteilen für sie verbunden wäre; und drittens: Die Betroffenen sind durch den Prozess kaum zumutbaren Härten und Belastungen ausgesetzt, etwa weil dadurch eine größere Anzahl von Mitarbeitern gekündigt werden müssten. (Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 457

[262] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 455f

[263] Vgl. Rosenstiel, L. v. (1989), zit. nach Rosenstiel, L. v. (2003), S. 453f

[264] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 456f

[265] Vgl. Friedrichsmeier, H./Frühauf, H. (2009), S. 13

haupt wissen, worum es geht. Es muss somit das Big-Picture[266] der Veränderung entsprechend kommuniziert werden.

Für das Change-Management gibt es deutliche Grenzen, derer sich die Akteure bewusst sein müssen. Manager erleben, dass die Änderung als Intervention einen anderen Verlauf, als geplant nimmt, oder gar scheitert.[267] Auch können sich im Wandel emergente Prozesse ausbilden, [268] die zu nicht vorhersagbaren, kreativen Lösungen führen können. Daher ist es auf jeden Fall zu unterlassen eine deterministische Detailplanung eines Change-Prozesses durchzuführen.[269]

5.3 Systemisches Management und Wandel

Auch der Manager ist, sofern er an fundiert-objektivierten Entscheidungen interessiert ist, ähnlich einem qualitativen Forscher[270] auf der Suche nach der bestmöglichen Interpretation seiner „Beobachtungen". Der verfolgte Zweck ist allerdings der entscheidende Unterschied. Während des Forschers Ziel Erkenntnisgewinn ist oder sein sollte, so ist der Manager an der Ableitung von Handlungsanweisungen zur Führung seines Unternehmens interessiert. Es sei an dieser Stelle daher auch auf die Methode der Fallstudie, bzw. an die wissenschaftstheoretische Einführung hingewiesen[271], da sich ähnliche Implikationen ergeben.

Da das konstruktivistische Paradigma die Frage nach der Existenz einer objektiven Wirklichkeit obsolet macht, liegt es letztlich am Betrachter, diese in seinem Kontext entsprechend zu deuten. Hier ist besonders der (alltags-)theoretische Bezugsrahmen, der die Annahmen des Betrachters über die Funktionsweise des betrachteten Systems enthält relevant. [272] Organisationen können daher mit verschiedenen „Brillen" betrachtet

---

[266] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 199

[267] Vgl. dazu auch Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel"

[268] Vgl. dazu bereits Kap.2.3 „Grenzen der integrierten Sichtweise".

[269] Vgl. Krüger, W. (2004), S. 1606

[270] Vgl. Kasper, H. (1987), S. 72; Kasper, H. (1995), S. 66ff; Fiedler, S. (1996), S.17, zit. nach Braunstein, R. (2004) S. 12f

[271] Vgl. Kap. 1.2, bzw. 7.1

[272] Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005), S. 551 und S. 570f

werden.[273] So gesehen stellt diese Arbeit die Brille des Autors dar und so sind auch die Interviews im empirischen Teil eine Darstellung der Sichtweise der einzelnen Interviewten.

Wie auch im „Normalfall“, so ist insbesondere auch im Wandel die Stimmigkeit der sich gegenseitig beeinflussenden Determinanten Strategie, Struktur und Kultur zu beachten. Diese wiederum beeinflusst das Organisationsumfeld, von welchem sie aber vice-versa wiederum beeinflusst wird. [274] Sich darüber Gedanken zu machen um entsprechend auch die beeinflussten Gebiete zu berücksichtigen bzw. die Vorrausetzungen für den geplanten Change zu prüfen scheint hilfreich, wenn nicht notwendig für eine erfolgreiche Umsetzung.

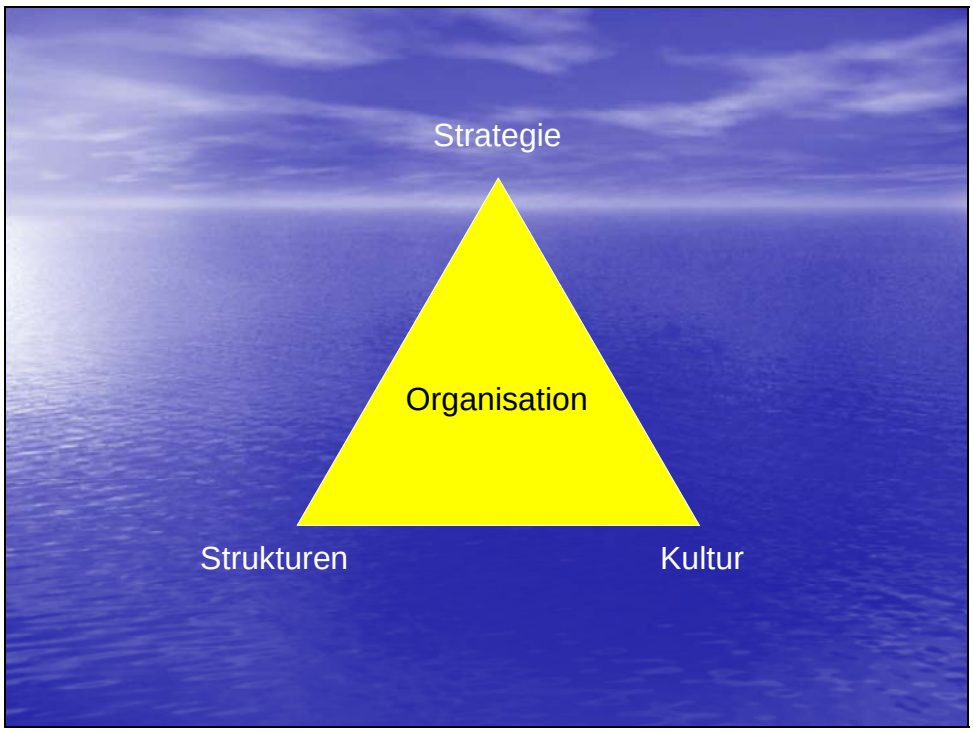


Abbildung 21 Organizational-Fit der Strategie-Kultur-Strukturen (nach Thommen, J.-P. (2008), S. 787 und Gareis, R. (2007), S. 45)

[273] In dieser Terminologie wäre etwa der in Kap. 2.2. „Die Balanced Scorecard“ erwähnte Ansatz der Kennzahlen eine, und der qualitative Approach eine andere Brille auf dasselbe Objekt.

[274] Vgl. Gareis, R. (2006), S. 45, ähnlich auch Rühli, E. (1991), S. 16f, zit. nach Thommen, J.-P. (2008), S. 787

Das Theoriekonzept der Systemtheorie liefert völlig neue Denkansätze zur Betrachtung der spezifischen Eigendynamiken sozialer Systeme.[275] Sie ist ein Ansatz, der in vielen verschiedenen Spielarten angewendet wird. Ihre grundlegenden Gedanken, die radikale Sozialisierung und Enthumanisierung, die autopoietische Geschlossenheit und Autonomie sozialer Systeme, die Beobachterabhängigkeit und somit die Relativität jeglicher „Wirklichkeit" bieten auf den ersten Blick kaum Lösungen für ein gestaltungsorientiertes Management.[276] Dennoch liefert diese Theorie einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis von Unternehmen als Organisationen und sozialen Systemen. Deshalb sollen hier, in aller gebotenen Kürze, ein kleiner Überblick und vor allem Denkanstöße geliefert werden, die dem Verständnis von komplexen Organisationen dienen soll um so Interventionen erfolgreicher gestalten zu können.

Die Systemtheorie geht auf Überlegungen Luhmanns zurück.[277] Im Gegensatz zu den klassischen Management-Konzepten beherrscht im systemtheoretisch-konstruktivistischen Paradigma die Vorstellung, dass nicht mehr die Menschen, oder Personen in den Mittelpunkt der Betrachtung einer Organisation stehen, sondern Kommunikationen, Handlungen und Entscheidungen. Organisationen werden nicht als offen betrachtet, sondern als autopoietisch geschlossen.[278] Kern der Managementbemühungen ist nicht mehr die zielgerichtete Beeinflussung, sondern die Übergabe von Beeinflussungsbemühungen an die Selbstorganisation des Systems.[279]

Typische Merkmale des systemischen Denkens sind[280]:
Die interdisziplinäre; ganzheitliche (integrierte) Denkweise; das Vorgehen auf den unterschiedlichen Abstraktionsebenen der Analyse und der Synthese; die pragmatische sowie die prozessorientierte Sichtweise. Es wird der Zustand unvollkommener Informa-

[275] Diese sind auch deshalb notwendig, da die klassischen Modelle, etwa das der Trivialmaschine, sehr enge Grenzen gesetzt sind und sie nur unter sehr einschränkenden Bedingungen anwendbar sind. Vgl. Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999), S. 180

[276] Vgl. Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999), S. 162

[277] Vgl. etwa Luhmann, N. (1978) und Luhmann, N. (1984), sowie später auch Luhmann, N. (2006)

[278] Siehe dazu bereits Kap. 2.3 „Grenzen der integrierten Sichtweise"

[279] Vgl. Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999) S. 166

[280] Vgl. Eschenbach, R. (2008), S. 270

tion bewusst akzeptiert. Anstelle des Bemühens um möglichst vollständige Information rücken daher rückgekoppelte Lenkungs- und Lernprozesse in den Vordergrund.

Jeder Steuerungsversuch in sozialen Systemen hat zu akzeptieren, dass Systeme prinzipiell gemäß ihrer inhärenten Erwartungsstrukturen operieren, geschichtsabhängig sind, ihre inneren Zustände verändern können und daher in ihren Verarbeitungsprozessen prinzipiell nicht vorhersagbar sind![281]

Die Auswirkungen von Interventionen spannen daher folgendes Möglichkeitsspektrum auf[282]:

- Es passiert das Gegenteil von dem, was der Manager beabsichtigt.
- Es passiert gar nichts.
- Es passiert das Bezweckte.
- Es passiert etwas ganz anderes.

Daher bleibt dem Manager im Wesentlichen lediglich das vorhandene Selbststeuerungspotential durch Anregungen (Interventionen) gezielt zu fördern.[283] Das Beobachten und Verstehen seiner Wirkung wird für den Manager zentral.[284]

Systemische Interventionen unterliegen folgenden Bedingungen[285]:

- Sie können lediglich Anregungen für eine Änderung sein.
- Akzeptanz des Systems ist notwendige aber nicht hinreichende Vorraussetzung. (Auch Autorität und Macht können die Akzeptanz erhöhen[286]).

---

[281] Vgl. Wimmer, R. (1989), S. 145f, zit. nach Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999) S. 186

[282] Vgl. Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999), S. 188

[283] Vgl. Kneer/Nassehi, (1994), S. 56 zit. nach Braunstein, S. 17

[284] Vgl. Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999), S. 189

[285] Vgl. Titscher, S. (1991), S. 314

[286] Siehe dazu Kap. 5.4.1 „Führung, Macht und Mikropolitik“

- Versuch und Irrtum bestimmen die Interventionen. Manager entwickeln Hypothesen über das System und überprüfen diese bei seinen Interventionen.[287]

- Die Anschlussfähigkeit ist zentrale Bedingung.

- Interventionen sollen die Freiheitsgrade eines Systems erhöhen, um so Angebote bereitzulegen, die aufgenommen werden können.

- Interventionen stehen im Spannungsfeld von Bewahren und Verändern und dürfen sich nicht einseitig auf einen dieser Aspekte konzentrieren. Daher soll nicht nur das Änderungsangebot kommuniziert werden, sondern auch diejenigen Aspekte, die beibehalten werden sollen.

Der systemisch-konstruktivistische Ansatz sieht die „Diagnose“, also die Erhebung der Ist-Situation, nicht mehr als neutrale Datensammlung. Sie erkennt in der Anleitung zur Selbstbeobachtung und der Analyse der Wirklichkeitskonstruktionen bereits Interventionen, durch welche ihrerseits bereits ad-hoc Veränderungen hervorgerufen werden können.[288]

Widerstand gegen Änderungen ist aus systemischer Perspektive zunächst ein wichtiger Identitätsschutz. Er dient als Hinweis auf erheblichen Kommunikationsbedarf um die Ziele, Aufgaben und Wirkungen von Veränderungen stets wieder zu verdeutlichen und sie in die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter einfließen zu lassen.[289] Auch daher ist aus ihrer Sicht die Kommunikation von hohem Stellenwert.

Die Organisationsentwicklungskonzepte der klassischen Ausprägung die radikalen Wandel als etwas Außergewöhnliches ansehen, sind in der heutigen Zeit offenbar nicht mehr adäquat, da Wandel heute nicht mehr als stetiger, beherrschbarer Prozess gesehen wird, sondern aufgrund der Umfeldeinflüsse und der Verhaltensvariationen voller Überraschungen und Unsicherheiten steckt.[290] Klassische Phasenmodelle, etwa das des

---

[287] Ähnlich wird auch im Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“ die Strategieentwicklung gekennzeichnet.

[288] Vgl. Trebesch, K. (2004), S. 993

[289] Vgl. Trebesch, K. (2004), S. 993

[290] Vgl. Trebesch, K. (2004), S. 994

Unfreeze – Move – Freeze des Pioniers Kurt Lewin, und Ähnliche[291], die auf einem linearen Verlauf der Änderung aufbauen, dürften daher an Bedeutung verlieren und an dessen Stelle muss eine Organisation treten, die flexibel und rasch auf die ihr gestellten Anforderungen reagieren kann.[292]

Schließlich hat sich auch das Bild des Wandels selbst gewandelt. Der Wandel wurde durch die Krise als Normalfall oder als zwangsläufiges Ergebnis der Realität[293] zu einem fixen Bestandteil der Unternehmensentwicklung. Dennoch bleibt die Unterscheidung von evolutionärem und revolutionärem Wandel wichtig, um die entsprechend adäquaten Instrumente einzusetzen.[294] Diese Unterscheidung ist konstruktivistisch und kann nur von der Organisation selbst getroffen werden. Essenziell in diesem Zusammenhang ist allerdings, dass die Entscheidungen für diese Unterscheidung einer ex-post Überprüfung unterzogen werden,[295] um so einen Beitrag zum organisatorischen Lernen zu ermöglichen.

Unternehmen sind heute gezwungen, permanente Anpassungen an ein sich rasch änderndes Umfeld durchzuführen. Diesem Verständnis kommt die Segelboot-Metapher entgegen[296]. In einem modernen Unternehmen muss stets das Ziel, entsprechend den geänderten Umständen angepasst werden. Die Gegebenheiten sind vielfältig und nicht vollständig erfassbar. Der Controller spielt in diesem Zusammenhang die Rolle des Navigators.[297]

Einen Lösungsvorschlag zur Anpassung einer Organisation an die Dynamik bei gleichzeitiger Sicherstellung der notwendigen evolutionären Verbesserungsmöglichkeiten

---

[291] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 450

[292] Vgl. Trebesch, K. (2004), S. 996

[293] Vgl. dazu etwa Risak, J. (1997), S. 27

[294] Vgl. dazu auch etwa die Diskussion zur „Projektwürdigkeit“ in Kap. 4.2 „Projektmanagement“.

[295] Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005), S. 550

[296] Vgl. etwa Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 16, March, J. G. (2001), S. 32. Eine eher personalmanagementorientierte Sicht auf die Segelboot-Metapher, aber mit Elementen des Change-Management bietet auch Mayrhofer und Spitzauer (Vgl. Mayrhofer, W./Spitzauer, H. (2004), S 103)

[297] Vgl. Müller, A. (2009), S. 125

durch Prozessmanagement bietet etwa die prozess- und projektorientierte Organisation.[298]

Kaplan und Norton reagierten auf die Erkenntnis, dass finanzielle Leistungsmessungen alleine nicht ausreichend sind um längerfristig künftigen Wert zu generieren,[299] mit der Entwicklung ihrer Balanced Scorecard. Eine Fortsetzung dieser Erfolgsgeschichte könnte eine Diskussion über die hinreichende Darstellung einer Organisation durch ausschließlich quantitative Maßstäbe sein. Einen Ansatz dazu lieferten sie selbst bereits in ihrem grundlegenden Werk. An verschiedenen Stellen etwa sollen (bis zur Entwicklung quantitativer Messwerte) Qualifikationsverbesserungen der Mitarbeiter oder auch (noch) nicht vorhandene Kennzahlen qualitativ, durch eine offene Diskussion über - von den Betroffenen erstellte Texte - „gemessen“ werden. [300] Die Einschränkung als temporären Ersatz für quantitative Messzahlen ist für bestimmte spezifische Messwerte, insbesondere unter der Beachtung der systemtheoretischen und konstruktivistischen Implikationen nicht aufrechtzuerhalten. Etwa können quantitative Kennzahlen nie die gesamte Komplexität einer Organisation selbst und noch weniger ihre Einbettung in einem immer dynamischer werdenden Umfeld abbilden. Auch stellt ihre Erstellung in einigen Bereichen einen vermeidbaren, hohen und auch unnötigen und problembehafteten Aufwand dar. Entscheidungssituationen, in denen die Organisation etwa bereits erfahren ist, können durchaus gewinnbringend intuitiv getroffen werden.[301] Auch sind aufgrund der hohen Geschwindigkeit des Wirtschaftslebens heute manchmal schnelle Entscheidungen mit einem verbleibenden Restrisiko besser als Entscheidungen, die zu spät getroffen werden. Ein Konkurrent etwa könnte in letzterem Fall etwa bereits schneller entschieden haben und auf einem neuen Markt bereits die Marktführerschaft gewonnen haben.

---

[298] Siehe dazu Kap. 4.5 „Aufbauorganisation eines prozess- und projektorientierten Unternehmens“

[299] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. vii, auch S. viii, S 6. S. 24

[300] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 145, S. 231; auch später noch Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 208. Siehe daher auch Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“.

[301] Vgl. dazu auch Kap. 5.4.2 „Entscheidung“

5.4 Ausgesuchte Themenbereiche

5.4.1 Führung, Macht und Mikropolitik

Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.[302] Es ist somit ein sozialer Beeinflussungsprozess, um die vom Führenden gewünschten Verhaltensweisen bei den Geführten zu erreichen. Dies ist genau genommen die Essenz für intendierten Wandel.

Erfolgreiche Führung wurde lange Zeit mit Eigenschaften von Führenden in Verbindung gebracht. Daher entstammen die Eigenschaftstheorien der Führung. Es wurde nach den Eigenschaften gesucht, die ein Führender besitzen muss, um erfolgreich zu sein. Typische untersuchte Eigenschaften sind etwa: Aussehen, Dominanz, Intelligenz die Big-Five der Persönlichkeit[303] und viele andere mehr. Diese zeigten teilweise durchaus gute empirische Bestätigung. Insbesondere dürften verschiedene Aspekte der Intelligenz; eine gewisse Lernfähigkeit, die ein rasches Einstellen auf neue Situationen ermöglicht; die Motivation Ziele zu erreichen; sowie der Umgang mit Menschen recht stabile Determinanten für Führungserfolg darstellen. Allerdings ist die Streuung der Korrelationskoeffizienten problematisch. Daher darf abgeleitet werden, dass auch die Eigenschaften situativ bzw. je nach Kriterium zur Messung des Führungserfolges, andere sind.[304]

Auch die Zuwendung zum Konzept des Charismas in der Führungsforschung soll keinen Rückfall in simple monokausale Erklärungsansätze der klassischen personalistischen Führungsansätze darstellen. Charisma ist ein Konstrukt, das in bestimmten Situationen, etwa einer Krise, durch ein bestimmtes Verhalten des Führenden sinngebend für

[302] Weibler, J. (2001), S. 29 zit. nach Weibler, J.(2004), S. 296

[303] Diese sind: Extraversion, Neurotizismus, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Neues (Vgl. etwa Schuler, H./Höft, S. (2001), S. 112 zit. nach Haltemeyer, B./Lueger, G. (2002), S. 434)

[304] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 166f, Zur Kritik an den Eigenschafstheorien siehe auch Wunderer, R. (2003), S. 211

die Geführten sein kann und diese so etwa zu gesteigerter Motivation bei der Arbeit führen kann.[305]

Einen weiteren Führungsforschungsansatz stellen die Verhaltenstheorien dar. Hier gibt es eindimensionale Modelle, etwa das von Tannenbaum und Schmidt, das auf einer Skala von autoritär über informierend, kooperativ bis autonom zwischen der unterschiedlichen Aufteilung der Wissensbildung beim Vorgesetzten und beim Mitarbeiter unterscheidet. Das bekannteste zweidimensionale Konzept ist das Managerial-Grid von Blake und Mouton, das eine Ebene mit den Achsen Sachorientierung und Mitarbeiterorientierung als unabhängige Determinanten für Führungsverhalten aufspannt.[306]

Die zeitliche Abhängigkeit von Führung wird durch das Reifegradmodell von Hersey/Blanchard berücksichtigt. Dieses ist in Abb. 22 dargestellt.

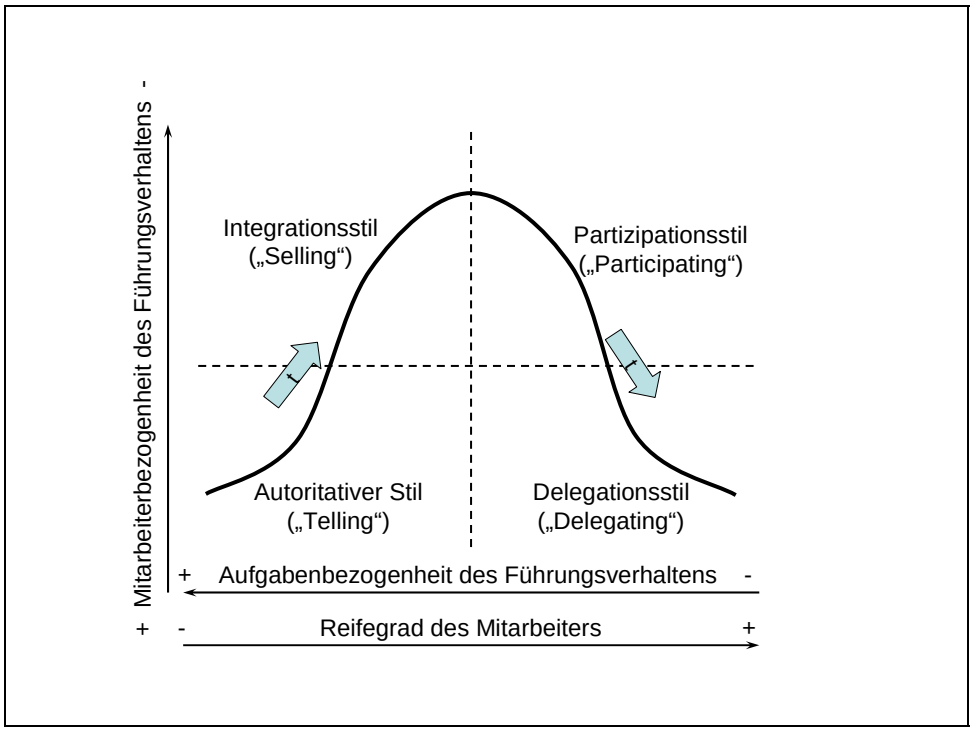


Abbildung 22: Situative Reifegradmodell von Hersey/Blanchard (nach Steyrer, J. (2002) S. 193; Wunderer, R. (2003), S. 212)

[305] Vgl. Rosenstiel, L. v.(2003), S. 168f

[306] Vgl. etwa Wunderer, R. (2003), S. 208f

In jüngerer Zeit wendete sich die Führungsforschung andersartigen Konzepten zu. Hier sei etwa die transaktionale und transformationale Führung erwähnt. Die transaktionale Führung wird letztlich durch einen am Marktprinzip orientierten Tauschhandel repräsentiert. Der Vorgesetzte gibt was der Mitarbeiter begehrt und erhält dafür das vom Vorgesetzten intendierte Verhalten. Zwei Komponenten davon sind bedingte Belohnungen und Management by Exception.[307]

Die transformationale Führung hingegen unterstellt eine Transformation der Geführten insofern, als sie nicht mehr nur an den rationalen Tausch denken, sondern auch bereit sind altruistisch zu handeln. Sie spricht die intrinsische Motivation an und besteht aus den vier Komponenten Charisma[308], inspirierender Motivation[309], intellektuelle Stimulierung[310] und individueller Wertschätzung[311]. Transformationale Führung scheint insbesondere in Bereichen, in denen die Leistung der einzelnen Mitarbeiter nicht im Detail beurteilt werden kann, von intensiver Wirkung zu sein.[312]

Da es den idealen Führer nicht gibt, muss neben den Führungseigenschaften, bzw. dem Führungsverhalten auch die jeweilige Führungssituation berücksichtigt werden.[313] Hierbei scheint auch die Entwicklungsphase in der sich die Organisation befindet, relevant zu sein.[314] In der Anfangsphase von Organisationen braucht es eher den risikofreudigen Entrepreneur, der mutig ein neues Geschäftsfeld erobert. In einer späteren Organisationsentwicklungsphase dürfte, auch aufgrund des hier unterstellten Wachstums des Unternehmens, eine risikoneutralere bis –averse Einstellung gefordert sein. Weiters ließen die Überlegungen zur situativen Reifegradtheorie, die für einzelne Mitarbeiter gilt, eine

---

[307] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 254f

[308] Beispielaussage: „Ich bin stolz mit ihm/ihr zusammen zu arbeiten."

[309] Hier spielt das Symbolic-Management eine Rolle, indem Symbole und Bilder verwendet werden, die die Zielvorstellungen verdeutlichen sollen.

[310] Der Führende ermöglicht es alte Probleme in neuem Licht erscheinen zu lassen.

[311] Der Führende berät, fördert und unterstützt, wo notwendig.

[312] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 254f

[313] Für viele etwa Rosenstiel, L. v. (2003), S. 326

[314] Vgl. etwa beim Wachstumsmodell von Greiner, die Phasen Creativity – Direction - Delegation – Coordination – Collaboration beinhalten. (Vgl. Greiner, L. (1998), S. 55ff), dies dürfte aber ebenso für lineare Entwicklungsmodelle gelten.

mögliche Erweiterung zum Führungsverhalten im Vergleich zum Reifegrad der Organisation zu. Beispielsweise sind auch Organisationen in unterschiedlichen Stadien mehr oder weniger bereit für Veränderungen.

Trotz der vielen Möglichkeiten **Macht** zu definieren, soll hier die Definition von Max Weber stehen, da sie wohl auch zu Recht die meistzitierte ist.[315] Macht bedeutet demnach „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“[316]. Diese allgemeine und wohldefinierte Form ist für die Wissenschaft von außerordentlicher Bedeutung. Im alltäglichen Verständnis würde auch die Identität von Macht = Einfluss genügen.[317] Wie auch immer dieser Begriff nun definiert wird, letztlich ist wohl Macht eine Voraussetzung, um Wandel durch- und umzusetzen. Auch kann die Befürchtung ihres Verlustes eine Barriere für Veränderungen sein.

Woher kommt Macht? Hier gibt es den austauschtheoretischen Ansatz, der auf Emerson zurückgeht. Es geht im Wesentlichen darum, dass Akteure Interessen an Ressourcen haben, die andere kontrollieren. Dadurch entsteht Abhängigkeit, von der Macht abgeleitet werden kann. French und Raven definieren die Grundlagen der Macht, als sogenannte Machtbasen genauer: Sie sind Belohnung, Bestrafung, Legitimation, Identifikation, Information, Sachkenntnis.[318] Tab. 4 stellt diese anhand von illustrierenden Beispielaussagen dar.

[315] Vgl. Nienhüser, W. (2003), S. 143

[316] Weber, M. (1980), S. 28, zit. nach Nienhüser, W. (2003), S. 143

[317] Vgl. Nienhüser, W. (2003), S. 142

[318] Vgl. Nienhüser, W. (2003), S. 144ff

Machtbase	Illustrierende Beispielaussage
Belohnung	„Wenn Sie die Arbeitsaufgabe erfüllen, wird Ihr Arbeitsvertrag verlängert.“
Bestrafung	„Wenn Sie die Arbeitsaufgabe nicht erfüllen, wird Ihr Lohn gekürzt.“
Legitimation • Formale Legitimationsmacht (L.macht) • Auf Reziprozitätsnormen basierende L.macht • Auf Gerechtigkeitsnormen basierende L.macht • Auf Verantwortlichkeitsnormen basierende L.macht	 „Ich bin Ihr Vorgesetzter, und Sie sind verpflichtet, meine Anweisungen zu befolgen“ „Ich habe etwas für Sie getan, nun müssen Sie etwas für mich tun.“ „Ich habe hart gearbeitet und gelitten; nun habe ich das Recht, einen Ausgleich dafür zu bekommen.“ „Sie müssen mir helfen, weil ich mir nicht selbst helfen kann, und von Ihnen abhängig bin.“
Identifikation	„Wenn Sie auch einmal eine Position wie ich einnehmen wollen, wie ich sie innehabe (bzw. so werden wollen wie ich), dann sollten Sie die Sache folgendermaßen sehen bzw. erledigen“
Information	„Wenn Sie wollen, dass ich Ihnen die von Ihnen benötigte Information zur Verfügung stelle, dann sollten Sie so handeln.“
Sachkenntnis (Expertenmacht)	„Auch wenn ich Ihnen das nicht im Einzelnen erklären kann: Sie wissen, dass ich weiß, was man in solchen Situationen am besten tut“

Tabelle 4: Typologie der Machtbasen von French/Raven (1959) (nach Nienhüser, W. (2003) S. 155f, Steyrer, J. (2002) S. 163f)

Eine höhere hierarchische Position legitimiert Anweisungen und ist in der Regel mit extensiver Ressourcenausstattung verbunden (Formale Legitimationsmacht). Die übrigen Machtbasen, insbesondere Information und Sachkenntnis sind allerdings nicht an formale Strukturen gebunden und stellen so die Grenzen der Planbarkeit der organisationalen Machtverteilung dar.[319] Empirische Untersuchungen ergaben, dass legitime Macht in Verbindung mit Expertenmacht am ehesten langfristig zu hoher Zufriedenheit und Leistung führt.[320]

Dem Widerstand gegen Änderungen kann auch durch (autoritäre) Macht und Autorität entgegnet werden. In einem solchen Fall ist allerdings zu beachten, dass die Instrumen-

[319] Vgl. Sandner, K./Meyer, R. (2004), S. 759

[320] Vgl. Luthans, F. (1985), zit. nach Steyrer, J. (2002) S. 164f

te, die auf Mitbestimmung, Diskussion und Auseinandersetzung gerichtet sind, kaum möglich sein dürften.[321]

Mikropolitik als Manifestation der jeweiligen, auch individuellen, Interessen[322] spielt wohl eine wesentliche Rolle nicht nur in Veränderungsprozessen. In diesem kurzen Überblick soll Mikropolitik insofern einfließen, als durch diese „Brille" der konsequenten Betrachtung der Interessen verfolgender Akteure, diese bemüht sind, ihre Machtquellen zu erhalten und zu erweitern. Dies kann im Widerspruch zum intendierten Ziel eines Change-Prozesses sein. Zugleich ermöglicht mikropolitisches Verhalten allerdings kollektives Handeln. Mikropolitisches Verhalten wird dadurch hervorgerufen, dass keine bessere Handlungsalternative für die Verfolgung der eigenen Interessen zur Verfügung steht.[323] Daher muss in einem Change-Prozess der Versuch unternommen werden, die Interessen der Individuen mit denen der Organisationsverantwortlichen in Einklang zu bringen.

Mikropolitik ist aber nicht nur ein Phänomen auf den unteren hierarchischen Ebenen einer Organisation.[324] So ist es etwa denkbar, dass auch im oberen Management Widerstand gegen Veränderungen manifest wird. Dies scheint auch insbesondere für die Einführung von integrierten Management-Systemen zu gelten, wenn diese nicht als unterstützend, sondern als die Aufgaben des Managements vorwegnehmend[325], angesehen werden. Für die nachhaltige Umsetzung eines revolutionären Change-Projektes ist allerdings der unbedingte Wille von oberster Stelle zu signalisieren. Insbesondere sind die Einführung strategischer Rahmenvorgaben und die Festlegung von Führungs- und Steuerungssystemen, wie etwa der Balanced Scorecard, nicht delegierbar![326] Die Unterstützung durch das Top-Management ist somit Grundvorrausetzung für eine gelungene Umsetzung. Allerdings steht auch jede Änderungsinitiative in einem Unternehmen im

---

[321] Vgl. Glazinski, B. (2007), S. 89

[322] Vgl. Küpper, W. (2004), S. 863; Rosenstiel, L. v. (2003), S. 18

[323] Vgl. Küpper, W. (2004), S. 863

[324] Vgl. Grundei, J. (2004) S. 1447

[325] Anm. und so als Verlust einer Machtbase.

[326] Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 240

Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Managements.[327] Diese Aufmerksamkeit kann mit Macht[328], Mikropolitik, oder auch entsprechendem Innovationsmanagement, etwa im Rahmen einer Projektportfoliosteuerung[329] erlangt werden.

Die Systemtheorie lässt aufgrund der Abkehr von der Idee des trivialen Systems hin zum komplexen, sozialen System folgende Schlüsse für eine gelingende Beziehungsform zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu[330]:

- Mitarbeitern wird eine Eigenlogik zugeschrieben.
- Es gibt Verhandlungssysteme zum Austausch von relevanten Informationen und spezifischen Logiken.
- Verstehen des anderen im Sinne von Dissens und nicht Konsens steht im Vordergrund.
- Widersprüche werden als Quelle des Lernens und der Entwicklung nicht nur zugelassen, sondern gefördert.

Diese Ansätze dienen letztlich der Effizienzsteigerung, um die Ressourcen der Organisation besser auszunutzen.

Ergänzend und als Ausblick soll hier noch das Post-Heroische Management angesprochen sein, das eine Umkehr der emotionalen Hierarchie von Führungskräften postuliert. Die Relevanz der Themen Mut, Rationalität und kontrollierter Aggressivität nimmt zugunsten der Empathie, Teamfähigkeit und Freundlichkeit ab. Dies sind traditionell eher weibliche Eigenschaften, weshalb eine Abkehr von männlich dominierten Führungsebenen möglich scheint.[331]

---

[327] Vgl. Etwa Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a), S. 6

[328] Im Sinne der obigen Definition, die sich nicht rein aus der hierarchischen Position erschöpft.

[329] Siehe dazu auch Kap. 4.2 „Projektmanagement“.

[330] Vgl. Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999), S. 198f

[331] Vgl. etwa Fletcher, J. K. (2004)

5.4.2 Entscheidung

Der alltäglich insbesondere im Management oft gebrauchte Begriff der Entscheidung ist bei näherer Betrachtung interpretationsbedürftig. Etwa ist er von einfachen Handlungen abzugrenzen. Schimanek definiert Entscheidungen als „besondere Form des Handelns“[332]. Diese Definition scheint etwas allgemein formuliert. Luhmann definiert den Unterschied zu einfachem Handeln dadurch, dass Entscheidungen ihre eigene Kontingenz thematisieren.[333] Dies bedeutet, dass es sich um eine bewusste Wahl handelt, die nicht rein auf Routine, Emotionen oder Traditionen basiert. Weiters stehen mehrere Optionen (Entscheidungsmöglichkeiten) zur Wahl, welche in der Entscheidungssituation entsprechend berücksichtigt werden. Entscheidungen verwandeln Risiko in Unsicherheit. Vor einer Entscheidung hat man zu wählen und danach die Unsicherheit zu tragen, vielleicht die falsche Wahl getroffen zu haben.

Was macht nun aus einer Entscheidung eine gute Entscheidung? Kommt es auf das Resultat an oder ist der Prozess der Entscheidung gut gelaufen? Diese Aspekte werden unter dem Begriff Decision-Engineering zusammengefasst und liefern sich teilweise widersprechende Ergebnisse.[334] Eine Beantwortung scheint so nicht in greifbare Nähe gerückt zu sein. In dieser Arbeit kann, aufgrund des Umfangs und der Problematik, lediglich auf diesen Umstand hingewiesen, auf Gefahren aufmerksam gemacht, sowie praktische Handlungsanweisungen für Entscheidungen dargestellt werden.

Die traditionelle Entscheidungsforschung ging davon aus, dass Entscheidungsprozesse solange optimiert werden bis der Prozess gefunden wurde, der im angenommenen stabilen und eindeutigen Umfeld der Beste sei. Modernere Ideen sehen diese Annahmen jedoch nicht so, da Entscheidungsprozesse manchmal nicht nur in stabilen und eindeutigen Umfeldern stattfinden.[335] Als Ursachen hierfür seien zum Beispiel erwähnt, dass

---

[332] Schimanek, U. (2005), S. 41

[333] Vgl. Luhmann, N. (1981), S. 338

[334] Vgl. Etwa March, J. G. (1994), S. 221ff

[335] Vgl. dazu auch Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“

Anpassungen Zeit benötigen, dass es mehrfache Gleichgewichte gibt, dass Entscheidungen von vorangehenden Entscheidungen/Faktoren abhängig sind, etc.[336]

Intelligente („Gute“) Entscheidungen hängen von Entdeckung und Verwertung ab. Man kann zwischen bereits Vorhandenem wählen (verwerten) oder aber auch sich auf die Suche nach Neuem begeben (entdecken). Die Erfahrung zeigt, dass sich Organisationen schwer tun das Wissen auszunutzen, welches bereits vorhanden ist. Es ist also wichtig eine Balance zwischen neuen Entdeckungen und Verwerten von Vorhandenem zu finden, da beides für sich alleine auch eine Falle sein kann.[337]

Entscheidungen sind immer auch mit Entscheidungsfehlern verbunden. Es mangelt häufig an Informationen, Entscheidungen sind allerdings trotzdem notwendig.[338] Exemplarisch sei hier erwähnt, dass sehr unwahrscheinliche Ereignisse ungleich bewertet werden. Positive Ereignisse (z.B.: der Durchbruch neuer Entdeckungen) etwa werden übersteigert pessimistisch eingestuft und negative (z.B. Nukleare Zwischenfälle) übertrieben positiv.[339]

Die „**Anchoring Trap**“ lässt den Entscheidungsträger auf bestimmte ursprüngliche Eindrücke beharren, obwohl möglicherweise kein Zusammenhang besteht. So können z.B. Kommentare von Kollegen, Statistiken in einer Zeitung oder auch Stereotypen Entscheidungen zu sehr vergangenheitsorientiert machen und somit bei raschen Veränderungen schlechte Vorhersagen hervorbringen. Aufgrund von Bequemlichkeit und auch um sich vor möglichem Schaden zu schützen, wird so entschieden, dass vorherrschende Verhältnisse beibehalten werden, anstatt sie zu verändern. Diese „**Status Quo Trap**“,

---

[336] Vgl. March, J. G. (1994), S. 235f

[337] Vgl. March, J. G. (1994), S. 237ff, Dies wird auch durch die Projekt- und Prozessorientierung einer Organisation gefördert, da Prozesse dazu dienen Vorhandenes zu verbessern und Projekte per Definition für relative neue Aufgaben eingesetzt werden. Siehe daher dazu auch Kapitel Vier „Projekte und Prozesse“.

[338] Das wird auch Entscheidung unter Ungewissheit genannt.

[339] Vgl. March, J. G. (1994), S. 242, Begründet sind diese in Vorgängen in unserem Gehirn, welches sich in Entscheidungen im Alltag auf Heuristiken stützt. In komplexeren Entscheidungen allerdings liegen darin Entscheidungsschwächen zugrunde. (Vgl. Hammond, J .S./Keeney, R. L./Raiffa, H. (2006), S. 118f)

ist so stark, dass man an auch an einem bestimmten Status – Quo, der erst Minuten vorher hergestellt wurde, hängt.[340]

Die „**Sunk-Cost Trap**“ thematisiert, dass Entscheidungen auf der Basis bereits gefällter Entscheidungen getroffen werden. An diesen wird festgehalten, obwohl sie sich als nicht passend erwiesen haben. Dies wird in Unternehmenskulturen gefördert in denen Entscheider für Entscheidungs“versagen“ aufgrund ungewisser zukünftiger Entwicklungen bestraft werden. Nachdem Entscheidungen getroffen wurden, suchen Entscheidungsträger Informationen, die ihre Sicht der Dinge bestätigen, und Informationen ebenso interpretiert werden. Dies wird „**Confirming – Evidence Trap**“ genannt.[341]

„**The Framing Trap**“ stellt dar, wie ein notwendiges Eingrenzen des Problems Entscheidungen beeinflussen kann. Tendenziell wird jenen Entscheidungen der Vorzug gegeben, in denen die Gewinne und nicht die Verluste herausgestrichen werden, obwohl es sich, rationell gesehen um äquivalente Alternativen handelt. Die „**Estimating and Forecasting Traps**“ haben drei Ausprägungen: Erstens sind Entscheidungsträger zu optimistisch in Bezug auf ihre Fähigkeit gute Schätzungen abzugeben. Zweitens sind Entscheider versucht zu vorsichtig zu schätzen, da sie „auf der sicheren Seite“ bleiben wollen. Selbst wenn die zwei eben genannten Fallen ausfallen, besteht die Gefahr aufgrund von erinnerlichen Ereignissen, der Entscheidung ein Stück der rationalen Grundlage zu nehmen.[342]

Zur Verbesserung der Entscheidungen auf diesem Gebiet wird vorgeschlagen, die geschichtlichen Erfahrungen intensiver zu verwerten, auf die Interpretation mehrerer Beobachter zurückzugreifen[343] und hypothetische Geschichten zu erfahren.[344]

Dadurch dass Entscheidungsträger aus vergangenen Erfahrungen lernen, werden auch ihre Erfahrungen redundant, da sie dazu tendieren die gleichen, als positiv empfundenen

---

[340] Vgl. Hammond, J .S./Keeney, R. L./Raiffa, H. (2006), S. 120ff,

[341] Vgl. Hammond, J .S./Keeney, R. L./Raiffa, H. (2006), S. 122ff

[342] Vgl. Hammond, J .S./Keeney, R. L./Raiffa, H. (2006), S. 124ff, Eng mit diesen Entscheidungsfehlern verbunden ist die Theorie der kognitiven Dissonanz. Vgl. dazu etwa Festinger, L. (1978)

[343] Dies entspricht wiederum dem bereits mehrfach im Text erwähnten, konstruktivistischen Paradigma.

[344] Vgl. March, J. G. (1994), S. 241ff

Verfahren wiederholt anzuwenden. Aus diesem Grund sollte versucht werden die Kreativität zu erhöhen und zu experimentieren.[345]

Hinzu kommt die Mehrdeutigkeit von Informationen, da es oft schwer ist, lineare kausale Effekte zu beobachten. Somit werden gemachte Erfahrungen subjektiv. Weiters verändern Entscheidungsträger häufig mehrere Variablen in kleinem Maße, sodass die beobachteten Resultate schwer einer Ursache zuzuordnen sind. Als Vorschlag bietet March hierzu an, die Rate der Anpassung zu verlangsamen, die Anzahl zu verringern und gleichzeitig das jeweilige Ausmaß zu erhöhen.[346]

Entscheidungsträger können auch das Wissen Anderer verwenden, um ihre Entscheidungen zu treffen. Dies macht sie allerdings abhängig von den Bereitstellern dieses Wissens. Hier besteht eine gewisse Gefahr der Manipulation. Daher sind Informations- und Wissenssysteme auch Instrumente von Macht.[347] Entscheidungsträger sind daher versucht ihre „Wissenslieferanten" so zu wählen, dass diese ihnen gegenüber entweder loyal, oder neutral sind. Neutralität wird oft durch Professionalität suggeriert. Versucht man hingegen loyale Wissensbereitsteller zu befragen, so sind das eher Freunde oder Bekannte, welche den Entscheidungsträger möglicherweise von negativen Informationen schützen wollen und ihn somit behindern Fehler zu erkennen. Als Ausweg dazu können Entscheidungsträger versuchen sich von Wissenslieferanten abzukoppeln und ihre „Intuition", oder „frühen Einschätzungen" zu vertrauen.[348]

Eine Möglichkeit dafür ist die intuitive Entscheidung, oder auch „Bauchentscheidung". Dabei spielt die innere Zielhierarchie, die sämtliche bisherigen Erfahrungen zur vorliegenden Entscheidungssituation repräsentiert, eine Rolle. Die Entscheidungsziele werden unterbewusst mit dieser verglichen und eine mit den inhärenten Werten konsistente Entscheidung gefällt. Würde man dieselbe Entscheidung durch ein analytisches Entscheidungsinstrument treffen, bestünde die Gefahr einer kurzfristigen Veränderung der Hie-

---

[345] Vgl. March, J. G. (1994), S. 243f

[346] Vgl. March, J. G. (1994), S. 244ff

[347] Siehe dazu auch bereits Kap. 5.4.1 „Führung, Macht und Mikropolitik" und 5.2 Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen

[348] Vgl. March, J. G. (1994), S. S. 255ff,

rarchie, was zu Fehlentscheidungen führen könnte. Entscheidungen, bei denen bereits ein gewisser „Erfahrungsschatz“ besteht können daher intuitiv oft besser getroffen werden. Neuartige Entscheidungssituationen, bei denen noch keine Erfahrungen vorhanden sind, sollten eher analytisch-rationell getroffen werden.[349]

Die Annahmen über die Bedeutung ist eine Voraussetzung für das Treffen von Entscheidungen. Diese Bedeutung wird über Sprache und Symbole kommuniziert. Bei der Kommunikation können die Fehler der bekannten Standardkommunikationsmodelle auftreten.[350]

Fällen von Entscheidungen verändert Präferenzen und Identitäten. So wird auch ein Selbst-Verständnis konstruiert. Für erwachsene Menschen wird dieses oft als gegeben angenommen. Kindern hingegen spricht man zu, dies erst zu entwickeln. Um in einer Organisation nun ein entsprechendes Selbst-Verständnis zu konstruieren, benötigen Entscheidungsträger eine Kombination aus Konsequenz und Angemessenheit, verbunden mit einer Technologie der Albernheit. Hierfür werden fünf mögliche Herangehensweisen vorgeschlagen[351]:

- Betrachte Ziele als Hypothesen.
- Betrachte Intuition als real.
- Betrachte Heuchelei/Scheinheiligkeit als Übergangsstadium.
- Betrachte Erinnerung als Feind.
- Betrachte Erfahrung als Theorie.

Entscheidungen setzen Verbindlichkeit voraus. Eine Motivation wichtige Entscheidungen zu fällen, besteht in der Hoffnung auf ihre großartigen und weitreichenden Folgen. Die Geschichte zeigt allerdings, dass diese Hoffnung oft zu Unrecht besteht. Je mehr jemand über die Welt weiß, desto geringer wird der Glaube an die gewollte, menschliche Steuerung der Geschichte und umso weniger wird jemand bereit sein, die Anforderungen an die Verbindlichkeit, die an Entscheidungsträger gestellt wird, anzunehmen. Wissen scheint Fragen schneller aufzuwerfen als sie zu beantworten. Je mehr Wissen

---

[349] Vgl. Betsch, C./Betsch, T./Haberstroh, S. (2004), S. 81ff

[350] Vgl. March, J G. (1994), S. S. 258f, Siehe dazu auch Kap. 5.4.3 „Kommunikation, Konfliktmanagement“

[351] Vgl. March, J. G. (1994), S. 261ff

jemand hat, desto komplizierter scheint die Welt zu werden. Entschiedene Handlungen kommen daher leichter von Ignoranten als von Weisen, leichter von den Kurzsichtigen als von jenen, die einen weiteren Horizont überblicken.[352]

Den Möglichkeiten des Umgangs mit Entscheidungen, wie sie hier erwähnt sind, sind wohl oft praktische Grenzen gesetzt, etwa sind oft viele kleine Entscheidungen erforderlich oder Entscheidungsträger auf das Wissen Anderer angewiesen. Auch sind oft provokante Thesen erwähnt. Ziel dieses Unterkapitels ist es jedoch, auf Schwierigkeiten in Entscheidungssituationen aufmerksam zu machen. Dies soll es ermöglichen, Entscheidungssituationen und auch –systeme kritisch zu betrachten und dadurch der Verbesserung der Qualität der getroffenen Entscheidungen zu dienen.[353]

5.4.3 Kommunikation, Konfliktmanagement

Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle in sämtlichen Managementhandlungen. So ist es auch nicht verwunderlich, dass zwei Drittel der Arbeitszeit von Führungskräften für interpersonelle Kommunikation genutzt wird.[354] Auch Kaplan und Norton wussten von ihrer Bedeutung, und so wurde bereits in Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“ mehrfach darauf hingewiesen. Kommunikation spielt im Change-Management[355] eine herausragende Rolle, und schließlich konstituieren Kommunikationen in der Luhmann’schen Systemtheorie exklusiv soziale Systeme, wie etwa Organisationen. Diese werden somit nicht durch ihre Mitglieder definiert.[356]. Aus diesen Gründen soll auch hier ein kurzer Abriss über Kommunikation nicht fehlen.

Konflikte können über Kommunikation hervorgerufen aber auch gelöst werden. Darum enthält dieses Kapitel auch einen kurzen Beitrag über ein Modell des Konfliktmanagements.

---

[352] Vgl. March, J. G. (1994), S. 264f

[353] Ähnlich argumentiert auch etwa Hammond, J./Keeney, R. and Raiffa, H. (2006), S. 126

[354] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 248

[355] Siehe Kap. 5.2 „Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen“

[356] Vgl. Menz, F./Stahl, H. K. (2008), S. 28 und Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“

Die Betonung der Wichtigkeit der **Kommunikation** der Strategie in der Organisation, durch Kaplan und Norton beinhaltet wesentliche Elemente modernen Change-Managements. Sie erzeugt ein gemeinsames Verständnis eines holistischen Modells der Strategie eines Unternehmens. Dadurch ermöglicht sie es, allen Mitarbeitern ihren Beitrag zur Erreichung der (Unternehmens-)ziele zu erkennen.[357]

Die Einführung etwa einer Balanced Scorecard führt über die Entwicklung durch eine Gruppe von Senior-Managern über die Diskussion der gemeinsamen Ziele zu einer gemeinsamen Realität der Organisation. Da jeder etwas beigetragen hat, und auch gegenseitiges Verständnis hergestellt wird, sollte sich auch das entsprechende Commitment einstellen und so jeder im Senior-Management-Team Verantwortung für die Vereinbarung übernehmen können.[358] Die Balanced Scorecard schafft durch die notwendige Kommunikation und der Förderung des Dialoges[359] auch eine gemeinsame Sprache, was einen wichtigen Aspekt für eine Veränderung in der Unternehmenskultur bedeutet. Dies beinhaltet bereits die Anerkennung des konstruktivistischen Paradigmas, und hilft den Change entsprechend durch- und umzusetzen.

Kommunikation führt zum Abbau von Unsicherheit und zur Herstellung einer gemeinsamen Realität. Es muss gelingen, passiv Betroffene zu aktiv Beteiligten zu machen. So wird das entsprechend notwendige Commitment auch bei den Mitarbeitern erzeugt. In jedem Change-Prozess scheint es daher unerlässlich, sich mit dem Thema Kommunikation auseinanderzusetzen und sie nicht dem Zufall zu überlassen.

Ein oft benutztes Modell zur Darstellung ist jenes von Shannon und Weaver.[360] Dieses eher technisch orientierte Modell von 1949 sieht als notwendige Komponenten einer Kommunikation einen Sender und einen Empfänger. Über den Sender wird ein Signal mittels eines Kanals übertragen. Wichtig ist eine möglichst störungsfreie Kommunikati-

---

[357] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 147f, näheres dazu auch in Kap. 2.2. „Die Balanced Scorecard“.

[358] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 12

[359] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 13

[360] Vgl. Graumann, C. F. (1972)., S. 1157, zit. nach Heinrich, M./Schmidt, A. (2002), S. 224; Menz, F./Stahl, H. K. (2008), S. 26f

on. Störungen werden Rauschen genannt und können mittels Redundanz verringert werden. Ein Modell ist in Abb. 23 dargestellt.

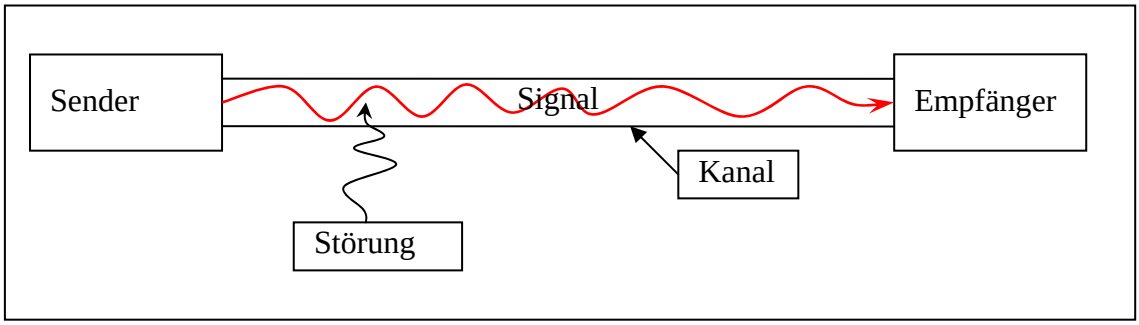


Abbildung 23: Vereinfachte Darstellung des Sender-Empfänger Modells von Shannon/Weaver (nach Heinrich, M/Schmidt, A. (2002), S. 224; Menz, F./Stahl, H. K. (2008), S. 27)

Watzlawick/Beavin/Jackson entwickelten ihre pragmatischen Axiome der Kommunikation, die heute in das Standardrepertoire jedes Kommunikationswissenschaftlers gehören. Für Watzlawick ist die Wirklichkeit das Ergebnis zwischenmenschlicher Kommunikation.[361] Die einzelnen Axiome lauten[362]:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.

2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.

3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt. Hier geht es darum, dass Äußerungen eines Kommunikationspartners als Reaktion einer vorangegangenen Kommunikation verstanden werden. Im Laufe einer Kommunikationsbeziehung scheinen jedoch beide Partner den Ursprung (und so etwa die Ursache in einem Konflikt) beim Anderen zu sehen.

4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler (z.B. Worte) und analoger (nonverbaler, etwa einer Zeichnung) Modalitäten.

[361] Vgl. Menz, F./Stahl, H. K. (2008), S. 45

[362] Vgl. Heinrich, M/Schmidt, A. (2002), S. 229ff; Menz, F./Stahl, H. K. (2008), S. 45ff

5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

Schulz von Thun[363] entwickelte, beeinflusst von den Arbeiten Watzlawick/Beavin/Jacksons seine 4-Seiten einer Nachricht. Er geht hierbei auf das oben beschriebene Signal ein. Selbst wenn das Signal ohne Störung, also wie gesendet ankommen würde bedeutet das nicht, dass es auch so, also in der Intention, wie es abgegeben wurde, vom Empfänger interpretiert und verstanden wird. Jede Nachricht trägt vier gleichberechtigte Aspekte mit sich. Die Aspekte mögen von Situation zu Situation unterschiedlich gewichtet sein. Ein Konfliktpotential, als Folge von Missverständnissen liegt genau in dieser ungleichen Gewichtung der Botschaften durch den Sender und den Empfänger. Eine Auflösung kann durch Metakommunikation entstehen, indem die Kommunikationspartner über das Gespräch selbst sprechen. Abb. 24 stellt dieses Modell dar.

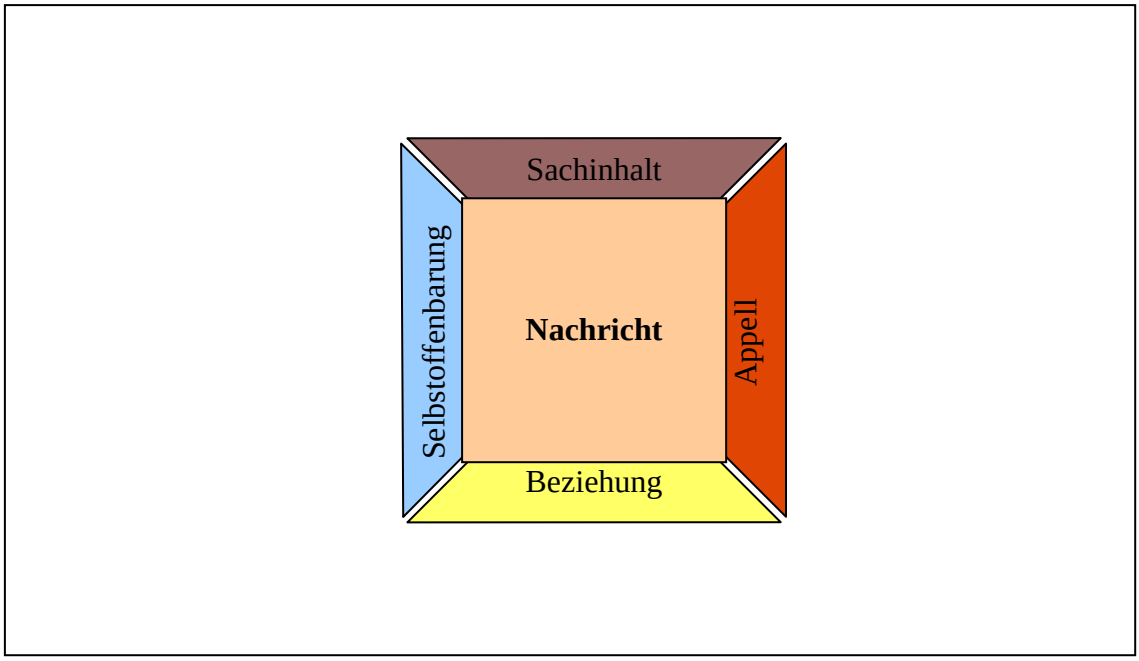


Abbildung 24: Die vier Seiten einer Nachricht von Schulz von Thun (nach Heinrich, M./Schmidt, A. (2002), S. 232)

[363] Vgl. Heinrich, M./Schmidt, A. (2002) S. 232f

Um aus der Fülle der Kommunikationsangebote die relevanten Teile herauszufiltern müssen aus dem uns ständig umgebenden Rauschen, die Informationen herausgefiltert werden. Dies hat den Hintergrund, dass das Gehirn eine eingeschränkte Verarbeitungskapazität hat und so jede Kommunikation auf Aufmerksamkeit angewiesen ist. Um die Transformation von Rauschen, oder uns umgebenden Signalen zu Information, die eine Verhaltensmodifikation bewirken kann, zu schaffen, muss der Relevanzfilter passiert werden. Abb. 25 stellt diesen graphisch dar.[364]

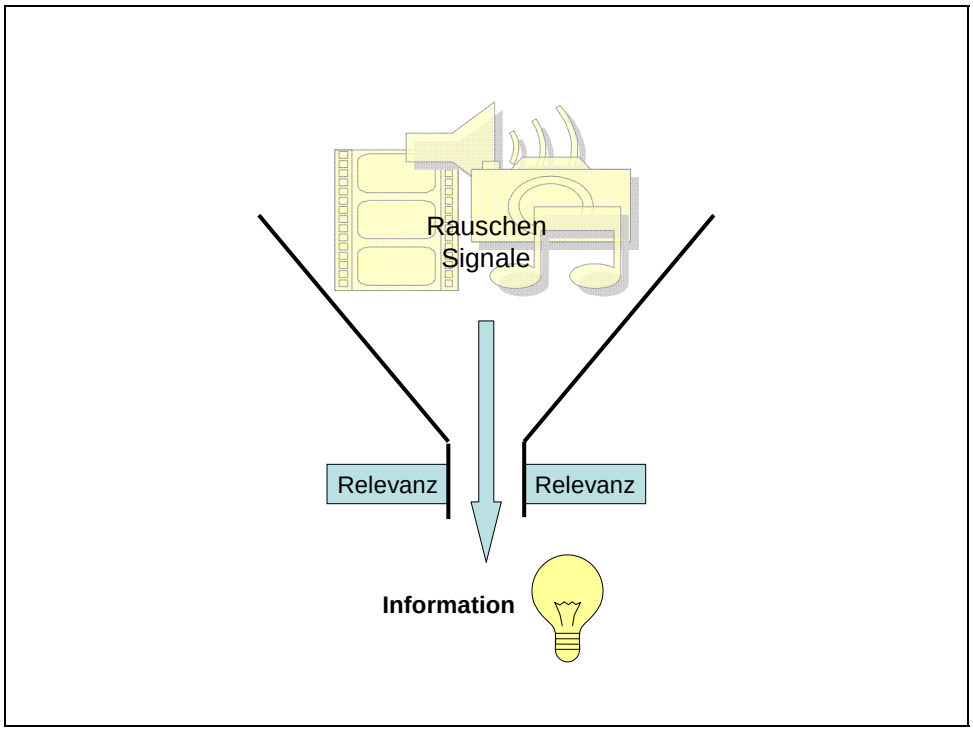


Abbildung 25: Relevanzfilter für Information (nach Menz, F./Stahl, H. K. (2008), S. 30)

Zum Abschluss dieses Unterkapitels sind noch einige praktische Anregungen zum Thema **Konfliktmanagement** erwähnt.

Neben den negativen Konnotationen, die Konflikte üblicherweise mit sich tragen, also der Erzeugung von Widerstand und Angst, der Begünstigung von Schuldzuweisung, können Konflikte auch positiv gesehen werden. Sie verweisen auf Probleme, sie verhelfen zu Änderungen und Lösungen.[365] Professionelles Konfliktmanagement hilft dieses

[364] Vgl. Menz, F./Stahl, H. K. (2008), S. 30f

[365] Vgl. Lippmann, E. (1999), S. 340

Potential zu heben und nicht in Negativspiralen zu verfallen, die mit der Eskalation von Konflikten einhergehen. Ziel ist es eine Verbesserung und Win-Win Situation zu schaffen. Je nach Eskalationsstufe eines Konfliktes bieten sich unterschiedliche Interventionen an. Abb. 26 stellt die Stufen einer Konflikteskalation und die passenden Interventionsmethoden dar.

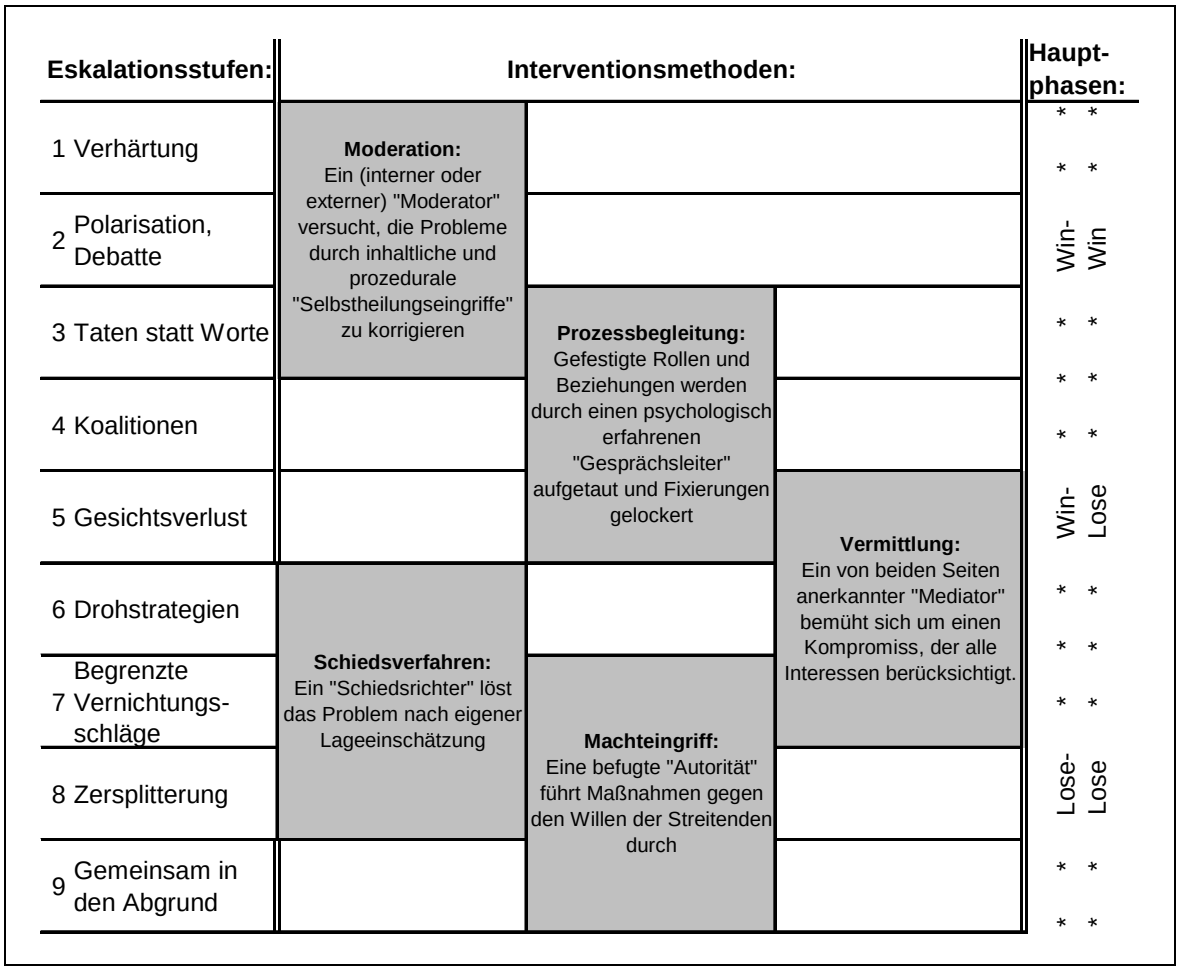


Abbildung 26: Konflikteskalationsstufen, Phasen und Interventionsmethoden (nach Lippmann, E. (1999), S.351 und Spisak, M. (1999) S. 334)

Das Harvard-Negotiation-Projekt beschäftigt sich mit der Verbesserung von Theorie und Praxis von Verhandlungen, Vermittlungen und Konfliktbewältigung. Die Kernerkenntnisse sind, dass in Konflikten nicht lediglich die Sachebene beleuchtet werden muss sondern auch die Beziehungsebene. Als Leitgedanke geht es darum „Hart in der

Sache und weich gegenüber den Menschen“ zu verhandeln. Die vier wesentlichen Grundaspekte sind[366]:

1.) Betrachte Menschen und Probleme zusammen, behandle sie jedoch „getrennt“.

2.) Nicht die Positionen sollen im Mittelpunkt stehen, sondern die jeweiligen Interessen.

3.) Vor der Entscheidung sollen Möglichkeiten zur Erarbeitung von Lösungen zu beiderseitigem Vorteil entwickelt werden.

4.) Das Verhandlungsergebnis ist auf objektiven Entscheidungskriterien aufzubauen.

5.4.4 Gruppenarbeit

Die bereits mehrfach erwähnte Konstruktion der Realität, als Prämisse des konstruktivistischen Paradigmas, ist gemeinsam, also in einer Gruppe zu erarbeiten. Daher soll auch ein kurzer Abriss über Gruppenarbeit, der die erwarteten Vorteile aber auch mögliche Schwachstellen aufzeigt, nicht fehlen. Aufgrund der zahlreichen Theorien und Ansätze zum Thema kann hier nur auf einige wesentlich erscheinende Aspekte eingegangen werden.

Zur Abgrenzung von einem Team wird eine Gruppe derart definiert, dass sie aus mehreren Personen besteht, die in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, Werten und Zielen durch ein Wir-Gefühl verbunden sind. Daraus ergibt sich, dass ein Team auch eine Gruppe ist, eine Gruppe aber nicht in jedem Fall ein Team bilden muss. Das Team ist vor allem durch das besonders ausgeprägte gemeinsame Ziel definiert.[367]

Durch die Einbindung der Mitglieder in einer Organisation erhofft man breite Akzeptanz und Commitment. Man erwartet sich durch Gruppenarbeit, bzw. Partizipation eine Erhöhung der Leistung. Weiters ist es einer Gruppe möglich, Leistungen zu vollbringen,

[366] Vgl. Lippmann, E. (1999), S. 354ff

[367] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 274f

die ein Einzelner alleine nicht schaffen würde. Das Urteilsvermögen wird besser und die Informationsdistribution erleichtert. Mehrere Arten von Geschicklichkeit und Wissen treffen aufeinander, die Informationsspeicherkapazität ist größer, die Lernfähigkeit besser und die Zieleinhaltungskontrolle erhöht sich.[368] Daher ist Gruppenarbeit insbesondere dann von Vorteil, wenn komplexe Arbeiten erledigt werden müssen, bzw. Arbeiten, die von einem alleine nicht bewältigt werden können. Allerdings kann sie auch aus motivationalen Beweggründen eingesetzt werden,[369] da der Mensch ein soziales Wesen ist und Anschluss an andere eines seiner Bedürfnisse ist.

Für die Praxis können, basierend auf dem Modell der Bedingungen der Gruppenleistung, folgende Handlungsempfehlungen zur Gruppenarbeit empfohlen werden[370]:

- Bei der Teamzusammensetzung muss auf ausreichende soziale und methodische Kompetenz geachtet werden.
- Die Präferenz der potentiellen Teammitglieder zur Gruppenarbeit ist zu beachten.
- Die Wissens- und Fähigkeitsdiskrepanz innerhalb der Gruppe sollte sich in Grenzen halten.
- Die Gruppe soll gemeinsam zur Einhaltung des Zieles verpflichtet werden.
- Die Ziele der Gruppe sollten klar, zeitlich überschaubar, inhaltlich realistisch und über die Zeit konstant sein.[371]
- Während der Teamarbeit soll es regelmäßig konkretes und konstruktives Feedback geben.
- Die Führung in Gruppen sollte auf grundsätzliche Gleichberechtigung und Mitwirkungsmöglichkeiten achten.

---

[368] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 341

[369] Vgl. Heinrich, M. (2002), S. 292

[370] Vgl. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 343

Trotz der erwarteten Vorteile gibt es eine Reihe von Phänomenen, die Gruppenentscheidungen negativ beeinflussen können.

Abb. 27 zeigt etwa das Groupthink-Konzept.

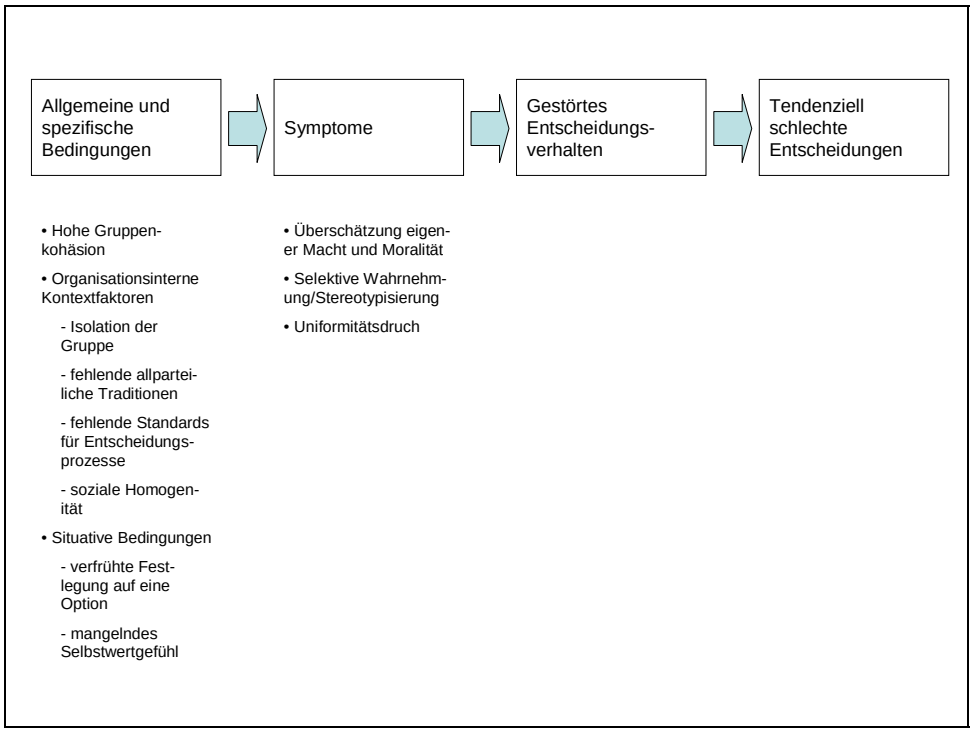


Abbildung 27: Groupthink Phänomen (nach Mayrhofer, W./Strunk, G./Meyer, M. (2002), S. 345)

Dem Groupthink Phänomen kann durch die Einhaltung der folgenden Regeln Einhalt geboten werden[372]:

- Aufklärung über die Gefahren des Groupthink.
- Führungskräfte sollten sich mit eigenen Stellungnahmen zurückhalten.
- Die Aufgabenstellung sollte möglichst neutral und grundsätzlich formuliert werden.
- Die Gruppenmitglieder sollen zur Kritik aufgerufen werden.

---

[371] Hier kann auch die SMARTe Zieldefinition herangezogen werden nach der Ziele **S**pezifisch, **M**essbar, **A**däquat/Angemessen, **R**ealistisch/Relevant und **T**erminiert sein sollten.

[372] Vgl. Mayrhofer, W./Strunk, G./Meyer, M.(2002), S. 346; Rosenstiel, L. v. (2003), S. 354

- Ein Advocatus Diaboli soll aus der Gruppe bestimmt werden, der offiziell die Aufgabe hat, Kritik zu üben und Gegenpositionen einzunehmen.

- Untergruppen, die Teilprobleme unabhängig voneinander, aber in Konkurrenz zueinander bearbeiten.

- Betreffen die Entscheidungen andere soziale Einheiten außerhalb der Gruppe, so sollten deren Handlungsmöglichkeiten und Absichten sorgfältig analysiert und berücksichtigt werden.

- Bei einer weiteren Besprechung ist die gefundene Lösung noch einmal zu überdenken.

- Unabhängige Beobachter oder Kritiker können herangezogen werden.

- Vertrauenspersonen, die nicht der Gruppe angehören, können um Stellungnahmen gebeten werden.

- Eine parallel am gleichen Problem arbeitende Gruppe kann eingesetzt werden.

Die Social-Identity-Theorie, die auf dem Minimal-Group-Paradigm beruht, zeigt ein weiteres Phänomen, und zwar, dass es nicht viel braucht um mehreren Personen eine Gruppenidentität zu geben. Dies kann auch sehr rasch und auf völlig willkürliche Weise geschehen.[373] Wenn die Einordnung in eine Gruppe aber erst einmal besteht, gibt es Tendenzen, andere Gruppen fast zwangsläufig abzuwerten und die eigene Gruppe aufzuwerten.[374] Wenn sich Gruppen nun hinsichtlich ihrer Ziele unterscheiden und eine Gruppe ihre Ziele nur auf Kosten der anderen erreichen kann, spricht man von Konkurrenz. Dies führt zu einer verzerrten Wahrnehmung der Gruppen in Richtung Nullsummenspiel. Dieses ist durch den Glauben, dass durch Gewinne eines „Spielers“, der Andere zwangsläufig verlieren muss, charakterisiert. In sozialen Situationen treten tatsäch-

[373] Vgl. Brewer, M. B. (1979) und Tajfel, H. (1982), zit. nach Brown, R. (2002), S. 553

[374] Vgl. Mayrhofer, W./Strunk, G./Meyer, M. (2002), S. 347ff

lich allerdings häufiger Nicht-Nullsummenspiele auf, da sich die Gewinne und Verluste eben nicht ausgleichen.[375] Hier entwickelte die Spieltheorie Lösungsansätze.

Als erfolgreichste Strategie zeigte sich „Tit-for-Tat“ (Wie du mir, so ich dir). Sie besteht relativ simpel darin, beim ersten Spielzug zu kooperieren und bei allen weiteren genau das zu erwidern, was der Gegenspieler im Zug zuvor getan hat. Daraus leiten sich vier Handlungsempfehlungen ab[376]:

1. Sei nicht neidisch.
2. Betrüge nie als Erster.
3. Erwidere sowohl Kooperation als auch Betrug.
4. Sei nicht zu raffiniert.

5.5 Zwischenzusammenfassung Kap. 5

Change-Management entpuppt sich, bei näherer Betrachtung, als ein Sammelsurium an General-Management Methoden, für die es kein einheitliches, konsistentes Gesamtkonzept gibt. Dies ist insofern erklärlich, als jede Änderung sehr spezifisch in seinem individuellen Kontext betrachtet werden muss und so die entsprechenden Methoden sorgfältig ausgewählt werden müssen. Die Einführung eines integrierten Management-Informations-Systems aber auch dessen notwendige Weiterentwicklung stellen Veränderungen dar. Aber auch umgekehrt kann dieses in einem Veränderungsprozess als „Kompass“ dienen, der als guter Indikator anzeigt, inwieweit die Organisation in der geplanten Veränderung „auf Kurs“ liegt. Es werden aber auch Widerstandspotenziale und somit Grenzen für ein integriertes Management-Informations-System aufgezeigt. Denn auch mit dem besten Change-Management, kann eine Intervention in einer Organisation, als soziales System verstanden, stets nur das erreichen, was sie selbst zulässt. Die in diesem Kapitel aufgelisteten Themenbereiche sind auch für die Erstellung und Umsetzung von integrierten Management-Informations-Systemen relevant und können so helfen, diesen Prozess möglichst effizient zu gestalten.

---

[375] Vgl. Mayrhofer, W./Strunk, G./Meyer, M. (2002), S. 355ff

[376] Vgl. Mayrhofer, W./Strunk, G./Meyer, M. (2002), S. 358

6 Modell eines universalen Management-Systems

Etwas einfach zu machen
ist am kompliziertesten.
Alex Faller

Bereits während der Vorbereitungen zu dieser Arbeit und umso mehr während der Durchführung drängte sich für den Autor ein Modell eines universalen Management-Systems auf, selches sich auf den Erkenntnissen der vorangestellten Kapitel stützt. Eine tiefere Befassung damit scheint allerdings aufgrund des begrenzten Umfanges dieser Arbeit nicht möglich, dennoch soll zumindest eine Skizzierung dargestellt werden.

Leitgedanke ist die Möglichkeit der Loslösung des Modells der Balanced Scorecard von „objektiven", quantitativen Kennzahlen. Dies bedeutet nicht, dass diese Kennzahlen gänzlich obsolet sind, allerdings sind sie für bestimmte Unternehmen oder bestimmte strategisch relevante Bereiche aus mannigfaltigen Gründen nicht adäquat oder nicht vorhanden[377]. Stattdessen soll der Fokus hier auf das gemeinsame Konstruieren einer Unternehmenswirklichkeit durch die geeigneten Personen gerichtet sein. Finanzielle, vergangenheitsbasierte Kennzahlen scheinen in einer kompetitiven, technik- und möglichkeitsgetriebenen Zukunft nicht überlegen zu sein.[378] Ebenso wenig dürften in weiterer Folge auch quantitative Kennzahlen alleine nicht ausreichen um die Komplexität und Dynamik einer Organisation in ihrem Umfeld abzubilden und um sie so letztlich lenkbar zu machen. In diese Lücke können qualitative Verfahren treten.[379]

Das vorgestellte System beansprucht universellen Geltungsbereich, da es nicht um die konkreten Inhalte, die bei der Erstellung durch jede Organisation individuell erarbeitet werden müssen geht, sondern um eine Möglichkeit des Umgangs mit nicht oder schwer verfügbaren Dimensionen. Universell meint aber auch, dass Unternehmen, die bereits weiter in der Entwicklung ihres Management-Systems fortgeschritten sind, davon profi-

[377] Diese können etwa in einer Pionierorganisation der physische Mangel an Systemen zur Erstellung der Kennzahlen sein, oder auch das mangelnde Know-how (Vgl. auch Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 231). Auch in reiferen Organisationen können quantitative Kennzahlen dann weniger Sinn haben, wenn der Aufwand zur Generierung den Nutzen nicht rechtfertigen würde. Siehe dazu auch Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel".

[378] Vgl. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a), S. 6, S. 24

[379] Siehe dazu auch bereits Kapitel Fünf „Change-Management".

tieren können. Bereits vorhandenen Systeme können entweder auf die besprochenen Aspekte erweitert oder in das vorgestellte System integriert werden.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt dieses Modells ist der Zeitbezug. Dieser besteht in alle Richtungen. Die vorgestellte Form der Balanced Scorecard richtet sich in die Vergangenheit ohne die oft ein Verstehen der derzeitigen Situation nicht möglich ist. Der aktuelle (Berichts-) Zeitpunkt ist ebenso dargestellt wie ein Ausblick in die Zukunft. Letzterer erscheint zur Ableitung von Maßnahmen in besonderem Maße wichtig, da nur die Zukunft gestaltbar ist und somit der Fokus dorthin gerichtet werden sollte.

Nun stellt sich natürlich die Frage, wie die als relevant erkannten Dimensionen einer Organisation und insbesondere auch die ungewisse Zukunft erkannt werden können. Hier setzt eben der qualitative, konstruktivistische Ansatz an. Wenn keine Kennzahlen vorhanden sind, so sind diese Faktoren aus den subjektiven Einsichten der entsprechenden Experten gemeinsam zu erstellen. Ein einfaches Beispiel[380] wäre etwa der Lagerstand. Wenn in einer bestimmten Organisation dieser als kritisch erachtet wird, aber aus welchen Gründen auch immer nicht objektiv festzustellen ist, könnten Mitarbeiter, wie etwa Angestellte im Lager aber auch die in der Produktion oder im Verkauf Beschäftigten um ihre diesbezüglichen Eindrücke befragt werden. So kann festgehalten werden, ob sie den Eindruck haben, dass dieser sehr gut oder nicht zufriedenstellend ist. Aus einer Kumulation dieser Ergebnisse oder auch aufgrund einer gemeinsamen Diskussion kann ein entsprechender „Wert“ für die Balanced Scorecard konstruiert werden. Ein weiterer Vorteil ergibt sich durch eine qualitative Auswertung der Bewertungen, also nicht lediglich einer Kumulierung, sondern auch der Diskussion über getroffene Aussagen der Bewertenden.[381]

In noch viel weiterem Maße gilt diese Konstruktion von „Werten“ für Dimensionen, die sich einer genauen, quantitativen Messung weitgehend entziehen. Darunter würde etwa die Stimmung unter den Mitarbeitern fallen. Selbiges gilt eben auch für die gemeinsame Wahrnehmung der Zukunft.

---

[380] Das letztlich lediglich einem besseren Verständnis dienen kann, da nach Erich Kästner Beispiele von Berufs wegen hinken. (Vgl. Mayrhofer, W./Strunk, G./Meyer, M. (2002), S. 360)

[381] Siehe zum Vorteil qualitativer Methoden auch Kap. 7.1 „Methode“ (zur Fallstudie).

Zur übersichtlichen Darstellung sowohl der quantitativen Werte[382] (in Abbildung 28 Kennzahlen genannt), sofern vorhanden, wie auch der eher qualitativ erhobenen Dimensionen (in Abbildung 28 Dimensionen genannt) eignen sich Ampelfarben.[383] Diese können allerdings nur drei Ausprägungen annehmen und da dies zu grobkörnig sein kann gibt es in dem hier vorgestellten Modell auch noch zwei Zwischentöne, sodass sich eine Skala von fünf plus einem Element ergibt. Die genaue Ausgestaltung bleibt aufgrund der individuellen Anpassung jedoch hier frei, es soll sich lediglich um die Darstellung einer Idee handeln.

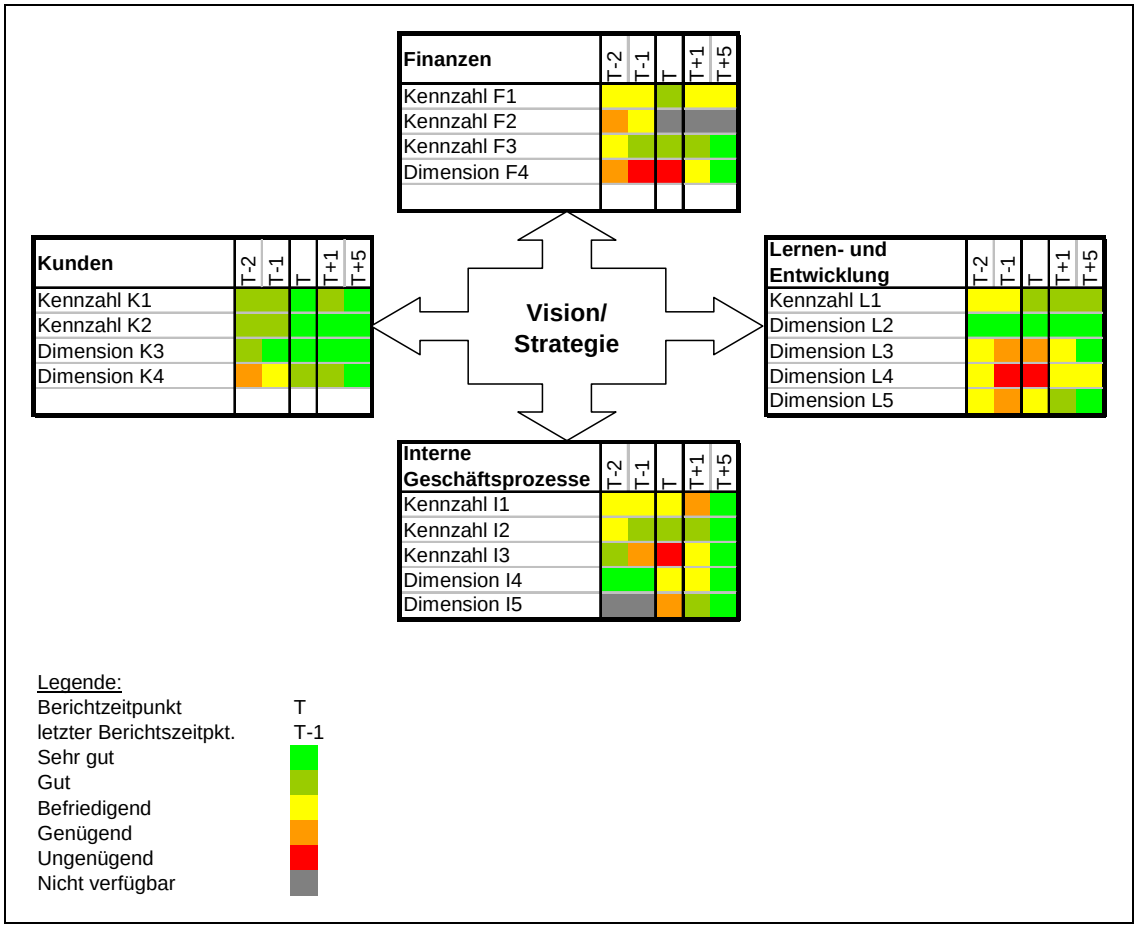


Abbildung 28: Entwurf einer universalen Balanced Scorecard

[382] Diese müssen natürlich anhand von festgelegten Kriterien, etwa Abweichungsanalysen in die entsprechenden Farben umcodiert werden. Beispielsweise kann eine Abweichung in einer bestimmten Kennzahl von bis zu einem Prozent als „Sehr gut“ bewertet werden und eine Abweichung von mehr als zehn Prozent als „Ungenügend“ festgelegt werden und so weiter.

[383] Vgl. Friedrichsmeier, H./Frühauf, H. (2009), S. 94

Die so entstandene Balanced Scorecard ist nach Fertigstellung in jenem Gremium das in der Organisation befugt ist die strategischen Weichen zu stellen, also typischerweise bei Besprechungen in der ersten und zweiten Führungsebene zu diskutieren. So wird als wesentlicher Bestandteil des konstruktivistischen Paradigmas die Gesamtunternehmensrealität subjektiv mit den Beteiligten erstellt. Der Form nach würde das wohl einer Art „Sounding-Board" entsprechen und wurde bereits von Kaplan und Norton[384] – allerdings sehr eingeschränkt – thematisiert.

Hier soll noch einmal auf die Wichtigkeit der so stattfindenden Konstruktion der Wirklichkeit hingewiesen sein. Dieser Methode wird bereits im Grundkonzept der Balanced Scorecard Platz eingeräumt, wo sie eine Diskussionsgrundlage nicht nur für die Interpretation vergangener Ergebnisse sondern auch für die Erwartungen an die Zukunft sein sollte.[385] Die Erkenntnis der Relevanz von „Soft Facts", die Resultat einer solchen Diskussion sind, gewinnt zunehmend an Bedeutung. In der auch aktuelleren Literatur[386] wird etwa auf eine, wenngleich nur bedingte, Akzeptanz von qualitativ gewonnenen Messgrößen/Dimensionen verwiesen.

Eine Vorraussetzung für die sinnvolle Diskussion im Rahmen des vorgeschlagenen Sounding-Board scheint allerdings eine offene, reife Organisation zu sein. Reif meint hier allerdings nicht zwangsläufig alt, sondern mit einer fortschrittlichen Diskussionskultur ausgestattet.[387]

Dieses kurze Kapitel ist nicht Hauptthema der Arbeit und sicherlich noch ausbaufähig. Etwa wurde noch nicht explizit auf die Zusammenhänge der einzelnen Perspektiven und ihrer Dimensionen eingegangen. Weiters bietet sich noch eine Integration des hier vorgestellten Tools in ein größeres System an, das wie etwa das EFQM Modell als Komplementärsystem dienen kann.[388]

---

[384] Vgl. für mehrere Ausführungen der Relevanz der Balanced Scorecard auch explizit Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 145

[385] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 15

[386] Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 139, Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 144ff, Müller, A. (2009) S. 13

[387] Siehe dazu auch etwa Gruppenphänomene in Kap. 5.4.4

[388] Vgl. dazu bereits die Ausführungen in Kapitel Zwei „Integrierte Management-Informations-Systeme"

7 Fallstudie

Gibt es einen Unterschied zwischen Theorie und Praxis? Es gibt ihn. In der Tat.
Werner Mitsch

7.1 Methode

Aufgrund des Interessengegenstandes dieser Arbeit wird auf Methoden der qualitativen Sozialforschung, im speziellen auf eine qualitative Einzelfallstudie[389] zurückgegriffen. Dies hat den Vorteil, die sozial konstruierte Wirklichkeit[390], die Resultat eines Entscheidungsprozesses ist und dem das Management-Informations-System letztlich dienen soll, umfassender oder überhaupt adäquat darstellbar zu machen[391]. Den zweiten unmittelbaren Vorteil bietet die Möglichkeit, den für qualitative Forschung nicht unbedingt notwendigen Stichprobenumfang entsprechend reduzieren zu können, ohne den gebotenen Anspruch der Wissenschaftlichkeit dieser Arbeit zu verlieren.[392] Somit wird der Mangel an geeigneten Probanden in der untersuchten Organisation zu einem untergeordneten Thema.

Die Phasen im qualitativen Forschungsprozess sind[393]:

- Populationswahl,
- Datenerhebung, und
- Auswertung.

Im Rahmen der Methoden der qualitativen Sozialforschung wird für diese Studie ein qualitatives Interview, das sich an einem Leitfaden orientiert, angewandt. Durch die Kombination von narrativen (erzählerischen) Elementen und zielgerichteter, leitfadengestützter Fragen erfüllen die geführten Interviews teilweise den Anspruch der Triangulation. Diese hilft, die gewonnenen Erkenntnisse bezüglich ihrer Vertrauens- und

[389] Vgl. zu dessen Ansatz siehe auch bereits Kap. 1.2 „Wissenschaftstheoretische Einführung“

[390] Vgl. etwa Lamnek, S. (2005), S. 34, Atteslander, (2008) S. 70f

[391] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 299, siehe dazu auch Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“

[392] Vgl. Witzel, A. (1982), S. 78, zit. nach Lamnek, S. (2005), S. 300

[393] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 313ff

Glaubwürdigkeit sowie ihrer Verlässlichkeit und Bestätigbarkeit zu validieren.[394] Ein weiterer Vorteil der Triangulation, deren Ursprung eigentlich in der Geometrie liegt, ist der der Gewinnung von Erkenntnisfortschritt.[395] Folgendes ist für die Durchführung eines qualitativen Interviews zu berücksichtigen:

Aufgrund des Datenschutzes sowie auch des Herstellens einer Vertrauensbasis ist darauf zu achten, dass die Interviewten darauf hingewiesen werden, dass die Daten anonymisiert werden.[396] Der Kommunikationsstil während des Interviews ist weich bis neutral[397] und vor allem nondirektiv[398] zu halten. Die Fragen im Interview sind nicht standardisiert sondern an das Vokabular des Interviewten anzupassen. Es ist insofern auch auf eine mögliche Besetzung gewisser Begriffe in bestimmten Organisationen zu achten. Das Interview wird daher lediglich von einem Interviewleitfaden[399] gestützt, welcher stichpunktartig das Gespräch soweit leiten soll als die interessierenden Gebiete im Gespräch abgedeckt werden, der Verlauf aber nicht vorbestimmt ist. Demnach soll genügend Raum bleiben um die vom qualitativen Paradigma geforderte Flexibilität aufrechtzuerhalten.[400] Das Interview soll in einer möglichst alltagsnahen, entspannten Situation durchgeführt werden.[401] Weiters ist anzumerken, dass bei der Datenerhebung dem Interviewten der Status eines Experten zukommen sollte, um die Zugänglichkeit zu den gewünschten Daten zu erleichtern. Dies kann durch glaubhaftes Versichern des Interviewers, dass dieser auf das Expertenwissen des Interviewten angewiesen ist, verwirklicht werden. Diese Vorgangsweise dient auch dazu, die Interessen des Interviewten und des

[394] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 158ff

[395] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 284f, zu den unterschiedlichen Arten von Interviews im qualitativen und qantitativen Paradigma, siehe auch Lamnek, S. (2005), S. 330ff

[396] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 358 und 385

[397] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 343f

[398] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 353 und S. 442f

[399] Dieser befindet sich im Anhang, und wurde in Anlehnung an in der Literatur gefundene Leitfäden erstellt (Vgl. Mayer, H. O. (2008) S. 43ff)

[400] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 350

[401] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 352f und 396ff

Interviewers anzugleichen, da der Interviewte sich mitteilen kann und der Interviewer Zugang zu den gewünschten Daten bekommt.[402]

Ein entsprechendes Interviewtraining, wie teilweise in der Literatur gefordert[403], konnte aufgrund des entstehenden Aufwandes nicht verwirklicht werden. Allerdings wurde der Autor, der auch der Interviewer ist, in seiner Ausbildungszeit, im Speziellen am Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management in der Beobachtung und im Feedback geschult. Weiters wurde der Interviewleitfaden anhand eines Pre-Tests validiert, welcher unter anderem auch den Zweck hat, den Interviewer auf die tatsächlichen Interviews vorzubereiten. Eine Erkenntnis des Pre-Tests war, dass für die darauffolgenden Interviews eine Spur nachdrücklicher auf die Fokusierung auf die Themenstellung der Untersuchung hinzuweisen sei. Im Pre-Test kam es zu einer weitreichenden Darlegung der Biographie des Befragten, was den Aufwand in der Transkription im Vergleich zum Erkenntnisgewinn für die Arbeit in unverhältnismäßigem Ausmaß erhöhte.

Aufgrund der technischen Eingeschränktheit bzw. der Schwierigkeit ein Videoband zu transkribieren wird, trotz des dadurch möglichen Verlustes von Information[404] auf eine Videoaufzeichnung verzichtet und lediglich ein Tonband eingesetzt. Dieses wird entsprechend transkribiert. Die Dauer des Interviews ist aufgrund der alltagssprachlichen Kommunikation schwer abzusehen[405], sollte sich aber dennoch, auch aufgrund knapper zeitlicher Verfügbarkeiten der Interviewten, in etwa zwischen 45 Minuten und zwei Stunden halten.

Ein wesentlicher Vorteil des qualitativen Interviews ist, dass Erkenntnisgewinn auch dadurch entstehen kann, dass zusätzliche Information die sozusagen nebenbei oder auch nach dem Interview gegeben wurde, mit in die Interpretation miteinbezogen werden

---

[402] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 388

[403] Vgl. Atteslander, P. (2006), S. 132; Flick, U. (1999), S. 112ff und Friebertshäuser, B. (1997), S. 376f, zit. nach Mayer, H. O. (2008), S. 37

[404] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 353

[405] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 353f

kann. Daher ist auf die Erfassung dieser Information im Verlauf des Interviews und auch im Anschluss an dieses zu achten. [406]

Als Befragte sind Manager der mittleren und oberen Führungsebene der betrachteten Organisationen nach dem Prinzip des Theoretical-Sampling ausgewählt. In dieser Typologie sollen es Manager sein, die sich mit dem Problem der Gewinnung eines raschen Überblicks auseinandersetzen müssen und die auch entsprechende Erfahrungen in diese Richtung haben. Es ist wissenschaftstheoretisch anzumerken, dass im qualitativen Paradigma die Auswahl der Befragten nicht von so weitreichender Bedeutung ist, wie in der quantitativen, statistischen Methode.[407]

Als weitere Methode war, auch als Konsequenz der oben beschriebenen Triangulation, eine teilnehmende Beobachtung[408] angedacht, um den faktischen Grundlagen der Entscheidungsträger, die nicht ausschließlich im Auswerten von entsprechenden Managementreports bestehen dürften, nachzuspüren. Durch die teilnehmende Beobachtung spannen sich weitere Erkenntnisebenen auf. Der unmittelbare Kontakt ermöglicht es, Einsichten in ein unverfälschteres, natürlicheres Verhalten der Beobachteten zu gewinnen was zu einem Verständnis des Sinnes der Handlungen der Beobachteten, sowie der dahinter stehenden Orientierungsmodelle (wie etwa Werte, Normen) führen kann.[409] Diese Methode wurde allerdings im weiteren Verlauf aufgrund mangelnden Zugangs zum entsprechenden Beobachtungsfeld (etwa strategische Managementmeetings), mangelnder Möglichkeit und der hohen Anforderungen[410] welche den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätten, nicht angewendet. Anbei daher lediglich eine kurze Skizzierung des Verlaufes einer teilnehmenden Beobachtung[411]:

---

[406] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 390f

[407] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 384

[408] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 547ff

[409] Vgl. Mayntz R./Holm, K./Hübner, R. (1978), S. 100, zit. nach Atteslander, P. (2008), S. 88

[410] Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 73, 88

[411] Auch die teilnehmende Beobachtung kann sich sowohl am quantitativen, als auch am qualitativen Paradigma orientieren. Zu den Unterschieden hier im Speziellen siehe etwa Atteslander, P. (2008), S. 69ff

Zuerst ist das Beobachtungsumfeld[412] und die Beobachtungseinheiten[413] festzulegen, Weiters ist der Status des Beobachters und des/der Beobachteten[414] festzulegen. Es ist also zu klären, ob die Beobachtung offen oder verdeckt durchzuführen ist. Bevorzugt wird dabei allerdings eine offene Beobachtung, die für Zwecke der Betriebswirtschaftslehre und hier insbesondere für die Managementforschung wohl auch kaum anders möglich sein dürfte[415]. Wiederum ergibt sich die Frage nach der (Vor-) Strukturierung bzw. Standardisierung der Beobachtung.[416] Hierbei stehen, ähnlich wie bereits beim Interview, die (Vor-) Einschränkung durch den Beobachteten der Ausuferung der Beobachtung im Widerspruch. Es bietet sich unter anderem aus diesem Grund wieder die Durchführung eines Pre-Tests an. Der Beobachter sollte sich vor der Beobachtung im Klaren sein, was er beobachten möchte. Die Literatur empfiehlt folgende Aspekte festzuhalten: Die Teilnehmer; Durchführung und Schaffung der sozialen Situation; die determinierenden Normen; die Regelmäßigkeit; die Reaktionen, wenn Teilnehmer nicht der erwarteten Reaktion entsprechen und den Unterschied zwischen Gesagtem und Getanem.[417] .Empfohlen wird hierbei eine unstrukturierte, passive Beobachtung[418] anhand der Leitfragen der Forschung. Die qualitativ teilnehmende Beobachtung fordert einen rückkoppelnden und mehrmaligen Durchlauf der einzelne Phasen, also des Feldzugangs, der Rollendefinition, der Datenerhebung, deren Auswertung und dem Feldrückzug.[419]

---

[412] Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 74

[413] Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 76

[414] Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 77

[415] Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 83

[416] Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 80f

[417] Vgl. Girtler, R. (1992), S. 133ff, zit. nach Atteslander, P. (2008), S. 82 und 93

[418] Unter passiver Teilnahme versteht man einen Beobachter, der versucht nicht aktiv an den Interaktionen teilzunehmen, sondern sich auf seine Rolle als forschender Beobachter beschränkt (Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 85). Auch das wird wohl für den Forscher bei den meisten Fällen seiner Beobachtungen von Interaktionen im oberen Management, etwa bei internen Besprechungen, nicht anders möglich sein.

[419] Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 89f

In dieser Arbeit hätte, etwa im Rahmen der entsprechenden Besprechungen der Organisation eine Bezugnahme auf eventuell vorhandene Management-Systeme oder sonstige Informationsquellen, beobachtet und interpretiert werden können.

Da auch die Auswertung von qualitativen Interviews, wie auch die Typen der Interviews sehr vielfältig sind, wird hier in Anlehnung an Lamnek[420] eine allgemeine Handlungsanweisung dargestellt, an der sich die Auswertung halten soll. Im Wesentlichen erfolgt sie anhand der Phasen:

- Transkription
- Einzelanalyse
- Generalisierende Analyse und
- Kontrollphase.

Grundsätzlich werden also die Interviews nach der Durchführung umfassend **transkribiert**. Hier sind soweit möglich, Pausen, Lachen und Räuspern etc., aber auch die Verwendung der Mundart, mit berücksichtigt, da diese Elemente für interpretative Zwecke von erheblicher Bedeutung sein können.[421] Weiters wird versucht, die Rahmenbedingungen, und auch relevante Eindrücke und Mitteilungen, die vor bzw. nach den Tonbandaufnahmen entstehen in der Rohfassung des Transkripts darzustellen. Im Anhang IV, befinden sich diese Rohfassungen, die aufgrund des kaum zu rechtfertigenden Aufwandes nicht redaktionell bearbeitet wurden, weshalb diverse Rechtschreib-, Zeichen- und Grammatikfehler enthalten sind. In diesem Schritt wird auch bereits eine Anonymisierung der Daten vorgenommen.

Für diese Arbeit werden, letztlich aus pragmatischen Gründen, die Einzelanalyse und die generalisierende Analyse zu einer **Analysephase** zusammengefasst. In dieser wird auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Interviews eingegangen. Es werden die wichtigen Textteile der jeweiligen Interviews berücksichtigt. Die relevanten Interes-

---

[420] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 402ff, Eine weitergehende Vorstellung von 15 Textanalysemethoden bietet auch Titscher, S./Wodak, R./Meyer, M./Vetter, E. (1998)

[421] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 403

sensgebiete werden anhand der jeweiligen Aussagen in den einzelnen Interviews, einander gegenübergestellt. Das verbleibende Material ist nach weiteren, für die Erkenntnis zur Forschungsfrage gewinnbringenden Stellen zu durchsuchen, und ebenfalls neu zusammenzufügen. Dieser Schritt ist im Anhang II dokumentiert. So sind die Interviews mittels Inhaltsanalyse, in Form der Zusammenfassung[422] ausgewertet. Ergebnis der Zusammenfassung soll ein überschaubarer Corpus sein, der das auszuwertende Material reduziert, die wesentlichen Inhalte aber dennoch erhalten bleiben. Insofern soll er immer noch ein Abbild des Grundmaterials darstellen.[423] Diese „Essenz" der Interviews wird anschließend im Lichte der Forschungsfrage interpretiert, um sie zu beantworten.[424] Dies ist mit den im ersten Analyseschritt gewonnenen Ansichten, durch zusammenfassende Darstellung und Interpretation im Kap. 7.2.2 erreicht.

Schließlich sind in der **Kontrollphase** noch einmal die vollständigen Transkriptionen zu sichten und mit den Endinterpretationen gegenzuprüfen.

Die Auswertung der teilnehmenden Beobachtung hätte sich, im Falle der Durchführung an den in der qualitativen Sozialforschung entwickelten Verfahren, wie etwa der objektiven Hermeneutik[425] oder der qualitativen Inhaltsanalyse orientiert.[426]

In der ursprünglichen Konzeption des Forschungsprojektes waren auch weitere Interviews mit Vertretern der Holding des Unternehmens C sowie Vertretern von weiteren Unternehmen in der Luftfahrtbranche geplant. Da dies aber während des Prozesses der Interviewauswertungen für das Unternehmen C den Rahmen einer Diplomarbeit unter Beibehaltung der qualitativen Prämissen bei weitem überzogen hätte, wurde schließlich davon Abstand genommen. Erkenntnisfortschritte hätte sich der Autor dadurch erhofft, dass weitere Ansichten zum Thema Management-Informations-Systeme in Zusammenhang mit der hierarchischen Einordnung, sowie den unterschiedlichen strukturellen Vor-

---

[422] Für Details dazu und für eine Abgrenzung zu den weiteren Möglichkeiten der Textanalyse, wie etwa der Explikation und Strukturierung sei auf Lamnek verwiesen (Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 520ff).

[423] Vgl. Mayring, P. (2003), S.58, zit. nach Braunstein, R. (2004), S. 22f , Lamnek, S. (2005), S. 520

[424] Vgl. Braunstein, R. (2004), S.22f

[425] Für den interessierten Leser zu dieser Methode sei auf den Text von Oevermann et al (Vgl. Oevermann, U/Allert, T./Konau, E. & Krambeck, J. (1979) und (1983)) hingewiesen.

[426] Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 93

raussetzungen der Unternehmen in Aussicht standen. Die Unterscheidung der Hierarchischen Einordnung wäre zum einen durch Interviews mit Vertretern auf der Holdingebene (Unternehmen C Tochterunternehmen versus Holdingebene), zum anderen durch Erhebungen in weiteren Unternehmen A und B, in jeweils unterschiedlichen Bereichen in unterschiedlicher Nähe zur strategischen Spitze, erreicht worden. Bei den Unternehmen A und B wären das, in dieser Typologie jeweils Stabstellen zur strategischen Spitze (Vorstand, Geschäftsführung) und Vertreter aus der dritten Führungsebene gewesen.

Strukturell unterschieden sich die Unternehmen dadurch, dass es sich einerseits um ein relativ junges, kleines, in raschem Wachstum befindliches Unternehmen (Unternehmen C) handelt. Demgegenüber wären die relativ lang bestehenden Strukturen eines sehr großen[427] Unternehmens im Umbruch, sowie die ebenfalls eher traditionierten Strukturen einer ausgegliederten Aufsichtsbehörde in der Luftfahrtbranche gestanden. Letztere hat zusätzlich auch Interessen zu vertreten, die nicht nach rein marktwirtschaftlichen Kriterien gemessen werden können.

[427] <Unternehmen B>: Umsatz ca. € 2,5 Mrd.,-- , 8.000 Mitarbeiter (Im Geschäftsjahr 2008)

7.2 Unternehmen C

7.2.1 Vorstellung des Unternehmens

Das <Subunternehmen C/Technik> ging als GmbH aus der Umstrukturierung ihrer Mutter, der <Unternehmen C/Holding> AG hervor. An dieser Stelle soll nun zuerst die <Unternehmen C/Holding> vorgestellt werden, in welcher das <Subunternehmen C/Technik> verwurzelt und stark eingebettet ist. Daraus ergeben sich viele Überschneidungen. Daraufhin soll auf das eigentlich analysierte Unternehmen, nämlich das <Subunternehmen C/Technik> eingegangen werden. Wie bereits in Kap. 7.1 erwähnt, hätten in der ursprünglichen Forschungskonzeption auch die <Unternehmen C/Holding>, sowie zwei weitere Unternehmen in derselben Branche untersucht werden sollen, was allerdings aufgrund des begrenzten Rahmens und des unverhältnismäßigen Aufwandes letztlich doch unterblieb.

Die <Unternehmen C/Holding> wurde 1996 unter anderem Namen gegründet. Die Vision war von Beginn an, mit der jüngsten Flotte (an Luftfahrzeugen) „das bessere Produkt für den besseren Preis“ anzubieten. Ziel ist es als Komplettanbieter die Marktführerschaft auf den relevanten Gebieten der Bedarfsfliegerei in Europa zu bewahren und auszubauen. Der Erreichung dieses Ziels dienen die erfolgte Diversifikation auf sämtliche relevante Gebiete der Business-Aviation und der starke Fokus auf die osteuropäische Marktentwicklung, um in diesen Ländern überdurchschnittliche Marktanteile zu erreichen und diese langfristig zu sichern. Dem Umbau des Unternehmens zu einer Holding folgte im Jahr 2008 die Umstellung auf eine Profit-Center Philosophie. Dieser ging ein Umbau im Management im Jahre 2007 voraus, der aufgrund strategischer Differenzen, sowie dem überraschenden Tod eines Vorstandsmitgliedes notwendig war.

Die Hauptgeschäftsbereiche sind der Handel mit Luftfahrzeugen, ihre Finanzierung und Versicherung, die Durchführung von Bedarfsflügen mit eigenen sowie zur Verfügung gestellter Jets, das Management eigener sowie fremder Flugzeuge, die Flugzeugwartung sowie der Betrieb einer Flugschule. Das Flugzeugmanagement beinhaltet dabei die Sicherstellung der Lufttüchtigkeit im technischen und operationellen Bereich. Für ersteres sei hier zum Beispiel die Veranlassung diverser Instandhaltungsarbeiten und für letzteres etwa die Verfolgung und Verwaltung der Lebensläufe der Luftfahrzeugbesatzungen

insbesondere in Bezug auf notwendige wiederkehrende Trainings, Permits und medizinische Atteste erwähnt.

Das Unternehmen ist als Holding mit 28 vollkonsolidierten Unternehmen organisiert.[428] Ein allerdings nicht auf den letzten Stand aktualisiertes Organigramm ist in Anhang V zu finden. Es enthält sowohl funktionale, als auch divisionale Strukturen. Im Organigramm nicht ersichtlich aber in realiter existierend bestehen auch Stabstellen, in etwa eine Stabstelle „Special-Projects“.

Das Unternehmen sieht sich als jung, dynamisch und innovativ, wobei auf die Qualität und auf die Kunden großer Wert gelegt wird. Nicht zuletzt der, auch in den Interviews als gut verankerte[429] Slogan - „Quality has a name“ - kennzeichnet es als qualitätsorientiert. Die Sprache ist kooperativ, jung und vermittelt die Dynamik des Unternehmens, welche sich nicht zuletzt auch aufgrund des seit den 90er Jahren bestehenden Booms in der Business-Aviation erklärt. Die Dynamik ist in jüngster Zeit auch im Lichte der Finanz- und Wirtschaftskrise, welche auch dieses Marktsegment traf, zu betrachten.[430]

Innerhalb der Holding sind, teilweise auf freelance-basis, bis zu 250 Mitarbeiter tätig. Das Mitarbeiteralter ist meist relativ jung, was nicht zuletzt auf das relativ geringe Alter des Unternehmens zurückzuführen ist.

Das Unternehmen hat Offices in Österreich, Europa (mit Schwerpunkt Osteuropa) und im Nahen Osten. Die Infrastruktur ist modern und zeitgemäß. Das Headquarter wurde im Jahr 2008 neu bezogen, und die Büros, sowie der Hangar am Wiener Flughafen 2006.

Bei einer Bilanzsumme von EUR 26.072.717,-- beträgt der Umsatz der <Unternehmen C/Holding> EUR 2.260.241,--.[431] Das relevante Umfeld des Unternehmens besteht insbesondere aus den Kunden, Mitbewerbern und Lieferanten, sowie den Kapitalgebern

---

[428] Vgl. <Unternehmen C/Holding> (2008)

[429] Vgl. Anhang II Essenz, Weitere relevante Bemerkungen

[430] Vgl. für Details zur Dynamik auch Kap. 7.2.2 „Erkenntnisse“, da ein Ziel der Interviews auf das Erleben der Dynamik, im Zuge der Erhebung der Entwicklungsstufe der Organisation und des Stellenwertes des Change-Managements in ihr abzielte.

[431] Vgl. <Unternehmen C/Holding> (2008)

und aufgrund der zahlreichen benötigten Genehmigungen und Regulierungen der lokalen Politik sowie der zuständigen Behörden.

Das <Subunternehmen C/Technik> gliedert sich als 100% Tochter in die oben genannten Ziele und Strategien ihrer Mutter ein. Es existieren keine explizit kommunizierten spezifischen Ziele und Strategien. Implizit wurden allerdings der Aufbau eines auf bestimmte Flugzeugtypen spezialisierten Wartungsbetriebes und der Fokus auf den osteuropäischen Markt als Strategieansätze bei den Interviewten genannt. Die Dienstleistungen und Produkte bestehen im technischen Management der Luftfahrzeuge (CAMO-Tätigkeiten und Quality-Tätigkeiten), deren Instandhaltung, sowie dem Handel mit Luftfahrzeugersatzteilen. Das Unternehmen ist als Gesellschaft mit beschränkter Haftung eingetragen. Ein Organigramm ist im Anhang V ersichtlich. Als Mitarbeiter werden, teils über eine im Konzern vorhandene Personalleasingfirma etwa 45 Angestellte beschäftigt, wobei auch hier das Altersniveau relativ jung ist. Die Bilanzsumme im Geschäftsjahr 2007 belief sich auf EUR 1.117.658,--. Zur Beschreibung der Firmenkultur, der Infrastruktur und des Umfeldes ist auf die Beschreibung des <Unternehmens C/Holding> verwiesen, da keine wesentlichen Unterschiede bemerkbar sind.[432]

Weiters scheint es an dieser Stelle angebracht zu erwähnen, dass der Autor im untersuchten Unternehmen seit mehr als drei Jahren angestellt ist, und sich dort auch für die Weiterentwicklung des Projekt- und Prozessmanagements eingesetzt hat. Dies scheint deshalb relevant, da die Interviewten ebenfalls intensiv in diese Bemühungen eingebunden waren, und es daher einen gewissen Bias[433] geben könnte. Selbstverständlich wurde versucht, diese Einflüsse hintan zu halten, aufgrund der methodisch verlangten umfangreichen Offenheit soll es allerdings dennoch nicht verschwiegen werden.

[432] Spezifische Beschreibungen des Unternehmens sind, wo notwendig auch in Kap. 7.2.2 „Erkenntnisse“ ersichtlich. Etwa wurde auf die Entwicklungsstufe des Unternehmens und auf das entsprechende Umfeld, insbesondere unter der Berücksichtigung des Change-Managements in den Interviews eingegangen.

[433] Damit ist die mögliche Verzerrung in der Interpretation der Interviewten, durch den Einfluß der gemeinsamen Bemühungen in dieser Sache gemeint.

7.2.2 Erkenntnisse

Dieses Unterkapitel stellt die Erkenntnisse der Interviews zu den Themen der Arbeit dar um so dem ersten, theoretischen Teil der Arbeit, die unternehmerische Praxis gegenüberzustellen. Seine Gliederung orientiert sich an besagtem ersten Teil, es enthält allerdings flankierend eine quantitative Beschreibung der Interviews, sowie weitere, methodische Erkenntnisse.

Quantitative Beschreibung

Vorweg sollen die Transkripte der Interviews kurz quantitativ beschrieben werden. Dies dient vor allem der geforderten Dokumentation. Das Interview mit <Person A>, das dem Pre-Test entsprach dauerte etwa 02 Stunden und 25 Minuten und es enthält etwa 20.780 Worte[434]. Die Interviews mit <Person B>, und <Person C> dauerten, unter Abzug der kurzen Unterbrechungen, die aufgrund von einhergehenden Telefonaten seitens der Interviewten notwendig waren, 01 Stunde und 12 Minuten, bzw. 01 Stunde und 46 Minuten und beinhalteten 10.560 bzw. 14.680 Worte.

In einem ersten Schritt wurden die Aussagen der Interviewten den Kategorien des Leitfadens gegenübergestellt. Auch hierzu sollen grundsätzliche deskriptive Aussagen festgehalten werden. Als Einheit für die Gegenüberstellungen wurden die Zeilen der Rohfassung der Transkription herangezogen. Grund dafür ist die raschere Auswertbarkeit, weiters spielte die quantitative Analyse gegenüber der qualitativen in dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle, weshalb ihr hier auch weniger Aufmerksamkeit gewidmet wurde.[435] Die Resultate finden sich in Abb. 29 und Tab. 5 wieder.[436]

---

[434] Wobei als Worte jeglicher verbaler Ausdruck gezählt wurde, also auch Ausdrucke wie „ah“, „äh“, „mhm“, etc. Weiters wurden aus pragmatischen Gründen auch die Worte des Interviewers mitgezählt.

[435] Vgl. dazu auch weiter unten in diesem Kapitel zu den Erkenntnissen zur verwendeten Methode.

[436] Hierbei ist anzumerken, dass manche Aussagen auch mehreren Kategorien zugeordnet wurden, da die Themenstellungen teilweise große Überschneidungen hatten. Eine graphische Auswertung der Detailkategorien befindet sich in Anhang III.

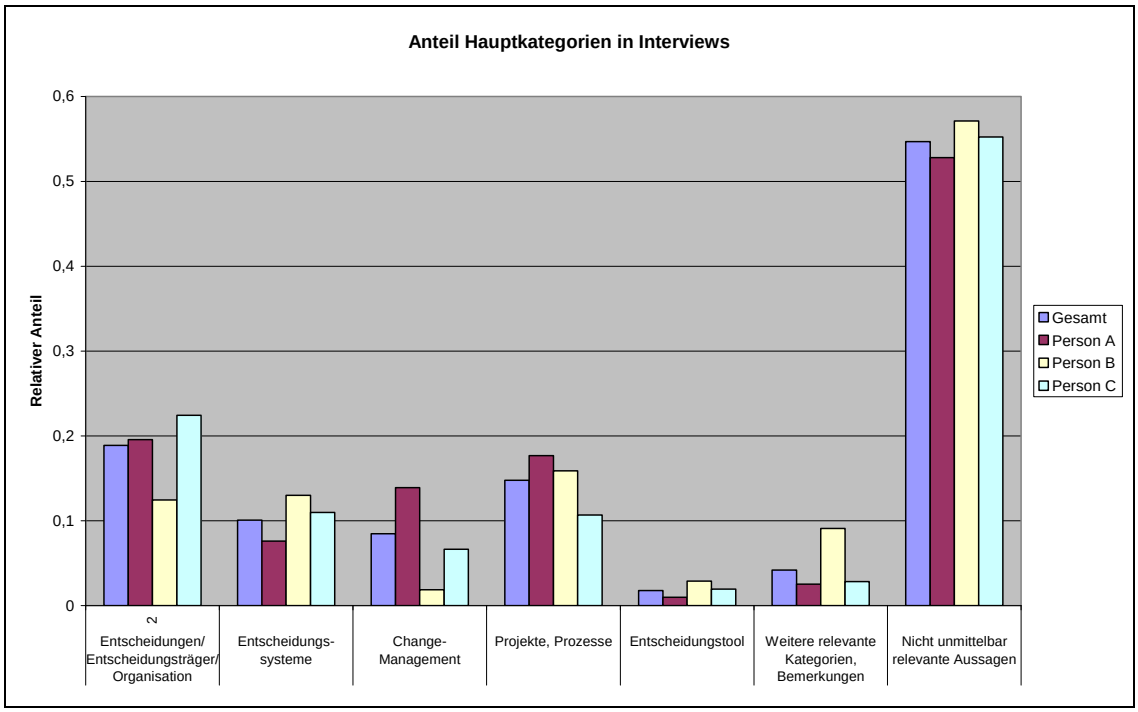


Abbildung 29: Anteil der Hauptkategorien in den Interviews

	Gesamt	Person A	Person B	Person C
Anzahl Zeilen insgesamt	3.776	1.538	900	1.338
Hauptkategorie Entscheidungen/Entscheidungsträger/Organisation	0,189	0,196	0,124	0,224
Anteil Thema: Vorstellung Interviewter (Position, Background, Ausbildung)	0,053	0,088*	0,043	0,018
Anteil Thema: Entwicklungsstufe der Organisation	0,041	0,040	0,024	0,054
Anteil Thema: Umfeld der Organisation	0,054	0,051	0,017	0,082
Anteil Thema: Persönliche Entscheidungsgrundlagen der Interviewten, Bevorzugte Infopräsentation	0,041	0,016	0,040	0,070
Hauptkategorie Entscheidungssysteme	0,101	0,076	0,130	0,110
Anteil Thema: Informationsbedürfnis der Entscheidungsträger zur Führung ihrer Organisation; Besteht (I)MS, wie sieht es aus?	0,035	0,012	0,032	0,064
Anteil Thema: Zufriedenheit mit bestehendem (I)MS.	0,031	0,016	0,057	0,031
Anteil Thema: Was ist für Interviewten in einem (fiktiven) IMS wichtig, Glaube an Möglichkeit der Abbildung der Organisation in IMS.	0,022	0,035	0,029	0,002
Anteil Thema: Informeller „Entscheidungssysteme"?	0,013	0,013	0,012	0,013
Anteil Thema: Kritik an (fiktivem) IMS. Bevorzugte Reporting Termine/Intervalle, Holschuld/-Bringschuld?	0,000	0,000	0,000	0,000
Hauptkategorie Change Management	0,085	0,139	0,019	0,067
Anteil Thema: Wie erfolgt Change in ihrem Unternehmen? Erfolgreiche/weniger erfolgreiche Change Projekte in ihrer Organisation.; Stellenwert des Change Management in ihrem U./für Entscheidungsträger persönlich.	0,083	0,139	0,010	0,067
Anteil Thema: Möglichkeit eines (I)MS als tool für Change Management.	0,002	0,000	0,009	0,000
Hauptkategorie Projekte, Prozesse	0,148	0,177	0,159	0,107
Anteil Thema: Stellenwert der Projekte in Org.	0,052	0,079	0,036	0,032
Anteil Thema: Stellenwert der Prozesse in Org.	0,075	0,081	0,120	0,037
Anteil Thema: Integration Projekte, Prozesse in Gesamtstrategie**	0,000	0,000	0,000	0,000
Anteil Thema: Überblick über Projekte/Prozesse in Organisation	0,021	0,017	0,003	0,038
Hauptkategorie Entscheidungstool	0,018	0,010	0,029	0,019
Weitere relevante Kategorien, Bemerkungen	0,042	0,025	0,091	0,028
Nicht unmittelbar relevante Aussagen	0,547	0,528	0,571	0,552

* Person A sprach äusserst umfassend über seinen Karriereverlauf. Für die hier ersichtliche quantitative Auswertung wurden diese Aussagen bereits auf die für das Thema relevanten Punkte reduziert. Da es sich hierbei auch um den Pre-Test handelte, wurde als Konsequenz für die folgenden Interviews mehr darauf geachtet, nicht zu sehr vom Thema abzuweichen, und das Interview etwas straffer zu gestalten.

** Diese Kategorie wurde in einem fortgeschrittenen Analyseschritt aufgrund der weitreichenden Überschneidungen in das Thema Stellenwert der Prozesse in der Organisation integriert

Tabelle 5: Qualitative Auswertung der Interviews

Es erscheinen hierbei nicht die Absolutwerte von Bedeutung, da diese je nach Situation unterschiedlich sein konnten. Wichtiger ist das Verhältnis der besprochenen Themenge-

biete zueinander und zu den anderen Interviewten. Daraus könnten Schlüsse auf die persönliche Relevanz der Kategorien gezogen werden. Beispielsweise scheint es beachtlich, dass in keinem einzigen Interview Kritik an einem fiktiven integrierten Management-Informations-System formuliert wurde. Dies scheint allerdings insofern erklärlich, dass auch wenig Vorstellung darüber herrscht, wie ein solches aussehen könnte. Ein Beispiel wird im Interview bewusst erst später gezeigt, und die Kommentare dazu hielten sich ebenfalls in Grenzen. Am Gesamtmaterial machte dieser Punkt knapp unter zwei Prozent aus. Sieht man sich nun die Aussagen dazu an, so sind diese überwiegend zustimmend und geben eher das wieder, was in der Erklärung dazu mitgeliefert wurde. Dies deutet auf eine relativ unterrepräsentierte Beschäftigung mit dem Thema hin. In den anderen Hauptkategorien (Entscheidungen/Entscheidungsträger/Organisation, Entscheidungssysteme, Change-Management und Projekte/Prozesse) belief sich der Anteil bei durchwegs über fünf Prozent, was für eine entsprechende subjektive Relevanz für die Interviewten spricht.

In allen Interviews zeigte sich ein auch aufgrund der angewandten Methode relativ hoher Anteil (über 50 Prozent) an nicht unmittelbar weiter verwertbaren Informationen.

Für die weiteren Aussagen wurden die nun kategorisierten Aussagen weiter auf ihre relevanten Aussagen reduziert bzw. paraphrasiert und der besseren Lesbarkeit willen in Schriftdeutsch übergeführt und auch grammatikalisch korrigiert. Die so gewonnene Essenz der Interviews befindet sich in Anhang II.

Es soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, dass auf Grund der Reduktion der untersuchten Unternehmen auf eines anstatt der ursprünglich geplanten drei, kaum vergleichende Aussagen über interunternehmerische Zusammenhänge zwischen einzelnen Identitätsmerkmalen von Organisationen und deren Auswirkung auf ihr Management-Informations-System gemacht werden können. Vielmehr dient die Darstellung dieser (wie etwa der Phase der Entwicklung, oder des Umfeldes, aber auch die Positionen der Interviewten) in weiterer Folge eher der Möglichkeit der Generalisierung in typischen Fällen, sowie der dadurch ermöglichten Vergleichbarkeit.

Informationsempfänger, ihre Organisation und Entscheidungsgrundlagen

Die **Interviewten** wiesen unterschiedliche Backgrounds auf. Zum einen gab es sehr viel praktisches, branchenspezifisches Wissen, welches durch Fortbildungsmaßnahmen auf betriebswirtschaftlicher Ebene ergänzt wurde. Andererseits gibt es aber auch die fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildung, wobei die branchenspezifischen und umfeldspezifischen Kenntnisse „on-the-job" in relativ kurzer Zeit mit erlernt wurden.

Typische Aussagen dazu waren:

<Person A>: Ich bin seit 32 Jahren in der Luftfahrt, und es ist wahrscheinlich mein größtes Plus dass ich schon sehr viel Erfahrung in allen Bereichen der Luftfahrzeugtechnik habe. Ich habe mit 15 Jahren in einer Flugzeugwerft als Flugzeugwartlehrling, als einziger im Burgenland, begonnen. Ich habe immer das Glück gehabt, sehr viel Ausbildung zu bekommen. In jeder Firma hatte ich viele Möglichkeiten, Managementfähigkeiten und Personalführung zu trainieren (Anm.: Training wird im Luftfahrtjargon meist theoretischer Unterricht genannt), Entscheidungsprozesse, Strategien und Visionen zu entwickeln.
<Person B>: Also <Person B>, kaufmännischer Geschäftsführer der <Subunternehmen C/Technik>. Ich bin Betriebswirt von meiner Ausbildung her. Ich hab dann noch ein MBA Studium absolviert und in meiner beruflichen Laufbahn, fünf Jahre in der Beratung gearbeitet. Dort vor allem auch im Bereich Management-Informations-Systeme und Einführung von Management-Systemen. Anschließend war ich Finance Manager in einem amerikanischen Pharmaunternehmen. Schließlich bin ich in die Fliegerei gekommen, wo ich seit etwa drei Jahren tätig bin. Bei der <Subunternehmen C/Technik> bin ich seit fast genau einem Jahr.
<Person C>: Das war hauptsächlich so, wie es vielen geht. Die machen ihren Job gut und dann werden sie gefördert und haben mehr und mehr Verantwortung und Entscheidungen zu treffen. Das hat mehr oder weniger meine Laufbahn geprägt. Angefangen habe ich als reiner Handwerker mit einer Ausbildung in meinem Fach. Dann wurde ich zum Gruppenleiter. und dann schön langsam weiter zur Unterstützung des Managements herangezogen. Schließlich bekam ich selbst eine Managementposition und danach wurde ich hier zum Geschäftsführer. Das heißt meine Fähigkeiten sind sehr viel Praxiserfahrung; wahrscheinlich charakter-mässig, Eigenschaften, die nützlich sind; und sonst, das Wissen das ich mitgekriegt habe bei den diversen Ausbildungen

Tabelle 6: Aussagen zu den Personen

Ein Interviewter betonte eine frühe Selbstständigkeit und strich sein Netzwerk heraus. Generell kann, möglicherweise auch aufgrund der starken Auflagen und Regelwerke auf ein eher hierarchisches Denken geschlossen werden. Der Akzeptanz geltender Abläufe förderlich, ist das branchenspezifische Risiko Menschen unmittelbar physischen Schaden zufügen zu können. In einem solchen Fall ist die Befolgung sämtlicher Anweisungen und Abläufe von ausgeprägter Bedeutung.

Die **Organisation** befindet sich nach Aussagen der Interviewten in einer Aufbauphase, obwohl Organisationsteile auch bereits als etabliert bezeichnet wurden. Hier fiel generell auch auf, dass die Bereiche Change-Management und Entwicklungsstufe der Orga-

nisation in den Aussagen der Interviewten sehr starke Überschneidungen aufwiesen. Das untersuchte Unternehmen sieht sich daher in einem relativ frühen Entwicklungsstadium inmitten einer radikalen Änderungsphase. Die Änderung wurde ausgelöst als es zu einem größeren Umbau im Management des <Unternehmen C/Holding> vor zwei Jahren kam. Damals verstarb überraschend der CFO, und der Geschäftsführer einer der bedeutendsten Töchter der <Unternehmen C/Holding>, verließ das Unternehmen. Schließlich wurde im gesamten Konzern eine Profit-Center-Philosophie eingeführt. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 mussten die Ziele revidiert und vom rasanten Expansionskurs auf die Sicherung des Unternehmensfortbestandes umgestellt werden. Darauf verweist auch die Aussage der <Person B>, die sehr drastisch die Notwendigkeit des derzeitigen permanenten Wandels gar mit dem Tod (des Unternehmens) in Verbindung bringt.[437]

<Person A>: Vorher war es eben eine CAMO Organisation, und Wartung ist eingekauft geworden. Jetzt, nach dreieinhalb Jahren haben wir einen ganz gut funktionierenden 145er Betrieb. … Der Wartungsbetrieb ist im Aufbau begriffen. … Dieser ganze Aufbau, das war ja nicht nur ein 145er-Approval. Sondern, du brauchst, um das Approval zu kriegen und um das zu leben, musst du sehr viele Vorraussetzungen schaffen. … Dann könnte man sagen, wenn wir anfangen Geld zu verdienen ist der Aufbau abgeschlossen. … Eines unserer Ziele ist, mit einigen guten Firmen in einem Atemzug genannt werden. Wo wir noch nicht sind und daher mit sehr viel Einsatz versuchen, das zu kompensieren was uns vielleicht noch an Erfahrung fehlt Wir haben natürlich unsere Marketing und Customer Support Abteilung extrem verstärkt um uns bekannt zu machen und eine gute Auslastung zu kriegen. … Unser Eigentümer bringt das dann schnell zu Entscheidungen. <Person A>: Wir wollen uns auf die <Flugzeughersteller A>s und die <Flugzeughersteller B>s konzentrieren.
<Person B>: Also ich würde mal sagen, dass zwischen der zweiten und der dritten Entwicklungskrise (Anm.: im Modell von Greiner, wo das als Direction-Phase bezeichnet wird) die Elemente besonders stark ausgeprägt sind. … Wenn wir uns jetzt nicht ständig verändern würden, dann wären wir ohnehin schon tot.
<Person C>. Wir sind noch in der Gründerphase. Ein Teil unserer Dienstleistungen ist ziemlich weit entwickelt. … (Anm.: zur Darstellung der Phase der Direction) Ich glaube da sind wir. Wir haben Ende 2008 mehr Kompetenz im Managementbereich geschaffen und begonnen unsere Prozesse besser zu definieren und optimieren. Da sind wir gerade dabei. … Wir arbeiten daran unseren eigenen Kundenkreis zu bilden. … Seit wir wirklich begonnen haben, uns auf Third-Party-Maintenance zu konzentrieren und uns dort zu etablieren, ist das das Kritischste und das was schwer ist. Da gibt es keinen Alltag. Wir sind ständig auf Kundensuche, besuchen Kunden, überzeugen sie um eine richtige, stabile Stammkundenbasis zu bilden. … Wir haben aber intern bereits diese Delegationsphase schon mehr oder weniger umgesetzt. Schon vor längerer Zeit wurde die Firma in Abteilungen geteilt. Jede Abteilung hat einen Abteilungsleiter mit Budgetverantwortung. Wir liefern die notwendigen Zahlen. In manchen Bereichen funktioniert das ganz gut, und in anderen muss man trotzdem selber eingreifen. Da haben einfach externe Dinge zuviel Einfluss um es dem Abteilungsleiter zu überlassen, selbst zu entscheiden wie er da durchkommt oder rauskommt aus dieser Lage. Aber eigentlich haben wir das schon delegiert. … Was eher ein

[437] Vgl. Tab. 6 Aussagen zur Entwicklungsstufe der Organisation

Problem ist, sind meine zwei Funktionen. Das ist die des Continuing-Airworthiness-Manager, die ich für die <Subunternehmen C/Flugbetrieb> mache. Ich habe aber vor, das zu beenden, weil, das ist momentan zu viel. Das ist aber ein Special Case, sozusagen.

Tabelle 7: Aussagen zur Entwicklungsstufe der Organisation

Im Wachstumsmodell von Greiner[438] lässt sich das Unternehmen recht gut in das Ende der Leadership-Crisis und Beginn der Direction-Phase einordnen. Die in der Leadership-Crisis installierten professionellen Manager schaffen in dieser Diktion funktionale Organisationsstrukturen, standardisieren Abläufe, und etablieren Controllingsysteme. Die alleinige Entscheidungskompetenz liegt allerdings nach wie vor zentral beim Unternehmer, bzw. dem Management. Aus den Aussagen ist auch gut ersichtlich, dass ein Wandel von der Akquirierung jedes möglichen Kunden, hin zu einer strategischen Ausrichtung auf Produkte bestimmter Luftfahrzeughersteller erfolgt. Als Preis für die Versuche, die Wünsche jedes Kunden zu erfüllen wird die dafür erforderliche enorme Flexibilität gesehen. Gerade dadurch folgen allerdings oft negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Dennoch bemüht man sich, durch ein starkes Marketing die Produkte entsprechend zu platzieren um auch kommerziell Fuß zu fassen. Aufgrund der Einbettung in eine Holding Struktur, wird diese als Umfeld für das <Subunternehmen C/Technik> betrachtet und weiter unten beschrieben. Intern, hier also innerhalb des <Subunternehmen C/Technik>, sind auch bereits Versuche in die nächste Entwicklungsstufe, die der Delegation, zu beobachten. In dieser Phase, welche als Überwindung der rigiden und zentralistisch aufgebauten Direction-Phase folgt, herrscht ein hohes Maß an Dezentralisierung. Die Kommunikation zwischen Top- und mittlerem Management nimmt ab und das mittlere Management erhält weitreichende Entscheidungsbefugnisse.[439] Im Gesamteindruck kann diese Phase daher noch nicht ausgemacht werden, da auch innerhalb des Unternehmensbereiches <Subunternehmen C/Technik> die Entscheidungsstrukturen stark zentralistisch sind und die Kommunikation noch sehr hoch.[440] Ebenfalls typisch für im Aufbau befindliche Unternehmen sind Multirollenträger. <Person C> erwähnt seine, bereits zu einer Belastung werdenden, zwei wichtigsten

[438] Vgl. Greiner, L. (1998)

[439] Vgl. Greiner, L. (1998)

[440] Siehe dazu auch die Ausführungen zu den Fragen der persönlichen Entscheidungsgrundlagen und bevorzugter Informationspräsentation sowie den bestehenden Entscheidungssystemen und auch zum Überblick über die Projekte und Prozesse weiter unten (Tab. 9, 10 und 16)

Rollen. Sie werden allerdings als „Special-Case“ gesehen, während dies allerdings recht typisch für im Aufbau befindliche Unternehmen ist. Auch im Organigramm der <Unternehmen C/Holding>[441] sieht man etwa <Person W> in mehreren Rollen.[442]

Betrachtet man das **Umfeld** der Organisation[443] so lässt sich dieses in vier Kategorien einteilen, die hier nacheinander besprochen werden sollen. Es gibt die Kunden, die Konkurrenz, die Behörden[444] und die Konzernmutter.

Von der Kundenseite gibt es, auch als Folge der Wirtschaftskrise, einen Wandel von einem Markt mit starkem Nachfrageüberhang zu einem, in dem eine höhere Sensibilität in Bezug auf den Preis und insbesondere der Zahlungsmodalitäten wichtiger wird. Hier besteht auch ein Interessenskonflikt zwischen den Zielen der Kunden („es ein bisserl lockerer sehen“) und dem strengen Regulativ der Aufsichtsbehörden. Im Unternehmen ist ein starker Fokus auf die Kunden auszumachen, wobei man das allerdings nicht (mehr) bedingungslos macht.

Bezüglich der Konkurrenz sind zwei Beobachtungen zu machen. Erstens gibt es die etablierten Mitbewerber, die sich das Geschäft aufteilen. Das sind jene Betriebe, die auch strategische Partnerschaften in der Form der „Anerkennung“ durch verschiedene Flugzeughersteller eingegangen sind. Dies deutet, neben der erwähnten strengen Regelungen in Bezug auf die Zulassung eines Luftfahrt(-technik)-unternehmens, auf eine wesentliche Eingangshürde auf diesem Markt hin. Durch diese werden die anderen, nicht mit einer solchen Anerkennung versehenen Mitbewerber, von denen es eine große Anzahl gibt, separiert. Das untersuchte Unternehmen hofft durch die Überwindung der beiden Hürden in den Markt der „Namhaften“ zu gelangen, wobei ein großer Vorteil,

---

[441] Vgl. Anhang V Organigramme

[442] Wie bereits erwähnt entspricht die tatsächliche Organisation nicht mehr ganz der im Organigramm abgebildeten, da dieses gerade überarbeitet wird und zum Zeitpunkt der Texterstellung noch nicht erhältlich war. So sind realiter auch die Rollen der <Person W> reduziert worden. Dies kann so gleich als Beleg für die Weiterentwicklung interpretiert werden.

[443] Vgl. auch Tab. 7: Aussagen zum Umfeld der Organisation

[444] Siehe hierzu bereits Kap. 7.2.1 „Vorstellung des Unternehmens“, aber auch weiter unten zum Prozessmanagement im Unternehmen, da die zutreffenden Vorschriften der Behörden stark prozessorientiert getrieben sind.

die Nähe zum im Fokus liegenden Hauptmarkt der Zentral- und Osteuropäischen Staaten, dabei unterstützend wirken dürfte.

Was die Einbettung im Konzern betrifft, ist ein uneinheitliches Bild zu erkennen. Auf der einen Seite wird sehr viel Freiheit proklamiert, auf der anderen Seite ist auch eine weitgehende Abhängigkeit, finanziell und operativ festzustellen. Schließlich dürfte aufgrund der hohen Spezialisierung die adäquate Kommunikation der Bedürfnisse konzernintern noch nicht zur vollsten Zufriedenheit gelungen sein.

Generell ist in der Umfeldanalyse zu bemerken, dass ein Schwerpunkt auf das Umfeld des Wartungsbetriebes gelegt wurde. Die anderen Geschäftsbereiche wurden nicht in der Form angesprochen. Dies dürfte auf eine strategische Schwerpunktsetzung auf dieses Produkt andeuten.

<Person A>: Wir müssen unseren Platz am Markt erst finden, haben aber einen Startvorteil indem wir einen guten Namen hinter uns haben. … Natürlich gibt es unterschiedliche Kunden und speziell das schwierige Marktumfeld im Moment treibt viele Kunden dazu, noch mehr auf den Preis zu schauen und es zusätzlich noch ein bisserl lockerer zu sehen. Wir sind so ein Mittelding zwischen Airline und Privatfliegerei. Rechtlich gelten für uns als kommerzielles Luftfahrtunternehmen dieselben Regeln wie in der Airline Welt. Das wird aber nicht von allen so gesehen und da gibt es schon oft Unverständnis warum, oder wie wir Sachen machen von denen wir glauben dass sie notwendig sind. Weil sie in der Privatfliegerei halt ein bisserl anders gesehen werden. … Die Kunden haben einfach eine andere Erwartungshaltung. Jeder erwartet, er steht vor der Tür und jetzt macht mir die Wartung.

<Person A>: Für Wartungsbetriebe ist der Markt alles andere als gesättigt. Es gibt einen Riesen-Nachholbedarf. Die Marktdurchdringung durch Wartungsbetriebe ist mehr als mangelhaft und speziell in Osteuropa. D.h. die Hersteller der Flugzeuge sind eigentlich gut beraten wenn sie weiter forcieren, Wartungsbetriebe zu bekommen. Die verkaufen so viele Flugzeuge und Wartungsslots zu bekommen ist schwierig, oder man muss ewig weit dafür fliegen. Und das ist eigentlich eine Zumutung für den der sich um viel Geld ein Flugzeug kauft. … Es gibt sehr alteingesessene Betriebe mit sehr guten Namen, das <Unternehmen I>, das <Unternehmen J> das <Unternehmen K> in Nürnberg etwa. Diese werden natürlich auch bevorzugt frequentiert. Und wir sind da so mitten drinnen und leben ein bisserl davon. Einerseits vom Standort. Wir sind die östlichste Wartungsfirma die die dieses Service in diesem Umfang anbietet. … Zum Teil das Geschäft, das die renommierten Firmen nicht abdecken können und das andere ist zu einem Teil schon auch ein bisserl Verdrängung, weil im Speziellen in Mitteleuropa, etwa in der Schweiz eine extreme Konzentration von Wartungsfirmen besteht. Es ist hier in Europa auch die größte Dichte an Business Jets und da ist schon eine gewisse Verdrängung notwendig und ein gewisser Konkurrenzkampf. … Wir haben jetzt 12 B1 (Anm. Zertifizierte Techniker, die ein Luftfahrzeug nach einer Wartung technisch flugklar schreiben dürfen), das klingt fantastisch, wenn man bedenkt dass wir bei Null begonnen haben. Aber ein <Unternehmen J> hat 150.

<Person A>: Wir ziehen einen weiteren Vorteil aus dem Konzern, indem wir eine eigene Flotte haben, die uns eine gewisse Grundauslastung schafft. Ich glaube mit diesen Starthilfen, dem guten Namen und der Grundauslastung werden wir auch den Start schaffen kommerziell erfolgreich zu sein. … Die Wahrnehmung wieder vom <Subunternehmen C/Technik> im Konzern. Bei dem Meeting, Präsentation, Workshop, wie auch immer man das nennen möchte, wo unheimlich Stimmung gemacht wurde gegen die <Subunternehmen C/Technik>. … Wie können 30 Leute aus 30 verschiedenen Firmen in einem Konzern mir meine Zielvorgaben machen? Von den 30 haben 27 nicht verstanden, wovon wir reden. … Gleichzeitig ist in der Präsentation vorgekommen, dass das <Subunternehmen C/Technik> Miese (Anm. finanziellen Verlust) bis jetzt gemacht hat. Na nona in einer Aufbauphase.

<Person B>: Im Hinblick auf die Behörden lassen sich Rückschlüsse auf einen etablierten Markt zu, weil es sehr reglementiert ist. … Die Marktsituation ist so, dass wir geographisch, durch die Nähe zum Osten, außerordentlich gut liegen. Im Vergleich zu unseren lokalen Konkurrenten sind wir schon sehr gut entwickelt. In Bezug auf die Kunden ist es ein neuer Markt. <Person B>: … wo wir von der <Unternehmen C/Holding> abhängig sind.
<Person C>: Es war ein Seller's Market, aber jetzt ist es wieder ein Buyer's Market geworden, weil die Leute genauer auf die Kosten schauen. … Man muss aggressiver sein um offene Forderungen reinzukriegen und Cash in Advance, oder Deposits verlangen, was auch nicht gut ankommt. Natürlich wenn ein Wartungsbetrieb da draußen ist, der das auf die alte, gewöhnliche Weise macht, nämlich zuerst die Leistung erbringt und dann erst die Invoice stellt. … kriegen die dann womöglich das Geschäft. Früher war es wirklich ein Seller's Market. Da hat man Schwierigkeiten gehabt überhaupt irgendwo einen Slot zu kriegen für Wartungen. Jetzt gibt es Slots und man muss die Kunden wirklich überzeugen und ihnen entgegenkommen, damit sie zu uns kommen. … Die sind ständig in Kontakt mit den Key-Customers und auch den Neukunden, … da ist sehr viel los. Du musst ständig dahinter sein <Person C>: Durch die hohe Spezialisierung der <Subunternehmen C/Technik>, sind solche Organisationen nicht so verbreitet. Es gibt in ganz Europa eine handvoll gut situierte, namhafte Wartungsorganisationen für die Business-Aviation. Und unser zusätzliches Angebot an … Services hat uns am Anfang eigenartig (Anm.: gemeint wohl einzigartig) gemacht. Inzwischen holen die Anderen auf, … Wir wissen wo unsere Konkurrenz zu Hause ist, weil das überschaubar ist. … Wo wir gesehen haben, dass das immer so weiter geht und immer mehr Flugzeuge nach Europa kommen, in der Boom-Time von 2008 da war klar war, dass der Markt, für noch einen Wartungsbetrieb vorhanden ist, weil die anderen schon am Limit waren. … Es gibt zwar viele Wartungsbetriebe, aber wenige, die vom Hersteller anerkannt sind. Das sind nur die Namhaften. In Europa <Unternehmen I> und <Unternehmen J> und <Unternehmen M>. Richtung Osten war alles offen, da waren keine Etablierten. Wir waren von unserer Position in Europa her, gut situiert. … Außerdem wollen wir uns auch auf die <Flugzeughersteller B>-Produkte konzentrieren. In ganz Österreich gibt es kein <Flugzeughersteller B> Service Center. <Person C>: …Unsere Geschichte ist von der <Unternehmen C/Holding> geprägt. Wir sind aus dieser Operatorstruktur geboren, als eigene Kostenstelle und dann als eigene Firma. Zuerst nur um der <Unternehmen C/Holding> zu dienen … Wir haben vom Namen der <Unternehmen C/Holding> profitieren können, wie auch von den finanziellen Vorteile durch ihre Aircraft-Sales Tätigkeiten. Das hat uns auch einen Wettbewerbsvorteil geschaffen. … Das was wir für <Subunternehmen C/Flugbetrieb> machen, will ich nicht wirklich dazu zählen … Die Beziehung dort ist so eng verknüpft miteinander. Das kann man nicht so betrachten, wie wir unsere Kunden betreuen. … Wir haben eigentlich sehr viel Freiheit. Die (Anm.: <Unternehmen C/Holding>) haben uns ziemlich alles delegiert, was unsere geschäftliche Entscheidungen das <Subunternehmen C/Technik> betrifft. In finanzielle Dinge müssen sie eingebunden sein. Es gibt Regeln, wie viel wir selbstständig ausgeben dürfen und Meldepflichten für gewisse Dinge. Aber im Großen und Ganzen entscheiden wir selber, wie und was wir machen. … Da wurde eine sogenannte Sales-Force gebildet. Diese soll eine gemeinsame Database haben. Sie besteht aus den Sales-Personen aller verschiedenen Firmen in der Holding. Und sie werden in allen anderen Bereiche geschult, damit sie die Produkte von der gesamten Holding anbieten können. …Der einzige wirkliche Pflicht-Termin, wo wir Zahlen haben, zum anschauen, sind diese Budgetzahlen und der Ist-Soll Vergleich. Das ist etwas was wir ganz strikt, monatlich verfolgen. Und das wird von der <Unternehmen C/Holding> verlangt, wenn es zu stark abweicht, müssen wir das begründen können. … Wir haben jetzt mehr Rückendeckung gegenüber dem Vorstand um zu sagen, dass es wichtig ist, diese Dinge alle genau definiert zu haben, und dass sich jeder daran hält. Der Vorstand hat auch gesehen, dass dieses IOSA-Audit kein Kinderspiel war, und dass es wichtig ist. Jetzt haben sie ein bisserl mehr Verständnis für diese ganze Sache.

Tabelle 8: Aussagen zum Umfeld der Organisation

Die Interpretation der **Entscheidungsgrundlagen** der einzelnen Interviewten lässt als Schluss die Akzeptanz von qualitativen Beurteilungen erkennen. Hier geht es um Emotionen, Gefühle und Stimmungen. Daher scheint es angebracht, das auch entsprechend

in Informations-Systemen zu etablieren. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema ist im untersuchten Unternehmen allerdings nicht zu erkennen. Daher wird wohl auch auf die Dominanz der Hard-Facts, in Form der Zahlen verwiesen. Diese können allerdings nie ausreichend sein um die relevanten Facetten an Entscheidungsgrundlagen in einem komplexen System abzubilden. Diese Erkenntnis schließt nahtlos mit den in der Literatur vorgefundenen an.[445] Individuell ist hierbei allerdings eine unterschiedliche Gewichtung anzutreffen, etwa ist insbesondere <Person B> sehr stark quantitativ orientiert. Dies kann einerseits an der Ausbildung und früheren Berufserfahrung als Berater bei der Erstellung von Management-Informations-Systemen liegen, auf der anderen Seite aber auch in der vom Konzern streng eingeforderten monatlichen Kontrolle der Finanzkennzahlen. Da anders als in der ursprünglichen Konzeption der Arbeit lediglich Personen der gleichen Hierarchieebene befragt wurden, ergeben sich kaum fruchtbare Aussagen zu den, in der Literatur gefunden Thesen zur höheren Aggregation der Daten in höheren Hierarchieebenen.[446] Eine Tendenz ist allerdings zu beobachten. <Person C> aus dem Pre-Test hat eher einen operativen Fokus und die anderen beiden bevorzugen eher einen höheren Abstraktionsgrad an Informationen. Wobei generell allerdings der Fokus eher auf der operativen Ebene liegt.[447] Dies hängt letztlich wohl auch mit der jungen Entwicklungsstufe des Unternehmens zusammen. Als bevorzugte Informationspräsentation wird, mit einer Ausnahme, das Gespräch angegeben. Hier spielt möglicherweise mit, dass ein konkretes Informations-System erst seit kurzer Zeit im Unternehmen besteht und man es daher auch gewohnt ist über Gespräche Informationen auszutauschen.[448] Grundsätzlich werden auch Trends als relevant erkannt, allerdings sind diese aufgrund des offensichtlich noch nicht ganz ausgeklügelten Systems hinterfragbar und somit wenig akzeptiert.

---

[445] Vgl. dazu bereits Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“, sowie Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“

[446] Vgl. dazu auch Kap. 3.1 „Empfänger“

[447] Vgl. dazu auch Tab. 10 zu den Informationsbedürfnissen der Entscheidungsträger

<Person A>: Das war für mich so ein Zeichen, dass ich leide, in dieser Firma und in dieser Konstellation. Und dass ich mich verändern möchte. … nicht unbedingt mit einem <Unternehmen L>, da sind auch vielleicht mehr Emotion drinnen, als wirklich eine Bewertung wie gut sie es machen. … Da müssen wir aufpassen, dass uns da nicht etwas passiert, dass wir keinen Kunden vergrämen. Das hab ich gespürt in letzter Zeit. … Es kommt darauf an. Gewisse Sachen, zum Beispiel Personalentscheidungen, würde ich nie alleine treffen. Da tausche ich mich mit meinen Mitarbeitern und mit meinem Vorgesetzten aus. … Das persönliche Gespräch ist durch nichts zu ersetzen. Ich führe das sehr intensiv jeden Tag.
<Person B>: Bei den allermeisten Entscheidungen werden auch andere mit eingebunden. Entweder das Team, oder der zweite Geschäftsführer. … Also kann ich nur aufgrund von Zahlen und aufgrund einer Stimmung, die ich selber ganz subjektiv mitbekomme davon ausgehen, ob es jetzt in Ordnung ist oder nicht. … Das Beste für mich ist ganz eindeutig, wenn ich Zahlen habe. … Erst dann ist eine Entscheidung wirklich sinnvoll. … Ich hab mir das noch nie so wirklich überlegt, aber für mein Empfinden gibt es zwei Grundlagen für die Steuerung. Die eine sind Zahlen, also Reports. Und das andere sind Stimmungsberichte. … Das ist zumindest einmal ein gewisser Gradmesser oder eine Art emotionales Management-Informations-System.
<Person C>: Da gibt es alles Mögliche. … Es kann einfach ganz logisch sein, aufgrund der Tatsachen und Daten, die zur Verfügung stehen. Aber es kann auch aus dem Bauch kommen, also reine Gefühlssache sein. … Ich kann vielleicht doch sagen, dass ich sehr viel nach Gefühl gehe. … Manchmal ist es ganz stark und, und eindeutig und manchmal ist es nur eine Ahnung, ein beunruhigendes Gefühl, oder ein beruhigendes Gefühl. … Ich versuche andere Leute einzubinden, wenn ich nicht zu 100% sicher bin, was die beste Entscheidung wäre. … Das kann manchmal auch gut oder schlecht sein. … Im Allgemeinen versuche ich, die Betroffenen auch in diese Entscheidungsprozess einzubinden um ihre Meinung zu hören. Ich frage auch teilweise Außenstehende, um eine andere Perspektive zu kriegen. … Es sind hauptsächlich Gespräche, die unterstützt werden mit den Zahlen. Natürlich kann ich auch jederzeit in die Listen einschauen. … Es gibt genug Quellen, wo man die Daten sehen kann, aber es ist eigentlich immer besser mit den Leuten zu reden. …. Der einzige, wirkliche Pflicht-Termin, wo wir Zahlen zum anschauen haben, sind diese Budgetzahlen und der Ist-Soll Vergleich. Das ist etwas was wir ganz strikt, monatlich verfolgen. … Persönlich muss ich nicht ganz genau die Details wissen. Mir reichen öfters Trends. … Natürlich könnte man von diese Zahlen eine Graphik zeigen, solche Graphiken werden immer hinterfragt, wenn es nicht das ist, was man erwartet hat. Meistens wird dann hinterfragt, wie man auf diese Zahlen kommt. Wenn es das zeigt, was man erwartet, fragt man nicht. Vielleicht ist das nicht ganz richtig, weil, diese Graphik hat diese Richtung nicht geschlagen, weil du auf Kurs bist, sondern einfach weil es zufällig, dasselbe Ergebnis ergeben hat. …Das ist etwas was man nicht wirklich quantifizieren, oder sehen kann. Mitarbeiterzufriedenheit, das muss man spüren. Man muss die Leute kennen, und man muss wissen, wie weit sie bereit sind, etwas zu machen.

Tabelle 9: Aussagen zu Entscheidungsgrundlagen/bevorzugter Informationspräsentation

Erkenntnisse zu Management-Informations-Systemen

Bei den Aussagen zu den benötigten Informationen und vorhandenen Informationssystemen ist eine Differenz mit der hierarchischen Position zu erkennen. Bei der Geschäftsführung dominiert das geschäftliche Ergebnis, während eine Hierarchieebene darunter die operativ wichtigen Informationen zur Durchführung der anfallenden Arbeiten stärker betont wird. Die Organisation besitzt ein konzernweites Management-Informations-

[448] Vgl. dazu auch weiter unten, zu den Ausführungen des bestehenden Management-Informations-Systems.

System, mit dem die finanziellen Kennzahlen für die gesamte Holding gesteuert werden. Im <Subunternehmen C/Technik> hat dieses, gemeinsam mit einer Sales und Marketing Database, sowie den Auslastungszahlen der Produktion übergeordnete Bedeutung zur Steuerung des Unternehmens. Allerdings steht man hier erst ziemlich am Anfang, wodurch es zu gewissen Schwierigkeiten kommt. Einen großen Überblick über die Zusammenhänge der einzelnen Komponenten gibt es konzernweit, abgesehen von Einzelaspekten, wie der Finanzkennzahlen und der in Planung befindlichen konzernweiten Marketing & Sales Datenbank[449], sowie auch im betrachteten Unternehmen selbst[450] nicht. Tendenzen zur Integrierung sind allerdings erkennbar, wenngleich auch die Zusammenhänge, also „The Big Picture", noch nicht klar formuliert und erkennbar ist. Auch der Kommentar der <Person A> zum zustande kommen von strategischen Entscheidungen („in einer Runde ist das eigentlich so beschlossen worden"[451]) lässt auf eine Entwicklung weg von Ad-Hoc Entscheidungen hin zum Versuch, ein über Finanzkennzahlen getriebenes Management-Informations-System aufzubauen.[452] Den Aussagen, auch zu diesem Thema entsprechend, spielt der mündliche Informationsaustausch im bestehenden Management-Informations-System eine wesentliche Rolle.

Eine weitere Erkenntnis bezüglich der Akzeptanz von Management-Informations-Systemen ergibt sich daraus, dass es einem auch keine Entscheidungen abnimmt (bzw. nicht abnehmen soll).[453] Dies gilt es für Implementierungen zu beachten und ist durch die Aussage von <Person A> illustriert. Denn selbstverständlich können insbesondere strategische Entscheidungen von keinem noch so ausgeklügelten System vorweggenommen werden. Diese können lediglich dazu dienen Entscheidungen zu unterstützen. Dies gilt es wohl auch bei Versuchen der Einführung von integrierten Management-Informations-Systemen stets zu betonen.

---

[449] Vgl. dazu Tab. 8 Aussagen zum Umfeld der Organisation

[450] Vgl. dazu auch weiter unten zum Überblick über Projekte, Prozesse.

[451] Vgl. Tab 8 Aussagen zum Umfeld der Organisation

[452] Anm.: Diese Besprechung fand 2007 statt, zu diesem Zeitpunkt gab es das nun in Entwicklung stehende finanzkennzahlengetriebene Management-Informations-System noch nicht.

[453] Vgl. dazu bereits Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard" und 2.3 „Grenzen der integrierten Sichtweise"

<Person A>: <Person A>: Ich sehe das <Computerprogramm A> rein als Informationsansammlung. Es ist ein sehr gutes System, weil sehr viele Informationen drinnen sind. Aber es nimmt mir keinerlei Entscheidungen ab. … (Anm.: zum Thema umfassendes Bild der Organisation) Wir haben eine überschaubare Größe und für jeden Bereich sehr spezialisierte Mitarbeiter. … Das System ist noch überschaubar. Wir haben ein Approval, eine Cap-List, einen Schichtplan, und eine Arbeitsvorbereitung. ... Es ist das Ergebnis von mehreren Personen und Informationen. Aber nicht unbedingt in ein niedergeschriebenes System, wie wir das erarbeiten, sondern wir reden darüber.
<Person B>: Gerade was Informations- oder Management-Systeme anbelangt, stehen wir ganz am Anfang. Weil wir seit kurzer Zeit überhaupt erst einigermaßen zuverlässige Zahlen bekommen. … Ich schaue mir als erstes die mir zur Verfügung stehenden Zahlen, … die Auslastung, bzw. was ich eben im <Computerprogramm B> oder auch im Professional-Planner finden kann, um einfach einen Status des aktuellen Geschäftsverlaufes zu haben. Ich meine jetzt darüber zu diskutieren ob es gut wäre, ein BSC Modell zu haben, was ja meiner Meinung nach das Ganze sehr gut abdecken würde. Das haben wir nicht. … Das <Computerprogramm B> ist das Buchhaltungssystem. Es gibt eben den Professional-Planner, wo unsere Buchhaltung in die KORE übergeleitet wird, auf monatlicher Basis.
<Person C>: Ich werde zuerst im Sales und Marketing, und mit dem Commercial Director reden, um herauszufinden wie ist es geschäftlich gegangen ist. Ob wir noch am Kurs sind und ob wir noch Kunden haben. … Wichtiger für mich ist ob wir auf Kurs sind, geschäftlich gesehen. Machen wir noch Gewinn. Kriegen wir noch genug Kunden, sind die Kunden zufrieden. Das ist für mich jetzt eigentlich am Wichtigsten. … Im Sales und Marketing haben wir eine komplette Liste von allen Kunden, … Marketing and Sales pflegt auch die Offene-Forderungen-Liste. …(Anm. auf Nachfrage nach der Buchhaltung): Das gibt's schon, es gibt die monatlichen Zahlen. Das macht der Commercial Director. …Wenn das vorbereitet ist, dann schauen wir uns das alle gemeinsam im Detail an. … Der Professional-Planner, ist <Unternehmen C/Holding>-weit. … (Anm.: Auf die Frage der grundsätzlichen Abbildbarkeit aller benötigten Informationen in einem System, auf einem Blick) … Wir haben das mehr oder weniger geschaffen, in dem die bestimmten Fachpersonen ihre Daten sammeln. Jeder bringt seine Daten mit, und das wird auf den Tisch gelegt, und angeschaut. Da haben wir die Budgetzahlen, den Soll-Ist Vergleich von die eine Seite und die Marketing Statistik von der anderen Seite. Von der Produktion haben wir die Auslastungszahl. … Mit diesen drei Dingen können wir relativ gut … sehen, ob wir auf dem richtigen Weg sind. <Person C>: Rein das tägliche Business, was Marketing und Sales macht, das ist einfach eine verbale Diskussion, ein update, wo die Aktivitäten sind. Wir machen auch eine Statistik, wie viele verkaufte Mannstunden es pro Monat gegeben hat, wie viele sind zur Verfügung gestanden, und wie viele von diesen haben wir verkaufen können. Dieser Vergleich ist ständig. Also das ist eine unserer Hauptkennzahlen für den Erfolg unseres Sales. Wenn es um die anderen Bereiche geht, dann würde ich die anderen Abteilungenleiter einfach fragen.

Tabelle 10: Aussagen zum Informationsbedürfnis und zu einem bestehenden integrierten Management-Informations-System

Zur Zufriedenheit mit dem bestehenden Management-Informations-System ist keine einheitliche Einschätzung der Entscheidungsträger zu bekommen. Hier reicht das Spektrum von „überhaupt nicht zufrieden" bis „ich kriege ein relativ klares Bild", „wo wir sehen können, ob wir auf dem richtigen Weg sind oder nicht". Klar bestätigt wird die These der Unzufriedenheit und auch mangelnden Akzeptanz, wenn man die Betroffenen nicht ausreichend involviert.[454] Aus der Aussage, dass „die wahren Probleme durch sehr viel Subjektivität überlagert werden", kann man als Anforderungserfordernis für ein

[454] Vgl. dazu auch Kap. 5.2 „Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen"

Management-System auch ableiten, dass gerade die subjektiven Dimensionen, mittels gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktion durch das Einbinden der Beteiligten und somit Herstellung einer breiten Akzeptanz, „objektivierbar“ zu machen sind. Nachhaltig kann dies allerdings nur dadurch geschehen, wenn auch ein Meta-Controlling institutionalisiert wird, indem regelmäßig die Annahmen der Erstellung aller Kennzahlen überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden. In die gleiche Kerbe schlägt auch die Kritik an der Hinterfragung der Kennzahlen, nur für den Fall, dass sie nicht zeigen, was erwartet wird und das Problem der abstrakten (hier sind vermutlich qualitative gemeint) Inhalte.

<Person A>: Es gibt ein Budget für die <Subunternehmen C/Technik> insgesamt, und für jede einzelne Abteilung. … Das ist von unserer Geschäftsführung gemacht worden und dann präsentiert geworden. Dann hat man noch gewisse Bemerkungen dazu machen können. Im Budget gibt es hundert Posten und davon kann ich genau einen beeinflussen. … Auf diese Art, wie es Zustande kommt und wie es bei uns gelebt wird. Das ist für mich nicht etwas Entscheidendes.
<Person B>: Das Beste für mich ist wenn ich Zahlen habe, im Idealfall in einer Präsentation aufbereitet. Weil die wahren Probleme immer wieder durch sehr viel Subjektivität überlagert werden. Man sagt, es ist ein Problem, weil es im Moment unangenehm ist, oder mehr Aufwand verursacht, oder weil es einfach gerade passiert ist. Dadurch werden eine Ursachenforschung und auch eine sinnvolle Problemlösung verhindert. … Das ist auch eine Art MA Zufriedenheit. Wenn man die aufzeichnen würde. Das haben wir nicht. Das sind immer nur Momentaufnahmen wo ich sage, es passt alles, oder ich krieg eigentlich gar nichts mit, also insofern muss alles in Ordnung sein, oder es kommt der große Crash, wo dann plötzlich alles von heute auf morgen alles in sich zusammenfällt. … (Anm. Auf Nachfrage zu Vor-Nachteile der derzeitigen Informationsgenerierung und der Zufriedenheit damit) Nein, ich bin überhaupt nicht zufrieden. Es gibt gewisse Anforderungen an ein Kennzahlensystem. Da sind die allermeisten bei uns nicht erfüllt. Es gibt mir einen gewissen Anhaltspunkt, wo wir stehen, aber es ist nicht aussagekräftig. Da sind wir noch weit davon entfernt ein wirklich schlagkräftiges Berichtswesen zu haben. … Auch die Möglichkeit, Information zu generieren, ist in der Form, wie ich sie gerne hätte, nicht da. …Was dann dazu führt, dass dann Ad-hoc Entscheidungen getroffen werden. Man kann einfach nicht im richtigen Ausmaß reagieren.
<Person C>: Jetzt, wo wir wirklich intensiv so arbeiten, habe ich gesehen, dass selbst dieser Budget Soll-Ist Vergleich irrsinnig kompliziert ist. … Man muss so viele verschiedene Parameter anschauen. … Da gibt es so viele Dinge, die im Hintergrund laufen, … da kommen andere Faktoren ins Spiel, die wir nicht erwartet und nicht geplant haben. … Die muss man dann berücksichtigen und wieder rausnehmen. … Und dann hat man die Marketing-Statistics, und da ist sehr viel Abstraktes drinnen. … Mit diesen drei Dingen (Anm.: Professional-Planner, Marketing & Sales Database und Auslastungskennzahlen) können wir relativ gut sehen, ob wir auf dem richtigen Weg sind.

Tabelle 11: Aussagen zur Zufriedenheit mit dem bestehenden Management-Informations-System

Die Aussagen zu den relevanten Aspekten eines fiktiven integrierten Management-Informations-Systems zeigen, dass eine Auseinandersetzung mit diesem Thema noch kaum vorhanden ist, eine integrierte Darstellung, nicht nur der finanziellen Perspektive der Organisation, aber von allen Interviewten befürwortet wird. Eingeschränkt wird dies

allerdings durch die Befürchtung eines zusätzlichen, offensichtlich nicht akzeptierbaren Aufwandes.[455]

<Person A>: (Anm.: Auf die Frage der grundsätzlichen Abbildbarkeit einer Organisation in einem IMS) Absolut! Das ist ja unsere größte Gefahr. Wir haben täglich unsere Probleme, aber sobald sie gelöst sind, kümmern wir uns um das nächste Problem. Eine systematische Aufarbeitung, damit wir das selbe Problem nicht noch mal haben, findet nicht wirklich statt … Durch so ein Bewertungstool könnte man natürlich da schon ein paar Schwachstellen aufzeigen … Von so etwas halte ich eigentlich sehr viel, wenn es konsequent gemacht wird und dann auch die richtigen Lehren daraus gezogen werden. … Aus mehreren solchen kleinen Projekten schüttet man ein Großes. Das Große ist, was unser Ziel dieses ganze Jahr ist. Und natürlich das Budget einzuhalten. … Es ist nicht nur der kommerzielle Aspekt, der uns zu dem macht was wir sind. Da haben wir ja einen Haufen anderer Sachen auch noch. … da finde ich ist vielleicht ein Umsatz, oder eine Dispatch-Reliability (Anm.: Flugtechnisch spezifische Kennzahl) vielleicht ähnlich wichtig, wie das reine Betriebsergebnis. Und die Anzahl der Mitarbeiter, die einen Arbeitsplatz hat. Wir stehen für so viele sicher durchgeführte Flüge. Das meine ich, da als Gesamt-<Subunternehmen C/Technik> ein Gesamtprojekt zu machen, wo ich mehrere solche Felder sehe. Und in jedem einzelnen dann die Kennzahlen.
<Person B>: (Anm.: Auf Frage, der Möglichkeit mit BSC auch nicht messbare Dinge abzubilden, wie etwa Stimmungen) … Dazu hätte man … als Kennzahl der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Auch Prozesse werden abgedeckt, wo es sonst eigentlich keinen Überblick über Verbesserungen im Unternehmen gibt. Insofern würde ich das wirklich gut finden und als Gesamtergebnis auch die Ertragssituation des Unternehmen darstellt. Das wäre etwas was ich sehr gerne hätte, was aber wahrscheinlich einfach auf Grund der Größe des Unternehmens noch unverhältnismäßig wäre. … (Auf Nachfrage zu den Grenzen eines IMS) … Rein theoretisch wäre es eine wirklich gute Standortbestimmung in den wesentlichen Unternehmensbereichen. … Es kann einen besseren Überblick über das Gesamtunternehmen geben.
<Person C>: (Anm.: Auf die Frage der grundsätzlichen Abbildbarkeit aller benötigten Informationen in einem System, auf einem Blick) … Da haben wir die Budgetzahlen, den Soll-Ist Vergleich von die eine Seite und die Marketing Statistik von der anderen Seite. Von der Produktion haben wir die Auslastungszahl. Aus diesen Quellen können wir dann ein Bild machen, wie wir da stehen. Aber ich kann mir nicht vorstellen, dass die, die drei Dinge zusammen … (Anm.: Auf die Nachfrage, das man da theoretisch einfach diese drei Dinge nebeneinander setzt um einen Bericht zu bekommen): Ja, das wäre schön!

Tabelle 12: Aussagen zu relevanten Faktoren in einem (fiktiven) integrierten Management-Informations-System / Zur Möglichkeit der Abbildung der Organisation in einem integrierten Management-Informations-System

Das Thema informelle „Entscheidungssysteme“ stieß auf relativ wenig Resonanz, schon auch, weil das Verständnis für informelle Entscheidungssysteme in der Form, wie es in der Literatur abgehandelt wird bei den Interviewten oft ein anderes ist. Dennoch wird es teilweise als wichtig angesehen bzw. indirekt auch auf damit verbundene Gefahren hingewiesen. Etwa wird auf Schwierigkeiten hingewiesen, wenn man Mitarbeitern informell Versprechungen macht, die dann nicht mit den Vereinbarungen mit anderen übereinstimmen. Daher erscheint es wichtig, zwar die informellen „Entscheidungssysteme“ anzuerkennen und zur Informationsgenerierung heranzuziehen, das Fällen von Ent-

[455] Vgl. dazu auch weiter unten die Aussagen zum vorgestellten Entscheidungstool.

scheidungen einer bestimmten Größenordnung, sollte aber dann in einigermaßen formalem Rahmen stattfinden, der eine Einbringung anderer Ansichten ermöglicht.

Erkenntnisse zum Change-Management

Die Analyse der Aussagen zum Thema Change-Management[456] lässt teilweise Widersprüche auch bei den Bemerkungen der einzelnen Interviewten erkennen. Grund dafür könnte das auch in der Literatur erhobene weite und schwer eingrenzbare Gebiet dieses Ansatzes sein.[457] Dieser Umstand schlägt sich noch viel mehr als im wissenschaftlichen Kontext, im alltagssprachlichen Gebrauch des Begriffes im Management nieder. Weiter oben[458] wurde bereits die aus Mangel an entsprechender Beteiligung resultierende fehlende Akzeptanz aufgezeigt. Dies trifft in einem radikalen Change-Prozess umso stärker zu. Allerdings gilt es auch zu beachten, dass eine zu breite Beteiligung ebenfalls zu Schwierigkeiten in der Umsetzung der Änderung führen kann. Dies wurde sowohl in den Interviews[459] als auch in der Literatur[460] zugestanden. Daher gilt es in Veränderungen nicht nur zielgruppenorientiert zu kommunizieren, sondern auch die entsprechende Beteiligung zielgruppenorientiert zu gestalten. Die Relevanz der Kommunikation in Change-Prozessen wird in den Interviews durchwegs bestätigt.

Im untersuchten Unternehmen wird diesbezüglich durchwegs Verbesserungspotential gesehen, da die Änderungen nicht als solche kommuniziert werden. Es gibt keine klaren Aufträge und Zieldefinitionen für Änderungen. Es wird hier eher reagiert als pro-aktiv agiert. Dies ist wahrscheinlich auch Resultat der jungen Firmenkultur, denn, wie <Person B> etwa meint, ist Wandel dann eben einfach passiert. Die Schwierigkeiten tauchen dann erst auf, wenn das Unternehmen wächst und komplexer wird. Damit wird auch die These der Abhängigkeit der Bereitschaft für einen Change, vom Reifegrad eines Unter-

[456] Vgl. Tab. 13 Aussagen zum Change-Management

[457] Vgl. dazu auch Kap. 5.1 „Einleitung und Übersicht“ (zum Thema Change-Management)

[458] Vgl. Zufriedenheit mit dem bestehenden Management-Informations-System (Tab. 11)

[459] Vgl. Aussagen zu Entscheidungsgrundlagen (Tab. 9)

[460] Vgl. Kap. 5.2 „Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen“

nehmens angedeutet.[461] Auch die Art der Veränderung spielt eine Rolle. Im Falle eines divergenten Changes, also in Richtung mehr Möglichkeiten, mehr Freiheiten und Wachstum, wird dieser als leichter umsetzbar eingeschätzt. Dafür ist schnell Begeisterung in der Organisation zu finden, und diese somit auch zu aktivieren. Konvergente Änderungen dürften schwieriger sein, obwohl weiter unten auch der Wunsch nach klareren Strukturen, welche immer auch mit Einschränkung verbunden sind klar wird. Eine Generalisierung dieser These muss daher unterbleiben, da es hier wohl wiederum auf den Entwicklungsstand der Organisation und der Personen ankommt. Unter gewissen Vorraussetzungen kann die Einführung von mehr Strukturen und Abläufen geradezu erwünscht und diese somit leichter möglich sein.[462]

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Interviewten zum Change-Management ist die Einbindung der Betroffenen. Dies ist deshalb relevant um sie nicht zu verlieren und um Verständnis, sowie Commitment aufzubauen. Radikaler Wandel wird zwar als notwendig gesehen, er stellt allerdings nicht den Idealfall für die Interviewten dar. Es entsteht der Eindruck, dass Situationen, die einen radikalen Change erfordern eher durch permanente evolutive Veränderung abgefangen werden sollten. Hier zeigt sich allerdings auch möglicherweise ein Verständnisproblem, da ja eine radikale Änderung auch in eine positive Richtung, etwa im Fall einer unerwarteten Verdoppelung des eigenen Marktes und damit notwendiger einhergehender Umstrukturierung des Unternehmens gehen kann.

Ein interessanter Nebenaspekt liegt in der Begründung der Notwendigkeit der Veränderung von <Person A> die meint, dass sich das Umfeld stets verändert und so auch die Organisation das tun müsse. Damit zitiert er ziemlich genau Ashby's Law von der „required variety".[463] Ebenfalls wird die Risikoaversität der Menschen als Hürde für notwendigen Change, bzw. die Veränderungsresistenz generell angesprochen.

---

[461] Vgl. auch Kap. 5.4.1. „Führung, Macht und Mikropolitik"

[462] Vgl. auch Aussagen zum Projekt-, und Prozessmanagement, sowie Kap. 5.4.1. „Führung, Macht und Mikropolitik"

[463] Vgl. Kap. 1.1. „Problemstellung"

<Person A>: Vorher war es eben eine CAMO Organisation, und Wartung ist eingekauft geworden. … Jetzt, nach dreieinhalb Jahren haben wir einen ganz gut funktionierenden 145er Betrieb. … Viele in unserer Firma haben es nicht verstanden was es eigentlich bedeutet ein 145er Betrieb zu sein. Sie wollten einfach nur, dass wir Wartung selber machen können. … Dieser ganze Aufbau, das war ja nicht nur ein 145er Approval. … Immer als Support-Funktion für den <Subunternehmen C/Flugbetrieb>. Dafür haben wir uns aufgestellt. Auf einmal war dieser Erfolgsdruck da, stillschweigend, war eine andere Erwartungshaltung da. … Gleichzeitig ist aber nicht dem <Subunternehmen C/Flugbetrieb> gesagt worden, das es gewisse Support-Funktionen, die da konsumiert wurden nun bezahlt werden müssen, oder ihr kriegt sie nicht mehr.

<Person A>: (Anm. Zum Thema Change-Management im Unternehmen) Da wir in einer Aufbauphase, von Null sind, ist es möglicherweise etwas leichter und es wird gar nicht so wahrgenommen, als Change. … Weil jetzt (Anm.: das war nicht beim untersuchten Unternehmen) alles neu ist und es war ernüchternd, wie viel Widerstandspotenzial es dagegen gibt irgendetwas zu verändern. Alle, die die richtige Position, die richtige Tätigkeit, oder ein gutes Leben haben, haben – wehren sich natürlich gegen jegliche Änderung. Und alle, die nicht dort sind, wo sie hinwollen, die sind natürlich dafür. ... Ich glaube, es ist auch altersabhängig. … Das Umfeld ändert sich jeden Tag, und wir müssen uns anpassen. Aber ich habe heute mehr Verständnis für Widerstände früher. Man sollte aufpassen, dass man nichts verändert, nur der Veränderung willen. D.h. alle drei Jahre machen wir Alles neu nur damit es neu ist. Sondern man sollte schauen, was funktioniert, dass man das verbessert und anpasst. … Manchmal müssen wir uns relativ kurzfristig auf neue Situationen einstellen, und, dann sollten wir … die Zeit nehmen, und wirklich in die Leute investieren, um sie nicht zu verlieren. … Wichtig ist, ein klares Ziel zu haben. … Wir haben kein besseres Mittel, als mit den Leuten zu reden. … Veränderungen gehen meistens in schwierigeren Zeiten durch. …Diese Unsicherheit, weil ich nicht genau weiß, was auf mich zukommt. Wenn ich da nicht mitgenommen werde, bleiben einige auf der Strecke.

<Person A>: (Anm.: Darauf angesprochen, ob er den Bedarf, Sinn, oder Nutzen radikaler Änderung in guten Zeiten daher nicht sieht) (Heftiger Widerspruch) Nein! Ich sehe nur das Potential der Leute nicht, da zuviel Energie hineinzustecken. ... Wie viele wirklich gute Firmenlenker erkennen das rechtzeitig. Alle reagieren erst, wenn die Krise da ist. … Da hätte vieles schon vor einem Jahr passieren können. In guten Zeiten war einfach der Druck nicht da, weil es uns ja gut ging. … Das ist aber der normale Prozess. So sind wir alle, eine gewisse Bequemlichkeit und Faulheit, dass jeder nur das macht, was unbedingt notwendig ist, um seine Ziele zu erreichen.

<Person B>: Von heute auf morgen heißt es, wir verändern, wir müssen verändern. Das passiert dann auch. … (Anm.: Zum Thema Change-Management) Das ist vollkommen notwendig in meinen Augen. Jeder weiß, dass es Veränderung braucht, so wie jeder weiß, dass es Kommunikation braucht. Nur die Bereitschaft an sich etwas zu ändern, ist so, wie die Bereitschaft auch von sich aus zu kommunizieren, wesentlich geringer.

<Person C>: (Anm.: Zum Thema Change-Management) Da haben wir auch, holding-weit einiges zu lernen. Wie man Change einführt. Es war einfach, als alles immer positiv, der Change zum Positiven war. Wenn dann Change im negativen Sinn notwendig ist, ist es schwierig. … Als wir in diese Creativity-Direction-Entwicklungsphase kamen, wo formelle Organisationsstrukturen und Controlling Systeme geschaffen wurden und werden. Das war für viele Leute sehr schwer zu akzeptieren, dass es Regeln und Grenzen geben muss. ...Irgendwann wird entdeckt, dass es notwendig ist, etwas zu ändern und es werden gewisse Leute beauftragt, das zu tun aber es wird kein richtiges internes Selling durchgeführt, bis die Mitarbeiter überzeugt sind, dass das, was gerade geändert wurde notwendig ist. Da könnten sie wahrscheinlich Ärger vermeiden…. Erst wenn man merkt, dass es nicht greift, dann schaut man, warum es nicht greift. Man merkt, entweder wissen die Leute gar nicht Bescheid, oder sie wehren sich dagegen. … Aber es könnte besser laufen, wenn die Leute im Vorhinein in einer Art internem Kommunikationsprogramm schon im Voraus informiert werden und Zustimmung oder positive Einstellung dazu erweckt wird. Wir haben dieses IOSA-Audit gemacht, und da hat es funktioniert, weil alle … involviert waren. Das war eine sehr große Herausforderung. Da war viel Teamwork und eine sehr positive Einstellung. …Was andere Changes betrifft ist es unterschiedlich. Manche werden einfach gemacht und man kriegt im Nachhinein die Information, dass etwas geändert wurde. (Anm.: Auf Nachfrage nach einem Beispiel, in dem Change nicht gut gelaufen ist) Da haben sie wieder die Crew verantwortlich gemacht, um zu schauen, dass das Flugzeug sauber ist und ob alles in der Kabine in Ordnung ist. … Dieser Change wur-

de sehr schnell entschieden. … Das Verständnis von der Crew war nicht da, warum sie das machen müssen und warum wird dort gespart wird und so weiter. … Da hätten sie es wahrscheinlich besser machen können, indem sie die Crews erst informiert hätten, dass, und warum etwas kommen wird und wie es laufen soll. Und Feedback, vielleicht hätten einige Crews Ideen gehabt, wie man es besser, oder anders machen könnte.

Tabelle 13: Aussagen zum Change-Management

Erkenntnisse zum Projekt- und Prozessmanagement

Bewusstsein für das Thema **Projektmanagement** ist in der untersuchten Organisation vorhanden. Darauf lässt die Breite der Aussagen zum Thema schließen. Hier gibt es große Überschneidungen mit dem Thema Change-Management, was insofern erklärlich ist, als das Projektmanagement ein wichtiges Tool-Set zur Umsetzung von Change zur Verfügung stellt. Es lässt sich eine hohe Bereitschaft entdecken in Projektform zu arbeiten, teilweise werden auch bereits Methoden genannt. Andererseits werden allerdings auch Schwierigkeiten in laufenden oder abgeschlossenen Projekten genannt, für die adäquate Projektmanagementmethoden zur Verfügung stehen würden. Etwa hilft eine Umfeldanalyse dabei aus den „Schuhen des anderen" Dinge zu sehen. Wichtig erscheint die Abgrenzung von Projekten zu Aufgaben, Arbeitskreisen, Prozessen und anderen Organisationsformen, die teilweise im Unternehmen noch nicht ganz klar ist. Gewisse, auch größere Aufgaben werden intern bereits als Projekt, oder so gut wie ein Projekt geführt, da fehlt teilweise lediglich eine entsprechende Methodenkenntnis. Etwa das Unterteilen einer großen Wartung in Teilaufgaben an denen unterschiedliche Personen arbeiten. Auch das Erkennen der Projektwürdigkeit wird als relevant erkannt. Teilweise ist der Ansatz allerdings sehr personenzentriert, was zu den bekannten Problemen führen kann.[464] Die geringe Größe des Unternehmens führt dazu, dass Projekte einfach als Aufgabe jemandem zugeteilt werden können aber auch dazu, dass größere (projektwürdige) Aufgaben aufgrund der Belastung durch das Daily-Business kaum zu bewältigen sind. Hier gilt es, sich zu bekennen, und entsprechendes Commitment herzustellen. Entscheidet man sich für Projektmanagement und investiert, oder man lässt es bleiben wie es ist und verzichtet auf die möglichen Vorteile.

[464] Vgl. Kap. 4.1 „Überblick" (zu Projekte und Prozesse)

<Person A>: Da hat das <Subunternehmen C/Technik> eine etwas eigenartige Konstruktion gewonnen. Möglicherweise aus dem kommerziellen Druck heraus, oder aus einer Erwartungshaltung des (Anm.: Konzern-)Vorstandes. Ich glaube, die haben falsch verstanden, was ein Wartungsbetrieb überhaupt bedeutet. Da sind Organisationsänderungen auf Wunsch dieser Leute passiert, die aus ihrer Sicht… Ich versuche immer, bei Entscheidungen, die ich nicht verstehe, in die Schuhe des anderen zu steigen und dann frage ich, warum hat er das gemacht. Ich gehe davon aus, dass meine Vorgesetzten andere Entscheidungskriterien haben und mehr Informationen solche Entscheidungen zu treffen, das gestehe ich ihnen zu. … Für diese Veränderung von Support zu einem Profit Center, hätte begonnen werden müssen, noch bevor die Entscheidung fällt, dass wir es überhaupt ändern. Um das als (Anm.: Konzeptions-)Projekt zur Erarbeitung, ob das Ganze überhaupt einen Sinn macht. Um nicht aus dem Bauch heraus zu entscheiden, und dann überrascht zu sein.

<Person A>: Ich bin der Meinung, dass der Konzern die Wichtigkeit von Projekten nicht erkannt hat. Wir, im <Subunternehmen C/Technik> waren da schon sehr weit. Firmenübergreifende Projekte sehe ich da nicht wirklich akzeptiert. Das wird auf Top Level entschieden, ohne zu erarbeiten was da das Beste ist. Was nicht unbedingt falsch ist. Das ist auch eines der Erfolgsrezepte dieser Firma, das Entscheidungen oft sehr rasch gefällt werden, ohne Studien zu machen. … Wir haben ja gemeinsam Projektmanagement gemacht. Da gibt es eine kleine Checkliste, wann es Sinn macht ein Projekt zu machen. Oft sind die Argumente gegen ein Projekt genau der Grund dass man das Projekt machen sollte. Da heißt es: Haben wir jetzt keine anderen Sorgen, so ein Keulen-Argument mit dem man alles immer wieder abwürgen kann. Es funktionieren viele Firmen auch ohne Projektmanagement. Ich glaube, ein guter Kompromiss wäre wahrscheinlich sinnvoll.

<Person A>: Wir haben viele solche Sachen, die dann nicht als Projekt laufen, sondern eben als Aufgaben für jemanden. Ich nutze die Selbstständigkeit der Mitarbeiter. Es ist ein wichtiges Kriterium, wer sollte welches Projekt federführend betreibt. Und dann ohne allzu viele Vorgaben versuchen eine optimale Lösung zu finden. Ihn nicht einzugrenzen in seiner Entscheidungsfreudigkeit auch, indem es kein Geld dafür gibt. Wenn du den richtigen findest, und es ist oft auch Glück dabei, das der das richtig erarbeitet.

<Person A>: Wir haben das auf Aufgaben heruntergebrochen, wo mehrere Leute am selben Thema arbeiten, aber mit anderen Aufgaben. Der Projektleiter, wenn es um solche Sachen geht, ist der Wartungsleiter, nicht bewusst, sondern einfach „Du machst jetzt mit deinen Leuten diesen Check“. Du teilst die Aufgaben auf, aber nicht unbedingt als Projekt strukturiert. Da fehlt uns wahrscheinlich noch das Erkennen, dass es eigentlich vielleicht schon ein Projekt sein könnte. … Ein C-Check ist ja ein sehr gutes Beispiel, das nur gemeinsam funktioniert. Und vielleicht hatten wir das Gefühl, der Check gehört der Maintenance. Niemand sonst fühlt sich angesprochen. … Vielleicht ist es auch nicht jedem einzelnen richtig kommuniziert worden, was sein Teil darinnen ist, dass es funktionieren kann. … Für jeden Beteiligten kann es Parameter, oder Kennzahlen geben. Damit jedem bewusst ist, was er zu dem gesamten Projekt beiträgt. Dazu muss ich es überhaupt einmal irgendwo definieren.

<Person A>: (Anm. zum Thema Überblick über Projekte) Wartungsintern fehlt wahrscheinlich das Fleisch dafür. Im <Subunternehmen C/Technik>, wo es dann schon darum geht, abteilungsübergreifend, wo ja sehr viel Konfliktpotential auch vorhanden ist, da würden uns ein paar Sachen einfallen wo wir es machen müssen. Und von Firma zu Firma dann noch viel mehr.

<Person B>: (Anm.: Darauf angesprochen, dass er vor Aufnahme die Notwendigkeit einer Projektorganisation hinterfragt hat) Ich muss das relativieren. In einer kleinen Firma, dadurch, dass es nicht so starre Strukturen und Schnittstellenthematiken gibt, können Projekte eben auch leichter umgesetzt werden. Ohne eigene Projektmanagementorganisation. Ich kann sagen, kannst du dich um das kümmern, obwohl auch Abteilungsfremde betroffen sind, und das würde passieren. … (Anm.: Auf den Impuls, ob Projekte in der Organisation Relevanz haben, ob ihr Stellenwert adäquat ist und ob Verbesserungsbedarf besteht) Es besteht Verbesserungsbedarf. Das Projekte notwendig sind, um nicht im Tagesgeschäft zu versumpern, und auch diese Fähigkeit, sich zu verändern dadurch verloren geht. Deswegen ist es absolut notwendig Projektstrukturen zu schaffen. Das ist ein Schlüssel zum Erfolg für jedes Unternehmen.

<Person C>: Projekte sind bei uns manpowermäßig immer Drama. Wir sollten vielleicht dieses <Computerprogramm A> - Projekt, das wir gestartet haben, einmal unter die Lupe nehmen und wirklich

schauen, warum das nicht so geklappt hat. Wir wissen ungefähr, warum es nicht so gelaufen ist, wie in einem Bilderbuchprojekt. Wie können wir Projekte in Zukunft gestalten, so dass wir es schaffen. Es sind zu viele Störfaktoren noch, und zu viel anderes Business noch zu erledigen. (Anm.: Auf Nachfrage nach dem Stellenwert der Projekte in der Organisation) Wir haben laufend Dinge, die man als Projekt definieren kann. Es muss möglich sein, mit relativ wenig Aufwand, ein Projekt zu definieren. Wir haben damals bei diesem <Computerprogramm A>-Projekt sehr viel Zeit in die Aufbauphase investiert, bis das Projekt wirklich begonnen hat. Das muss man effizienter machen. Das wir sagen: Wir haben diese Aufgabe vom Vorstand bekommen, wir werden daraus ein Projekt machen, die Teammitglieder definieren, die Rahmenbedingungen, und so weiter. Kurz und bündig die Timeframes, und die Leute einfach beginnen. Diese Kultur können wir noch verbessern. Ich glaube, die Leute haben von diesem Projekt gesehen, dass es schon etwas bringt. Also die Bereitschaft, projektorientiert zu arbeiten, ist da und je mehr Projekte wir erfolgreich abschließen umso mehr wird es dann zum Alltag. Aber es ist nicht einfach, mit dieser kleinen Mannschaft.

Tabelle 14: Aussagen zum Projektmanagement

Zum **Prozessmanagement** lassen sich drei Kernpunkte herausarbeiten: Das konkrete Mikroprozessmanagement, das Makroprozessmanagment und das Prozessverständnis im speziellen in der Luftfahrt(-technik). In den ersten beiden Kategorien gibt es deutliche Defizite, insbesondere was bereichs- und unternehmensübergreifende Prozesse betrifft. Auf der Makroprozessebene sind insbesondere die Zusammenhänge der einzelnen Bereichsprozesse zu einer Wertschöpfungskette und zu den unternehmens- und konzernweiten Hauptprozessen nicht klar definiert.[465] Makroprozessmanagement, das mit einem integrierten Management-Informations-System verwirklicht werden kann, könnte so auch helfen, die Konzern- bzw. Unternehmensstrategie in die Organisationseinheiten zu transportieren und abzustimmen. Aus Ermangelung dessen sind im untersuchten Unternehmen auf der Mikroprozessebene Schnittstellenproblematiken zwischen einzelnen Abteilungen und Unternehmen erkennbar. Die Folgen daraus sind in Form der „Kopfstände“, wiederholter Begehung der gleichen Fehler und der Wahrnehmung im Konzern, wo mangelndes Verständnis zu Frustration führt, deutlich erkennbar. Prozesse werden allgemein insbesondere in der Luftfahrt-(technik) breit akzeptiert. Dies ist eine Folge der weitgehenden Forderung nach Standardisierung der Abläufe, welche behördlich vorgeschrieben (EASA, Austrocontrol, Österreichisches Luftfahrtrecht) oder freiwillig (IOSA-Zertifizierung, Flugzeughersteller Approvals) eingeführt werden. Dadurch ergibt sich eine weitestgehende Akzeptanz in der Er- und Abarbeitung von Prozessen und der Einfügung der Leute in solche. Dies betrifft allerdings lediglich das Mikroprozessmanagement und hier wieder eher jenes innerhalb einer Abteilung. Darüber gab es

[465] Zum Makroprozessmanagement siehe auch weiter unten die Beobachtungen zum Überblick über die Projekte und Prozesse in der Organisation

auch bei den Interviewten kaum negative Bemerkungen. Eine Folge daraus ist allerdings auch, dass Prozesse und Prozessmanagement weniger als ein Wert an sich gesehen wird, sondern als Vorschrift, die etwa für ein IOSA-Audit zu erfüllen ist. Dafür spricht auch, dass ein entsprechendes Prozesscontrolling auf Mikroprozessmanagement-Ebene noch eher als Wunsch gesehen wird.[466]

<Person A>: Was mir besonders weh tut ist, dass dieser Logistik Bereich aus dem 145er Bereich rausgenommen wurde und mir gleich gestellt wurde. ... Es nimmt mir gewisse Zugriffsrechte. Und die Prioritäten der Logistik sind nicht, den 145er Part mit Ersatzteilen in schnellstmöglicher Zeit zu versorgen. Die haben andere Aufgaben und … eigene kommerzielle Interessen. … Was nicht unanständig ist, aber meiner Meinung nach nicht das primäre Ziel sein kann. Das erste ist einmal, das ich alles schaffen muss, damit die Mechaniker ihre Arbeit machen können. … Wir stoßen jeden Tag darüber, dass uns Teile fehlen, wo jeder von sagt, warum haben wir da keinen Minimum Stock und Re-Order Level. … Daraus kommt oft ein Zeitdruck, und überhöhte Kosten, und gewisse Kopfstände entstehen. … Da geht sehr viel Energie verloren. … Ich verstehe nicht, warum unser Quality-Management kostenneutral sein muss. … Wo ist meine Quality? … Die Organisation, wie sie bei uns besteht, mit der bin ich absolut nicht glücklich. Ich habe in meinem Budget drei Schrauberln, … Das heißt, eine Marketing Abteilung, die nicht mir gehört, verkauft meine Leistungen zu einem Preis, den ich nicht unter Kontrolle hab.
<Person A>: Im Konzern haben wir als <Subunternehmen C/Technik> ein Sündenbockimage. Wir werden nur wahrgenommen als die, die ein Flugzeug nicht rausgebracht haben. Alles was funktioniert, wird nicht wahrgenommen Ich glaube, dass wir einen wichtigen Beitrag zu dem Ganzen liefern. … An dem sind wir dran und ich glaube, mit Ende des Jahres wenn wir beginnen, Geld zu verdienen, … und nicht nur den Teil, dass der größte Teil des Konzerns, das <Subunternehmen C/Flugbetrieb>, auch fliegen kann werden wir wahrgenommen. Das ist vielleicht der Unterschied zu einem Wartungsbetrieb in einer Airline, wo die Erlöse über den Ticketverkauf kommen. Alle sind dort in einer Wertschöpfungskette inkludiert.
<Person A>: Es ist oft sehr hilfreich, dass es relativ klare Spielregeln (Anm. bezogen auf die Luftfahrttechnik) gibt, da bin ich relativ kompromisslos. Ich mache die Gesetze nicht. Ich bin dafür da, dass ich es nach diesen Spielregeln richtig mache. Ich muss nicht hinterfragen, warum die Gesetze so gemacht sind. Warum die EASA (Anm. Europäische Luftfahrtbehörde) so ist, wie sie ist. Es ist so. Ich habe nicht wirklich viele Probleme, Entscheidungen Anderer anzuerkennen. … Jeder Mechaniker agiert nach denselben Mustern, nach denselben Vorschriften, nach denselben Procedures.
<Person B>: Innerhalb der Bereiche der Organisation gibt es unterschiedliche Ziele, als Resultat dieser Organisation, weil alles, was irgendwie einen technischen Beigeschmack hat, … hat man in die <Subunternehmen C/Technik> ausgelagert. … Nicht zuletzt ist auch das Spannungsfeld zwischen CAMO und 145er insofern problematisch, weil wir hier eine Kunden-Lieferanten Beziehung haben, die sich innerhalb einer Firma abspielt.
<Person B>: Im vertikalen Ablauf einer Organisationsentwicklung stehen wir noch relativ am Anfang. … Es gibt keine strukturierten Entscheidungsabläufe. … Was bei uns vollkommen fehlt ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, es gibt keinen Standard dahinter. Es ändert sich alles chaotisch. … Es geht da um eigene, interne Abläufe, also nicht solche, die da sind, um irgendein Requirement (Anm.: Notwendige Anforderung, die zur Unterhaltung eines Luftfahrt(technischen) Betriebes notwendig ist) zu erfüllen.

[466] Vgl. dazu auch Aussagen in Tab. 12 zu den relevanten Faktoren in einem (fiktiven) integrierten Management-Informations-System) wo es etwa heißt, „systematische Aufarbeitung, damit wir das selbe Problem nicht noch mal haben findet nicht statt“, oder „Wenn wir z.B.: Bewertungssysteme einführen würden, wie oft z.B. das Material rechtzeitig verfügbar ist“.

<Person B>: Das Unternehmens ist in vielerlei Hinsicht von Konzernentscheidungen abhängig sind. … Nicht zuletzt der Vorwurf, dass wir hier als gallisches Dorf bezeichnet werden ist schon symptomatisch, dass sich hier einfach zwei unterschiedliche Organisationskulturen entwickeln, nämlich die im <Subunternehmen C/Technik>), wo wir mit dem Tagesgeschäft, mit den technischen Herausforderungen konfrontiert sind, und auf der anderen Seite auf <Unternehmen C/Holding> Ebene aufgrund von Zahlen von einem einheitlichen Management-System nicht mehr wirklich nachvollzogen werden kann, was hier passiert. <Person B>: Als konkretes Beispiel haben wir diesen Garantie-, oder Gewährleistungsprozess, den wir schon das fünfzehnte Mal ändern. … Da gibt es unterschiedliche Beteiligte, über einen Prozess, den wir nicht kennen und wo wir die Entscheidungskriterien der anderen nicht kennen. … Hätten wir eine standardisierte, oder strukturierte Vorgehensweise, hätten wir uns irgendwann einmal hingesetzt, hätten den Prozess erhoben, hätten ihn aufgezeichnet … Stattdessen haben wir jede Woche irgendetwas geändert, weil wir immer wieder gesehen haben, dort läuft es schief, das war immer nur ein fire-fighten. … Zu starr in Prozessmappen zu denken, ist dann allerdings auch wieder falsch, … es muss es irgendwo eine Mischung sein, zwischen einem wirklich einigermaßen wissenschaftlich strukturierten Ansatz, und dem was man auch in der Praxis lebt.
<Person C>: Wir haben dieses IOSA-Audit gehabt, wo wir auch wieder Prozesse optimieren und definieren mussten. …(Auf Frage, ob die IOSA-Audits sämtliche Geschäftsprozesse beleuchten, oder nur IOSA-Operator spezifische) Nein, es sind nur die, die relevant sind für IOSA Operators. <Person C>: Was wir im <Subunternehmen C/Technik> noch brauchen, weil das nicht im IOSA-Audit berücksichtigt wird, sind die Detailprozesse, die wir intern haben. Zum Beispiel alle die Dinge, die gefordert sind, von den 145er-Rules. … Das ist unser Problem im <Subunternehmen C/Technik>. Das wir einige Prozesse noch nicht fertig definiert haben. Implementiert sind die meisten, aber nicht wirklich dokumentiert. Aber das ist etwas, wo wir wissen, dass es wichtig ist, und dieses IOSA-Audit hat das noch einmal verstärkt, diesen Glauben. <Person C>: Wir haben jetzt mehr Rückendeckung gegenüber dem Vorstand um zu sagen, dass es wichtig ist, diese Dinge alle genau definiert zu haben, und dass sich jeder daran hält. Der Vorstand hat auch gesehen, dass dieses IOSA-Audit kein Kinderspiel war, und dass es wichtig ist. Jetzt haben sie ein bisserl mehr Verständnis für diese ganze Sache.

Tabelle 15: Aussagen zum Prozessmanagement

Die Aussagen zum Thema **Übersicht über die Prozesse und Projekte** in der Organisation ergeben relativ einstimmig ein nicht vorhandenes „System“ zu dessen Darstellung. Es wird auch teilweise festgehalten, dass die Größe der Organisation ein solches „System“ (noch) nicht rechtfertigen würde, da es ohnehin „überschaubar“ sei. Hier kann allerdings auch eine gewisse Begriffsunsicherheit Ursache sein, da mit dem Wort „System“ aufwändige Mehrarbeit verbunden werden könnte. Weiters zeigen insbesondere die beiden Aussagen der <Person A> recht deutlich, dass eine Übersicht über die Projekte und Prozesse nicht auch als Kommunikationsmittel nach außen (in diesem Fall in Richtung <Unternehmen C/Holding>) verstanden wird. In diesen Zusammenhang fügt sich auch die Aussage der <Person B>, wo sie meint, dass es (bei Change-Management), wie mit der Kommunikation sei, dass jeder von seiner Wichtigkeit weiß,

aber es schwer ist, bei sich selbst anzufangen.[467] Zur Übersicht über die Prozesse sei an dieser Stelle auf die Aussagen zum Prozessmanagement weiter oben verwiesen, da sich hier keine weiteren Erkenntnisse zeigten.

Holdingweit gibt es eine Stabstelle für Projekte. Diese dürfte allerdings für die Abwicklung bestimmter Projekte verantwortlich sein. Jedenfalls geht aus den Aussagen nicht hervor, dass gemeinsame Standards zum Projektmanagement, wie etwa von einem Projektmanagement-Office entwickelt wurden. Daher dürfte es auch konzernweit keine Übersicht über die Projekte der Organisation geben, da dafür gewisse Mindestreporting-Anforderungen standardisiert sein müssten.

<Person A>: (Anm.: Auf die Frage, ob es ein System gibt, mit Hilfe dessen man die Prozesse kontrollieren kann) Nein, das haben wir nicht. (Anm.: auf die Nachfrage, ob es denkbar, vorstellbar wäre, eine gesamte Organisation formell abzubilden) Ich sehe bei der derzeitigen Größe nicht die Notwendigkeit. … So viele Entscheidungskriterien haben wir ja nicht. Die paar Sachen, die wissen wir, ohne dass es so dargestellt ist. <Person A>: …Es war ihnen gar nicht bewusst, welche Leistungen wir erbringen in die <Unternehmen C/Holding>, die die niemand bezahlt. … Es ist wichtig es eigentlich immer nur aufzuzeigen. … Und auf einmal ist vieles erledigt. Das ist wahrscheinlich ein normaler Prozess aus diesem Wachstum heraus.
<Person B>: (Auf die Frage, ob es einen Überblick über die laufenden Projekte und Prozesse gibt) Nein.
<Person C>: (Anm.: zur Frage, ob Projekte und Prozesse in ein IS integriert sein können) Ja, das ist firmengrößenabhängig, und wie viele Projekte laufen. Da gibt es ab einer gewissen Größe eine eigene Projektmanagement-Abteilung, die diese Projekte verwaltet, steuert, und verfolgt. Damit das Upper-Management auf einen Blick sehen kann wie weit die einzelnen Projekte sind. In der <Subunternehmen C/Technik> alleine, wäre das übertrieben, aber in der <Unternehmen C/Holding> vielleicht. Ich glaube, die haben durch ihre Special-Projects-Gruppe so etwas Ähnliches schon. … (Anm.: auf die Zusammenfassung, das er die Möglichkeit sieht, aber für seine Organisation, den Nutzen nicht) Nein, die Anzahl … ist überschaubar. Man kann die verantwortlichen Leute einfach um einen Update bitten und das reicht. … (Anm.: auf Rückfrage nach einem Überblick über die Prozesse, und nicht auf deren inhaltliche Ebene) Ja, das sollten wir in einer …, auf die Abteilungsleiter irgendwie aufteilen, dementsprechend, wer der Hauptprozessverantwortliche ist. … (Anm.: auf Rückfrage, ob es so etwas derzeit gibt) Nein. (Anm.: Ob so etwas notwendig wäre) Ja.

Tabelle 16: Aussagen zum Überblick über die Projekte und Prozesse in der Organisation

Erkenntnisse zum Modell eines universalen Management-Systems

Die Analyse der Aussagen zum präsentierten Entscheidungstool (Abb. 28) zeigte weitestgehende Akzeptanz einer vor allem aggregierten Lösung. Allerdings stellten sich im Detail noch Schwierigkeiten mit dem Verständnis des ganzheitlichen Approaches her-

[467] Vgl. Aussagen zum Change-Management (Tab. 13)

aus, der eben sowohl quantitative, als auch qualitative und vor allem mehrer Bereiche gleichzeitig berücksichtigt. Weiters darf es, ähnlich wie bereits in den Aussagen zu den relevanten Faktoren für ein integriertes Management-Informations-System (Tab. 12) keinen zusätzlichen Aufwand machen. Wie erwähnt[468] handelt es sich bei dem präsentierten Tool eher um ein Beiprodukt dieser Arbeit, und könnte einen Lösungsansatz für die Bewältigung der Integration der relevanten Aspekte einer Organisation bieten. Die Gelegenheit, diese in den Interviews von den Experten interpretiert zu bekommen, schien allerdings eine gute Gelegenheit zu sein.

Weitere relevante Erkenntnisse

Was insbesondere in den Notizen der Bemerkungen nach dem Interview auffiel war, dass die strategische Arbeit, sowie auch die Arbeit der Entwicklung der Organisation auf einer Meta-Ebene, in der untersuchten Organisation von den täglichen Aktivitäten verdrängt wird.[469] Dies ist aufgrund der Entwicklungsphase der Organisation erklärlich, allerdings birgt es eine gewisse Gefahr des verspäteten Erkennens, wenn in der Organisation, oder auch im Umfeld entsprechende Änderungen notwendig sein würden. Zu dieser These meinte auch etwa <Person C>[470]:

„Wenn man selber jeden Tag seinen Job macht und glaubt, man macht es richtig, aber nicht überlegt, treffe ich zu viele Bauchentscheidungen oder sollte ich weniger Zeit damit aufwenden und einfach aus dem Bauch heraus eine Entscheidung treffen. Wie kritisch ist das, sollte das Falsch sein, und so weiter. Ich kann nicht sagen ob ich zu viel, oder zu wenig, das eine oder das andere mache“

Dies kann von den Überlegungen zum persönlichen Entscheidungsverhalten auf weitere Erkenntnisgebiete ausgeweitet werden und zeigt die Anerkennung der Möglichkeit des Entstehens einer gewissen „Betriebsblindheit“. Hier kann Kommunikation außerhalb des täglichen operativen Geschäftes hilfreich sein, sich über die gemeinsame Strategie und Vorgehensweise Klarheit zu verschaffen. Auch über die gemeinsame Diskussion externer Sichtweisen können hier neue, nützliche Erkenntnissen gewonnen werden.

---

[468] Vgl. Kapitel Sechs

[469] Vgl. Anhang II Essenz, weitere relevante Bemerkungen

[470] Anhang II Essenz, zu Persönliche Entscheidungsgrundlagen/ bevorzugte Informationspräsentation

Ein weiteres Ergebnis ist, dass in den Interviews bestimmte Begrifflichkeiten nicht ganz klar waren.[471] Wenn diese bei einzelnen Akteuren schon teilweise unterschiedlich interpretiert werden, kann eine Diskussion darüber in Entscheidungsgremien kaum sinnvoll, oder zumindest nur mit großen Mühen, gestaltet werden. Dies kann letztlich auch zu Differenzen und Konflikten innerhalb der Führung der Organisation führen. Gemäß des konstruktivistischen Paradigmas ist auch hier als Lösung eine Metakommunikation vorzuschlagen, bei der die Begriffe inhaltlich mit der für das Unternehmen passenden „Wirklichkeit" gefüllt werden. So werden eine gemeinsame Sprache und dadurch auch ein gemeinsames Verständnis geschaffen. Dies ist Vorraussetzung um notwendige Maßnahmen sinnvoll zu diskutieren und die „richtigen" Entscheidungen, zu treffen und diese mit einer einheitlichen Stimme zu kommunizieren, was wiederum die Akzeptanz und ein gemeinsames Erscheinungsbild in der Außensicht ermöglicht. Letztlich können durch den Mangel einer gemeinsamen Sprache, die Missverständnissen vorbeugt, auch Hindernisse und Barrieren bei der Umsetzung möglicherweise notwendiger Veränderungen entstehen. Dies wird in den Aussagen der <Person B> deutlich, indem sie im Zusammenhang mit Change-Management von der Unbemerktheit falsch verwendeter Management-Tools spricht.[472]

Ein weiteres Hindernis für Veränderung, insbesondere für die Einführung eines Management-Informations-Systems kann darin liegen, dass dem „Zufall", oder dem „Glück" ultimative Bedeutung zugemessen wird. Dies kann ein streng deterministisches Management-Informations-System unterminieren. Erkennbar ist dies etwa an den Aussagen von <Person B> und <Person C>.[473] Dafür scheint etwa das im Kapitel Sechs vorgestellte Tool, das eine gemeinsame Diskussion der möglichen Zukunft fördert, geeignet zu sein. Mit seiner Unterstützung kann die Zukunft selbstverständlich nicht vorhergesagt werden. Allerdings kann zumindest über die Diskussion optionaler Zukunftsszenarien, ihrer Beeinflussung durch zufällige Ereignisse, sowie deren Wahrscheinlichkeit, dieser Aspekt auf zumindest nachvollziehbare Art und Weise einfließen.

---

[471] Vgl. Anhang II Essenz Weitere relevante Bemerkungen

[472] Vgl. Anhang II Essenz Weitere relevante Bemerkungen

[473] Vgl. Anhang II Essenz, Vorstellung des Interviewten (Position, Background, Ausbildung)

Methodische Erkenntnisse

Nach der Erörterung der Erkenntnisse aus inhaltlicher, themenspezifischer Sichtweise sollen nun auch in der gebotenen Kürze, Einsichten zur gewählten Forschungsmethode der qualitativen Interviews festgehalten werden.

Ein Blick auf die Transkriptionen in Anhang IV, der einen stattlichen Umfang von über 80 Seiten auszuwertendem Interviewmaterial birgt, lässt das Ausmaß des Aufwandes erahnen. Trotz der „Vorwarnungen" in der Literatur[474] blieb der Autor der gewählten Methode treu. Insgesamt wurden für Interviews, Transkription und Auswertung mehr als 190 Arbeitsstunden aufgewendet. Dabei wurden allerdings lediglich die wichtigsten inhaltlichen Erkenntnisse herausgearbeitet. Das Interviewmaterial bietet hier noch weitere Erkenntnismöglichkeiten.

Das ist zugleich der beschriebene große Vorteil des zusätzlichen Erkenntnisgewinnes. Dadurch dass man Antworten zu Fragen erhält, die man gar nicht gestellt hat, ergibt sich ein guter Eindruck, der für den Interviewten tatsächlich relevanten Aspekte. Hierfür soll das Ansprechen der Multirollenträgerproblematik, als typisches Kennzeichen kleiner und mittlerer Unternehmen und somit als wesentliches Indiz der Entwicklungsstufe des Unternehmens, dienen.[475] Weiters wäre quantitativ erhoben kaum das Konfliktpotenzial zwischen dem Markt und den Regulativen thematisiert worden.[476]

Von den Interviewten „spontan", also von sich heraus, ohne quantitativ geleitet zu werden, wurden Hindernisse für Veränderungen genannt. Hier sind etwa die Veränderungsresistenz der Menschen[477], sowie der als entscheidungsrelevante Zufall oder das Glück genannt.[478] Die in qualitativen Interviews geforderte Aufmerksamkeit auf Bemerkungen, welche vor oder nach dem Interview gemacht werden, ergaben für die Themenstellung

---

[474] Vgl. Atteslander, P. (2008) S. 132), Lamnek, S. (2005), S. 403, Titscher, S./Wodak, R./Meyer, M./Vetter, E. (1998) S. 339

[475] Vgl. Analyse zu den Aussagen der Entwicklungsstufe der Organisation (Tab. 7)

[476] Vgl. Analyse zu den Aussagen zum Umfeld der Organisation (Tab. 8)

[477] Vgl. Analyse zu den Aussagen zum Change-Management (Tab. 13)

weitere Einsichten. Auf solchen resultierten etwa die Erkenntnisse der weiter oben im Kapitel beschriebenen Verdrängung der strategischen und organisationsinternen Arbeit durch die täglichen Aktivitäten.

Ein wesentlicher Aspekt, der auf die Methode zurückzuführen ist, ist die Uneinheitlichkeit des Verständnisses der unterschiedlichen, teilweise im Management sehr geläufigen, Begriffe. Als Beispiele seien hier der radikale Change, Change-Management, Projekt, etc. genannt. Daraus ergeben sich auch wesentliche, praktische Implikationen, die weiter oben im Kapitel angeführt wurden.[479]

In diesem Zusammenhang war eine Änderung der Fragestellung zum Thema der für den Entscheidungsträger relevanten Informationsquellen fruchtbringend. Es wurde ab dem zweiten Interview nach den „Systemen", bzw. letztlich überhaupt allgemeiner, nach dem, was sie sich bei der Rückkehr nach einer längeren Abwesenheit vom Unternehmen als erstes ansehen oder anhören würden, gefragt. Dies half, um die abstrakten Begriffe der „relevanten Information", oder der „relevanten Informationsquellen" zu konkretisieren und so zu relevanten Aussagen zu gelangen.

Als letzte methodische Erkenntnis soll hier eine Grenze der quantitativen Auswertung des qualitativen Interviews genannt sein. Letztlich auch mit als Rechtfertigung, warum diese weitestgehend unterblieb. Und zwar ist hier, insbesondere wenn man die entsprechenden Originaltranskripte ansieht zu erkennen, dass die qualitative Auswertung der Interviews auf die Frage zur Übersicht über Prozesse und Projekte bei <Person B> und <Person C> letztlich zur gleichen Aussage führt. Nämlich der, dass es diese nicht gibt. Quantitativ wird dies allerdings bei <Person B> unmittelbar mit einem Wort, nämlich „Nein" kommentiert, während <Person C> dies mit einem anfänglichen diffusen „Ja, das sollten wir …" schließlich doch mit einem, auf den offenen Charakter der qualitativen Methode zurückzuführenden, klaren Nein beantwortet. Dieses Nein allerdings, folgt

---

[478] Siehe weiter oben im Kapitel, zur Auswertung der Weiteren relevanten Bemerkungen, und Anhang II Essenz Weitere relevante Bemerkungen.

[479] Vgl. dazu etwa die Analyse zu den Aussagen zum Change-Management (Tab. 13), aber auch Anhang II Essenz Weitere relevante Bemerkungen

erst längeren Ausführungen über die (möglichen) Inhalte und den Nutzen der Übersicht, in diesem Fall, über die Prozesse.[480]

7.2.3 Empfehlungen

Die Analyse des Interviews zeigt ein Unternehmen mit einer jungen Unternehmenskultur in einem dynamischen, unsicheren Umfeld, das sich in einer Umstrukturierungsphase befindet. Hier sollte versucht werden, die Vorteile der flexiblen Organisation und raschen Entscheidungsfindung aufrechtzuerhalten. Ein weiterer Vorteil der Organisation liegt auch gerade in den teils unterschiedlichen Zugängen und Interpretationen der Interviewten zu den Themen dieser Arbeit. Würden diese Ansichten nicht lediglich nivelliert und gleich gemacht, sondern breit diskutiert und ein gemeinsames Verständnis hergestellt, kann dies enormes Potential für kreative Lösungen bergen.[481] Gleichzeitig sind aber, bedingt durch das rasche Wachstum der letzten Jahre, strukturell Optimierungspotentiale zu erkennen. Um diese ganzheitlich zu erkennen und steuerbar zu machen, kann ein integriertes Management-Informations-System[482] das mit entsprechendem Change-Management, also etwa in Form eines Projektes[483] implementiert wird, wesentliche Verbesserungen bringen. Dies ist technisch auch relativ leicht umsetzbar.

Erhebung der Bedürfnisse (Konzeptionsprojekt)

Als Vorraussetzung dafür ist allerdings eine relativ breite Auseinandersetzung mit der Thematik und der Definition der Bedürfnisse der einzelnen, relevanten Entscheidungsträger, sowie deren Erwartungen an ein solches, zu erheben.[484] Hier empfiehlt sich daher eine Projektkette aus einem Konzeptionsprojekt und einem anschließenden Umsetzungsprojekt. Das Konzeptionsprojekt sollte die Entscheidung über eine Umsetzung, als

---

[480] Vgl. Tab. 15 Aussagen zum Überblick über Projekte und Prozesse in der Organisation, sowie weniger gekürzten Aussagen im der Essenz der Interviews im Anhang II und für die gesamten Interviewtranskriptionen Anhang IV Transkriptionen der Interviews.

[481] Vgl. dazu Kap. 5.4.4 „Gruppenarbeit“

[482] Vgl. dazu Kapitel Zwei „Integrierte Management-Informations-Systeme“

[483] Vgl. dazu Kapitel Vier „Projekte und Prozesse“ und Fünf „Change-Management“

[484] Vgl. dazu Kapitel Fünf „Change-Management“, insbesondere Kap. 5.2 „Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderung“ und Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“

eines ihrer Kernziele definiert haben. Das setzt entsprechendes Verständnis von einem integrierten Management-Informations-System durch die Entscheidungsträger voraus. Im Falle einer Entscheidung für ein solches System, setzt eine erfolgreiche Implementierung unbedingtes Commitment des Top-Managements voraus, denn die Einführung eines solchen integrierten Management-Informations-Systems ist als kultureller Change anzusehen.[485] Diesem Umstand ist mit entsprechender Anerkennung des Aufwandes, sowie Bereitstellung der benötigten Ressourcen zu begegnen. Sollte dies nicht der Fall sein, ist die Gefahr eines Scheiterns und der dadurch vergeudeten Ressourcen, sowie der Folgen für eventuelle weitere Änderungsversuche hoch.[486] Hier gilt es, insbesondere auf den Nutzen der Implementierung hinzuweisen und auch auf die technisch relativ einfach erscheinende Umsetzbarkeit.

Aufsetzen eines Meta-Controllings

Wichtig erscheint weiters die Beachtung der entsprechenden Transparenz des Systems und die Etablierung entsprechenden Meta-Controllings. Dadurch sollen die dem System zugrunde liegenden Prämissen regelmäßig überprüft und angepasst werden.[487] Einen Rahmen dafür könnten regelmäßige (Viertel-/ Halb-/ oder Jährlichen) Strategie-Workshops bieten. Diese sollten am besten extern stattfinden, um die beobachtete starke Verflechtung der operativen und strategischen Tätigkeiten etwas aufzulösen. Dabei sollte breiter Raum zur Metakommunikation über das Management-Informations-System, seine Prämissen, aber auch über die Identität der Organisation gegeben werden.[488]

Zur Förderung der Akzeptanz ist es notwendig, stets auf die Unterstützungsfunktion des Systems hinzuweisen. Durch ein solches können niemandem Entscheidungen abgenommen werden, diese können lediglich fundierter und auch effizienter getroffen werden. Professionelles Projektmanagement ist sicherlich hilfreich zur Unterstützung des

---

[485] Vgl. dazu Kap. 4.1 „Überblick“ (zu „Projekte und Prozesse“), Kap. 5.4.3 „Kommuniktion, Konfliktmanagement“

[486] Vgl. dazu Kap. 5.1 „Einleitung und Übersicht“ (zu „Change-Management“)

[487] Vgl. dazu Kap. 4.3 „Prozessmanagement“

[488] Vgl. dazu Kap. 5.4.3 „Kommunikation, Konfliktmanagement“

Vorhabens. Dadurch werden auch die erkannten Verständnisschwierigkeiten zum Thema Change-Management adressiert und über die im Projektmanagement geforderten Kommunikationsstrukturen und Umfeldanalysen zielgerecht kommuniziert.[489]

Integration der vorhandenen Management-Informations-Systeme, Aufwertung des Projekt- und Prozessmanagements

Im <Subunternehmen C/Technik> sind einige der Ideen, des in Kapitel Sechs vorgestellten Tools bereits implementiert und auch die Akzeptanz bezüglich eines Systems, das nicht ausschließlich Finanzkennzahlen als Grundlage hat, weitgehend gegeben. Hier könnte in einem Optimierungsprojekt ein Relaunch umgesetzt werden, der die Erkenntnisse dieser Arbeit berücksichtigt. Eine Schwierigkeit ist allerdings, die rein monetäre Vorgabe der Ziele durch die Holding. Hier ist, um die Organisation letztlich auch an einer Strategie auszurichten[490] diese zu definieren und abzustimmen. Projektmanagement ist im <Subunternehmen C/Technik> teilweise bereits in recht guter Form vorhanden. Größere Aufgaben werden bereits wie ein Projekt geführt. Dies könnte insofern optimiert werden, als gemeinsame Richtlinien erarbeitet werden, die den Projektmanagern die Methoden zur Verfügung stellen, sowie eine zumindest anfängliche Begleitung der Projekte etwa durch zertifizierte Projektmanager, um die Methodenkompetenz sicherzustellen. Das kann durch Projektmanagement-Consulting, oder –Coaching passieren. Entsprechende Trainings sind mittelfristig ebenso eine nachhaltig wirksame Maßnahme. Weiters könnte durch die Weiterentwicklung der Projektmanagement-Kompetenzen und Etablierung einiger Methoden relativ leicht ein Überblick über die laufenden Projekte geschaffen werden, welcher schließlich in das Management-Informations-System integrierbar ist. [491] Was das Prozessmanagement anbelangt, wird auch aufgrund der Anforderungen an ein Luftfahrt(-technik)unternehmen, eine weitgehende Etablierung einzelner Prozesse erkannt. Was hier ebenfalls allerdings kaum vor-

[489] Vgl. dazu Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“, Kap. 4.2 „Projektmanagement“ und Kap. 5.2 „Warum Change-Management? Barrieren bei Veränderungen“

[490] Vgl. dazu Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“

[491] Vgl. dazu Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“ und Kap. 4.2 „Projektmanagement“ und Kap. 4.4 „Integration in die Balanced Scorecard“

handen ist, ist eine Auseinandersetzung auf einer Meta-Ebene. Dabei geht es um einen Überblick über die Prozesse, deren Zusammenhänge und Überschneidungen, sowie um die Erkenntnis der jeweiligen Beiträge zum gemeinsamen Unternehmensziel. Damit könnten die Prozesse besser aufeinander abgestimmt werden. Dies kann durch die mögliche Integration der Prozesse in einem Management-Informations-System, welches durch ein wenig Makroprozessmanagement wie etwa einer Prozesslandkarte unterstützt wird, erfolgen. Im Ausbau eines Mikroprozessmanagements liegt hier ebenfalls noch einiges an Potential. Etwa kann durch das Verstehen von Prozessmanagement als Wert an sich und nicht lediglich als ein Abdecken gewisser Anforderungen, Nutzen gezogen werden. Aus diesem Verständnis resultiert die Erkenntnis des notwendigen Prozesscontrollings, welches eine bessere Abstimmung innerhalb der Organisation, sowie die kontinuierliche Prozessverbesserung ermöglicht.[492]

Sollte man sich entschließen, ein integriertes Management-Informations-System, etwa in der Art, wie es in Kapitel Sechs vorgestellt wird im <Subunternehmen C/Technik> zu etablieren, so kann dies nicht nur helfen intern Klarheit zu schaffen, sondern auch extern, etwa innerhalb der einbettenden Holding, für mehr gegenseitiges Verständnis zu sorgen.

Empfehlungen für die Holding

Für das <Unternehmen C/Holding> können hier nur rudimentäre Empfehlungen gemacht werden, da dieses nicht im Fokus der Untersuchung war. Allerdings ergeben sich aufgrund der engen Verknüpfung zum <Subunternehmen C/Technik> diesbezügliche Synergieeffekte. Dies ist auch gleich eine der möglichen Verbesserungen, dass innerhalb des Konzerns, mithilfe eines integrierten Management-Informations-Systems ebenfalls Synergien aufgezeigt und steuerbar gemacht werden können.[493] Dies unterstützt weiters die Töchterunternehmen ihre Strategie entsprechend einem „Big-Picture“ des Konzerns auszurichten. Mittelfristig könnte an die Etablierung konzernweiter Projekt-

[492] Vgl. dazu Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“ und Kap. 4.3 “Prozessmanagement” und Kap. 4.4 „Integration in die Balanced Scorecard“

[493] Vgl. dazu Kap. 2.2 „Die Balanced Scorecard“

management-Standards, die letztlich auch der Aufrechterhaltung der vorhandenen Flexibilität dienen, gewinnbringend sein.[494] Selbstverständlich müsste auch hier als Voraussetzung die entsprechende Änderungsbereitschaft geprüft werden.

Aufgrund des systemisch-konstruktivistischen Verständnisses des Autors soll letztlich noch festgehalten werden, dass es sich hier lediglich um die Wahrnehmung des Autors, und daher um „seine“ Wirklichkeit handelt. So sind auch die Empfehlungen als Angebot zu sehen, die von der Organisation aufgenommen werden können und durch entsprechende Interpretation Teil einer organisatorischen Wirklichkeit werden können. Letztlich ist diese allerdings, ebenso wie die „Wirklichkeit“ des Autors, stets auch anders möglich.[495]

7.3 Zwischenzusammenfassung Kap. 7

Dieses Kapitel stellt zunächst die Methode des qualitativen Interviews vor, dessen Prämisse das Verständnis der „Realität“ als sozial konstruierte Wirklichkeit ist. Das bedeutet, dass die Interviewten jeweils individuell-subjektiv ihre eigene Abbildung der „Realität“ erfassen. Der Forscher versucht diese festzuhalten, sie im Lichte seiner Erkenntnisse zu interpretieren und in Worte zu fassen. Der große Vorteil dieser Methode liegt darin, dass der Interviewer nicht oder zumindest möglichst wenig, in das Geschehen des Interviews eingreift. Dadurch kann der Interviewte möglichst frei zum Thema Stellung nehmen und es kommt so zu Vorteilen bezüglich des Verständnisses und der Erkenntnis. Der Interviewer versucht, das Gesprochene gemeinsam mit dem Interviewten bereits während des Interviews zu interpretieren, um so die Sicht des Interviewten zu verstehen, und nicht Antworten auf Fragen zu bekommen, bei denen die Frage bereits verfälschte Antworten evoziert. Dadurch sind sie authentischer und näher am Forschungssubjekt. Der Erkenntnisfortschritt entsteht dadurch, dass die Interviewten wirklich davon sprechen, was ihnen als relevant zum Thema erscheint und nicht lediglich zu vom Forscher vorgefertigten Fragen Bewertungen abgeben. Die Nachteile dieser Methode

[494] Vgl. dazu Kap. 4.2 “Projektmanagement” und Kap. 4.5 „Aufbauorganisation eines prozess- und projektorientierten Unternehmens“

[495] Vgl. dazu Kap. 1.2 „Wissenschaftstheoretische Einführung“ und Kap. 5.3 „Systemisches Management und Wandel“

liegen allerdings ebenso auf der Hand. Allein für die Erhebung und Auswertung der Interviews etwa, wurden mehr als 190 Arbeitsstunden benötigt. Die gewählte Methodik des qualitativen Interviews lässt sich möglicherweise mit den Begriffen Aufwand versus Erkenntnisgewinn zusammenfassen. Obwohl auch nach dem qualitativen Paradigma eine Generalisierung der Aussagen möglich ist, so ist eine Repräsentativität im quantitativen Verständnis nicht zu erwarten.

Die untersuchte Organisation entspricht einem mittelständischen Unternehmen, das sich in einem dynamischen aber stark reglementierten Umfeld, in hohem Maße beeinflusst durch die Ereignisse der Wirtschaftskrise ab 2008, erfolgreich behauptet. Es ist eingebettet in einer Holding-Struktur und erlebt permanenten Wandel. Dies gibt ihm die benötigte Flexibilität, jedoch werden auch die mangelnden formellen Strukturen erkenntlich. Sie führen zu einem erhöhten Koordinationsaufwand, wobei oft auch kein gemeinsames Verständnis zu den relevanten Themen erkennbar ist. Letzteres erschwert so auch eine gemeinsame, zielgerichtete Vorgangsweise. Der strategischen Ausrichtung der Organisation wird im täglichen Arbeitsablauf der Interviewten kaum Zeit eingeräumt. Der teils mangelnde Überblick über das Gesamtgeschehen ist somit eine logische Konsequenz.

Um die Flexibilität aufrechtzuerhalten und trotzdem, wo benötigt, Strukturen zu schaffen, wurde in den Empfehlungen eine Verbindung aus einem einfachen Reporting-Tool mit schlankem Prozess- und Projektmanagement vorgeschlagen. Dies unter der Prämisse einer effektiven, aber intensiven, und vom operativen Geschäft abgesonderten Meta-Diskussion. Ob das umgesetzt wird, hängt letztlich von der Erkenntnis der Notwendigkeit, dem nötigen Commitment und der dadurch hervorgerufenen Bereitstellung der Ressourcen ab. Als Alternative bliebe auch das - auch nicht immer falsche - „durchwursteln“.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Was du für den Gipfel
hältst ist nur eine Stufe.
Seneca

Was ist also der Nutzen, und was sind die Grenzen von integrierten, empfängerorientierten Management-Informations-Systemen? Und was gilt es in Zusammenhang mit Projekt-, Prozess- und Change-Management zu beachten?

Der Nutzen besteht darin, in einem komplexen Umfeld voller Ungewissheit, in einer immer spezialisierteren, arbeitsteiligen Wirtschaft ein relativ einfaches Kommunikations-Tool zur Hand zu haben, welches das Management unterstützen kann, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dabei bleibt der Blick möglichst ganzheitlich auf die relevanten Bereiche fokusiert. Es ist jedoch auch darauf zu achten, das System möglichst weit an die Organisation anzupassen. Unterschiedliche Organisationen haben aufgrund ihrer unterschiedlichen Identitäten jeweils andere Bedürfnisse. Hier ist etwa die Phase in der Unternehmensentwicklung relevant. Auch die Größe des Unternehmens und somit die Ressourcen für eine Befassung mit strategischen Inhalten, aber auch das Umfeld und die Organisationskultur sind entscheidende Faktoren, welche daher nur individuelle Lösungen möglich machen. Um nun auch noch die Flugzeugmetapher zu strapazieren, kann das integrierte Management-Informations-System, richtig aufgesetzt, das zentrale Navigationssystem eines Unternehmens darstellen. Das Projektmanagement hilft, mittlere bis größere Modifikationen, entweder am Flugplan oder am Gerät selbst zu bewältigen, während das Prozessmanagement den laufenden Betrieb unterstützt und so eher dem Fine-Tuning des Bestehenden dient. Dies, verbunden mit den richtig eingesetzten Elementen des Change-Managements, kann als Schlüssel zum erfolgreichen Bestehen und Wachsen einer Organisation gesehen werden.

Die qualitative Fallstudie des siebenten Kapitels bringt Einsichten, die so in einem qualitativen Forschungsdesign kaum möglich gewesen wären. Bei der Wahl zwischen den beiden Methoden geht es wohl letztlich darum, die zusätzlich erwartete Erkenntnis dem zusätzlichen Aufwand gegenüberzustellen und die jeweils für die Untersuchung geeignetste herauszufinden. Denkbar wäre auch eine Kombination beider, etwa im Rahmen eines Gegenstromverfahrens, also zuerst explorativ-qualitativ zu forschen um (Arbeits-) hypothesen zu generieren, diese dann quantitativ zu überprüfen und so eine bessere Ba-

sis für weitere qualitative Tests zu bekommen. So könnte die sozial konstruierte Sicht der „Wirklichkeit“ sich dieser annähern. Kritisch dazu ist allerdings sicherlich zu bemerken, dass sich ja auch die „Wirklichkeit“ selbst, insbesondere auch im - für diese Methode benötigten - Zeitablauf, verändert und so ja auch die Frage nach einer objektiven Wirklichkeit obsolet scheint. Schließlich scheinen teilweise die theoretischen Grundlagen der beiden Forschungsparadigmen „derart verschieden, dass sich nur bedingt Schnittstellen für einen Dialog auf der Grundlage gleichen Vorverständnisses finden lassen“.[496]

Obwohl der empirische Teil dieser Arbeit letztlich nur ein Unternehmen untersucht, können die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil auf jede Organisation die bestrebt ist ein möglichst schlankes und gut verfestigtes integriertes Management-Informations-System zu entwickeln, angewandt werden. Die Erkenntnisse aus der Fallstudie können dabei insofern helfen, als dass es sich bei den Beobachtungen um typische handelt[497], die in einer ähnlichen Art auch in anderen Unternehmen vorkommen mögen. So können auch die vorgeschlagenen Empfehlungen zumindest teilweise, für Unternehmen mit ähnlichen Merkmalen oder in ähnlichen Situationen genutzt und - entsprechend adaptiert - eingesetzt werden.

Die im qualitativen Paradigma empfohlene Triangulation kann durch Interpretation unterschiedlicher Forscher verwirklicht werden. Zusammen mit dem hohen Transkriptionsaufwand lässt dies die gewählte Methode für ähnliche Forschungsvorhaben für mehr als einen Forscher empfehlen.

Weiters lässt sich festhalten, dass im Rahmen der Recherche für diese Arbeit, zur Anwendung der qualitativen Methoden für die Wirtschaftswissenschaften, ein noch weites Gebiet an Feld-, als auch an Grundlagenforschung entdeckt wurde. Dies, obwohl bereits im Grundlagenwerk von Kaplan und Norton dieser Forschungsbedarf bereits angedeutet wurde.[498] Hier sei als herausragendes Beispiel die qualitative, teilnehmende Beobach-

---

[496] Lamnek, S. (2005), S. 143

[497] Vgl. dazu, im speziellen zur Möglichkeit der Generalisierung typischer Aussagen im qualitativen Paradigma Kap. 1.2 „Wissenschaftstheoretische Einführung“

[498] Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 145 und noch deutlicher S. 146.

tung genannt.[499] Davon könnte auch die Praxis profitieren. Entsprechende Tendenzen sind durchaus bereits zu finden, da etwa klassische quantitative Bereiche, wie das Projektmanagement aber auch die Organisationslehre immer wieder auch auf Elemente der qualitativen, interpretativen Methode zurückgreift. Stellvertretend für viele Bereiche sei etwa die Darstellung unterschiedlicher Kulturen bzw. Subkulturen in Organisationen, bzw. Projektgruppen, sowie die normative Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse des Individuums in neueren Führungstheorien angeführt.[500] Die Erkenntnis, dass für bestimmte Bereiche, wie der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, qualitative Methoden als Zwischenlösung bis zur Entwicklung von unternehmensspezifischen quantitativen Kennzahlen empfohlen werden[501] greift möglicherweise zu kurz. Manche Kriterien lassen sich vielleicht auch lediglich qualitativ beschreiben. Eine umfassende, gemeinsame Betrachtung ist hier noch nicht zu beobachten.

Aus diesem Aspekt heraus deutet sich für mich auch eine fruchtbare Befassung der subjektiven Erkenntnis und der Konstruktion einer gemeinsamen (Unternehmens-) Wirklichkeit im Rahmen der Balanced Scorecard an. Eine Skizze davon befindet sich in Kapitel Sechs. Dies ist auch einer der Eckpunkte des recht jungen Forschungsfeldes des „Strategic Foresight“, in dem die Beachtung „weicherer“ Aspekte, wie die Kognition, Kreativität, Kommunikation und Konsensbildung eine wesentliche Rolle spielt.[502]

Hierbei mag interessant sein, ob eine Klassifikation von Entscheidungsträgern in qualitativ orientiert oder quantitativ orientiert, also in ihrer Denk-, und Verständnisweise dem einen oder anderen Paradigma näher stehend, und dessen Implikationen in Bezug auf ein Management-Informations-System Erkenntnisse bringen könnte.[503] Die situative Reifegradtheorie empfiehlt je nach Reifegrad des Mitarbeiters einen anderen Führungs-

---

[499] Ähnlicher Ansicht etwa auch Atteslander S (2008). 95, für den Bereich der Soziologie

[500] Ähnlich auch etwa zur Problematik der Messbarkeit der „weichen“ Kennzahlen: Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 421

[501] Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.) (2007), S. 208, Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a), S. 145

[502] Vgl. Müller-Stewens, G. (2007), S. 568

[503] Vgl. Kap. 3.1 „Empfänger“

stil. Hier scheint eine Erweiterung dieser Theorie auf den Reifegrad einer Organisation möglich.[504]

[504] Vgl. dazu Kap. 5.4.1 „Führung, Macht und Mikropolitik“

Literaturverzeichnis

Ashby, W. R. (1970): The process of model-building in the behavioral sciences, Columbia

Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Aufl., Wien

Bardmann, T. M./Groth, T. (2001): Zirkuläre Positionen III – Organisation, Management, Beratung, Wiesbaden

Bea, F. X./Scheurer, S./Hesselmann S. (2008): Projektmanagement, Stuttgart

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008): Innovationen im Unternehmen kultivieren, Gütersloh

Berthel, J. (1992): Informationsbedarf, in: *Frese, E.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, zit. nach Horváth, P. (2009), S. 311

Betsch, C./Betsch, T./Haberstroh, S. (2004): Kommentar: Intuition: Wann sie ihren Bauch entscheiden lassen können, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 2/2004, S. 81-83

Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M. und Wagner, F. W. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 4.Aufl., München

Braunstein, R. (2004): Beiträge zur Geschichte des deutschsprachigen Controlling – Die Controllingpioniere, Diss., WU-Wien

Brewer, M. B. (1979): Ingroup Bias in the minimal intergroup situation: A cognitive motivational analysis, in: Psychological Bulletin, 86, S. 543-549, zit. nach *Brown, R.* (2002): Beziehungen zwischen Gruppen, in: *Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, W.* (Hrsg.): Sozialpsychologie, 4. Aufl., Berlin, S. 537-576

Brown, R. (2002): Beziehungen zwischen Gruppen, in: *Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, W.* (Hrsg.): Sozialpsychologie, 4. Aufl., Berlin, S. 537-576

Chmielewicz, K. (1994): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 4. Aufl., Stuttgart

Eckardstein, D. v. (1999): Management: Theorien-Führung-Veränderung, Stuttgart

EFQM (o.J.): o.T., URL: http://ww1.efqm.org, Stand: 08. Juli 2009

Eschenbach, R. (Hrsg.) (1993): Werden-Bewahren-Abschaffen, Wien

Eschenbach, R. (Hrsg.) (1996): Controlling, 2.Aufl., Stuttgart

Eschenbach, R./Risak, J. (Hrsg.) (1997):Die Krise als Normalfall – Aktuelle Antworten des Controlling, Wien

Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2008): Strategische Konzepte Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich, 5. Aufl., Stuttgart

Eschenbach, R./Haddad, T. (1999): o.T., zit. nach *Schermann, M.* (2007): Managementinformationssysteme, Wien S. 46

Esser, H. (1986): Können Befragte lügen?, in Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 38. Jg., Heft 2, S. 314-336, zit. nach *Lamnek, S.* (2005): Qualitative Sozialforschung, Weinheim

Esser, H. (1993): Soziologie – Allgemeine Grundlagen, Frankfurt/New York

Festinger, L. (1978) Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern, Stuttgart, Wien

Fiedler, S. (1996): Bewältigung von Projektkrisen auf der Grundlage eines systemisch-konstruktivistischen Management Ansatzes, Diss., WU-Wien

Filstead, W. J. (1970): Qualitative Methodology – First Hand Involvement with the Social World, Chicago zit. nach *Lamnek, S.* (2005): Qualitative Sozialforschung, Weinheim

Fletcher, J. K. (2004): The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change, in: The Leadership Quarterly, Oct. 2004, Vol. 15, Issue 5, S. 647-661

Flick, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg

Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart

Frey, B. S./Benz, M. (2004): Anreizsysteme, ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Dimension, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart S. 21-28

Friebertshäuser, B. (1997): Interviewtechniken – ein Überblick, in: *Friebertshäuser, B./Prengel, A.* (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München, S. 371-395

Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.) (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München

Friedrichsmeier, H./Frühauf, H. (2009): Durch Veränderung zum Erfolg – Mit Fallbeispielen aus Wirtschaft und Verwaltung, Wien

Fuchs, W./Klima, R./Lautmann, R. & Wienold, H. (1978): Lexikon zur Soziologie, Reinbek, zit. nach *Lamnek, S.* (2005): Qualitative Sozialforschung, Weinheim

Gaitanides, M. (2007): Prozessorganisation, 2.Aufl., München

Gareis, R. (2006): Happy Projects!, 3.Aufl., Wien

Gareis, R./Stummer, M. (2007): Prozesse und Projekte, 2.Aufl., Wien

Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.) (2004) Handwörterbuch des Personalwesens, 3.Aufl., Stuttgart

Gerberich, C. W./Schäfer, Th./Teuber, J. (2006): Integrierte Lean Balanced Scorecard, Wiesbaden

Girtler, R. (1992): Methoden der qualitativen Sozialforschung, 3.Aufl., Wien, Köln, Weimar

Glazinski, B. (2007): Innovatives Change Management – Strategie, Organisation und Verhalten erfolgreich integrieren, Weinheim

Gleißner, W./Romeike, F. (2005): Risikomanagement - Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, München

Graumann, C. F. (1972): Soziale Interaktion und Einstellung, in *Graumann, C. F.* (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, 7. Band, Sozialpsychologie, Göttingen, S. 1109-1262

Graumann, C. F. (Hrsg.) (1972): Handbuch der Psychologie, 7. Band, Sozialpsychologie, Göttingen

Greiner, L. (1998): Evolution and Revolution as Organizations grow, in Harvard Business Review, May to June 1998, Nr.3, S. 55-64

Grundei, J. (2004): Top Management (Vorstand), in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart S. 1441-1449

Hachmeister, D. (2007): Kennzahlensysteme, in: *Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfingsten, A.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6.Aufl., Stuttgart, S.887-897

Haltemeyer, B./Lueger, G. (2002): Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern, in: *Kasper, H./Mayrhofer, W.* (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien S.405-445

Hammond, J./Keeney, R./Raiffa, H. (2006): The hidden traps in decision making, in Harvard business review January 2006, S. 118 - 126

Hansen, H. R. /Neumann, G. (2004): Wirtschaftsinformatik 1, 9. Aufl., Stuttgart

Hansen, H. R. /Neumann, G. (2007): Arbeitsbuch Wirtschaftsinformatik, 7. Aufl., Stuttgart

Hauschildt, J./Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement, 4. Aufl., München

Hartfiel, G. (1982): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart, zit. nach *Lamnek, S.* (2005): Qualitative Sozialforschung, Weinheim

Heinrich, M./Schmidt, A. (2002): Kommunikation im Management: Grundlagen und die Rolle neuer Medien, in: *Kasper, H./Mayrhofer, W.* (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien

Herkner, W. (1996): Lehrbuch Sozialpsychologie, 2. Nachdruck d. 1.Aufl, Bern

Hoffmann, W./Niedermayr, R./Risak, J. (1996): Führungsergänzung durch Controlling, in: *Eschenbach, R.* (Hrsg.): Controlling, 2.Aufl. Stuttgart, S. 3-48

Hofmann, M. (Hrsg.) (1991): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg

Horvath, P. (2009): Controlling, 11. Aufl., München

Horváth & Partners (Hrsg.) (2007): Balanced Scorecard umsetzen, 4.Aufl, Stuttgart

IPMA – International Project Management Association (2006): ICB – IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0, URL: http://www.ipma.ch

Jankulik E./Kuhlang, P./Piff, R. (2005): Projektmanagement und Prozessmessung, die BSC im projektorientierten Unternehmen, Erlangen

Kaplan, R. S. (2000): Geleitwort zur ersten Auflage in: *Horváth & Partners* (2000), zit. nach *Horváth & Partners* (Hrsg.) (2007), S. XII

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, in Harvard Business Review, Jan-Feb 1993, S. 71-79

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1993a): Chadwick, Inc.: The Balanced Scorecard, Fallstudie, Harvard

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1993b): Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation, in: Harvard Business Review, Sep-Okt 1993, S. 143

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1993c): Putting the Balanced Scorecard to Work, in: Harvard Business Review, Sep-Okt 1993, S. 134-142

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996a): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Boston

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996b): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Jan-Feb 1996, S. 75-86

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, zit. nach *Müller-Stewens, G./Lechner Chr*. (2005), S. 709

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2005): The Office of Strategy Management, in: Strategic Finance, Oct.2005, 87,4, S. 8-60

Kastl, I. (2009): Managementsysteme integriert organisieren, Wien

Kasper, H. (1987): Organisationskultur: Über den Stand der Forschung, Wien

Kasper, H. (1995): Post-Graduate-Management-Wissen, Wien

Kasper, H. (2004): Komplexitätsmanagement, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.) Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, S. 618-628

Kasper, H. (Hrsg.) (2004): Strategien realisieren – Organisationen mobilisieren – Das neueste Managementwissen aus dem PGM MBA, Wien

Kasper, H./Heimerl, P./Mühlbacher, J. (2002): Strukturale und prozessorientierte Organisationsformen, in: *Kasper, H./Mayrhofer, W.* (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien, S. 19-93

Kasper, H./Mayrhofer, W. (2002): Wandel als basso continuo des Handelns in und von Organisationen, in: *Kasper, H./Mayrhofer, W.* (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien, S. 9-17

Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.) (2002): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien

Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999): Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung, in: *Eckardstein, D. v.*: Management: Theorien-Führung-Veränderung, Stuttgart

Kirsch, W./Esser W. M./Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, München, zit. nach *Rosenstiel, L. v.* (2003), S. 455

Klingebeil, N. (1999): Integriertes Performance Measurement, Habilitationsschrift an der Universität St. Gallen, zit. nach *Müller-Stewens, G./Lechner, Chr.* (2005), S. 744

Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfingsten, A. (Hrsg.) (2007), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6.Aufl., Stuttgart

Koreimann, D. S. (1976): Methoden der Informationsbedarfsanalyse, Berlin, New York, zit. nach *Horvath, P.* (2009): Controlling, 11. Aufl., München, S. 326

Krüger, W. (2004): Wandel, Management des (Change Management), in : *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, S. 1605-1614

Krüger, W. (2007): Change Management, in: *Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfingsten, A.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6.Aufl. Stuttgart, S. 195-203

Kuhn, Th. S. (1989): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt am Main

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Weinheim

Lang, R. (2004): Informelle Organisation, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, S.497-505

Lippmann, E. (1999): Konfliktmanagement als Führungsaufgabe, in: *Steiger, H./Lippmann, E.* (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Berlin

Luhmann, N. (1978): Handlungstheorie und Systemtheorie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 30.Jg., 2, S.211-227

Luhmann, N. (1981): Organisation und Entscheidung, in: *Luhmann, N.* (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 3, Opladen, S. 335-389

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main

Luhmann, N. (2006): Organisationen und Entscheidung, 2. Aufl., Wiesbaden

Luhmann, N. (Hrsg.) (1981): Soziologische Aufklärung 3, Opladen

Luthans, F. (1985): Organizational Behavior, Tokio, zit. nach *Steyrer, J.* (2002): Theorien der Führung, in: *Kasper, H./Mayrhofer, W.* (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien, S. 157-212

Malik, F. (2001): Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, 9.Aufl., zit. nach *Müller, A.* (2009): Grundzüge eines ganzheitlichen Controlling, 2.Aufl., München

Malik, F. (2009): Prozessmanagement als solides Handwerk, in: *Stöger, R.* (2009): Prozessmanagement - Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit, 2.Aufl., Stuttgart S. V-VI

March, J. G. (1994), A Primer on Decision Making – How decisions happen, New York

March, J. G. (2001): Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen, sich Torheiten zu leisten!, in: *Bardmann, T. M./Groth, T.*: Zirkuläre Positionen III – Organisation, Management, Beratung, Wiesbaden, S. 21-33

Martin, A. (2003): Arbeitszufriedenheit, in: *Martin, A.* (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart, S. 11-34

Martin, A. (Hrsg.) (2003): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart

Mayer, H. O. (2008): Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Aufl., München

Mayntz, R./Holm, K./Hübner, R. (1978): Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5. Aufl., zit. nach *Atteslander, P.* (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Aufl., Wien

Mayrhofer, W./Spitzauer, H. (2004): Against the wind ?! Outdoor-Elemente im Rahmen von Executive Development – das Beispiel Segeln, in: *Kasper, H.* (Hrsg.): Strate-

gien realisieren – Organisationen mobilisieren – Das neueste Managementwissen aus dem PGM MBA, Wien, S.99-110

Mayrhofer, W./Strunk, G./Meyer, M. (2002): Eins und eins ist selten zwei –Eigensinn, Paradoxa und Dilemmata in und zwischen Arbeitsgruppen, in: *Kasper, H./Mayrhofer, W.* (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien, S. 335-360

Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 8.Aufl., Weinheim und Basel

Menz, F./Stahl, H. K. (2008): Handbuch Stakeholderkommunikation – Grundlagen-Sprache-Praxisbeispiele, Berlin

Meyer, J.-A. (1999): Visualisierung von Informationen: verhaltenswissenschaftliche Grundregeln für das Management, Wiesbaden

Mühlbacher, J./ Scheer, P./Schmidt, A./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2008): Management Development – Wandel der Anforderungen an Führungskräfte – Festschrift für Helmut Kasper zum 60. Geburtstag, Wien

Müller, A. (2009): Grundzüge eines ganzheitlichen Controlling, 2.Aufl., München

Müller-Stewens, G. (2007): Früherkennungssysteme, in: *Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfingsten, A.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6.Aufl., Stuttgart, S.558-570

Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2001): Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen - Der St. Galler General Management Navigator, Stuttgart, zit. nach *Trebesch, K.* (2004): Organisationsentwicklung, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, S.988-997

Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005): Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen - Der St. Galler General Management Navigator, 3. Aufl., Stuttgart

Nienhüser, W. (2003): Macht, in: *Martin, A.* (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart, S. 139-172

Niven, P. R. (2005): Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance, New Jersey

Oelsnitz, Dietrich v. d. (2009): Die innovative Organisation, 2. Aufl. Stuttgart

Oevermann, U/Allert, T./Konau, E. & Krambeck, J. (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in : *Soeffner, H.-G.* (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart, S. 352-434

Oevermann, U/Allert, T./Konau, E. & Krambeck, J. (1983): Die Methodologie einerr „objektiven Hermeneutik“ in: *Zedler, P./Moser, H.* (Hrsg.): Aspekte qualitativer Sozialforschung. Studien zur Aktionsforschung, empirischer Hermeneutik und reflexiver Sozialtechnologie, Opladen, S. 95-123

Passig, K./Lobo, S. (2008): Dinge geregelt kriegen, Berlin

Patzak, G./Rattay, G. (2009): Projektmanagement, 5.Aufl., Wien

Peters, T. J./Waterman, R. H. (2004): Auf der Suche nach Spitzenleistung, 10. Aufl., Frankfurt/M.

Pfetzing, K./Rohde, A. (2009): Ganzheitliches Projektmanagement, 3. Aufl., Wettenberg, Zürich

Pietschmann, H. (2008): Change-Management und Dialektik, in: *Mühlbacher, J./ Scheer, P./Schmidt, A./Rosenstiel, L. v.* (Hrsg.): Management Development – Wandel der Anforderungen an Führungskräfte – Festschrift für Helmut Kasper zum 60. Geburtstag, Wien, S.243-251

Raffée, H. (1995): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 9. unveränderter Nachdruck der 1. Aufl.,

Ramsey, R. D. (2001): The art of procrastination, in: SuperVision, Feb 2001, 62, 2, S. 6-8

Reiß, M. (2004): Koordination und Integration, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart

Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (1997): Change Management, Stuttgart

Risak, J. (1993): Das BWA-Modell-Konzept zur evolutionären Unternehmensentwicklung, in: *Eschenbach, R.* (Hrsg.): Werden-Bewahren-Abschaffen, Wien

Risak, J. (1997): Die Krise als Normalfall, in: *Eschenbach, R./Risak, J.* (Hrsg.):Die Krise als Normalfall – Aktuelle Antworten des Controlling, Wien, S. 13-30

Romeike, F. (2003): Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in die Praxis umsetzen, Wiesbaden

Rosenstiel, L. v. (1989): Innovation und Veränderung in Organisationen, in *Roth, E.* (Hrsg.): Organisationspsychologie/Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3, Göttingen, S.652-658, zit. nach *Rosenstiel, L. v.* (2003), S. 453

Rosenstiel, L. v. (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie, 5. Aufl., Stuttgart

Roth, E. (Hrsg.) (1989): Organisationspsychologie/Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3, Göttingen

Rühli, E. (1991): Unternehmenskultur – Konzepte, Methoden, in: *Rühli, E./Keller, A.* (Hrsg.): Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen, Bern,

Stuttgart, zit. nach *Thommen, J.-P.* (2007): Betriebswirtschaftslehre, 7.Aufl. S. 1120

Rühli, E./Keller, A. (Hrsg.) (1991): Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen, Bern, Stuttgart zit. nach *Thommen, J.-P.* (2007): Betriebswirtschaftslehre, 7.Aufl. S. 1120

Sample, S. B. (2002): A contrarian approach to decision-making, in: Ivey Business Journal, May/Jun 2002, 66, 5, S. 6-8

Sandner, K. (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen, Heidelberg, zit. nach *Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999)*: Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung, in: *Eckardstein, D. v.*: Management: Theorien-Führung-Veränderung, Stuttgart, S. 186

Sandner, K./Meyer, R. (2004): Macht in Organisationen, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, S.757-765

Schauenberg, B. (1998): Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: *Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M. und Wagner, F. W.* (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 4.Aufl., München, S. 1-56

Scheibeler, A. A. W. (2004): Balanced Scorecard für KMU, 3.Aufl., Berlin

Schermann, M. (2007): Managementinformationssysteme, Wien

Schimanek, U. (2005): Die Entscheidungsgesellschaft – Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden

Schreyögg, G. (1999): Organisationsentwicklung – quo vadis?, in: Organisationsentwicklung, H. 3/1999, S.76-79, zit. nach *Wimmer, R.* (2004): Organisationsentwicklung, in: *Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W.* (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens, 3.Aufl., Stuttgart, S. 1305-1318

Schreyögg, G./Werder, A. v. (2004): Organisation, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, S.966-977

Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.) (2004) Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart

Schuler, H./Höft, S. (2001): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl, in: *Schuler, H.* (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen, S. 93-134, zit. nach *Haltemeyer, B./Lueger, G.* (2002): Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern, in: *Kasper, H./Mayrhofer, W.* (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien S.405-445

Schuler, H. (Hrsg.) (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen, S. 93-134, zit. nach *Haltemeyer, B./Lueger, G.* (2002): Beschaffung und Auswahl von Mitar-

beitern, in: *Kasper, H./Mayrhofer, W.* (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien S.405-445

Seidenschwarz, W. (Hrsg.) (2008): Marktorientiertes Prozessmanagement – Wie Process-Mass-Customization Kundenorientierung und Prozessstandardisierung integriert, München

Senge, P. et al (1999): The Dance of Change – The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organisations, London

Soeffner, H.-G. (Hrsg.) (1979): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart

Spisak, M. (1999): Konflikte in Organisationen, in: *Steiger, H./Lippmann, E.* (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Berlin, S. 319-338

Steiger, H./Lippmann, E. (Hrsg.) (1999): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Berlin

Steyrer, J. (2002): Theorien der Führung, in: *Kasper, H./Mayrhofer, W.* (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.Aufl., Wien, S. 157-212

Stickland, F. (1998): The Dynamics of Change, London, New York, 1998

Stöger, R. (2009): Prozessmanagement - Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit, 2.Aufl., Stuttgart

Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, W. (Hrsg.) (2002): Sozialpsychologie, 4. Aufl., Berlin

Tajfel, H. (1982), Social psychology of intergroup relations in Annual Review of Psychology, 33, S. 1-30, zit. nach *Brown, R.* (2002): Beziehungen zwischen Gruppen, in: *Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, W.* (Hrsg.): Sozialpsychologie, 4. Aufl., Berlin, S. 537-576

Thommen, J.-P. (2007): Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Zürich

Thommen, J.-P. (2008): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Zürich

Titscher, S. (1991): Intervention: Zu Theorie und Techniken der Einmischung, in: *Hofmann, M.* (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg, S. 309-343

Titscher, S./Wodak, R./Meyer, M./Vetter, E. (1998): Methoden der Textanalyse – Leitfaden und Überblick, Opladen/Wiesbaden

Trebesch, K. (2004): Organisationsentwicklung, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, S.988-997

Uebel, M./Helmke, S. (2003): Balanced Scorecard und Controlling, Troesdorf S. 6, zit. nach *Schermann, M.* (2007): Managementinformationssysteme, Wien S. 66f

<Unternehmen C/Holding> (2008): Offenzulegender Jahresabschluss zum 31. Dezember 2007

Verein Deutscher Ingenieure (VDI) (2004): Entwurf der Richtlinie VDI 4060 Blatt 1 „Handlungsanleitung zum Aufbau von IMS für Unternehmen aller Branchen und Größen“

Weber, J. (Hrsg.) (2008): Das Advanced Controlling Handbuch, Weinheim

Weber, J./Paefgen, A./Spillecke, D. (2008): Marketingstrategien für Controller, in: *Weber, J.* (Hrsg.): Das Advanced Controlling Handbuch, Weinheim, S. 131-174

Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen, zit. nach *Nienhüser, W.* (2003): Macht, in: *Martin, A.* (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart, S. 139-172

Weibler, J. (2001): Personalführung, München, zit. nach *Weibler, J.* (2004): Führung und Führungstheorien, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart S. 294-308

Weibler, J. (2004):Führung und Führungstheorien, in: *Schreyögg, G./Werder, A. v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart S. 294-308

Wimmer, R. (1989): Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Formulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht, in: *Sandner, K.* (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen, Heidelberg, zit. nach *Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1999)* S. 186

Wimmer, R. (2004): Organisationsentwicklung, in: *Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W.* (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens, 3.Aufl., Stuttgart, S. 1305-1318

Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt, zit. nach *Lamnek, S.* (2005): Qualitative Sozialforschung, Weinheim

Wunderer, R. (2003): Führung und Zusammenarbeit, 5. Aufl., Wiesbaden

Zedler, P./Moser, H. (Hrsg.) (1983): Aspekte qualitativer Sozialforschung. Studien zur Aktionsforschung, empirischer Hermeneutik und reflexiver Sozialtechnologie, Opladen

Anhang I: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden zum Thema integrierte Management-Informations–Systeme

Interviewer: Daniel Bruckmiller	Datum/Uhrzeit:
Interviewter:	Ort:

- Vorstellung
- Darlegung der Ziele der Befragung
- Frage nach Verwendung eines Tonbandes
- Anonymität zusichern

Entscheidungen/Entscheidungsträger

Kurze **Vorstellung** des Interviewten (Position, Background, Ausbildung)

Darstellung der Entwicklungsstufe der **Organisation**
(**Creativity**: Produkt, Markt muss geschaffen werden, technische Orientierung, Entrepreneure, intensive informale Kommunikation, hohe Arbeitsbelastung
Leadership Crisis -> Installation professionellem Management
Direction: Schaffung funktionaler Organisationsstrukturen geschaffen, Abläufe, Controllingsysteme, alleinige Entscheidungskompetenz weiterhin zentral beim Unternehmer/Management
Crisis of Autonomy, Überlastung des Managements, Lähmung des Informationsflusses und Frustration
->**Delegation**: Dezentralisierung, Profit Centern), Komm. Top- /mittlerem Management nimmt ab, mittlere Management erhält Entscheidungsbefugnisse.
Crisis of Control, Top-Management fürchtet Kontrollverlust
Coordination: formalisierte Koordinierungssysteme, Planungsmethoden, Stabstellen, bestimmte Funktionen wieder zentral
Red Tape Crisis, Bürokratie, Starrheit, Kontrollblätter, Betonung von Formalismen statt Inhalten, ineffizienten Strukturen und trägen Abläufen.
-> **Collaboration**: Flexibilisierungsversuche, Teambildungen, interdisziplinäre Einheiten, Projektteams
Nach Greiner, 1998)

Umfeld der Organisation (Dynamik, Konsolidierung, etc., Brandlöscher, Konzeptionelle vs. Operative Arbeit)

Persönliche **Entscheidungsgrundlagen** der Interviewten, woher kommen diese, wie wird entschieden.
(**Autoritär I**: Selbstständiges lösen der Probleme, treffen der Entscheidungen.
Autoritär II: Informationseinholung bei MA, selbstständige Entscheidung
Beratend I: Diskussion des Problems mit einzelnen Mitarbeitern, Entscheidung dann durch Führungskraft
Beratend II: Diskussion des Problems mit Mitarbeitern als Gruppe, Ideen und Vorschläge werden gemeinsam eingebracht, Entscheidung trifft dann Führungskraft
Gruppenentscheidung: Diskussion des Problems mit Mitarbeitern als Gruppe, Führungskraft übernimmt Moderatorrolle, kein Versuch Lösungsvorschlag der Führungskraft durchzusetzen, sondern Akzeptanz der Gruppenlösung
Nach Vroom/Yetton, zit. Nach Steyrer, 2002, in Kasper/Mayerhofer, S. 196f)

Bevorzugte **Infopräsentation** (etwa: Gespräch, Report, (Text, Diagramme, Zahlen, evtl. noch differenzieren nach Art der Info, die vermittelt wird), beides)

Entscheidungssysteme

Erhebung des **Infobedürfnisses** der Entscheidungsträger zur **Führung** ihrer Organisation (umfassende Info, was bedeutet das)

Besteht (I)MS, wie sieht es aus?
(Gibt es in ihrer Organisation ein/mehrere **Medien**, die einen **Überblick** in der Organisation verschaffen können, Was ist in ihrer Organisation notwendig um rasch einen Überblick über die Organisation und ihre notwendigen Felder von Interventionen zu bekommen.)

Zufriedenheit mit (I)MS.
(Was läuft gut, was nicht. Verbesserungsmöglichkeiten)

Vor- /Nachteile der Infogenerierung im derzeitigen Ist-Zustand?
Verbesserungsmöglichkeiten (Wie hätten sie es gerne)?

Was ist für Interviewten in einem (fiktiven) IMS wichtig.
(Welche Facetten müssten enthalten sein.)

Glaube an Möglichkeit der **Abbildung der Organisation** in IMS
(z.B.: Daten nach Aggregation noch verwertbar, Anpassung IMS an Ändernde Umwelt schwierig, etc.
IMS ist Grundlage für Entscheidungen/Maßnahmenableitung, oder könnte zumindest sein,
Glauben sie, dass ein Management Reporting System in der Lage ist alle wesentlichen Faktoren, die für ihre Entscheidungen relevant sind, darzustellen, warum, warum nicht.)

Relevanz **informeller** „Entscheidungssysteme"?
(Sidemeetings, Mittagessen, Kaffeetrinken, private Kontakte, etc.)

Kritik an (fiktivem) IMS.
(Sorge/Befürchtung der Kompetenzbeschränkung der Entscheidungsträger (System nimmt Entscheidungen vorweg)?, (evtl. auch für Change Mgmt.?)
Sorge/Befürchtung IMS bringt nicht die Entscheidungsgrundlagen, die bisheriges System (evtl. Plaudereien, Meetings) bringen
IMS nur zusätzliche Arbeit, nicht akzeptiert (von MAs, Managern)

Bevorzugte Reporting **Termine/Intervalle**, **Holschuld/-Bringschuld**?

Change Management

Wie erfolgt Change in **ihrem Unternehmen**?
(Auslöser, Durchführung)

Erfolgreiche Change Projekte in ihrem U./Weniger erfolgreiche, Warum?

Stellenwert des Change Management in ihrem U./für Entscheidungsträger persönlich.

Change Management adäquat in Organisation **implementiert**?

Möglichkeit eines (I)MS als **tool** für Change Management.

Projekte, Prozesse

Stellenwert der **Projekte** in Org./Adäquat?

Stellenwert der **Prozesse** in Org./Adäquat?

Integration Projekte, Prozesse in **Gesamtstrategie** der Organisation.

Überblick über Projekte/Prozesse in Organisation
(Möglichkeit in BSC, (I)MS?)

Entscheidungstool

Entwurf zu einer universalen Balanced Scorecard (Abb. 28) wird hergezeigt.
Narrativ: Was fällt ihnen zu dieser BSC ein?
Auch: Ist ihnen eine Balanced Scorecard ein Begriff?
(Evtl. kurz erklären um gemeinsames Verständnis herbeizuführen?).
Sehen sie in ihrer Organisation eine Anwendungsmöglichkeit dafür, warum/nicht?

Schluss

Offene Punkte seitens Interviewten (Inhaltlich, zur Ausführung/Gestaltung des Interviews).

Bedanken, kurz weitere Vorgangsweise skizzieren (wenn gewünscht)

Anmerkungen NACH Interview beachten!

Anhang II: Essenz der Interviews

Entscheidungen/Entscheidungsträger

Vorstellung des Interviewten (Position, Background, Ausbildung)
<Person A>: Ich bin seit 32 Jahren in der Luftfahrt, und es ist wahrscheinlich mein größtes plus das ich schon sehr viel Erfahrung hab in allen Bereichen der Luftfahrzeugtechnik. Ich habe mit 15 Jahren, in einer Flugzeugwerft als Flugzeugwartlehrling, als einziger im Burgenland. …<Person A>: In der Berufsschule in Pinkafeld, dort habe ich etwas gelernt, was ich zwar vielleicht für meinen Beruf nicht unbedingt gebraucht habe, aber fürs Leben. D.h. ich habe eine sehr umfangreiche Ausbildung gehabt, die mir immer sehr geholfen hat. … Habe ich den Luftfahrzeug Wartschein zweiter Klasse gemacht, dann meinen Wartschein erster Klasse, so hab ich um die 20 solcher Wartscheinprüfungen gemacht und immer wieder Typenerweiterungen. …Dann bin ich im September auf einen 767 Kurs gefahren und das war echt ein Entwicklungsschub von der Ausbildung her. … Ich habe immer das Glück gehabt, sehr viel Ausbildung zu bekommen, in jeder Firma. Schon beim <Unternehmen D> hatte ich viele Möglichkeiten, Managementfähigkeiten und Personalführung zu trainieren (Anm.: Training wird im Luftfahrtjargon meist theoretischer Unterricht genannt), Entscheidungsprozesse, Strategien und Visionen zu entwickeln. An der Ausbildung der Leute hat das <Unternehmen A> nie gespart. Also da hat es wirklich viele Möglichkeiten gegeben. Ich weiß nicht in wie vielen Kursen ich da gesessen bin, wo ich nicht unbedingt gleich den Nutzen für mich in der Firma gesehen habe, aber es hat mich persönlich weitergebracht. Jede Ausbildung bringt im Endeffekt irgendetwas und da hab ich sehr viel mitgenommen, und auch beim <Unternehmen A> hab ich sehr viel Erfahrung mitgenommen, die ich nicht missen möchte. Auch jetzt beim <Unternehmen C/Holding> hab ich schon wieder die eine oder andere Ausbildung genossen und morgen ist wieder eine Ein-Tages Seminar, bei dem es um Management und Personalführung geht.
<Person B>: Also <Person B>, kaufmännischer Geschäftsführer der <Subunternehmen C/Technik>. Ich bin Betriebswirt von meiner Ausbildung her. Ich hab dann noch ein MBA Studium absolviert und in meiner beruflichen Laufbahn, fünf Jahre in der Beratung gearbeitet. Dort vor allem auch im Bereich Management-Informations-Systeme und Einführung von Management-Systemen. Anschließend war ich Finance Manager in einem amerikanischen Pharmaunternehmen. Schließlich bin ich in die Fliegerei gekommen, wo ich seit etwa drei Jahren tätig bin. Bei der <Subunternehmen C/Technik> bin ich seit fast genau einem Jahr. <Person B>: (Anm.: Auf die Frage der Direct Reports an ihn) Direkt an mich sind es Zehn, Elf. Stellvertretend für das gesamte Unternehmen sind das 43 oder 44.
<Person C>: Führungstätigkeit habe ich öfters gehabt in meiner Laufbahn, und das war hauptsächlich so wie es vielen geht. Die machen ihren Job gut, und dann werden sie gefördert und haben mehr und mehr Verantwortung und Entscheidungen zu treffen. Das hat mehr oder weniger meine Laufbahn geprägt. Angefangen habe ich als reiner Handwerker mit einer Ausbildung in meinem Fach. Dann wurde ich zum Gruppenleiter. und dann schön langsam weiter, zur Unterstützung des Managements herangezogen. Schließlich bekam ich selbst eine Managementposition und danach wurde ich hier zum Geschäftsführer. Ich hab das eigentlich nicht als Ziel gehabt, Geschäftsführer für eine Firma zu werden, aber es hat sich einfach so ergeben über die Jahre. … Auf diesem langen Weg hab ich immer entsprechende Ausbildungen gemacht. Mal kurz, manchmal länger. Je nachdem, was die Firma bereit war zu investieren und was ich für notwendig gehalten habe. Das heißt meine Fähigkeiten sind sehr viel Praxiserfahrung, wahrscheinlich charakter-mässig, Eigenschaften, die nützlich sind, und sonst, das Wissen das ich mitgekriegt habe bei den diversen Ausbildungen. … Weil unser Beruf und Geschäftsbereich so spezialisiert ist, kommt mir diese Praxiserfahrung zu Gute. Das ist vielleicht anders in anderen Geschäftsbereichen, wo es in jedem Land zig Geschäfte oder Geschäftsmodelle gibt. Dann hängt es mehr davon ab, wie man mit dem Wettbewerb umgeht, und wie man sich besser am Markt platziert, und so weiter.

Sonstiges, zur Beschreibung der Interviewten relevant erscheinendes

<Person A>: Ich hab das Glück gehabt das die Firma zugesperrt hat und eine neue Firma in Wiener Neustadt aufgesperrt hat. Das war der <Person D>, falls dir das was sagt. Der <Person D> hat damals … Das hat leider dort auch nur ca. 2 Jahre funktioniert, dann ist auch diese Firma in Konkurs gegangen. Aber am nächsten Tag wurde sie von einem anderen übernommen, und dass war dann der <Person E>. Den <Person E> kennst du vielleicht. Er hat mit uns beim <Unternehmen C/Holding> gearbeitet. Der <Vorname + Nachname Person E> – der <Vorname Person E> der alte <Person E>. … Durch einen Zufall ruft mich am selben Tag unser allseits geschätzter und geliebter Herr <Person F> an. Der ein guter Freund von mir war zu dieser Zeit und wir haben in … ein paar Mal zusammen gearbeitet und wir haben gemeinsame Freunde gehabt, uns einfach gekannt. Ich weiß eigentlich nicht mehr warum er mich angerufen hat, das hatte nichts mit der firm zu tun gehabt. Wahrscheinlich wollten wir uns treffen irgendwo und in meiner Euphorie erzähle ich ihm, dass ich am Montag fang bei der <Unternehmen A> am Flughafen anfange. Der <Person F> war damals Wartungsleiter beim <Unternehmen D> und es hat keine 10 Minuten gedauert, da hat er mir natürlich das <Unternehmen A> abgeschwatzt gehabt. Er meinte, „komm doch zum <Unternehmen D>, es sind lauter gute Freunde dort, wir kennen uns ja schon alle“. Ich war daraufhin relativ schnell überzeugt und habe am Montag statt bei dem <Unternehmen A> beim <Unternehmen D> angefangen. Wobei es war Freitag, als er mich angerufen hat und am Samstag hatte ich bereits einen Termin mit dem <Person H>. … Dann hat es irgendeinen Konflikt gegeben um den <Person H> und der <Person H> war ziemlich über Nacht weg. Da hat der <Person F>, als technischer Direktor, die Technik übernommen und der <Person I> ist vom Linienwartungsleiter zum Wartungsleiter aufgestiegen. Der <Person I> hat mich damals als seinen Stellvertreter und als Linienwartungsleiter eingestellt. Ich war relativ schnell Linienwartungsleiter, einfach weil es keine Leute gegeben hat, oder kaum welche. Es waren zwar ein paar Techniker schon vor mir dort aber im Endeffekt hat sich von denen eben keiner so bemüht. Ich nehme nicht an, dass sie mir damals diese Chance gegeben haben weil ich ein besserer Freund war als die, die vor mir dort waren. … Wir waren wir überhaupt nur drei, vier Leute. Weil da war der <Person I> war am Kurs, der <Person F> war am Kurs, der <Person J> war am Kurs, der <Person K>, der <Person L>, der <Person M> und ich. Da kann ich mich noch gut erinnern, wir waren auf diesen Kurs und wenn du jetzt diese Namen hörst, die sagen dir ja alle etwas.

<Person A>: In der Lehrzeit musste ich schnell selbstständig werden und sehr viel und zuverlässig arbeiten. Das war prägend. Da war sehr viel Vertrauensvorschuss da, vielleicht auch eine gewisse Leichtsinnigkeit von meinem Chef. …Ich habe alleine die Außenstelle betreut, da habe ich komplett Alles alleine gemacht. Was mich wiederum sehr geprägt hat, weil wenn da musst du auch die Verantwortung für das übernehmen, da einfach keiner da ist. … Die Möglichkeiten, die ich sofort bekommen habe. Die, die auf den Flugzeugen gearbeitet haben, waren überhaupt nur 3, 4 Leute.

<Person A>: Der damalige Ministerialrat, der <Person O> ist auf einmal aufgetaucht. Der <Person O> war damals so irgendwie der Gottoberste der zivilen Luftfahrt in Österreich. … Ich weiß nicht, ob ich die Entscheidung überhaupt gehabt habe. Mir ist das sehr intensiv nahegelegt worden damals von der Geschäftsführung, dass ich das machen soll. … Das hat man natürlich sofort gesehen, im Organigramm und in der Hierarchie. Und eigentlich müsste ich sagen, war das ein Rückschritt, weil zwischen technischem Direktor und mir hab ich jetzt noch eine Stelle gehabt, die ich vorher nicht gehabt habe. …Ich mache die Gesetze nicht. Ich bin dafür da, dass ich es nach diesen Spielregeln richtig mache. Ich muss nicht hinterfragen warum die Gesetze so gemacht sind. Warum die EASA so ist, wie sie ist. Es ist so. Ich hinterfrage auch nicht jeden Tag, warum ich nur 100 km/h fahren darf. Ich kann es nicht ändern. Also versuche ich damit umzugehen. Ich habe nicht wirklich viele Probleme, Entscheidungen Anderer anzuerkennen.

<Person B>: Ich bin kein Alleinentscheider, sondern jemand, der sich immer erst bei Anderen Rückendeckung holt.

<Person B>: So wie überall im Leben, setzt sich dann derjenige durch, der am lautesten schreit, oder den längeren Atem hat. Das spiegelt aber nicht unbedingt auch die, die Entscheidungshierarchie wieder. … Normalerweise sollten die Entscheidungen von oben nach unten, getragen werden, entsprechend einer formalen Organisationsstruktur. Oben wird entschieden, im Vorstand, die Geschäftsführung, dann Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Mitarbeiter. … Was wäre Change – Management? Ich bin davon überzeugt, dass das ohnehin nur von der Führung kommen kann, und von den Marktgegebenheiten.

<Person C>: Wir haben jetzt mehr Rückendeckung gegenüber dem Vorstand.

<Person A>: Mein Ziel ist es, ein gutes Leben zu führen. Und um dieses gute Leben zu führen, um meine Welt zu finanzieren, muss ich eben arbeiten gehen. Und wenn die Arbeit noch so angenehm wie möglich ist, dann ist das umso besser. Aber im Endeffekt gehe ich ja nicht arbeiten, weil das mein Lebensinhalt ist. Es ist eine Notwendigkeit.

<Person A>: Das finanzielle Risiko war mir dann einfach zu groß mit dem Kind und einer Frau, und das wollte ich dann nicht mehr machen.

<Person A>: Ich bin unheimlich getrieben von meinen Erfahrungen bei Entscheidungen. Und zwar habe ich einen Absturz erlebt, und das lässt mich nie wieder los. Ich denke nicht jeden Tag daran, aber in Entscheidungsfällen sehr wohl Ich kann keine Kompromisse machen in Bezug auf Sicherheit und auch nicht auf Legalität.

<Person A>: Leider haben wir im Zuge der Sparmaßnahmen vier Mitarbeiter verloren. Also das hat mich, ziemlich getroffen. Ich hab vier Leute verloren, und das war nicht ohne.

<Person B>: Das ist der richtige Zeithorizont um auch einigermaßen fokussiert zu bleiben, denn alles was darüber hinausgeht, würde das Ganze wahrscheinlich auch einfach zu stark zerfleddern.

Relevante Bemerkung vor Interview: <Person C>: „Vorweg fragte er gleich bezüglich eines tagesaktuellen Themas nach, das wir auf nachher verschoben."

<Person A>: Das war heute betrachtet ein Glücksfall. Damals haben mir der <Person F> und unser Geschäftsführer, der <Person R> damals, Nahe gelegt, ich soll einen Customer Support aufziehen.

<Person C>: Es ist ein reiner Zufall, das diese Facilities hier vorhanden sind, gerade zum richtigen Zeitpunkt.

<Person C>: Eigentlich haben wir ziemlich alles gesagt, das einzige, ist, es kommt meistens nicht so wie man erwartet. Egal wie viele Daten man hat und wie lange man überlegt hat, meistens gibt es irgendwelche Faktoren, die man nicht berücksichtigt hat. Das ist wirklich seltsam, manchmal, wie das immer so der Fall ist. Man sollte immer Sicherheitspolster einbauen und einen Spielraum schaffen für diese unerwarteten Dinge. Die Erfahrung zeigt, dass man einfach nicht alle Parameter berücksichtigen kann. Diese Unsicherheitsfaktoren bleiben immer. … Je mehr Daten und Erfahrung man hat, umso leichter ist es, alles auszuschließen, aber trotzdem, gibt es Dinge, die man nicht für möglich gehalten hat, die tauchen dann auf und zerstören die besten Pläne. …Es ist eine Never-ending Lern-Phase.

****

Entwicklungsstufe der Organisation

<Person A>: Vorher war es eben eine CAMO Organisation, und Wartung ist eingekauft geworden. Dann gab es den Wunsch Wartung selbst zu machen und die <Unternehmen C/Holding> hat mir das Vertrauen geschenkt und gedacht ich kann so einen 145er Betrieb aufbauen. Jetzt, nach dreieinhalb Jahren haben wir einen ganz gut funktionierenden 145er Betrieb.

<Person A>: Wir wollen uns auf die <Flugzeughersteller A>s und die <Flugzeughersteller B>s konzentrieren.

<Person A>: Der Wartungsbetrieb ist im Aufbau begriffen. Viele in unserer Firma haben es nicht verstanden was es eigentlich bedeutet ein 145er Betrieb zu sein. Sie wollten einfach nur, dass wir Wartung selber machen können. Um AOG Situationen (Anm.: Aircraft on Ground, also ein nicht einsatzbereites Flugzeug, hier spricht er technische AOGs an, die die Technik beheben muss) schneller und flexibler zu lösen. Dieser ganze Aufbau, das war ja nicht nur ein 145er Approval. Sondern, du brauchst, um das Approval zu kriegen, und um das zu leben, musst du sehr viele Vorraussetzungen schaffen.

<Person A>: … Dann könnte man sagen, ist der Aufbau abgeschlossen. Das heißt nicht, dass wir nicht Erweiterungen planen, aber dann haben wir ein gutes Fundament geschaffen. Und dann werden wir auch, und das ist das große Ziel, erstmalig positiv bilanzieren. Weil auch das ist die Aufbauphase. Sie erfordert eben auch enorme Investitionen. Und die ist, so kann man sagen, dann abgeschlossen, wenn wir anfangen, Geld zu verdienen.

<Person A>: Es gibt sehr alteingesessene Betriebe mit einem sehr guten Namen und die wollen wir eigentlich auch als Maßstab nehmen. Das ist eines unserer Ziele eigentlich, mit einigen guten Firmen in einem Atemzug genannt werden. Und da gibt es schon wirklich sehr gute Firmen, von denen man noch wirklich lernen kann. Wo wir noch nicht sind und daher mit sehr viel Einsatz versuchen, das zu kompensieren was uns vielleicht noch an Erfahrung fehlt um auf so einen Niveau auch hinzukommen. … Wir haben natürlich unsere Marketing und Customer Support Abteilung extrem verstärkt um uns bekannt zu machen und eine gute Auslastung zu kriegen.

<Person A>: … wenn du einen Kunden hast, dass du ihn an dich bindest. Und das versuchen wir vielleicht ein bisserl zu extrem und mit zu viel Flexibilität im Moment. Dass wir einfach sehr viel an Arbeit annehmen und eigentlich auch Bedenken haben, dass wir das zur vollen Kundenzufriedenheit auch abschließen können. D.h. da sind wir vielleicht ein bisserl zu optimistisch mit Zusagen und fangen mehrere Flugzeugwartungen gleichzeitig an und dann bringen wir es nicht fertig. Das haben wir jetzt alles erlebt und es wäre vielleicht besser gewesen wenn wir es nacheinander gemacht hätten, und nicht alle auf einmal. Da fehlt uns einfach noch die Substanz. Wir haben jetzt 12 B1 (Anm. Zertifizierte Techniker, die ein Luftfahrzeug nach einer Wartung technisch flugklar schreiben dürfen). Das klingt fantastisch, wenn man bedenkt, dass wir mit Null begonnen haben. Aber 12 … Eine <Unternehmen J> hat 150. Das sind einfach andere Dimensionen. Aber so wie es wir machen überfordern wir uns da auch ein bisserl. Und da müssen wir aufpassen, dass uns da nicht etwas passiert, dass wir keinen Kunden vergrämen. Und das hab ich gespürt in letzter Zeit. Die Kunden haben einfach eine andere Erwartungshaltung haben. Jeder erwartet, er steht vor der Tür und jetzt wird seine Wartung gemacht. Und wir haben es auch immer versucht, und dann vielleicht doch nicht alles in der Zeit geschafft. Es wäre vielleicht manchmal besser gewesen, wir hätten gesagt „Nein, tut uns leid, komm in drei Tagen wieder“. Wir wollen aber eben keinen Kunden leichtfertig wegschicken. Er soll schon das Gefühl haben, dass ihm hier geholfen wird. Und das versuchen wir wirklich intensiv.

<Person A>: Ich sehe mich eigentlich als derjenige, der die Mittel bereitstellt. Ob das jetzt Ausbildungen sind oder Berechtigungen, das genügend Ressourcen in Bezug auf notwendige Werkzeuge oder Arbeitsgewand, oder einfach genügend Leute da sind, mit entsprechenden Qualifikation, damit wir vernünftig arbeiten können. Und zwar in so einem Umfang, dass wir ein gewisses Wachstum haben, weil wir auch wachsen wollen, wachsen müssen, aber uns nicht überfordern gleichzeitig …

<Person A>: Unser Eigentümer ist sehr für Kostenwahrheit, und der bringt das dann schnell zu Entscheidungen.

<Person B>: Wir stehen trotzdem, in vielerlei Hinsicht am Anfang der organisatorischen Entwicklung, insbesondere was Prozesse anbelangt. Systeme nicht so sehr, die laufen sehr gut mit <Computerprogramm A>. Aber auch was Strukturen anbelangt, da sind wir sicherlich noch am Beginn der Entwicklungsstufe. … Also ich würde mal sagen, das zwischen der zweiten und der dritten Entwicklungskrise (Anm.: im Modell von Greiner) die Elemente besonders stark ausgeprägt sind. (Anm.: Das war die Crisis of autonomy, wo das Management, und die dritte ist die Crisis of control, also das Top-Management fürchtet Kontrollverlust) … Grundsätzlich glaube ich, dass es für uns noch nicht so notwendig ist, sich zu verändern, weil wir ohnehin ständig in einer Veränderung leben. Und das ist bedingt durch die relativ frühe Entwicklungsstufe des Unternehmens. Wir leben ständig mit und von der Veränderung. … Wenn wir uns jetzt nicht ständig verändern würden, dann wären wir ohnehin schon tot.

<Person C>. Wir sind noch in der Gründerphase. Ein Teil unserer Dienstleistungen ist ziemlich weit entwickelt. So wie unsere Quality Services, das läuft eigentlich ganz gut und ist sehr gut etabliert. Die CAMO Services sind für die Third Party Customers noch in den Kinderschuhen. Wir haben gerade einen Kunden dafür. Dann haben wir den Wartungsbetrieb, der ist auch noch im Aufbau-Stadium. Da haben wir zwar unser <Flugzeughersteller A> Service Center Approval geschafft, aber noch nicht alle unsere Werkzeuge und Ersatzteile. Da sind noch unsere Prozesse zu verbessern und unsere Response Time

für die Kunden verbessern und so weiter. Da sind noch die Loose Ends aufzuräumen. Und bei der <Flugzeughersteller B> Service Center, sind wir überhaupt am Anfang. Beim Training vom Personal und Einkauf von Werkzeuge und Material. So gesehen würde ich sagen, dass der Wartungsbetrieb ist noch im, in der Aufbauphase.

<Person C>: (Anm.: zur Darstellung der Phase der Direction, wo funktionale Organisationsstrukturen geschaffen werden, Abläufe und Controllingsysteme installiert werden, die alleinige Entscheidungskompetenz allerdings weiter beim Unternehmer/Management ist) Ich glaube da sind wir. Wir haben Ende 2008 mehr Kompetenz im Managementbereich geschaffen, und begonnen unsere Prozesse besser zu definieren und optimieren. Da sind wir gerade dabei.

<Person C>: Wir haben aber intern bereits diese Delegationsphase schon mehr, oder weniger umgesetzt. Schon vor längerer Zeit wurde die Firma in Abteilungen geteilt. Jede Abteilung hat einen Abteilungsleiter mit Budgetverantwortung. Wir liefern die notwendigen Zahlen. In manchen Bereichen funktioniert das ganz gut, und in anderen muss man trotzdem selber eingreifen. Da haben einfach externe Dinge zuviel Einfluss um es dem Abteilungsleiter zu überlassen, selbst zu entscheiden wie er da durchkommt oder rauskommt aus dieser Lage. Aber eigentlich haben wir das schon delegiert.

<Person C>: Was eher ein Problem ist, sind meine zwei Funktionen. Das ist die des Continuing Airworthiness Manager, die ich für die <Subunternehmen C/Flugbetrieb> mache. Ich habe aber vor, das zu beenden, weil, das ist momentan zu viel. Das ist aber ein Special Case, sozusagen.

<Person C>: Wir arbeiten daran unseren eigenen Kundenkreis zu bilden. … Seit wir wirklich begonnen haben uns auf Third-Party-Maintenance zu konzentrieren und uns dort zu etablieren, ist das das Kritischste, und das was schwer ist. Da gibt es keinen Alltag. Wir sind ständig auf Kundensuche, Besuchen Kunden, überzeugen sie um eine richtige, stabile Stammkundenbasis zu bilden.

****

Umfeld der Organisation

<Person A>: Wir müssen unseren Platz am Markt erst finden, haben aber einen Startvorteil indem wir einen guten Namen hinter uns haben. Viele von den Kunden, bei denen wir die Chance bekommen, zu beweisen, das wir es auch gut machen können, gewinnen wir auch. Natürlich gibt es unterschiedliche Kunden und speziell ist das schwierige Marktumfeld im Moment treibt viele Kunden dazu, noch mehr auf den Preis zu schauen und es zusätzlich noch ein bisserl lockerer zu sehen. Wir sind so ein Mittelding zwischen Airline und Privatfliegerei. Rechtlich gelten für uns als kommerzielles Luftfahrtunternehmen, dieselben Regeln wie in der Airline Welt. Das wird aber nicht von allen so gesehen und da gibt es schon oft Unverständnis, warum, oder wie wir Sachen machen von denen wir glauben dass sie notwendig sind. Weil sie in der Privatfliegerei halt ein bisserl anders gesehen werden. … Ich glaube, dass wir sehr schnell einen gewissen Marktanteil gewinnen werden. Wobei wir natürlich einen weiteren Vorteil aus dem Konzern ziehen, indem wir eine eigene Flotte haben, die uns eine gewisse Grundauslastung schafft. Ich glaube mit diesen Starthilfen, dem guten Namen und der Grundauslastung werden wir auch den Start schaffen kommerziell erfolgreich zu sein.

<Person A>: Für Wartungsbetriebe ist der Markt alles andere als gesättigt. Es gibt einen Riesen-Nachholbedarf. Die Marktdurchdringung durch Wartungsbetriebe ist mehr als mangelhaft und speziell in Osteuropa, wo es im Moment eigentlich gar nichts gibt, bis auf Startversuche von wirklich guten, namhaften Firmen, die es aber alle wieder aufgegeben haben irgendwo Stationen zu betreiben, glaube ich schon, dass da der Markt auf lange Sicht nicht gesättigt sein wird. D.h. die Hersteller der Flugzeuge sind eigentlich gut beraten wenn sie weiter forcieren, Wartungsbetriebe zu bekommen. Die verkaufen so viele Flugzeuge und Wartungsslots zu bekommen ist schwierig, oder man muss ewig weit dafür fliegen. Und das ist eigentlich eine Zumutung für den der sich um viel Geld ein Flugzeug kauft. … Es gibt sehr alteingesessene Betriebe mit sehr guten Namen, das <Unternehmen I>, das <Unternehmen J> das <Unternehmen K> in Nürnberg etwa. Also es gibt schon, marktbeherrschende Firmen, bzw. Firmen, die einen sehr guten Namen haben. Diese werden natürlich auch bevorzugt frequentiert. Für die anderen Firmen bleibt halt dass übrig, das diese Firmen nicht schaffen. Und wir sind da so mitten drinnen und leben ein bisserl davon. Einerseits vom Standort. Wir sind die östlichste Wartungsfirma die die dieses

Service, in diesem Umfang anbietet. Es gibt auch einen alteingesessenen Mitbewerber in Wien. Und manche wollen einfach nicht mehr mit diesem zusammenarbeiten, also da werden uns schon einige Kunden relativ leicht zugespielt. Aber es ist es ist zum Teil das Geschäft, dass die renommierten Firmen nicht abdecken können und das andere ist zu einem Teil schon auch ein bisserl Verdrängung, weil im Speziellen wo wir sind und damit meine ich jetzt nicht Wien, sondern Mitteleuropa, da ist schon eine extreme Konzentration von Wartungsfirmen. Ich meine damit auch etwa die Schweiz, oder sagen wir, im Umkreis von tausend Kilometern gibt es Wartungsfirmen ohne Ende. Es ist hier in Europa auch die größte Dichte an Business Jets und da ist schon eine gewisse Verdrängung notwendig und ein gewisser Konkurrenzkampf.

<Person A>: (Anm.: Auf den Impuls, das es aufgrund der hohen Eingangshürden ein geschützter Bereich ist, aber dennoch sehr viel Konkurrenz vorhanden ist) Ist da, auch wenn alle teilweise mehr Arbeit haben, als sie schaffen können.

<Person A>: Wenn du einen Kunden hast, solltest du ihn an dich binden. Und das versuchen wir mit zu viel Flexibilität. Wir nehmen sehr viel Arbeit an und haben Bedenken, das zur vollen Kundenzufriedenheit auch abzuschließen zu können. D.h. wir fangen da mehrere Flugzeugwartungen gleichzeitig an und dann bringen wir es nicht fertig. Wir haben jetzt 12 B1 (Anm. Zertifizierte Techniker, die ein Luftfahrzeug nach einer Wartung technisch flugklar schreiben dürfen), das klingt fantastisch, wenn man bedenkt das wir bei Null begonnen haben. Aber ein <Unternehmen J> hat 150. Ich meine, dass sind einfach andere Dimensionen. Da kann man relativ leicht noch einen Kunden hinein schieben, aber so wie wir es wir machen, überfordern wir uns ein bisserl. Da müssen wir aufpassen, dass wir nicht Kunden vergrämen. Das hab ich gespürt in letzter Zeit. Die Kunden haben einfach eine andere Erwartungshaltung. Jeder erwartet, er steht vor der Tür und jetzt macht mir die Wartung. Wir haben es auch immer versucht und dann vielleicht doch nicht alles in der Zeit geschafft. Es wäre vielleicht einmal besser gewesen, wir hätten gesagt, nein tut uns leid, komm in drei Tagen wieder. Aber wir wollen eben keinen Kunden leichtfertig wegschicken, er soll das Gefühl haben, dass ihm hier geholfen wird. Und das versuchen wir wirklich intensiv.

<Person A>: Die Wahrnehmung wieder vom <Subunternehmen C/Technik> im Konzern. Ich war dabei bei dem Meeting, Präsentation, Workshop, wie auch immer man das nennen möchte, wo unheimlich Stimmung gemacht wurde gegen die <Subunternehmen C/Technik>. Und die Lösung war, dann, wir machen nächstes Jahr 40 Base Checks, und dann sind wir positiv. In der Runde haben 30 Leute aufgejubelt: Toll genau so machen wir es. Und von den 30 waren der <Person C>, ich und der <Person V>. Und da ist es hald niedergeschrieben geworden, und ich hab mir gedacht, was ist denn das für ein Schwachsinn, bitte. Da ist das eigentlich beschlossen worden, in so einer Runde, das ist, wo sie …, was der Wahnsinn total ist. Wie können 30 Leuten aus 30 verschiedenen Firmen in einem Konzern mir meine Zielvorgaben machen? Das ist ja krank bitte. Von den 30 haben 27 nicht verstanden, wovon wir reden. In der Runde haben wir über CAMO geredet. Und, und vom <Person W> abwärts, über den <Person X> hat keiner gewusst, wovon wir überhaupt reden. Obwohl einer der Accountable Manager ist, sie haben es nicht verstanden. Also, das war schon relativ ernüchternd für mich und so ist das zustande kommen. Und das ist jetzt mein Budget, jetzt. Gleichzeitig ist in der Präsentation vorgekommen, dass das <Subunternehmen C/Technik> 800.000 Euro Miese bis jetzt gemacht hat. Na nona in einer Aufbauphase.

<Person B>: Im Hinblick auf die Behörden lassen sich Rückschlüsse auf einen etablierten Markt zu, weil es sehr reglementiert ist. … Die Marktsituation ist so, dass wir geographisch, durch die Nähe zum Osten, außerordentlich gut liegen. Die Konkurrenten konnten sich nicht so stark und schnell etablieren, wie wir. Im Vergleich zu unseren lokalen Konkurrenten sind wir schon sehr gut entwickelt. In Bezug auf die Kunden ist es ein neuer Markt.

<Person B>: … wo wir von der <Unternehmen C/Holding> abhängig sind.

<Person C>: Durch die hohe Spezialisierung der <Subunternehmen C/Technik> in der Luftfahrt, sind solche Organisationen nicht so verbreitet. Es gibt in ganz Europa eine handvoll gut situierte, namhafte Wartungsorganisationen für die Business Aviation. Und unser zusätzliches Angebot an Quality Assurance und CAMO Services hat uns am Anfang eigenartig (Anm.: gemeint wohl einzigartig) gemacht. Inzwischen holen die Anderen auf, aber gerade weil unser Geschäftsbereich so spezialisiert ist, … Wir

wissen wo unsere Konkurrenz zu Hause ist, weil das überschaubar ist.

<Person C>: …Unsere Geschichte ist von der <Unternehmen C/Holding> geprägt. Die <Unternehmen C/Holding>, war früher nur Operator. Und wir sind aus dieser Operatorstruktur geboren, als eigene Kostenstelle und dann als eigene Firma. Zuerst nur um der <Unternehmen C/Holding> zu dienen … Und dann erst wurde klar, dass es nützlich sein könnte, wenn wir auf unsere eigenen Flugzeuge in Wien Line-Maintenance durchführen könnten, deshalb haben wir den Wartungsbetriebstatus angesucht und gekriegt. Erst in den letzten paar Jahren haben wir entschieden, wo wir gesehen haben, dass das immer so weiter geht und immer mehr Flugzeuge nach Europa kommen, in der Boom-Time von 2008 da war klar war, dass der Markt, für noch einen Wartungsbetrieb vorhanden ist, weil die anderen schon am Limit waren. Da haben wir uns entschlossen, diesen Wartungsbetrieb für Third-Party's aufzubauen und … wir haben vom Namen der <Unternehmen C/Holding> profitieren können, wie auch von den finanziellen Vorteile durch ihre Aircraft Sales Tätigkeiten. Das hat uns auch einen Wettbewerbsvorteil geschaffen.

<Person C>: Es gibt zwar viele Wartungsbetriebe, aber wenige, die vom Hersteller anerkannt sind, also Manufacturer-approvete Wartungsbetriebe. Das sind wirklich nur die namhaften in Europa. <Unternehmen I> und <Unternehmen J> und <Unternehmen M>. Man weiß, wo sie zu Hause sind, und wir wussten, dass Richtung Osten alles offen war, da waren keine Etablierten. Wir waren von unserer Position in Europa her, gut situiert. Wir haben hier in Wien einen Wartungsbetrieb, der auch <Flugzeughersteller A> Service Center ist, aber wir haben sie nicht als Problem gesehen, weil wir einfach die Anzahl von Fliegern gesehen haben, die nach Europa und vor allem nach Österreich, gekommen sind, dass da eigentlich Platz genug ist für zwei ist. Außerdem wollen wir uns auch auf die <Flugzeughersteller B>-Produkte konzentrieren. In ganz Österreich gibt es kein <Flugzeughersteller B> Service Center.

<Person C>: Es war ein Seller's Market, aber jetzt ist es wieder ein Buyer's Market geworden, weil wir es jetzt, etwas verzögert spüren, dass die Leute genauer auf die Kosten schauen und beim Zahlen Schwierigkeiten haben. Das heißt man muss aggressiver sein um offene Forderungen reinzukriegen. Auch die Zahlungsbedingungen muss man ändern, man muss Cash in Advance, oder Deposits verlangen, was auch nicht gut ankommt. Natürlich wenn ein Wartungsbetrieb da draußen ist, der das auf die alte, gewöhnliche Weise macht, nämlich zuerst die Leistung erbringt und dann erst die Invoice stellt. … Natürlich gehen sie das Risiko ein, dass sie das Geld nicht, oder sehr spät kriegen werden, aber das ist das was es wieder zum Buyer's Market gemacht hat. Denn die kriegen dann womöglich das Geschäft und wir nicht, weil wir Cash in Advance verlangen. Früher war es wirklich ein Seller's Market. Da hat man Schwierigkeiten gehabt überhaupt irgendwo einen Slot zu kriegen für Wartungen. Jetzt gibt es Slots und man muss die Kunden wirklich überzeugen und ihnen entgegenkommen, damit sie zu uns kommen.

<Person C>: Die sind ständig in Kontakt mit den Key-Customers und auch den Neukunden um sie wieder zu überzeugen, zu uns zu kommen. Und da ist sehr viel los. Da gibt's Kunden, die sagen die kommen, aber dann kommen sie dann nicht. Du musst ständig dahinter sein

<Person C>: Das was wir für <Subunternehmen C/Flugbetrieb> machen, will ich nicht wirklich dazu zählen, obwohl es aufgebaut ist, wie eine Dienstleistung für einen Kunden. Und der Kunde ist das <Subunternehmen C/Flugbetrieb>. Die Beziehung dort ist so eng verknüpft miteinander, das kann man nicht wirklich so betrachten, wie wir unsere Free CAMO Kunden betreuen.

<Person C>: Wir haben eigentlich sehr viel Freiheit. Die (Anm.: <Unternehmen C/Holding>) haben uns ziemlich alles delegiert, was unsere geschäftliche Entscheidungen das <Subunternehmen C/Technik> betrifft. In finanzielle Dinge müssen sie eingebunden sein. Es gibt Regeln, wie viel wir selbstständig ausgeben dürfen, ohne Genehmigung vom Vorstand und es gibt Meldepflichten für gewisse Dinge. Aber im Großen und Ganzen entscheiden wir selber, wie und was wir machen.

<Person C>: Da wurde eine sogenannte Sales-Force gebildet. Diese soll eine gemeinsame Database haben. Sie besteht aus den Sales-Personen aller verschiedenen Firmen in der Holding. Und sie werden in allen anderen Bereiche geschult, damit sie die Produkte von der gesamten Holding anbieten können.

<Person C>: Der einzige wirkliche Pflicht-Termin, wo wir Zahlen haben, zum anschauen, sind diese Budgetzahlen und der Ist-Soll Vergleich. Das ist etwas was wir ganz strikt, monatlich verfolgen. Und das wird von der <Unternehmen C/Holding> verlangt. Das heißt, jeden Monat gibt es diesen Ist-Soll

Vergleich und wenn es zu stark abweicht, müssen wir das begründen können.

<Person C>: Wir haben jetzt mehr Rückendeckung gegenüber dem Vorstand um zu sagen, dass es wichtig ist, diese Dinge alle genau definiert zu haben, und dass sich jeder daran hält. Der Vorstand hat auch gesehen, dass dieses IOSA-Audit kein Kinderspiel war, und dass es wichtig ist. Jetzt haben sie ein bisserl mehr Verständnis für diese ganze Sache.

****

Persönliche Entscheidungsgrundlagen/ bevorzugte Informationspräsentation

<Person A>: Da bin ich das erste Mal krank geworden. Da hab ich eine Grippe kriegt, wo ich drei Wochen krank war, mit Fieber, also wirklich eine wilde Grippe. Ich hab vorher noch nie eine gehabt, und auch nachher nicht mehr. Das war für mich so ein Zeichen, das ich leide, in dieser Firma und in dieser Konstellation. Und das ich mich verändern möchte. … nicht unbedingt mit einem <Unternehmen L>, aber da sind auch vielleicht mehr Emotion drinnen, als wirklich eine Bewertung wie gut sie es machen. … Da müssen wir aufpassen, dass uns da nicht etwas passiert, dass wir keinen Kunden vergrämen. Das hab ich gespürt in letzter Zeit.

<Person A>: Es kommt darauf an. Gewisse Sachen, also zum Beispiel Personalentscheidungen würde ich nie alleine treffen. Da tausche ich mich aus. Einerseits mit meinen Mitarbeitern und andererseits mit meinem Vorgesetzten.

<Person A>: Das persönliche Gespräch ist durch nichts zu ersetzen. Ich führe das sehr intensiv jeden Tag. Ich bin der typische Kaffeeeinlader. Ich versuche die Leute aus ihrem täglichen Trott rauszuholen, von den aktuellen Problemen ein bisserl abzulenken, um ein bisserl tiefer zu gehen. Das kannst du nur, wenn du sie ein bisserl rausholst. Das ist es eigentlich, was ich den ganzen Tag mache. Ich verbringe unheimlich viel Zeit mit den Leuten, um sie auszufragen, wie es ihnen persönlich geht.

<Person B>: Bei mir ist es fast immer irgendein ein gemeinsamer Ansatz. Bei den allermeisten Entscheidungen werden auch andere mit eingebunden. Entweder das Team, oder der zweite Geschäftsführer. Ich bin kein Alleinentscheider, sondern jemand, der sich immer erst bei Anderen Rückendeckung holt.

<Person B>: Also kann ich nur aufgrund von Zahlen und aufgrund einer Stimmung, die ich selber ganz subjektiv mitbekomme davon ausgehen, ob es jetzt in Ordnung ist, oder nicht. … Das Beste für mich ist ganz eindeutig, wenn ich Zahlen habe. Im Idealfall aufbereitet in einer Präsentation. Das wesentliche ist, Zahlen zu präsentieren. Nachdem Motto, show me your data. Erst dann ist eine Entscheidung wirklich sinnvoll und das mache ich auch, in vielen Fällen.

<Person B>: Dieser Trend ist ja auch abgeleitet von irgendeiner Kennzahl, oder?

<Person B>: Ich hab mir das noch nie so wirklich überlegt, aber für mein Empfinden gibt es zwei Steuerungsmöglichkeiten, oder Grundlagen für die Steuerung. Die eine sind Zahlen, also Reports. Und das andere sind Stimmungsberichte. Wie ist denn die Stimmung bei euch, ist eh alles in, in, in Ordnung? Bzw. wenn man durch den Hangar oder die Büros geht, dann kriegt man mit ob das in Ordnung ist, ob das Umfeld passt, oder nicht. Das ist jetzt zwar ziemlich schwammig formuliert, aber das ist zumindest einmal ein gewisser Gradmesser. Auch eine Art emotionales Managementinformationssystem, was das anbelangt.

<Person C>: Da gibt es alles Mögliche. Es hängt von der Entscheidung und dem Thema ab. Es kann einfach ganz logisch sein, aufgrund der Tatsachen und Daten, die zur Verfügung stehen. Aber es kann auch aus dem Bauch kommen, also reine Gefühlssache sein. Je nach dem es ist schwer zu sagen, so entscheide ich. Natürlich kann man sagen ich bevorzuge so viel Information, wie möglich zu kriegen um dann eine richtige, logische Entscheidung zu treffen, oder ich bin einer, der immer nur aus dem Bauch heraus entscheidet. Ich weiß nicht. Ich kann mich schwer selber beurteilen. Das müsste vielleicht jemand, extern betrachten, um es besser zu sagen. Wenn man selber jeden Tag seinen Job macht und glaubt, man macht es richtig, aber nicht überlegt, treffe ich zu viele Bauchentscheidungen oder sollte ich weniger Zeit damit aufwenden und einfach aus dem Bauch heraus eine Entscheidung treffen. Wie kritisch ist

das, sollte das Falsch sein, und so weiter. Ich kann nicht sagen ob ich zu viel, oder zu wenig, das eine oder das andere mache, ich versuche je nach der Situation eine Entscheidung zu treffen, die natürlich richtig ist. Aber ich kann vielleicht doch sagen, dass ich sehr viel nach Gefühl gehe. Ich kriege nicht nur aus den Daten, die ich zur Verfügung habe, sondern auch irgendwie einen allgemeinen Eindruck und ein Gefühl für eine gewisse Situation, ob es richtig oder falsch ist, so oder so zu entscheiden. Manchmal ist es ganz stark und, und eindeutig und manchmal ist es nur eine Ahnung, ein beunruhigendes Gefühl, oder ein beruhigendes Gefühl. Das hängt auch davon ab, wie viel Daten ich zur Verfügung habe. Auch psychologisch spielen gewisse Dinge eine Rolle. Da bin ich mir auch bewusst, dass man beeinflusst werden kann von vergangenen Erfahrungen und Vorlieben, und solche Dinge. Das man aus dem Bauch auch emotional beeinflusst werden kann um eine gewisse Entscheidung zu treffen. Vielleicht ist das auch wichtig, ich versuche andere Leute einzubinden, wenn ich nicht zu 100% sicher bin, was die beste Entscheidung wäre. Dann suche ich die Leute, die betroffen sind und versuche auch ihre Meinung einzuholen. Das kann manchmal auch gut oder schlecht sein. Das ist auch eine Entscheidung, die man treffen muss um eine Entscheidung zu treffen. Ob man gewisse Leute einbindet in den Entscheidungsprozess, oder nicht. Im Allgemeinen versuche ich, die Betroffenen auch in diese Entscheidungsprozess einzubinden um ihre Meinung zu hören. Ich frage auch teilweise Außenstehende, um eine andere Perspektive zu kriegen, wenn ich mir nicht ganz klar bin, in welche Richtung es gehen soll, dann ist es manchmal erfrischend eine komplett andere Perspektive zu kriegen.

<Person C>: Schwieriger sind strategische Entscheidungen. Nehmen wir noch Leute auf, oder versuchen wir das weiter so. Oder wie ändern wir unsere Prozesse, oder bieten wir eine gewisse Dienstleistung an, oder nicht. Machen wir überhaupt ein Angebot für jemanden. Was machen wir mit Kunden, die Zahlungsschwierigkeiten haben. Das sind so Dinge, wo -- in den meisten Fällen nicht alleine entscheide, und sage: es wird so gemacht, sondern diskutiere das immer, gemeinsam mit dem Abteilungsleiter und dann eine Entscheidung treffen (sic!).

<Person C>: Woher krieg ich meine Information? Es sind hauptsächlich Gespräche, die unterstützt werden mit den Zahlen. Natürlich kann ich auch jederzeit in die Listen einschauen. Alle Abteilungsleiter haben diesen Professional Planner, und da können sie ihre Zahlen dann anschauen. Ich kann die Marketing-Database anschauen, kann in <Computerprogramm A> schauen. Es gibt genug Quellen, wo man die Daten sehen kann, aber es ist eigentlich immer besser mit den Leuten zu reden. …. Der einzige, wirkliche Pflicht-Termin, wo wir Zahlen zum anschauen haben, sind diese Budgetzahlen und der Ist-Soll Vergleich. Das ist etwas was wir ganz strikt, monatlich verfolgen.

<Person C>: Persönlich muss ich nicht ganz genau die Details wissen. Mir reichen öfters Trends. Wir haben gemerkt, unser Geschäft kann einen Monat super sein und im nächsten Monat schlecht, und dann geht es wieder super und das ist wirklich ein Zick-zack. Aber über das ganze Jahr gesehen, sind wir wirklich stetig am besser werden.

<Person C>: Natürlich könnte man von diese Zahlen eine Graphik zeigen, solche Graphiken werden immer hinterfragt, wenn es nicht das ist, was man erwartet hat. Meistens wird dann erst hinterfragt, wie man auf diese Zahlen kommt. Wenn es das zeigt, was man erwartet, fragt man nicht. Vielleicht ist das nicht ganz richtig, weil, diese Graphik hat diese Richtung nicht geschlagen, weil du auf Kurs bist, sondern einfach weil es zufällig, dasselbe Ergebnis ergeben hat.

<Person C>: Ich hab mich auch bei allen persönlich bedankt. Das sie das machen und es läuft gut. Also das ist etwas was man nicht wirklich quantifizieren, oder sehen kann. Mitarbeiterzufriedenheit, auf einer Graphik (lacht). Das muss man spüren. Man muss die Leute kennen, und man muss wissen, wie weit sie bereit sind, etwas zu machen. Und wenn du weißt, etwas könnte schwierig werden, dann muss man darauf reagieren und versuchen, sie zu überreden und motivieren, mehr zu leisten, als sie sonst leisten. Das wäre zum Beispiel etwas, das man nicht messen kann.

Entscheidungssysteme

Infobedürfnisses der Entscheidungsträger / Bestehendes (I)MS

<Person A>: Ich sehe das <Computerprogramm A> rein als Informationsansammlung. Es ist ein sehr gutes System, weil sehr viele Informationen drinnen sind. Aber es nimmt mir keinerlei Entscheidungen

ab.

<Person A>: (Anm.: zum Thema umfassendes Bild der Organisation) Wir haben eine überschaubare Größe und für jeden Bereich sehr spezialisierte Mitarbeiter. … Das System ist noch überschaubar. Wir haben ein Approval, eine Cap-List, einen Schichtplan, und eine Arbeitsvorbereitung. Aus all dem zusammen erarbeiten wir, ob wir eine Arbeit annehmen können oder nicht, oder wie lange wir brauchen für die Arbeit, oder ob wir es schaffen innerhalb der vom Kunden gewünschten Zeit. Es ist das Ergebnis von mehreren Personen und Informationen. Aber nicht unbedingt in ein niedergeschriebenes System, wie wir das erarbeiten, sondern wir reden darüber.

<Person A>: … Die Wahrnehmung wieder vom <Subunternehmen C/Technik> im Konzern. Ich war dabei bei dem Meeting, Präsentation, Workshop, wie auch immer man das nennen möchte, wo unheimlich Stimmung gemacht wurde gegen die <Subunternehmen C/Technik>. Und die Lösung war, dann, wir machen nächstes Jahr 40 Base Checks, und dann sind wir positiv. In der Runde haben 30 Leute aufgejubelt: Toll genau so machen wir es. Und von den 30 waren der <Person C>, ich und der <Person V>. Und da ist es hald niedergeschrieben geworden, und ich hab mir gedacht, was ist denn das für ein Schwachsinn, bitte. Da ist das eigentlich beschlossen worden, in so einer Runde, das ist, wo sie …, was der Wahnsinn total ist. Wie können 30 Leute aus 30 verschiedenen Firmen in einem Konzern mir meine Zielvorgaben machen? Das ist ja krank bitte. Von den 30 haben 27 nicht verstanden, wovon wir reden. In der Runde haben wir über CAMO geredet. Und, und vom <Person W> abwärts, über den <Person X> hat keiner gewusst, wovon wir überhaupt reden. Obwohl einer der Accountable Manager ist, sie haben es nicht verstanden. Also, das war schon relativ ernüchternd für mich und so ist das zustande kommen. Und das ist jetzt mein Budget, jetzt. Gleichzeitig ist in der Präsentation vorgekommen, dass das <Subunternehmen C/Technik> 800.000 Euro Miese bis jetzt gemacht hat. Na no-na in einer Aufbauphase.

<Person B>: Gerade was Informations- oder Managementsysteme anbelangt, stehen wir ganz am Anfang. Weil wir seit kurzer Zeit überhaupt erst einigermaßen zuverlässige Zahlen bekommen.

<Person B>: Ich schaue mir als erstes die mir zur Verfügung stehenden Zahlen an. Nicht jetzt das Quartalsergebnis, aber wenn jetzt, so wie du sagst, wenn ich vom Urlaub zurückkommen würde, dann würde ich mir Auslastung, die Zahlenliste bzw. was ich eben im <Computerprogramm B> oder auch im Professional Planner finden kann, um einfach einen Status des aktuellen Geschäftsverlaufes zu haben. Ich meine jetzt darüber zu diskutieren ob es gut wäre, ein BSC Modell zu haben, was ja meiner Meinung nach das Ganze sehr gut abdecken würde. Das haben wir nicht. Also kann ich nur aufgrund von Zahlen und aufgrund einer Stimmung, die ich selber ganz subjektiv mitbekomme davon ausgehen, ob es jetzt in Ordnung ist, oder nicht. … Das <Computerprogramm B> ist das Buchhaltungssystem. Es gibt eben den Professional Planner, wo unsere Buchhaltung in die KORE übergeleitet wird, auf monatlicher Basis.

<Person C>: Da würde ich als allererstes, weil das das Allerwichtigste für mich ist, unsere Kennzahlen ansehen. Haben wir mehr oder neue Aufträge, haben wir die anderen Aufträge erfolgreich abgeschlossen. Ich werde zuerst im Sales und Marketing, und mit dem Commercial Director reden um herauszufinden, wie ist es geschäftlich gegangen ist. Ob wir noch am Kurs sind und ob wir noch Kunden haben. Weil das was in den anderen Abteilung läuft, in der CAMO, in der Quality, in die Production, das ist mehr Daily Business. Es kann sein, dass es Probleme gegeben hat, aber die sind meistens zu bewältigen und dafür sind die Abteilungsleiter da. Also da muss ich meistens nicht so sehr eingreifen. Wichtiger für mich ist ob wir auf Kurs sind, geschäftlich gesehen. Machen wir noch Gewinn. Kriegen wir noch genug Kunden, sind die Kunden zufrieden. Das ist für mich jetzt eigentlich am Wichtigsten.

<Person C>: Im Sales und Marketing haben wir eine komplette Liste von allen Kunden, die wir kriegen könnten; alle, die wir besucht haben. Was aus diesen Besuchen geworden ist. Haben sie zugesagt oder abgelehnt, und warum. … Marketing and Sales pflegt auch die Offene-Forderungen-Liste.

<Person C>: (Anm. auf Nachfrage nach der Buchhaltung): Das gibt's schon, es gibt die monatlichen Zahlen. Das macht der Commercial Director. Alles dann immer, nachkorrigieren, wegen der Abgrenzungen. Das durch die Periodenabgegrenztheit ein halbwegs realistisches Bild, von unserem finanziellen Erfolg in jedem Monat entsteht. Also, wenn das vorbereitet ist, dann schauen wir uns das alle gemeinsam im Detail an.

<Person C>: Rein das tägliche Business, was Marketing und Sales macht, das ist einfach eine verbale Diskussion, ein update, wo die Aktivitäten sind. Wir machen auch eine Statistik, wie viele verkaufte Mannstunden es pro Monat gegeben hat, wie viele sind zur Verfügung gestanden, und wie viele von diesen haben wir verkaufen können. Dieser Vergleich ist ständig. Also das ist eine unserer Hauptkennzahlen für den Erfolg unseres Sales. Wenn es um die anderen Bereiche geht, dann würde ich die anderen Abteilungenleiter einfach fragen.

<Person C>: In unseren Sales und Marketing Strategy Meetings, wird das besprochen, da kommen dann die strategischen Überlegungen. Nehmen wir jetzt noch mehrere Leute auf, dass erhöht unsere Kosten, …

<Person C>: Der Professional Planner, ist <Unternehmen C/Holding>-weit. …

<Person C>: Das Feedback von den Kunden und ein Abbild zu machen, wie schaut es wirklich aus. Um wie viel steigt die Anzahl unserer Kunden, sind sie zufrieden.

<Person C>: (Anm.: Auf die Frage der grundsätzlichen Abbildbarkeit aller benötigten Informationen in einem System, auf einem Blick) Ich kann es mir nicht vorstellen. Außer man hat ein Interface, oder ein System, das alles darstellen kann. Wir haben das mehr oder weniger geschaffen, in dem die bestimmten Fachpersonen ihre Daten sammeln, und für alle zusammentragen. Jeder bringt seine Daten mit, und das wird auf den Tisch gelegt, und angeschaut. Da haben wir die Budgetzahlen, den Soll-Ist Vergleich von die eine Seite und die Marketing Statistik von der anderen Seite. Von der Produktion haben wir die Auslastungszahl.

<Person C>: Jeden Monat. Also mit diesen drei Dingen (Anm.: Professional Planner, Marketing & Sales Database und Auslastungskennzahlen) können wir relativ gut, das sind gute Indikatoren, die relativ verlässlich sind. Wir können sehen, ob wir auf dem richtigen Weg sind, oder nicht.

Zufriedenheit mit (I)MS/Vor- , Nachteile/ Verbesserungsmöglichkeiten

<Person A>: Es gibt ein Budget für die <Subunternehmen C/Technik> insgesamt, und für jede einzelne Abteilung. Ich lege im Moment relativ wenig Wert auf dieses Budget, weil ich es kaum beeinflussen konnte. D.h. das ist von unserer Geschäftsführung gemacht worden und dann präsentiert geworden. Dann hat man noch gewisse Bemerkungen dazu machen können, aber im Endeffekt. Im Endeffekt versuch ich, alles was an Wartung herein kommt zu machen, und damit Geld zu verdienen. Im Budget gibt es hundert Posten und davon kann ich genau einen beeinflussen. Ich leg nicht allzu großen Wert auf dieses Budget. Auf diese Art, wie es Zustande kommt und wie es bei uns gelebt wird. Das ist für mich nicht etwas Entscheidendes.

<Person B>: Das Beste für mich ist wenn ich Zahlen habe, im Idealfall in einer Präsentation aufbereitet. Weil die wahren Probleme immer wieder durch sehr viel Subjektivität überlagert werden. Man sagt, es ist ein Problem, weil es im Moment unangenehm ist, oder mehr Aufwand verursacht, oder weil es einfach durch irgendwelche Blödheiten gerade passiert ist. Dadurch wird eine Ursachenforschung und auch eine sinnvolle Problemlösung verhindert.

<Person B>: Es gibt eben den Professional Planner, wo unsere Buchhaltung in die KORE übergeleitet wird, auf monatlicher Basis. Und das ist jetzt ein Nachteil, weil wir nur auf monatlicher Basis dann diese Zahlen bekommen.

<Person B>: Zum Beispiel über die Fluktuation. Das ist auch eine Art MA Zufriedenheit. Wenn man die aufzeichnen würde. Das haben wir nicht. Das sind immer nur Momentaufnahmen wo ich sage, es passt alles, oder ich krieg eigentlich gar nichts mit, also insofern muss alles in Ordnung sein, oder es kommt der große Crash, wo dann plötzlich alles von heute auf morgen alles in sich zusammenfällt.

<Person B>: (Anm. Auf Nachfrage zu Vor- Nachteile der derzeitigen Informationsgenerierung und der Zufriedenheit damit) Nein, ich bin überhaupt nicht zufrieden, wirklich ich bin überhaupt nicht zufrie-

den. Es gibt ja auch so gewisse Anforderungen, die unterschiedlich sein mögen, aber Anforderungen an ein, an ein Kennzahlensystem. Wenn ich mir eben überlege, dann sind die allermeisten Anforderungen, wie zum Bsp. Zeitnähe, Periodenzuordenbarkeit bei uns nicht erfüllt. Es gibt mir einen gewissen Anhaltspunkt, wo wir stehen, aber es ist nicht aussagekräftig. Da sind wir noch weit davon entfernt ein wirklich schlagkräftiges Berichtswesen zu haben.

Ich: Wenn du Informationen brauchst, also ... <Person B>: Nein!, Die krieg ich nicht!

<Person B>: Auch die Möglichkeit, Information zu generieren, ist in der Form, wie ich sie gerne hätte, nicht da. Weil, ich glaube, da verlange ich nicht zu viel, weil ich es auch kenne und schon selber solche Systeme erarbeitet habe, weil es bei uns einfach wirklich sehr schwerfällig ist. Was dann dazu führt, dass dann Ad-hoc Entscheidungen getroffen werden, die einer Situation von vor zwei, oder drei Monaten entsprechen. (Anm.: Da gab es eine Kündigungswelle für deren Umsetzung etwa eine Woche Zeit war) Man kann einfach nicht im richtigen Ausmaß reagieren. Das ist vollkommen logisch. Diese ganzen Schwächen, die sich dadurch ergeben, die sieht man bei uns.

<Person C>: Jetzt, wo wir wirklich intensiv so arbeiten, habe ich gesehen, das selbst dieser Budget Soll-Ist Vergleich irrsinnig kompliziert ist. … Man muss so viele verschiedene Parameter anschauen und erst, wenn man diese Parameter angeschaut, und bestätigt hat, kann man dieser Graphik Glauben schenken. Das haben wir öfter gesehen, im Professional Planner. Jeder Monat ist anders, als wir erwarten. Oder es ist on Budget, aber nicht weil wir , wie geplant, verdient haben, sondern weil da irgendeine Kurswechselwirkung das positiv gemacht hat, da gibt es so viele Dinge, die im Hintergrund laufen, wegen diesem Financing und der Art, wie das budgettechnisch abgebildet ist. Da kommen andere Faktoren ins Spiel, die wir nicht erwartet und nicht geplant haben. Die muss man dann berücksichtigen und wieder rausnehmen, so dass diese Graphik dann ein wahres Abbild von dem ist, was passiert. Das ist die Arbeit, die der <Person B> jeden Monat macht. Und dann hat man die Marketing Statistics, und da ist sehr viel Abstraktes drinnen.

<Person C>: Ich glaube, so wie wir es jetzt machen ist es gut. Ich kriege ein relativ klares Bild davon, wo wir stehen. Es ist allerdings ein bisserl umständlich. Das mit dem Professional Planner könnte besser werden. Da arbeitet der <Person B> daran, um zu versuchen, dass diese Daten, die wir aus dem <Computerprogramm B> kriegen und von der Buchhaltung, das das irgendwie sauberer wird. Das das besser vorbereitet ist, bevor das in den Professional Planner kommt. Das ist einfach mühsam durch die vielen Abgrenzungen.

<Person C>: Jeden Monat. Also mit diesen drei Dingen (Anm.: Professional Planner, Marketing & Sales Database und Auslastungskennzahlen) können wir relativ gut, das sind gute Indikatoren, die relativ verlässlich sind. Wir können sehen, ob wir auf dem richtigen Weg sind, oder nicht.

Was ist in einem (fiktiven) IMS wichtig/Glaube an Möglichkeit der Abbildung der Organisation in IMS

<Person A>: (Anm.: Auf die Frage der grundsätzlichen Abbildbarkeit einer Organisation in einem IMS) Absolut! Das ist ja unsere größte Gefahr. Wir haben täglich unsere Probleme, aber sobald sie gelöst sind, kümmern wir uns um das nächste Problem. Eine systematische Aufarbeitung, damit wir das selbe Problem nicht noch mal haben, findet nicht wirklich statt, oder nicht in einem ausreichenden Maß. … Durch so ein Bewertungstool könnte man natürlich da schon ein paar Schwachstellen aufzeigen und hoffentlich auch einen positiven Trend erkennen, dass wir zumindest lernfähig sind und nicht die selben Fehler immer wieder machen. Von so etwas halte ich eigentlich sehr viel, wenn es konsequent gemacht wird und dann auch die richtigen Lehren daraus gezogen werden.

<Person A>: Aus mehreren solchen kleinen Projekten schüttet man ein Großes. Das Große ist vielleicht, das was unser Ziel dieses ganze Jahr ist. Und natürlich das Budget einzuhalten.

<Person A>: Es ist nicht nur der kommerzielle Aspekt, der uns zu dem macht was wir sind. Da haben wir ja einen Haufen anderer Sachen auch noch. Machen wir nicht denselben Fehler, nur den Shareholder

Value zu sehen. Es ist mehr als nur am Jahresende eine schwarze oder rote Zahl zu haben. Sondern was haben wir eigentlich das ganze Jahr gemacht, und da finde ich ist vielleicht ein Umsatz, oder eine Dispatch-Reliability (Anm.: Flugtechnisch spezifische Kennzahl) vielleicht ähnlich wichtig, wie das reine Betriebsergebnis. Und die Anzahl der Mitarbeiter, die einen Arbeitsplatz hat. Da gibt es viele Aspekte, die da hineinfallen, und nicht nur positiv, oder negativ am Schluss. Aus dieser Wahrnehmungsfalle möchte ich rauskommen, das wir eine Zahl sind, die im Moment eben rot ist. Wir stehen für wesentlich mehr. Wir stehen für so viele sicher durchgeführte Flüge. Das möchte ich genauso dargestellt haben. Das meine ich, da als Gesamt-<Subunternehmen C/Technik> ein Gesamtprojekt zu machen, wo ich mehrere solche, vielleicht genau diese Felder sehe. Und in jedem einzelnen dann die Kennzahlen.
<Person B>: (Anm.: Auf Frage, der Möglichkeit mit BSC auch nicht messbare Dinge abzubilden, wie etwa Stimmungen) Das BSC Modell würde ich als einen sehr, sehr guten Gradmesser sehen. Ich meine, ich weiß schon, welche Einflussfaktoren in diese BSC Bereiche mit hineinspielen, aber dazu hätte man zumindest die MA Fluktuation als Kennzahl der Zufriedenheit der MA. Auch Prozesse werden abgedeckt, wo es sonst eigentlich keinen Überblick über Verbesserungen im Unternehmen gibt. Insofern würde ich das wirklich gut finden und als Gesamtergebnis auch die Ertragssituation des Unternehmen darstellt. Das wäre etwas was ich sehr gerne hätte, was aber wahrscheinlich einfach auf Grund der Größe des Unternehmens noch unverhältnismäßig wäre. … (Auf Nachfrage zu den Grenzen eines IMS) Ich meine es ist eine Frage der Relativität. Im Vergleich zu dem was wir jetzt haben, wäre eine BSC, es funktioniert ja auch nie wirklich 100%-ig, aber trotzdem, rein theoretisch wäre es eine wirklich gute Standortbestimmung in den wesentlichen Unternehmensbereichen. … Es kann einen besseren Überblick über das Gesamtunternehmen geben.
<Person C>: (Anm.: Auf die Frage der grundsätzlichen Abbildbarkeit aller benötigten Informationen in einem System, auf einem Blick) Ich kann es mir nicht vorstellen. Außer man hat ein Interface, oder ein System, das alles darstellen kann. Wir haben das mehr oder weniger geschaffen, in dem die bestimmten Fachpersonen ihre Daten sammeln, und für alle zusammentragen. Jeder bringt seine Daten mit, und das wird auf den Tisch gelegt, und angeschaut. Da haben wir die Budgetzahlen, den Soll-Ist Vergleich von die eine Seite und die Marketing Statistik von der anderen Seite. Von der Produktion haben wir die Auslastungszahl. Aus diesen Quellen können wir dann ein Bild machen, wie wir da stehen. Aber ich kann mir nicht vorstellen, dass die, die drei Dinge zusammen … *Ich: Da kann man eben die drei nebeneinander setzen, dann hätte man auch <u>einen</u> Bericht.* … <Person C>: Ja, das wäre schön!

Informelle „Entscheidungssysteme“
<Person A>: Das persönliche Gespräch ist durch nichts zu ersetzen. Ich führe das sehr intensiv jeden Tag. Ich bin der typische Kaffeeeinlader. Ich versuche, die Leute aus ihrem täglichen Trott ein bisserl rauszuholen, um von den aktuellen Problemen ein bisserl abzulenken und ein bisserl tiefer zu gehen. Das kannst du nur, wenn du sie ein bisserl rausholst. Das ist eigentlich, was ich den ganzen Tag mache. Ich verbringe unheimlich viel Zeit mit den Leuten, um sie auf mehr, oder minder geschickte Weise auszufragen, wie es ihnen persönlich geht. … Ich habe einen sehr engen und persönlichen Kontakt zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Wobei ich keinerlei Wert darauf lege, mit irgendjemandem Freund zu sein. Das ist überhaupt nicht mein bestreben. Ich hab viele Kollegen, mit denen ich gut auskomme … Und ich lege aber auch Null Wert darauf (Anm.: Freund zu sein). Trotzdem versuche ich eine gute Beziehung zu Allen zu haben ohne Einzellösungen mit den Leuten zu forcieren. Da habe ich schlechte Erfahrungen gemacht. Das Schlimmste ist, wenn du anfängst, jedem alles Mögliche zu versprechen und zuzusagen und das dann konträr zu dem steht, was du mit anderen machst.
<Person B>: Das sie bei uns massiv vorkommen, diese informellen Entscheidungskriterien ist eine Tatsache. …auch aufgrund des Umstandes, das wir alle in einem Büro sitzen ist hier die Trennung zwischen formal und informell wirklich schwierig ist. Das verschwimmt alles ein bisserl miteinander. Die informelle Entscheidungsstruktur ist wirklich ein sehr, sehr wichtiges Thema. Das in einem Reportingsystem abzudecken, würde ich jetzt als schwierig empfinden, aber es ist bei uns sicherlich ein großes Thema.

<Person C>: (Anm.: auf das Thema informelle Kommunikation, Entscheidungseinflüsse angesprochen und ob man diese in Entscheidungssituationen berücksichtigen soll) Ja, sicher! Zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit. Wir sehen eine tolle Auslastung, aber gleichzeitig werden die Techniker immer grantiger, weil sie so viele Stunden arbeiten müssen, und vielleicht Überstunden machen müssen, oder an ihren freien Tagen verschieben müssen. Wenn sich da eine bedrohliche Situation entwickelt, muss man das erkennen können. Da liegt es eher an der Erfahrung der Abteilungsleiter, und von mir, zu wissen, ob ich es meinen Leuten antun kann, oder nicht.

Kritik an (fiktivem) IMS. / Reporting Termine/Intervalle, Holschuld/-Bringschuld

---

(Anm.: Erschien wenig fruchtbringend, da Verständnis von IMS nicht sehr verankert ist.)

Change-Management

Wie erfolgt Change im **Unternehmen/Erfolgreiche, weniger erfolgreiche** Change Projekte/**Stellenwert** des Change-Management

<Person A>: Mit dem Auftrag einen Part 145 Betrieb zu entwickeln.

<Person A>: Der Zusammenschluss ist, verständlicherweise von Seiten des <Unternehmen A>, so gelaufen, weil das <Unternehmen A> uns im Endeffekt nicht gebraucht hat. Die haben uns zwar schlucken müssen, aber eigentlich haben sie uns nicht gebraucht. … Wir haben uns eben auch vervierfacht. Wir waren ca. 300 Leute in der Technik damals beim <Unternehmen D> und beim <Unternehmen A> waren es damals 900. …

<Person A>: … Vorher war es eben eine CAMO Organisation, und Wartung ist eingekauft geworden. Dann gab es den Wunsch Wartung selbst zu machen und die <Unternehmen C/Holding> hat mir das Vertrauen geschenkt und gedacht ich kann so einen 145er Betrieb aufbauen. Jetzt, nach dreieinhalb Jahren haben wir einen ganz gut funktionierenden 145er Betrieb. … Viele in unserer Firma haben es nicht verstanden was es eigentlich bedeutet ein 145er Betrieb zu sein. Sie wollten einfach nur, dass wir Wartung selber machen können. Um AOG Situationen (Anm.: Aircraft on Ground, also ein nicht einsatzbereites Flugzeug, hier spricht er technische AOGs an, die die Technik beheben muss) schneller und flexibler zu lösen. Dieser ganze Aufbau, das war ja nicht nur ein 145er Approval. Sondern, du brauchst, um das Approval zu kriegen, und um das zu leben, musst du sehr viele Vorraussetzungen schaffen.

<Person A>: Zu den Mitarbeitern muss ich sagen, hat das <Subunternehmen C/Technik> eine etwas eigenartige Konstruktion gewonnen. Möglicherweise aus dem kommerziellen Druck heraus, oder aus einer Erwartungshaltung der Geschäftsführung, und da meine ich nicht die <Subunternehmen C/Technik>-Geschäftsführung, sondern den (Anm.: Konzern-)Vorstand. Ich glaube, die haben falsch verstanden, was ein Wartungsbetrieb überhaupt bedeutet. Da sind Organisationsänderungen auf Wunsch dieser Leute passiert, die aus ihrer Sicht… Ich versuche immer, wenn ich Entscheidungen, die mich betreffen, nicht ganz akzeptieren kann, oder nicht verstehe, in die Schuhe des anderen zu steigen und dann frage ich, warum hat er das gemacht, warum haben sie diese Entscheidungen getroffen, warum ist das so, auch wenn das aus meiner Sicht nicht ganz logisch, oder richtig war. Ich gehe davon aus, dass meine Vorgesetzten andere Entscheidungskriterien haben und mehr Informationen solche Entscheidungen zu treffen, das gestehe ich ihnen zu.

<Person A>: Es gibt auch ein Budget für das <Subunternehmen C/Technik> insgesamt und für jede einzelne Abteilung. Ich lege im Moment relativ wenig Wert auf dieses Budget, schon auch weil ich es kaum beeinflussen konnte. D.h. das ist von unserer Geschäftsführung gemacht worden und dann präsentiert geworden. Man hat noch gewisse Bemerkungen dazu machen können. Im Endeffekt versuche ich alles an Wartung zu machen und damit Geld zu verdienen. Im Budget gibt es hundert Posten und davon kann ich genau einen beeinflussen. Ich leg nicht allzu großen Wert auf dieses Budget. Diese Art, wie es

Zustande kommt und wie es bei uns gelebt wird, das ist für mich nicht etwas Entscheidendes.

Ich: Ein wichtiger Veränderungsprozess war, von einer Support-Funktion für den <Subunternehmen C/Flugbetrieb> ein Profit-Center zu werden. … <Person A>: Ja, das ist das was ich bei vielen Gelegenheiten aufzeige. Das sich unsere Vorraussetzungen dramatisch geändert haben. Am Anfang war es genau so, wir waren dazu da, um mehr für die Firma machen zu können. Nicht nur Pre-Flight, Post-Flight Checks, sondern auch einmal einen Reifen tauschen und eine Wartung durchzuführen. Immer als Support-Funktion für den <Subunternehmen C/Flugbetrieb>. Dafür haben wir uns aufgestellt. Nur weil wir eine eigene Firma sind heißt das ja nicht, dass das Ziel ein anderes sein muss. … Nur weil wir eine eigene Firma waren, war auf einmal dieser Erfolgsdruck da, dass wir als eigene Firma auch Geld verdienen müssen. Wo steht, bei irgendeiner Airline, dass die Technik Geld verdient? … Das wir eine Support Funktion vom <Subunternehmen C/Flugbetrieb> haben, und irgendwann, stillschweigend, war eine andere Erwartungshaltung da.

<Person A>: (Anm. Zum Thema Change-Management im Unternehmen) Da wir in einer Aufbauphase, von Null sind, ist es möglicherweise etwas leichter und es wird gar nicht so wahrgenommen, als Change. Bei einigen alteingesessenen Mitarbeitern haben wir schon einige Erfahrungen gemacht. Als wir alle damals zusammengeschlossen wurden mit dem <Unternehmen A> war das auch ein heißes Thema. Change-Management. Weil jetzt alles neu ist und es war ernüchternd, wie viel Widerstandspotenzial es dagegen gibt irgendetwas zu verändern. Alle, die die richtige Position, die richtige Tätigkeit, oder ein gutes Leben haben, haben – wehren sich natürlich gegen jegliche Änderung. Und alle, die nicht dort sind, wo sie hinwollen, die sind natürlich dafür. Das ist alles verständlich und menschlich. Ich habe wirklich interessante Erfahrungen gemacht mit Kollegen, Mitarbeitern und auch Vorgesetzten, wie sie mit Veränderungen umgehen. Ich glaube, es ist auch altersabhängig. Ich merke an mir selbst, dass ich bei weitem nicht mehr so einfach mein Leben, meine Abläufe, meine Philosophie, mein Gedankengut ändern kann, wie es einmal war. Darum: Altersabhängig. Es wird wirklich schwieriger, für mich! Es wird schwieriger. Das schafft bei mir wiederum Verständnis für Leute, die nicht damit umgehen können. Das heißt nicht, dass ich sag, ok, wenn du dich nicht ändern möchtest, dann verbleiben wir so wie bisher. Das Umfeld ändert sich jeden Tag, und wir müssen uns anpassen. Aber ich habe heute mehr Verständnis für Widerstände früher. Man sollte aufpassen, dass man nichts verändert, nur der Veränderung willen. D.h. alle drei Jahre machen wir Alles neu, nur damit es neu ist. Sondern man sollte schauen, was gut läuft, was funktioniert, dass man das verbessert, aber nicht unbedingt über den Haufen wirft. Immer wieder anpasst, natürlich. Unser Umfeld ändert sich jeden Tag. Jeder Tag ist ein bisserl neu… Nicht ändern der Änderung willen.

<Person A>: (Auf das Thema der Notwendigkeit der Umsetzung radikalen Wandels angesprochen) Manchmal müssen wir uns relativ kurzfristig auf neue Situationen einstellen, und, dann sollten wir schauen, dass wir keinen Mitarbeiter verlieren auf dem Weg dorthin.

<Person A>: Manche meinen: Juhuu, machen wir alles neu! passt. Das sind meistens die, die nicht so zufrieden sind mit der jetzigen Situation. Nicht ändern, um der Änderung willen. Ich hab das schon in allen Facetten erlebt, in diversen Firmen. Wenn es notwendig ist, dann den Leuten die Vorraussetzungen schaffen. Oft haben wir das Tal der Tränen schon gehört, und gesehen und genau so ist es aber! Die Zeit nehmen, und wirklich in die Leute investieren, um sie nicht zu verlieren.

<Person A>: (Anm.: Auf weitere Aspekte, Methoden in Veränderungen angesprochen) Für mich ganz wichtig ist ein klares Ziel zu haben. Dass es nach der Veränderung besser ist. Wenn du das nicht vermitteln kannst, was nicht heißt, das jeder gleich mit kann, aber wenn du kein klares Ziel hast, das es nachher besser ist, dann hinterfragt sich jede Veränderung. D.h. du musst selber davon überzeugt sein, und diese positive Stimmung, dass es ja besser wird, die musst du rüberbringen, bei jedem Einzelnen. Wenn du das nicht schaffst, darfst du dich nicht wundern, wenn du die Leute verlierst. Wenn es nicht erkennbar ist für dich, das es morgen besser ist als heute, wenn du es morgen anders machst, warum sollst du es dann machen? Und da wird zu wenig Energie aufgewendet, sondern es wird einfach vermittelt: Das ist so. Wir haben kein besseres Mittel, als mit den Leuten zu reden. Jeder von uns: Reden, reden, reden. Und Emotionen rüber kriegen und selber daran glauben. Dann nimmst du auch deine Leute mit. (Anm.: Angesprochen auf den Konflikt der Überzeugung für eine Änderung während die Zukunft unsicher ist) Veränderungen gehen meistens in schwierigeren Zeiten durch. Weil: Jetzt geht es uns schlecht. Daher müssen wir etwas ändern, damit es uns besser geht. Allen denen es eh gut geht, oder die glauben, das es ihnen gut geht, sind unwillig irgendwelche Veränderungen nur anzudenken. Weil wenn es mir gut geht,

was kann dann die Veränderung bringen? Noch besser? Die Wahrscheinlichkeit, dass es schlechter wird ist größer, für mich. Nur diese Unsicherheit, weil ich nicht genau weiß, was auf mich zukommt. Wenn ich da nicht mitgenommen werde, bleiben einige auf der Strecke. (Aussage, das wenn es gut geht Veränderung schwierig ist, wird nach Rückfrage bestätigt.)

<Person A>: (Anm.: Darauf angesprochen, ob er den Bedarf, Sinn, oder Nutzen radikaler Änderung in guten Zeiten daher nicht sieht) (Heftiger Widerspruch) Nein! Ich sehe nur das Potential der Leute nicht, da zuviel Energie hineinzustecken, weil es „uns ja eh gut geht". Wie viele wirklich gute Firmenlenker erkennen das rechtzeitig und machen es? Alle reagieren erst, wenn die Krise da ist. Unsere Firma hat es nicht anders gemacht, auch wenn sie gesagt haben: stellen wir jetzt ein paar Leute frei, bevor uns die Krise uns trifft. Wir sind längst drinnen gewesen, haben aber vielleicht noch finanzielle Reserven gehabt, um nicht morgen gleich zuzusperren. Wir sind ja mitten drinnen, und nicht erst seit gestern. Da hat vielleicht auch ein bisserl der Weitblick gefehlt, Veränderungen zu machen. Was jetzt auf einmal, im Zuge der Krise, gemacht worden ist, das hätten sie vielleicht schon früher machen können. Da wäre vieles vielleicht leichter gegangen. Schwerer umsetzbar, bei den Leuten, weil die Firma hat ja jedes Jahr Geld geschissen. Die haben so viele Flieger verkauft, dass das hat viele Probleme überdeckt hat. Jetzt, wo das ein bisserl ausbleibt, poppt vieles vielleicht auf. Aber keine von den Firmen in der <Unternehmen C/Holding>, macht es ja heute schlechter, als voriges Jahr. Nur die Zeiten, das Umfeld hat sich geändert. Da hätte vieles schon vor einem Jahr passieren können. In guten Zeiten war einfach der Druck nicht da, weil es uns ja gut ging.

<Person A>: (Anm.: Auf nochmalige Rückfrage zur Präzisierung der Schwierigkeit des Wandels in guten Zeiten) Das ist aber der normale Prozess. So sind wir alle, eine gewisse Bequemlichkeit und Faulheit, das haben wir einfach. Jeder macht das. Das ganze Arbeitsleben funktioniert so, dass jeder nur das macht, was unbedingt notwendig ist, um seine Ziele zu erreichen.

<Person A>: (Anm.: Auf die neue strategische Ausrichtung angesprochen) Das ist leider nicht richtig. Wir haben keine Veränderung gemacht, sondern es war ein Missverständnis. Es hat nicht auf einmal geheißen, weg von der Support-Funktion in eine Profit Center Philosophie. Das hat es nicht gegeben. Es war immer eine Support-Funktion und auf einmal wurde gesagt: Wieso kostet das Geld? Wieso verdient ihr kein Geld? Ich glaube sie wussten damals nicht was sie wollen. Sie haben gesagt, sie wollen einen 145er Betrieb. Nein, eigentlich wollten sie, dass die Mechaniker am Flieger arbeiten dürfen. Das gestehe ich ihnen zu, dass sie nicht verstanden haben, wovon sie redeten. Sie wollten einfach selber auf den Fliegern schrauben. (Anm. Als Reaktion auf Unterbrechung da das zu weit abschweifen würde) Das ist eins meiner größten Probleme!

<Person A>: Wir haben den Sprung versäumt, wirklich über eine Veränderung zu sprechen. Es war leider nicht der Fall, das wir uns damit auseinandersetzen konnten.

Ich: Das passiert jetzt im Nachhinein. … <Person A>: Genau. Das heißt, es gab diese große Ernüchterung, das die Technik Geld kostet. Aufgrund dessen wurde beschlossen, dass wir jetzt Geld verdienen müssen. In diesem Veränderungsprozess sind wir drinnen, obwohl wir ihn eigentlich nie offiziell gestartet haben. Das ist halt so eine schleichende Umwandlung, die wir machen

<Person A>: (Anm.: Auf Rückfrage, ob das als Projekt aufgesetzt werden hätte können) Das war nie als … Das war ausgesprochen, und das war es. Das war die Veränderung. Nicht: Wie arbeiten wir uns hin, sondern: das ist jetzt so und an dem arbeiten wir es umzusetzen.

<Person A>: Dieser Änderungsprozess wurde nicht initiiert und der breiten Masse bekannt gegeben, sondern in einer kleinen Runde wurde uns von unseren Eigentümern gesagt: Jetzt machen wir das so, jetzt müssen wir Geld verdienen. Gleichzeitig ist aber nicht dem <Subunternehmen C/Flugbetrieb> gesagt worden, das es gewisse Support-Funktionen, die da konsumiert wurden nun bezahlt werden müssen, oder ihr kriegt sie nicht mehr. Ich muss jetzt mit dem <Subunternehmen C/Flugbetrieb> argumentieren und sie überzeugen.

<Person B>: Von heute auf morgen heißt es, wir verändern, wir müssen verändern. Das passiert dann auch.

<Person B>: (Anm.: Zum Thema Change-Management) Das ist ein echtes Schlagwort, auch vollkommen

notwendig in meinen Augen. Wie das Wort Kommunikation. Jeder weiß, dass es Veränderung braucht, so wie jeder weiß, dass es Kommunikation braucht. Nur die Bereitschaft an sich etwas zu ändern, ist so, wie die Bereitschaft auch von sich aus zu kommunizieren, wesentlich geringer.

<Person C>: (Anm.: Zum Thema Change-Management) Da haben wir auch, holding-weit einiges zu lernen. Wie man Change einführt. Es war einfach, als alles immer positiv, der Change zum Positiven war. Also Wachstum, bessere Facilities immer größer und besser zu werden. Wenn dann Change im negativen Sinn notwendig ist, ist es schwierig. Das heißt, diese Prozesse restriktiver zu machen. Als wir in diese Creativity-Direction-Entwicklungsphase kamen, wo formelle Organisationsstrukturen und Controlling Systeme geschaffen wurden und werden. Das war für viele Leute sehr schwer zu akzeptieren, dass, das es Regeln und Grenzen geben muss. Das man melden, und Formulare ausfüllen muss und Genehmigungen einholen muss. Das man nicht mehr einfach tut, was man für richtig hält, sondern dasselbe macht, aber ein bisserl umständlicher, weil man gewisse Prozesse einhalten muss. Das ist etwas, was bei uns nicht so professionell eingeführt wird. Irgendwann wird entdeckt, dass es notwendig ist, etwas zu ändern, und es werden gewisse Leute beauftragt, dass zu tun. Gewisse Änderungen, werden dann eingeführt aber es wird kein richtiges internes Selling durchgeführt, bis die Mitarbeiter überzeugt sind, dass das, was gerade geändert wurde notwendig ist. Da könnten sie wahrscheinlich Ärger vermeiden.

<Person C>: (Anm.: Auf Interpretation, das Change umzusetzen leichter ist, wenn er positiv ist, im Gegensatz zu Einsparungen und restriktiveren Prozessen) Einerseits geschieht das von selber, aber meistens dann zu spät. Erst wenn man merkt, dass es nicht greift, dann schaut man, warum es nicht greift. Man merkt, entweder wissen die Leute gar nicht Bescheid, oder sie wehren sich dagegen. Dann muss man sowieso etwas machen. Aber es könnte besser laufen, wenn die Leute im Vorhinein in einer Art internem Kommunikationsprogramm schon im Voraus informiert werden und Zustimmung oder positive Einstellung dazu erweckt wird. Wir haben dieses IOSA-Audit gemacht, und da hat es funktioniert, weil alle Abteilungsleiter im <Subunternehmen C/Flugbetrieb> involviert waren, ihre Prozesse zu definieren und sie zu implementieren und das alles. Das war eine sehr große Herausforderung, Da war viel Teamwork und eine sehr positive Einstellung. Die ganze IOSA Umstellung ist gut gelaufen und wir haben sehr positives Feedback. Wir haben so wenig Findings wie kein anderer Operator. Die (Anm.: Die Auditoren) haben das Team sehr toll gefunden. Die Erfahrung war mühsam, aber positiv. Jetzt sollte die Weiterimplementierung weniger Probleme machen, weil einfach alle Betroffenen sowieso involviert waren und ein positives Erlebnis gehabt haben. Das sollte gut funktionieren. Das hat für uns eine positive Wirkung. Was andere Changes betrifft ist es unterschiedlich. Manche werden einfach gemacht und man kriegt im Nachhinein die Information, dass etwas geändert wurde. (Anm.: Auf Nachfrage nach einem Beispiel, in dem Change nicht gut gelaufen ist) Im <Subunternehmen C/Flugbetrieb> wieder. Wenn sie reduziert haben, besonders was die Cabin-Quality betrifft. Da haben sie jetzt zu wenige Leute, und da haben sie wieder die Crew verantwortlich gemacht, um zu schauen, dass das Flugzeug sauber ist und ob alles in der Kabine in Ordnung ist. Dieser Change wurde sehr schnell entschieden, dass wegen Personalmangel die Crews mehr in einigen Dingen involviert sein müssen. Aber die Crews sind nicht wirklich auf diesen Zug aufgesprungen. Das Verständnis von der Crew war nicht da, warum sie das machen müssen und warum wird dort gespart wird und so weiter. Da haben sie schlechte Erfahrungen gemacht, weil einfach die Bereitschaft, da mitzumachen, von der Crew nicht da war. Da hätten sie es wahrscheinlich besser machen können, indem sie die Crews erst informiert hätten, dass, und warum etwas kommen wird und wie es laufen soll. Und Feedback, vielleicht hätten einige Crews Ideen gehabt, wie man es besser, oder anders machen könnte. Aber einfach: das muss die Crew wieder machen… Das ist ein Change, der vielleicht klein aussieht.

Möglichkeit eines (I)MS als Tool für Change-Management.

<Person B>: (Auf Nachfrage, ob eine BSC einen Change-Prozess begleiten könnte) Ja, ganz bestimmt. Es ist wahrscheinlich auch nicht das beste System, aber ich hätte schon einmal eine Indikation dadurch. (Anm.: Dem folgte allerdings eine Nachfrage nach den Einflussfaktoren in einer BSC)

(Anm.: Erschien bei anderen Interviewten wenig fruchtbringend, da Verständnis von BSC nicht sehr verankert ist.)

Projekte, Prozesse

Stellenwert der **Projekte/Projektmanagement**

<Person A>: Zu den Mitarbeitern muss ich sagen, hat das <Subunternehmen C/Technik> eine etwas eigenartige Konstruktion gewonnen. Möglicherweise aus dem kommerziellen Druck heraus, oder aus einer Erwartungshaltung der Geschäftsführung, und da meine ich nicht die <Subunternehmen C/Technik>-Geschäftsführung, sondern den (Anm.: Konzern-)Vorstand. Ich glaube, die haben falsch verstanden, was ein Wartungsbetrieb überhaupt bedeutet. Da sind Organisationsänderungen auf Wunsch dieser Leute passiert, die aus ihrer Sicht… Ich versuche immer, wenn ich Entscheidungen, die mich betreffen, nicht ganz akzeptieren kann, oder nicht verstehe, in die Schuhe des anderen zu steigen und dann frage ich, warum hat er das gemacht, warum haben sie diese Entscheidungen getroffen, warum ist das so, auch wenn das aus meiner Sicht nicht ganz logisch, oder richtig war. Ich gehe davon aus, dass meine Vorgesetzten andere Entscheidungskriterien haben und mehr Informationen solche Entscheidungen zu treffen, das gestehe ich ihnen zu.

<Person A>: Für diese Veränderung von Support zu einem Profit Center, finde ich es zu spät eine Projektstruktur aufzubauen. Ich glaube, das hätte begonnen werden müssen, noch bevor die Entscheidung fällt, dass wir es überhaupt ändern. Um das als (Anm.: Konzeptions-)Projekt zur Erarbeitung, ob das Ganze überhaupt einen Sinn macht, um nicht aus dem Bauch heraus zu entscheiden, da es auf einmal Geld kostet, welche Überraschung.

<Person A>: Ich bin der Meinung, dass der Konzern die Wichtigkeit von Projekten nicht erkannt hat. Wir, im <Subunternehmen C/Technik> waren da schon sehr weit. Ich sehe aber nicht die Akzeptanz im Konzern. Firmenübergreifende Projekte sehe ich da nicht wirklich akzeptiert. Das wird auf Top Level entschieden. Ohne zu erarbeiten was da das Beste ist, spielen sie auch manchmal den Schiedsrichter und sagen, jetzt ist es eben so. Es bleibt so wie es ist, oder jetzt ändern wir es, ohne wirklich auf fundierte Daten zuzugreifen, sondern: es gehört entschieden und jetzt entscheiden wir. Was nicht unbedingt falsch ist. Das ist eine andere Philosophie. Das ist auch eines der Erfolgsrezepte dieser Firma, das Entscheidungen oft sehr rasch gefällt werden, ohne Studien zu machen. Oft gut, manchmal dann auch nicht, aber wie bei allem. (Anm.: Auf Rückfrage, ob Projektmanagement in der Organisation adäquat verankert ist) Wir haben ja gemeinsam Projektmanagement gemacht. Da gibt es eine kleine, feine Checkliste, wann es Sinn macht ein Projekt zu machen. Das heißt da sind gewisse Kosten und eine gewisse Komplexität involviert. Fünf Punkte. Treffen diese zu, Ja. Treffen sie nicht zu, dann eben nicht. Aber im Moment ist das eher ein totes Thema, bei uns. Oft sind die Argumente gegen ein Projekt genau der Grund das man das Projekt machen sollte. Da heißt es: Haben wir jetzt keine anderen Sorgen, so ein Käulen-Argument mit dem man alles immer wieder abwürgen kann. Gerade jetzt in der Krise. Denn wann sonst muss ich meine Prozesse vielleicht überdenken und firmenübergreifende Projekte starten. Wenn es gut geht, wo sowieso jeder hinterfragt, wozu wir etwas machen, weil es uns ja ohnehin gut geht? Und wenn es schlecht geht dann hat man keine Zeit dafür. Weil es jetzt Wichtigeres gibt. Es funktionieren viele Firmen auch ohne Projektmanagement. Ich glaube, ein guter Kompromiss wäre wahrscheinlich sinnvoll. Manche Sachen rechtfertigen ein Projekt, manche nicht. Darum: klare Richtlinien, wann mach ich es und wann nicht. Alles in Projekte zu gliedern ist Schwachsinn, und Nichts genauso.

<Person A>: Wir haben viele solche Sachen am Laufen, die dann nicht als Projekt laufen, sondern eben als Aufgaben für jemanden. Ich habe da einen Weg gefunden, der für mich oft funktioniert, aber nicht immer. Die Selbstständigkeit der Mitarbeiter nutzen und deren Phantasie, oder Intelligenz, deren Potential nutzen, wenn sie sich mit diesem Projekt identifiziert. Und das ist ein ganz wichtiges Kriterium. Wer sollte welches Projekt federführend betreiben. Welchen Bezug hat er dazu. Möchte er das machen. Kommt es sogar von ihm. Oder teilst du jemanden ein und spürst sofort Widerwillen, denn „was nicht noch alles“ und außerdem interessiert mich das nicht. Also ist es ganz wichtig, die richtige Person machen zu lassen. Und dann ohne allzu viele Vorgaben versuchen eine optimale Lösung zu finden. Ihn nicht einzugrenzen in seiner Entscheidungsfreudigkeit auch, denn wenn es kein Geld dafür gibt, dann brauch ich mir keine Gedanken machen, welches Werkzeug ich kaufen muss. Einfach einmal fragen, was stellst du dir vor, was würdest du machen, was hättest du gern, damit das perfekt funktioniert. Wir machen das gerade sehr intensiv in unseren Werkstättenbereichen. Wenn du den richtigen findest, und es ist oft auch Glück dabei, das der das richtig erarbeitet.

<Person A>: (Anm.: Auf den Einwurf, ob das erste große Wartungsereignis als Projekt aufgestellt werden hätte können) Wir haben das eher auf Aufgaben heruntergebrochen. Vielleicht hat diese Komplexität gefehlt. Wo ein, zwei Leute am selben Thema arbeiten, aber mit anderen Aufgaben. Da hat es mehrere Leute gegeben, die daran gearbeitet haben, aber nicht unbedingt einen Projektleiter. Wobei das nur zum Teil stimmt, weil der Projektleiter, wenn es um solche Sachen geht, der Wartungsleiter ist. Das, ist einfach so, nicht bewusst, sondern einfach „Heh du machst jetzt mit deinen zehn Leuten diesen Check". Du teilst die Aufgaben entsprechend auf, wer was macht aber nicht unbedingt als Projekt strukturiert sondern Aufgaben verteilt. Da fehlt uns wahrscheinlich noch das Erkennen, dass es eigentlich vielleicht schon ein Projekt sein könnte.

<Person A>: (Anm. zum Thema Überblick über Projekte) Wartungsintern fehlt wahrscheinlich das Fleisch dafür. Im <Subunternehmen C/Technik>, wo es dann schon darum geht, abteilungsübergreifend, wo ja sehr viel Konfliktpotential auch vorhanden ist, da würden uns ein paar Sachen einfallen wo wir es machen müssen. Und von Firma zu Firma dann noch viel mehr. Also im Konzern auf jeden Fall. Der Bedarf in der <Subunternehmen C/Technik> auch, desto weiter ich das dann herunter breche in die Abteilung, desto weniger ist die Notwendigkeit da, weil dann sind wir wieder bei den Aufgaben als ganzen Projekten.

<Person A>: Ein C-Check ist ja ein sehr gutes Beispiel, das nur gemeinsam funktioniert. Und vielleicht hatten wir das Gefühl, der Check gehört der Maintenance. Die Logistik fühlt sich nicht angesprochen, das Engineering fühlt sich nicht angesprochen, die Publikation fühlt sich nicht angesprochen. Die Geschäftsführung fühlt sich nicht angesprochen. Das Marketing fühlt sich nicht angesprochen. Das ist ein reines Maintenance Projekt. Was ich nicht so sehe! Vielleicht ist es auch nicht jedem einzelnen richtig kommuniziert worden, was sein Teil darinnen ist, dass es funktionieren kann.

<Person A>: … Gerade bei einem größeren Check, wo ja alle auf irgendeine Art involviert sind, .. alle anderen sind auf irgendeine Art involvier, da würde ich mir das wünschen. Für jede der der beteiligten Abteilungen kann es Parameter, oder Kennzahlen geben. Für manche nur einen, weil wenn die Logistik nur dafür da ist, dass Material rechtzeitig da ist, brauch ich vielleicht nur einen Parameter, ist es da, oder nicht. Bei anderen sind es vielleicht drei, vier Punkte die funktionieren sollten. Da kommt das hinein, ob es jedem bewusst ist, was er zu dem gesamten Projekt beiträgt. Und dazu muss ich es überhaupt einmal irgendwo definieren.

<Person B>: (Anm.: Darauf angesprochen, das er vor Aufnahme die Notwendigkeit einer Projektorganisation hinterfragt hat) Ich muss das relativieren. In einer kleinen Firma, dadurch, dass es nicht so starre Strukturen gibt, davon gehe ich jetzt einmal aus, dass es in kleinen Firmen tendenziell weniger starke Strukturen und Schnittstellenthematiken gibt, können Projekte eben auch leichter umgesetzt werden. Ohne eigene Projektmanagementorganisation. Ich kann zum Logistikleiter sagen, kannst du dich um das kümmern, obwohl auch die Buchhaltung davon betroffen ist, und der Einkauf, und auch die Produktion, und das würde passieren. In einem größeren Unternehmen ist das schon nicht mehr so einfach, weil einen Bereichsverantwortlichen dafür zu bestimmen, in andere Bereiche einzugreifen. Es ist eher leichter hier, auf dem kurzen Dienstweg, gewisse Dinge anzuleiern und auch umzusetzen.

<Person B>: (Anm.: Auf den Impuls, ob Projekte in der Organisation Relevanz haben, ob ihr Stellenwert adäquat ist und ob Verbesserungsbedarf besteht) Es besteht Verbesserungsbedarf. Das Projekte notwendig sind, um nicht im Tagesgeschäft zu versumpern, und auch diese Fähigkeit, sich zu verändern dadurch verloren geht. Schon allein deswegen bin ich überzeugt, dass es absolut notwendig ist, eine Projektorganisation. Ob es eine Organisation ist, in einer relativ kleinen Firma, wie wir es sind, weiß ich nicht, aber zumindest, dass man Projektstrukturen schafft. Das ist ein Schlüssel zum Erfolg für jedes Unternehmen.

<Person C>: Projekte sind bei uns manpowermäßig immer Drama. Projekte zu führen, so wie wir es schon versucht haben. Wir sollten vielleicht dieses Projekt, dieses <Computerprogramm A> - Projekt, das wir gestartet haben, einmal unter die Lupe nehmen und wirklich schauen, warum das nicht so geklappt hat. Wir wissen ungefähr, warum es nicht so gelaufen ist, wie in einem Bilderbuchprojekt. Die Frage ist, wie können wir Projekte in Zukunft gestalten, so dass wir es schaffen. Es ist klar, dass Disziplin geholfen hätte. Das die Leute wirklich nur das machen, aber das ist nicht realistisch mit unserer kleinen Mannschaft. Es sind zu viele Störfaktoren noch, und zu viel anderes Business noch zu erledigen.

Wir müssen in zukünftigen Projekten, diese verfügbare Zeit der Projektteammitglieder anders bewerten. Sie haben einfach viel weniger Zeit für das Projekt, als wir am Anfang für möglich gehalten haben. Oder das Projekt wird in einer kürzeren Zeit abgewickelt. Dadurch können sie für zwei Wochen, oder ein Monat intensiv arbeiten, und dann ist vorbei. Aber so wie dieses gelaufen ist, hat es gezeigt, dass das nicht geht. (Anm.: Auf Nachfrage nach dem Stellenwert der Projekte in der Organisation) Ja, wir haben auch Projekte. Wir haben laufend Dinge, die man als Projekt definieren kann. Es muss möglich sein, mit relativ wenig Aufwand, ein Projekt zu definieren. Wir haben damals dieses <Computerprogramm A>-Projekt, mit sehr vielen Methoden und Symbolik aufgesetzt. Fast wie ein Bilderbuchprojekt, haben wir den Projektmitgliedern zuerst erklärt, wie Projekte laufen, was nicht unwichtig war. Da haben wir sehr, sehr viel Zeit, in diese Aufbauphase investiert, bis das Projekt wirklich begonnen hat. Das muss man effizienter machen. Das wir sagen: Wir haben diese Aufgabe vom Vorstand bekommen, wir werden daraus ein Projekt machen, und schnell die Teammitglieder definieren, die Rahmenbedingungen, und so weiter. Relativ kurz und bündig, die Timeframes und so weiter. Das die Leute einfach beginnen in relativ kurzer Zeit, am Projekt zu arbeiten. Diese Kultur können wir noch verbessern. Ich glaube, die Leute haben von diesem Projekt gesehen, dass es schon etwas bringt. Also die Bereitschaft, projektorientiert zu arbeiten, ist da und je mehr Projekte wir erfolgreich abschließen umso mehr wird es dann zum Alltag. Aber es ist nicht einfach, mit dieser kleinen Mannschaft. (Anm.: Auf den Einwurf, das das ein Change sei): Ja.

Stellenwert der **Prozesse/Prozessmanagement**

<Person A>: Was mir besonders weh tut ist, dass dieser Logistik Bereich aus dem 145er Bereich rausgenommen wurde und mir gleich gestellt wurde. ... Es nimmt mir gewisse Zugriffsrechte. Und die Prioritäten der Logistik sind nicht, den 145er Part mit Ersatzteilen in schnellstmöglicher Zeit zu versorgen. Das ist aber für mich die Kernaufgabe für meinen Logistikbereich. Aber, die haben andere Aufgaben.

<Person A>: Ich verstehe nicht, warum unser Quality Management kostenneutral sein muss. Das heißt, die haben Aufgaben, um ihre Kosten reinzuverdienen. Ihre Airworthiness Reviews, die wichtig sind. Aber wo ist meine Quality, ich hab keinen einzigen Quality-Mitarbeiter, geschweige einen, der für mich da ist.

<Person A>: Dazu ist die Logistik ein ganz wichtiger Teil. Die haben aber ein anderes Interesse. Die sind nicht dazu da, um meine Cap-List quasi immer aktuell zu halten, sprich, dass alles da ist, damit ich alle Sachen machen kann. Sondern, die haben etwas andere, oder eigene kommerzielle Interessen, und nicht den 145er zu unterstützen, sondern über die Logistik Geld zu verdienen. Was nicht unanständig ist, aber meiner Meinung nach nicht das primäre Ziel sein kann. Das erste ist einmal, das ich alles schaffen muss, damit die Mechaniker ihre Arbeit machen können.

<Person A>: Wir stoßen jeden Tag darüber, dass uns Teile fehlen, wo jeder von sagt, warum haben wir da keinen Minimum Stock und Re-Order Level. Weil es nicht im Interesse der Logistik ist. Weil der sagt, ich lege mir die Teile nicht in das Lager, das kostet Geld. Wenn wir es brauchen, dann besorge ich es hald. Aus diesem Besorgen und Bestellen kommt oft ein Zeitdruck, möglicherweise überhöhte Kosten, weil jedes Teil extra geschickt werden muss, ein gewisser Aufwand, gewisse Transportkosten, gewisse Kopfstände entstehen. Das wieder einer meiner Leuten dann zum <Unternehmen A> rüber fährt und das Teil dann holt, weil es nicht da ist. Das sind diese Auswüchse aus dem System. Ich bin nicht glücklich damit. Ich würde mir da wesentlich mehr Verständnis für den 145er wünschen. Das ist nicht so ausgeprägt, wie ich es gerne hätte. Wir leben im Moment von den Leuten, das wir jedes Mal die Arbeiten rechtzeitig vorbereiten, aufarbeiten und dabei dann hoffentlich rechtzeitig erkennen, woran es vielleicht noch krankt und was fehlt, und wir es dann rechtzeitig besorgen. Da geht sehr viel Energie verloren, was man ganz einfach mit Re-Order Levels machen könnte.

<Person A>: Eine systematische Aufarbeitung, damit wir dasselbe Problem nicht noch mal haben, findet nicht wirklich statt, oder nicht in einem ausreichenden Maß. Wenn wir zum Beispiel Bewertungssysteme einführen würden, wie oft zum Beispiel das Material rechtzeitig verfügbar ist, und nicht erst dann, wenn wir die Arbeit machen. Weil, das schaffen wir dann schon, aber eben mit diversen Kopfständen. Das Standardmaterial für einen Check, der auf der Cap-List ist, den wir einfach jedes zweite Monat ma-

chen, dass darf doch niemals ausgehen! Jede Woche stehen wir einmal im Öllager und das Öl ist nicht da. Ich meine, das ist ja ein eigentlich ein Drama! Durch so ein Bewertungstool könnte man natürlich da schon ein paar Schwachstellen aufzeigen und hoffentlich auch einen positiven Trend erkennen, dass wir zumindest lernfähig sind und nicht dieselben Fehler immer wieder machen. Von so etwas halte ich eigentlich sehr viel, wenn es konsequent gemacht wird und dann auch die richtigen Lehren daraus gezogen werden.

<Person A>: Die Organisation, wie sie bei uns besteht, mit der bin ich absolut nicht glücklich. Was kann ich machen? Wenn ich jetzt ein Budget habe und ich mich dem Budget verantwortlich fühle. Da habe ich ja nur drei Schrauberln, wo ich drehen kann. Das eine ist, wie kann ich meine Kosten im Griff haben. Ich hab nichts anderes, und das nicht einmal gescheit, als meine Personalkosten. Weil was ich an Infrastruktur brauche, das Gebäude, Hangar, oder alles was ich an Aufwendungen habe, wie Werkzeuge und Ersatzteile kaufen, das ist ja alles von mir nicht beeinflussbar. Ich kann eigentlich nur an der Kostenstruktur arbeiten. Ich kann eigentlich nur billigere Leute einstellen, in Zukunft. Wie illusorisch das ist, wissen wir. Das ist meine einzige Möglichkeit, wie ich an der Kostenstruktur arbeiten kann. Somit kann ich natürlich wesentlich leichter auf der Erlöse-Seite arbeiten. Und auf der Erlöse-Seite, nachdem Marketing und Sales nicht zu mir gehört, möchte ich jeden Preis wenigstens verantworten können. Das heißt, eine Marketing Abteilung, die nicht mir gehört, verkauft meine Leistungen zu einem Preis, den ich nicht unter Kontrolle hab. Also, wo habe ich meine Erlöse-Situation unter Kontrolle. Die Kostensituation habe ich nicht, die Erlöse hab ich nicht. –Das ist diese Organisation, die nicht funktionieren kann, meiner Meinung.

<Person A>: Ich wollte zuerst auf den emotionalen Punkt eingehen. Wie sehe ich mich, oder meine kleine Organisation, im Konzern. Und das sehe ich sehr emotional. Nicht, weil ich persönlich betroffen bin, sondern weil wir als <Subunternehmen C/Technik> grundsätzlich und die Wartung im Speziellen ein Sündenbockimage haben. Wir werden nur wahrgenommen als die, die ein Flugzeug nicht rausgebracht haben. Das heißt, alles was wir machen, was normal funktioniert, wird nicht wahrgenommen in der Firma. Nicht einmal als Selbstverständlichkeit. Es wird nicht wahrgenommen. Wir werden nur wahrgenommen als <Subunternehmen C/Technik> wenn irgendetwas nicht funktioniert. Das finde ich wahnsinnig schade, weil ich glaube, dass wir einen wichtigen Beitrag zu dem Ganzen liefern und es ist noch nicht allzu lange her, also schlappe 4 Jahre, wo sich die Geschäftsführung genau das gewünscht hat; einen funktionierenden 145 Betrieb. Mir fehlt hier das Verständnis. Annerkennung möchte ich gar nicht sagen. Obwohl ich glaube, das wir jeden Tag einen guten Job machen. Wir bemühen uns jeden Tag. Manchmal gelingt es uns besser, und manchmal gelingt es uns weniger. Die Wahrnehmung im Konzern ist etwas nachholbedürftig. Aber an dem sind wir dran und ich glaube, das werden wir auch schaffen, mit Ende des Jahres wenn wir beginnen, Geld zu verdienen. Es ist leider so einfach, wie es auch schwierig ist Geld zu verdienen, aber wir sind im Moment anscheinend von Anderen finanziert geworden und genauso werden wir behandelt. Wir sollen dankbar sein, dass wir existieren und dass sie uns noch weiter bezahlen. Und sobald wir auch unsern Teil beitragen, nicht nur den Teil, dass der größte Teil des Konzerns, das <Subunternehmen C/Flugbetrieb>, auch fliegen kann, ich glaub schon, dass wir da einen wichtigen Beitrag leisten, aber eben nicht diesen Beitrag zum Konzernergebnis. Da werden wir nicht wahrgenommen, und das ist vielleicht der Unterschied zu einem Wartungsbetrieb in einer Airline, wo die Erlöse über den Ticketverkauf kommen. Alle sind in einer Wertschöpfungskette inkludiert und wenn das <Subunternehmen C/Technik> ihren Teil macht, dann kann ein Flugzeug fliegen und Leute können für ihr Ticket bezahlen. Davon lebt die Firma. So werden wir aber nicht gesehen. Wir müssen unser Geld selbst verdienen, weil wir eben aus dem Ticketverkauf nichts bekommen. Wir können nur unsere Zahlen selbst dorthin bringen, wo wir sie brauchen und das werden wir wahrscheinlich mit Ende diesen Jahres schaffen, dass wir positiv sind und ich glaub dann wird auch die Wahrnehmung eine andere sein.

<Person A>: Wären wir Teil vom <Subunternehmen C/Flugbetrieb>, was ja normal wäre, oder in vielen Firmen ist es so, dann würde die Situation anders aussehen, weil dann wären wir am Erfolg von verkauften Flügen beteiligt, oder aus dem heraus finanziert. Natürlich haben sie ein Budget, und sollten zumindest kostenneutral arbeiten, aber das Geld kommt herein, über den Verkauf von Tickets.

<Person A:>: Ich mache mir keine Sorgen, das uns technische Fehler passieren, da haben wir unsere Sicherheitssysteme, da haben wir sehr gute und konsequente Leute.

<Person A>: Ich versuche die Mechaniker von organisatorischen, logistischen Sachen frei zu spielen,

damit sie das machen können was ihre Stärke ist.

<Person A>: (Anm.: Auf das Argument, dass es in der Luftfahrttechnik vorgegebene Richtlinien gibt, was zu tun ist) Es gibt vieles niedergeschrieben und manchmal auch einen gesunden Menschenverstand. Es ist nicht nur alles eindeutig geregelt, wie man sich es vielleicht manchmal wünschen würde. Da gibt es sehr viel Interpretationsspielraum. Ich bin mir bewusst, dass ich gewisse Entscheidungen vertreten muss. Und zwar dort eben, wo es nicht so eindeutig ist. Weil wenn es eindeutig, wenn da steht „ja oder nein", und es ist nein, dann ist es nein.

<Person A>: (Noch einmal darauf angesprochen, das es viele vorgegebene Prozesse gibt) Sehr vieles ist vorgegeben und es ist oft sehr hilfreich, dass es relativ klare Spielregeln gibt. Dort wo es, eindeutige Spielregeln gibt, bin ich relativ kompromisslos. Ich mache die Gesetze nicht. Aber ich bin dafür da, dass ich es nach diesen Spielregeln richtig mache. Ich muss nicht hinterfragen, warum die Gesetze so gemacht sind. Warum die EASA so ist, wie sie ist. Es ist so. Ich hinterfrage auch nicht jeden Tag, warum ich nur 100 km/h fahren darf. Wozu? Es ist so. Ich kann es nicht ändern. Also versuche ich damit umzugehen. Ich habe nicht wirklich viele Probleme, Entscheidungen Anderer anzuerkennen.

<Person A>: Jeder Mechaniker agiert nach denselben Mustern, nach denselben Vorschriften, nach denselben Procedures.

<Person B>: (Anm.: Darauf angesprochen, ob die <Subunternehmen C/Technik> eine strategische Geschäftseinheit ist, oder ob ihre Bereiche unterschiedliche Ziele verfolgen) Vollkommen unterschiedliche Ziele, nicht vollkommen, aber doch unterschiedliche Ziele. Als Resultat dieser Organisation, weil alles, was irgendwie einen technischen Beigeschmack hat, was die Businessluftfahrt anbelangt, hat man in die <Subunternehmen C/Technik> ausgelagert. Das heißt, es ist ähnlich, nur von der Perspektive, und auch vom Geschäftsmodell her vollkommen unterschiedlich. Nicht zuletzt, ist auch das Spannungsfeld zwischen CAMO und 145er insofern problematisch, weil wir hier eine Kunden-Lieferanten Beziehung haben, die sich innerhalb einer Firma abspielt. Also zwangsläufigermaßen schon unterschiedliche Interessen da sind. Hier der Kunde; hier der Lieferant; die einfach in dieser Organisationshülle verpackt sind, und dadurch der Fokus verwässert wird.

<Person B>: Im vertikalen Ablauf einer Organisationsentwicklung stehen wir noch relativ am Anfang. … Es gibt zumindest keine strukturierten Entscheidungsabläufe. … Was bei uns vollkommen fehlt ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, es gibt keinen Standard dahinter. Es ändert sich zwar alles, aber eigentlich sehr chaotisch und nicht in einem kontinuierlichen und dann auch sich etablierenden System. Das fehlt. (Anm.: Auf die Frage nach der Ursache dafür) Hmm. (Anm.: Auf das Argument, dass in der Technik sehr starke Vorschriften in Bezug auf Prozesse bestehen) Dort, wo man es nicht beeinflussen kann, darüber rede ich ohnehin nicht. Es geht darum, das wir eigene, interne Abläufe, also nicht solche, die da sind, um irgendein Requirement zu erfüllen...

<Person B>: Die Entwicklung des Unternehmens darf man nicht als autonom ansehen, weil, wir in einer Konzernstruktur eingebettet sind, und in vielerlei Hinsicht von Konzernentscheidungen leben und abhängen, oder abhängig sind. Das führt zur Ausbildung einer Parallelkultur. Nicht zuletzt dieser Vorwurf, dass wir hier als gallisches Dorf bezeichnet werden ist schon symptomatisch, dass sich hier einfach zwei unterschiedliche Organisationskulturen entwickeln, nämlich die, die hier passiert (Anm.: im <Subunternehmen C/Technik>), wo wir einfach mit dem Tagesgeschäft, mit den technischen Herausforderungen konfrontiert sind, und auf der anderen Seite auf <Unternehmen C/Holding> Ebene aufgrund von Zahlen von einem einheitlichen Managementsystem nicht mehr wirklich nachvollzogen werden kann, was hier passiert. Im Hinblick auf das Verständnis, was wir hier machen, aber auch was die ganze kulturelle Umgebung betrifft, zwei vollkommen unterschiedliche Entwicklungen existieren.

<Person B>: Als konkretes Beispiel haben wir, im Zuge dieses Service Center Approvals diesen Garantie, oder Gewährleistungsprozess. Den wir mittlerweile schon das fünfzehnte Mal ändern. Wir wissen wie das System funktioniert, aber wir wissen nicht genau, wie die dort entscheiden, wie die denken. Wir können es auch nicht ganz integrieren, in unsere eigenen Abläufe, die auch wieder eine Schnittstelle haben, zur Zentrale. Da gibt es unterschiedliche Beteiligte, über einen Prozess, den wir nicht kennen und wo wir die Entscheidungskriterien der anderen nicht kennen. Das heißt wir müssen ihn ständig umstellen. Jetzt komme ich auf den Punkt. Hätten wir eine standardisierte, oder strukturierte Vorgehensweise, hätten wir uns irgendwann einmal hingesetzt, hätten den Prozess erhoben, hätten ihn aufgezeichnet - das

haben wir sogar, das erste Mal - und hätten aufgrund dieses Ablaufes, zumindest den Sollablauf. Hätten wir gesagt, ok, dort kommen wir hin. Stattdessen haben wir jede Woche irgendetwas geändert, weil wir immer wieder gesehen haben, dort läuft es schief, da läuft es schief. Da kriegen wir das Geld nicht, da versandet das irgendwo und das war immer nur ein fire fighten. Als Diagnose des eigenen Unternehmens stelle ich fest, dass wir so etwas nicht haben und das so etwas gut wäre. Zu starr in Prozessmappen zu denken, ist dann allerdings auch wieder falsch, weil es dann zu einer theoretischen Themenstellung kommt. Also muss es irgendwo eine Mischung sein, zwischen einem wirklich einigermaßen wissenschaftlich strukturierten Ansatz, und dem was man auch in der Praxis lebt.

<Person C>: Wir haben dieses IOSA-Audit gehabt, wo wir auch wieder Prozesse optimieren und definieren mussten. Das haben wir geschafft. Die Implementierung ist noch, in den meisten Fällen schon da, nicht so klar nach den definierten Prozessen vielleicht, oder umgekehrt: Der Prozess ist da, aber noch nicht klar die Implementierung. … (Anm. zum IOSA-Audit) Das sind wirklich nur Prozesse. Bei IOSA ist es wirklich klipp und klar. Es muss dokumentiert und implementiert sein. Das was du geschrieben hast, musst du auch leben. Und sie schauen beides an. Die schauen alles was du dokumentiert hast an und die schauen wo das praktische Beispiel dafür ist. Das sind über 900 Punkte.

<Person C>: (Auf Frage, ob die IOSA-Audits sämtliche Geschäftsprozesse beleuchten, oder nur IOSA-Operator spezifische) Nein, es sind nur die, die relevant sind für IOSA Operators.

<Person C>: Das was bei uns (Anm.: <Subunternehmen C/Technik> ?) intern noch fehlt, ist diese Verfestigung von unseren Prozessen, das definieren. … Was wir im <Subunternehmen C/Technik> noch brauchen, weil das wird nicht im IOSA-Audit berücksichtigt, sind die Detailprozesse, die wir intern haben. Zum Beispiel alle die Dinge, die gefordert sind, von den 145 Rules. … Das ist unser Problem im <Subunternehmen C/Technik>. Das wir einige Prozesse noch nicht fertig definiert haben. Implementiert sind die meisten, aber nicht wirklich dokumentiert. Aber das ist etwas, wo wir wissen, dass es wichtig ist, und dieses IOSA-Audit hat das noch einmal verstärkt, diesen Glauben.

<Person C>: Das ist unser Problem im <Subunternehmen C/Technik>. Das wir einige Prozesse noch nicht fertig definiert haben. Implementiert sind die meisten, aber nicht wirklich dokumentiert. Aber das ist etwas, wo wir wissen, dass es wichtig ist, und dieses IOSA-Audit hat das noch einmal verstärkt, diesen Glauben

<Person C>: Wir haben jetzt mehr Rückendeckung gegenüber dem Vorstand um zu sagen, dass es wichtig ist, diese Dinge alle genau definiert zu haben, und dass sich jeder daran hält. Der Vorstand hat auch gesehen, dass dieses IOSA-Audit kein Kinderspiel war, und dass es wichtig ist. Jetzt haben sie ein bisserl mehr Verständnis für diese ganze Sache.

Überblick über Projekte/Prozesse in Organisation

<Person A>: (Anm.: Auf die Frage, ob es ein System gibt, mit Hilfe dessen man die Prozesse kontrollieren kann) Nein, das haben wir nicht. (Anm.: auf die Nachfrage, ob es denkbar, vorstellbar wäre, eine gesamte Organisation formell abzubilden) Ich sehe bei der derzeitigen Größe nicht die Notwendigkeit. Alle diese Aspekte sind uns mehr oder minder allen bewusst. So viele Entscheidungskriterien haben wir ja nicht. Die paar Sachen, die wissen wir, ohne dass es so dargestellt ist. Ich sehe im Moment nicht unbedingt die Notwendigkeit.

<Person A>: …Es war ihnen gar nicht bewusst, welche Leistungen wir erbringen in die <Unternehmen C/Holding>, die die niemand bezahlt. Das war vielen gar nicht bewusst. Das schaffen wir aber jeden Tag mehr, es aufzuzeigen. Es ist wichtig es eigentlich immer nur aufzuzeigen. „Ist es euch bewusst, dass wir das gerade machen für euch? Für wen machen wir das? Für uns als Technik nicht. Für euch. Ist es euch bewusst? Wollt ihr es weiter haben, zahlt dafür.“ Und auf einmal ist vieles erledigt. Das ist wahrscheinlich ein normaler Prozess aus diesem Wachstum heraus, den ja nicht nur das <Subunternehmen C/Technik> erlebt hat, sondern der ganze Konzern.

<Person B>: (Auf die Frage, ob es einen Überblick über die laufenden Projekte und Prozesse gibt) Nein.

<Person C>: (Anm.: zur Frage, ob Projekte und Prozesse in ein IS integriert sein können) Ja, das ist firmengrößenabhängig, und wie viele Projekte laufen. Da gibt es schon etwas, was Projekte betrifft. Das man ab einer gewissen Größe eine eigene Projektmanagement-Abteilung hat. Mit dedicated Personen, die diese Projekte verwalten, steuern, und verfolgen. Das das Upper-Management auf einen Blick sehen kann auch, wie weit die einzelnen Projekte sind. In der <Subunternehmen C/Technik> alleine, wäre das übertrieben, aber in der <Unternehmen C/Holding> vielleicht. Ich glaube, die haben durch ihre Special-Projects-Gruppe so etwas Ähnliches schon. Ich weiß nicht, wie diszipliniert das abläuft, als Projekte… (Anm.: auf die Zusammenfassung, das er die Möglichkeit sieht, aber für seine Organisation, den Nutzen nicht) Nein, die Anzahl, sind momentan …Das ist überschaubar. Man kann die verantwortlichen Leute einfach um einen Update bitten und das reicht. … (Anm.: auf die Frage nach einem Überblick über die Prozesse) Das sollte es geben. Das sollte jedem Mitarbeiter zugänglich sein und sollte so klar wie möglich gestaltet sein. Dass das auch leicht zu verstehen ist, wenn man das einfach anschaut. Auch für die für die Ausbildung von neuen Mitarbeitern, dass man sie relativ leicht erklären kann, was seine Aufgaben sind, und wo wir in gewissen Projekten, Rollen haben, entweder als Informations-Bringer, oder –Empfänger. (Anm.: auf Rückfrage nach einem Überblick über die Prozesse, und nicht auf deren inhaltliche Ebene) Ja, das sollten wir in einer …, auf die Abteilungsleiter irgendwie aufteilen, dementsprechend, wer der Hauptprozessverantwortliche ist. Dann sollte er immer irgendeine Möglichkeit haben, das in regelmäßigen Abständen zu kontrollieren, ob das noch so läuft. Da müssen wir irgendwelche Parameter finden, je nach Prozess, wo man erkennen kann, ob es läuft oder nicht, so wie es laufen soll. (Anm.: auf Rückfrage, ob es so etwas derzeit gibt) Nein. (Anm.: Ob so etwas notwendig wäre) Ja.

Entscheidungstool

Anm.: Ein Entwurf einer BSC wird gezeigt (Abb. 28), Es wurde versucht spontane Reaktionen narrativ einzufangen, bzw. wenn notwendig eine mehr, oder weniger umfangreiche Erklärung der Abb. 28 vorangestellt.

<Person A>: (Anm.: zu meinem Entwurf der universalen BSC) Ich würde es gerne bei uns sehen. Allerdings nicht in der Operation, wo wir sind, sondern im ganzen <Subunternehmen C/Technik>. würde ich es sehr gerne sehen, um auch die Zusammenhänge da ein bisserl zu sehen. Hier, jeder für sich ist eigentlich ein viel zu kleiner Bereich. … Wir haben unterschiedlichste Aufgaben und teilweise überschneidende. Wir profitieren unheimlich von gegenseitigem Zuarbeiten und wir leiden furchtbar darunter, wenn es nicht so passiert. Um rauszufinden, wieweit deckt sich überhaupt meine Erwartungshaltung mit dem was mein Service Provider versteht, das seine Aufgaben sind, d.h. als Gesamtblick des <Subunternehmen C/Technik>, wo wir alle auf irgendeine Art zusammenarbeiten, das mag uns total fehlen. Wir haben bindende Elemente, die das Ganze zusammenhalten. Das eine ist wir wollen Geld verdienen. Das Gesamtbudget ist etwas, was verbindet. Und jeder schaut so auf seinen Bereich. Und dann gibt es den <Person C>.

<Person B>: (Auf die Frage, ob die Abb. 28 überhaupt adäquat ist seine Organisation darzustellen) Ja, natürlich. (Anm. auf die Möglichkeit der Diskussion der Entscheidungsträger zur Konstruktion der Wirklichkeit) Das wäre schon auch interessant. Doch, es wäre gut. … Ich glaube es würde auch einmal einen sehr, sehr guten Überblick darüber geben, wie es im Unternehmen ausschaut. Was mir etwas fehlen würde, das hat mir auch beim BSC – Konzept etwas gefehlt, ganz grundsätzlich, es gibt keine wesentliche Kennzahl. Wie in einer Bilanz oder in einer GuV, wo unten das EGT, oder das EBIT, oder was immer für ein Unternehmen wesentlich ist, ganz unten dick und fett dasteht. Das ist das Einzige was zählt. Hier ist es anders.

<Person B>: (Anm. Auf meine Rekapitulation, das er nicht erkennen kann, welches der Elemente in Abb. 28 jetzt wichtig ist) Ja genau! Interessiert mich das jetzt. Ich meine es interessiert mich jede Kennzahl, weil alle irgendwie voneinander abhängen, aber in erster Linie interessiert mich bei den Finanzkennzahlen etwa Eines (tippt auf die oberste Kennzahl in der Financial Perspective) (Anm.: Auf meine Bemerkung ob es einfach aggregiert gehöre) Ja. Vielleicht ist es noch etwas theoretisch für mich. Wenn etwas dastehen würde, wäre es wahrscheinlich um vieles besser. Wie ist es noch einmal bei Kaplan/Norton, haben die Zahlen drinnen, oder was ist denn da?

<Person C>: Na, es klingt (zustimmend) Wir haben das ohnehin besprochen. Die zwei hauptsächlich, also die internen Geschäftsprozesse, diese Kennzahlen, wie die Auslastung, oder siehst du das als Finanz…

Aber diese Dinge, die Finanzzahlen, die Kundenzahlen aus dem Marketing and Sales, und die aus dem Betrieb heraus, die Zahlen. Das was ich nicht erwähnt habe, ist das (deutet auf Abb. 28, auf die Lern und Entwicklungsperspektive). Natürlich spielt das eine Rolle. … Ja, die Lern- und Entwicklungsperspektive. Das wäre zum Beispiel unser <Flugzeughersteller B> Service-Center Approval, wo wir Leute ausbilden müssen, und investieren müssen in Werkzeuge und Ersatzteile, um unsere Strategie zu verfolgen und diese Vision zu erreichen. Das spielt genauso eine Rolle, in dem Gesamtbild. Alles hat einen Einfluss auf die Finanzen, auf die Kunden, und wir müssen unsere Geschäftsprozesse anpassen, teilweise. Wir sehen aus diesen Zahlen, ob wir mit der Entwicklung auf dem richtigen Weg sind. Also, das macht Sinn. Das ist ein bisserl schwieriger. Das wäre zum Beispiel, wo du eigentlich die Daten aus Projekten hast, wo du sehen kannst, wie weit sind wir mit dem <Flugzeughersteller B> - Service-Center Projekt, oder mit unserem Moskau–Outstation–Aufbau. Können wir das schon verkaufen. Wie lang dauert es, bis das Moskau-Station in Betrieb ist, und so weiter. Also das wäre auch wichtig, für die strategischen Entscheidung.

<Person C>: Optimal wäre, wenn es sich automatisch erstellen könnte.

Weitere relevante Bemerkungen

<Person A>: Durch die Einbindung in der <Unternehmen C/Holding>, die nicht unbekannt in dieser Branche ist, einen unheimlich guten Namen hat und für Qualität steht, ergibt sich ein Riesenvorteil. Sie steht nicht für billig, aber für Qualität, und da partizipieren wir einfach mit im Moment.

<Person C>: Es war immer unser Anstreben, diesen Airline-Standard zu erreichen, daher haben wir auch in der <Subunternehmen C/Technik> einen sehr gute Level of Quality.

<Person C>: Als Aushängeschild, dann für uns, das wir wirklich ein High-Quality Unternehmen sind.

<Person A>: Nachdem wir unsere Strategie definiert haben, gemeinsam mit unseren Eigentümern, lässt das relativ wenig Platz für Visionen.

Relevante Nachbemerkung <Person A> „Bedankte sich für das Interview, da er dadurch selbst über seine Entscheidungsprozesse zum Nachdenken angeregt würde, was im Alltag oft so nicht der Fall sei.“

Relevante Nachbemerkung <Person B> „Grundsätzlich fand er es gut, weil neue Dinge hinterfragt wurden. Bemerkte auch, dass für Organisationsentwicklung wenig Zeit sei.“

<Person A>: (Anm.: Auf Frage, wie das Umfeld der Organisation gesehen wird) Emotional (Auf Präzisierung und Nachfrage, ob er weiß, was ich meine) Nicht unbedingt (Nach nochmaliger Präzisierung mit Beispiel) Ok.

<Person A>: (Anm. auf Anspielung auf die Art der Entscheidungen, den Fokus seiner Arbeit in der Hinsicht auf das gegebene Umfeld) Also ich sehe meine Hauptaufgaben, ein Umfeld zu schaffen, damit meine Leute alles machen können was der Kunde sich wünscht.

<Person A>: (Auf Nachfrage nach Quellen für Entscheidungen, ob da (Informations-)Systeme vorhanden sind) Leider, für meinen Geschmack, zu wenig. Ich fühle mich etwas alleine gelassen, in der <Subunternehmen C/Technik>. Ich wünsche mir wesentlich mehr Unterstützung vom operativen … (Anm.: Gemeint sind hier eher nicht die Entscheidungssysteme, die ich meine, sondern Zuständigkeiten für Prozesse)

<Person A>: (Anm.: Auf „radikale“ Änderung angesprochen) Das Wort radikal ist nicht umsonst negativ behaftet.

<Person B>: (Anm.: Zur Entwicklungsstufe der Organisation) In Hinblick auf die Themenstellung, oder ganz grundsätzlich? Ich meine ganz grundsätzlich um dem vielleicht ein bisserl vorzugreifen, sehe ich die Entwicklungsstufe des Unternehmens, vom zeitlichen, und ich weiß nicht genau, in welche Phasen man ein Unternehmen einteilen soll. Da gibt es ja diese drei, oder vier Phasen. Am Anfang diese, dass weißt du wahrscheinlich besser, diese Storming Phase, oder diese schnelle Entwicklungsphase.

<Person B>: Wenn du jetzt diese Entwicklungsstadien so aufzählst, dann finde ich uns in allen diesen Entwicklungsstadien irgendwie wieder.

<Person B>: Das heißt eine informelle Entscheidungsstruktur, vielleicht muss man das begrifflich unterscheiden. Ich verstehe unter informellen Entscheidung nicht solche, die zwischen Tür und Angel getroffen werden, vielleicht meinst du das jetzt eher? (Auf Präzisierung) Ok, na dann hab ich mich da geistig ein bisserl verrannt.

<Person B>: (Anm.: Auf die Frage nach dem Wie des Changes im Unternehmen) Grundsätzlich glaube ich, dass es für uns noch nicht ganz so notwendig ist, sich zu verändern, weil wir ohnehin ständig in einer Veränderung leben, noch. Und das ist bedingt durch die frühe Entwicklungsstufe des Unternehmens. Bei uns ist dieser Change-Prozess jetzt noch nicht so notwendig, wie er in großen, etablierten Unternehmen, mit sehr starren Strukturen wäre. Das ist ja auch ein Schlagwort und ein wirklich wesentliches Thema. Alles, was ich sagen kann: Ich finde die Notwendigkeit für uns, noch nicht besonders groß, das in irgendeiner Form einzuführen, weil wir ständig mit und von der Veränderung leben.

<Person B>: (zum Thema Change-Management) Mir fällt jetzt auch nichts Konkretes ein, oder umgekehrt, mir würden 1000 Sachen einfallen, diese Veränderung irgendwie auch darstellen, aber dadurch, das es eben Teil unseres Geschäftes ist… (Anm.: Auf Nachfrage ob Change-Management adäquat in der Organisation implementiert ist) Naja, Change-Management, jetzt weiß ich nicht, ob's adäquat implementiert ist, weil ich nicht einmal genau weiß, oder ich nicht sagen kann, was Change-Management jetzt überhaupt beinhaltet. Ich will jetzt nicht mit einer Gegenfrage kommen, oder wieder in begrifflichen Dingen verstricken, aber trotzdem, was wäre dann Change-Management? Ist es eine Technik, ist es ein Führungsstil, ist es ein betriebswirtschaftlicher Ansatz?

<Person B>: Was meinst du welche Einflussfaktoren jetzt eine BSC hat?

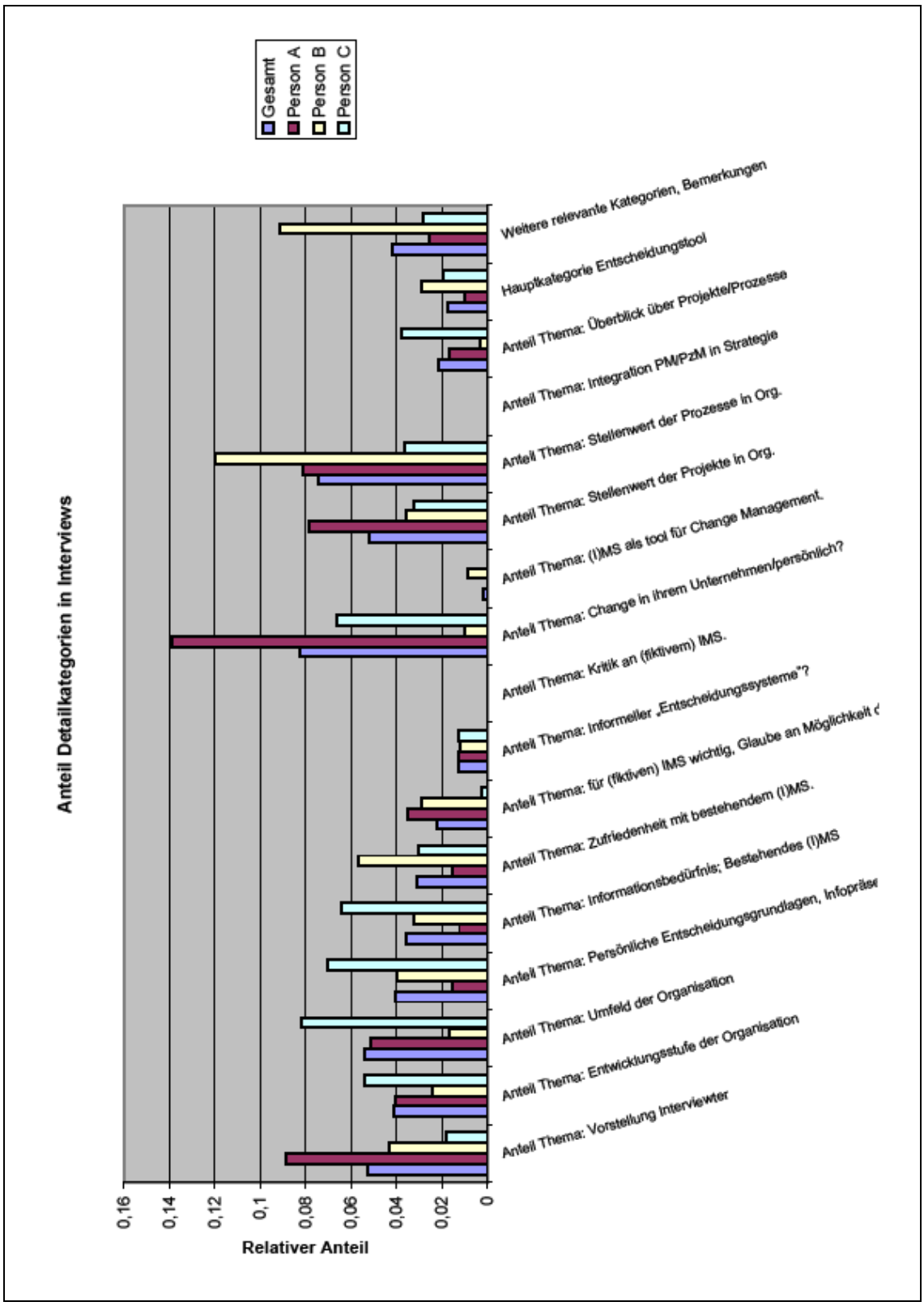
<Person B>: Das heißt aber auch, dass man eine Change-Management Organisation, ob man das jetzt Change-Management Organisation oder Projekt-Management, oder Prozess-Optimierungs- oder, Reorganisations- Organisation nennt …

<Person B>: (Anm.: Auf die Aussage, das für Veränderungen auch mehrere Methoden benötigt werden) Ja, da hast du vollkommen Recht. Das ist ein guter Vergleich mit dem Werkzeugkasten. Allerdings glaube ich auch, dass dadurch sehr viel Missbrauch getrieben wird. Ich meine, so wie wenn ich jetzt einen Flieger repariere, oder ein Fahrrad und ich brauch einen Schraubenzieher, und der passt nicht, dann sehe ich das sofort. Wenn aber im Management das falsche Werkzeug einsetze, dann bemerkt das einmal lange Zeit überhaupt niemand, und in vielen Fällen wird diese Verwendung des falschen Tools auch nie entdeckt. Insofern ist es auch a bisserl problematisch. Ich das auch kenne, bei einigen Firmen, die unter dem Aufhänger Change-Management Alles verpacken, oder glauben, diesen Werkzeugkasten für jedes Problem anbieten zu können, immer wieder die falschen Werkzeuge verwenden und dadurch auch zu einem vollkommen falschen Ergebnis kommen.

Relevante Bemerkung vor Interview: <Person C>: „Weiters erwähnte ich den Titel der Diplomarbeit, worauf <Person C> erwiderte, was das denn bedeute."

<Person C>: Ja, das wollte ich gerade sagen, du musst mir ein Modell darstellen.

Anhang III: Tabelle zur quantitativen Auswertung der Interviews (Details)



Anhang IV: Transkriptionen der Interviews

Interviewter A (Pre-Test)

Das Interview führte ich bei <Person A> zu Hause, da er sich im Urlaub befand. Wir vereinbarten 14:00, ich war etwa zehn Minuten zu früh da. Er verarbeitete gerade Brennholz mit seinem Sohn, ich half etwas mit. Anschließend ließ er mich auf der Terrasse bei Wasser und Kaffee warten. Setzte sich umständlich hin, und erklärte das mit seinem Alter, da er ansonsten nicht mehr aufstehen können würde. Kurzen Smalltalk über die Schönheit über das Leithagebirge in's Burgenland zu fahren. Zu Beginn des Interviews (als er seine (Berufs-)erfahrung schilderte, spielt er mit dem Verschluss seiner Mineralwasserflasche.

Ich: Tonband haben wir geklärt und als letzten Punkt -- noch ah in der Arbeit wird das selbstverständlich anonym äh also du wirst da nicht mit namen erscheinen ausser dir machts nichts aus --- üblicherweise sagt man das weil --- damit halt nicht irgendwie taktische information gegeben wird

<Person A>: Das können wir vielleicht nachher klären

Ich: Können wir nachher auch noch klären natürlich

<Person A>: Wenn wir sehen wie es gelaufen ist

Ich: Ich kann das auch, also ich muss das ohnehin transkribieren d.h alles abtippen mit jeden pause mit jedem äh und oh, und das kann i dir dann auch noch mal schicken zum zum drüberlesen natürlich ----Ok – das thema ist: integrierte managementsysteme, das ist ein ziemlich weiter begriff – aahh ursprünglich hat es geheißen management reporting. Management informations, management decision support systeme, aber das alles letztlich läuft es in der literatur darauf hinaus, das die unterscheidungen relativ schwammig sind und deshalb hab ich jetzt den überstehenden Begriff Management Systeme verwendet und in diesem – zsshg. Gibt es für mich jetzt 5 relevante themengebiete, dass erste ist – ah, eben--- über die entscheidungen, also es geht überhaupt nicht um die inhalte deiner entscheidungen sondern wirklich nur um den prozess der entscheidungsfindung und entscheidungstreffung und eben gibt es da ein bestimmtes system, dass dich da unterstützt oder nicht und am ende wird ich dann noch, wenn zeit bleibt wird ich zeigen dir vorstellen, was interessant wäre und was du davon hältst. Als erstes mal ist interessant die entscheidungsträger, a bissl was von deinem background also position, ausbildung, background das ist eher a paar stichworte dann, die organisation , in welcher phase wo befindet sich die organisation, ist die eher im aufbau zum teil weiß iuchs ich darf dich nicht lenken gell oder ist das a gesättigte, reife beamtete organisation oder sonst wie, dass ist der erste punkt, der zweite punkt ist entscheidungssysteme gibt's welche, irgendwelche systeme wird's geben wieder , die du als basis für deine entscheidungsgrundlagen verwendest und wenn das informelle sind, dann sind das informelle, oder du weißt eh, wie auch immer äh --- Das dritte ist change management, für so systeme bedeuten meistens eine veränderungen hald, und wie wird das in der organsisation gelebt, wie gibt's da ideen möglichkeiten. Dann projekte und prozesse würden mich noch interessieren und am schluß würd ich dir ein gerne etwas zeigen, was i mir überlegt hätte und was du davon hältst --- ja vielleicht am anfang Entscheidungsträger, zu dir ein bisschen…

<Person A>: Ja i bin seit --- muss nachrechnen --- 32 Jahren in der luftfahrt mhm und des is wahrscheinlich mein größtes plus, dass i schon sehr viel erfahrung hab und eben auch in allen arten was mit lfztechnik zu tun hat, d.h i hab begonnen mit 15 jahre in einer flugzeugwerft als flugzeugwartlehrling so hat des damals gheißen, ahmm i war der einzige im burgenland und des war a bissl a dilemma für die ausbildung, weil's nämlich nix gegeben hat, dh ich hab mei praktische ausbildung gemacht in einer flugzeugwerft aber die berufsschule warns überfordert damals die behörden weil so was gibt's net (räuspert sich) sie haben mi dann zu die auto und landmaschinenmechaniker in die berufsschule geschickt nach pinkafeld, war auch ein nette erfahrung weil ich dort eigentlich was gelernt hab, was ich zwar vielleicht für meinen beruf nicht unbedingt gebraucht habe, aber fürs leben, d.h. ich habe eine sehr umfangreiche ausbildung gehabt, ahm --- die s mir immer sehr geholfen hat eigentlich --- i hab 3,5 jahre lehrzeit gehabt in der lehrzeit war i --- sehr gefordert sehr schnell selbstständig zu werden d.h i hab damals an mir warn immer ein kleinbetrieb und i hab an chef gehabt mit anderen interessen als mich auszubilden, jetzt war ich immer sehr gefordert selbst viel zu machen viel zu lernen viel vorbereiten, ahm ja z.b hab i oft aufgaben gekriegt von meinem vorgesetzten von meinem chef sbs zu übersetzten, der hat no weniger englisch können wie i damals mit meine 15-16 jahren und hat mi aber gezwungen oder beauftragt halt, dass ich ihm sbs übersetz damit wir dann gwusst haben , was wir eigentlich machen. Und i war relativ schnell selbsständig und ich kann mich erinnern, dass ich alleine mit16 17 jahren kontrollen am flugzeug gemacht hat und mein chef ist dann gekommen und hat es abgeschrieben, dass heißt da war schon sehr viel vertrauenvorschuss da vielleicht auch eine gewisse leichtsinnigkeit von meinem chef. Ja --- des hab i gmacht bisssss i zum bh gekommen bin, also meine lehre abgeschlossen und hab dann no einen lfz wartschein 2. klasse gemacht, dann war quasi meine lehrzeit aus und i bin zum bh gekommen, da war i in lale, ah des war -- a lustige zeit – gut dannach – bin i wieder in die selbe firma gekommen hab dort dann meinen ws 1. klasse gemacht, alles natürlich auf diese kleinflugzeugen die mir damals hald gemacht haben mir haben nur kleine unter 5700 kilo gemacht also propellerflugzeuge ja und so hab i i glaub so um die 20 so wartscheinprfg. gemacht immer wieder typenerweiterungen gemacht und solange bis i dann ah an groß genugen mix hatte um a so a goldene lizenz zu kriegen, damals, das war so eine gewichtsklassenlizenz d.h alle flugzeuge bis 2000 kg und alle motoren bis 400PS und zusätzlich hab i no a paar große flieger ghabt, i man groß unter anführungszeichen, des waren halt zweimotorige – aber die halt schon tlw Auch kommerziell eingesetzt worden sind. Ja leider is in der firma net lang gutgegangen, des hat sich halt dann doch gerächt, das mei chef damals hald andere interessen hatte als hier unbedingt die fa voranzubringen und die ist leider in konkurs gegangen die firma. Ah I hab des glück gehabt das die fa zugesperrt hat und a nächste fa in wr neustadt damals aufgesperrt hat, dass war der <Person D>, falls dir das was sagt. Der <Person D> hat damals – wann war denn das so -denkt nachende der 70er -denkt – na --- um 80 herum hat der in wr neustadt eine propellerwerkstätte aufgezogen, die hat er früher in wien drinnen gehabt und ist dann nach wiener neustadt rausgezogen und zusätzlich zu die propeller haben wir dann hald diese flugzeugwartung gemacht, also im prinzip genau das was ich vorher gemacht habe was i gelernt hab, was i können hab - hat leider dort auch nur 2 jahre ca funktioniert, dann ist auch diese firma mir weggestorben bis es dann – also wiederum an quasi der hat aufgehört und am anderen tag ein anderer übernommen, und das war dann der <Person E>, <Person E> kennst vielleicht, hat mit uns eh gearbeitet bei der ah-ah <Unternehmen C/Holding> - der <Vorname + Nachname Person E> – der <Vorname Person

E> der alte <Person E> – der hat damals dann der hat damals a firma gehabt am flughafen wien, das war die --- asc oder acs aircraft service consulting oder soirgendwas, ahm und hat dann zusätzlich zu dieer fa in .wien, wo er ein paar jets betreut hat, ah hat er in wr. Neustadt damals diese werft betrieben dann, wiederum für diese kleinflugzeuge, und – das haben wir dann ungefähr für ein jahr dort gemacht in wr. Neustadt und dann haben wir eine aussenstelle gemacht in trauersdorf. In trauersdorf dort wo i eigentlich begonnen hab. Das heißt so- Trausdorf/Trauersdorf ... klärung des namens Hab i trauersdorf gsagt, tschuldige na ja war a trauerspiel (kurzes lachen) -- D.h. wir haben dort eine Aussenstelle gemacht und die aussenstelle hab i hald alleine betreut das heißt i hab nimmer nach Neustadt fahren müssen, sondern war in trauersdorf und gewohnt hab i damals schon in Eisenstadt. D.h des war mit dem radl zu fahren 5 km, dass war toll.

Ich: D.h. da warst du alleine dort, oder waren dort…

<Person A>: I war alleine dort, i hab komplett alles alleine gemacht. Was mi auch wiederum sehr geprägt hat, weil wennst alleine bist musst du auch die verantwortung für das übernehmen, da ist einfach keiner da – ja leider ist das auch nicht gut.. lange gutgegangen d.h diese firma ist mir auch wieder weggestorben und das war aber die phase wo i schon a kind ghabt hab und i hab mirs einfach nimmer leisten können, so des zu machen was mir spass macht, aber hald net unbedingt ah zukunftsträchtig ist. D.h i war zwar keinen tag arbeitslos immer von einer firma quasi wenss tod war die nächste aber im endeffekt war, war des des finanzielle risiko war mir dann einfach zu groß mit dem kind und einer frau, und das wollt i dann nimmer machen und hab mi bei <Unternehmen A> beworben und --- statt dass ich einen termin bekommen hätte für ein Vorstellungsgespräch hab i sofort eine Zusage bekommen von <Unternehmen A> weil i eben schon sehr gute qualifikation gehabt habe, i war schon wart erster klasse halt mit einigen Jahren Erfahrung und des war hald damals habens gesucht bei der <Unternehmen A> und haben mir zugesagt und des kann i mi noch gut erinnern am --- denkt nach --- 29.mai war das, am 29.Mai hab I na Bledsinn am 28. wars entschuldige am 28.Mai, kann i mi erinnern datum sehr gut erinnern hab i eine Zusage gekriegt von der <Unternehmen A> und hab mi Mords gefreut, weil <Unternehmen A> und schaut nach einer guten Zukunft aus und gute Ausbildung und was weiß ich, was die <Unternehmen A> so bietet auch an vergünstigungen. Die <Unternehmen A> hat ja doch einen sehr guten Ruf und Namen gehabt und durch an blöden zufall ruft mich am selben Tag unser allseits geschätzter und geliebter Herr <Person F> an der a guter freund von mir war zu dieser Zeit und wir haben in trauersdorf ein paar Mal zusammen gearbeitet und wir haben gemeinsame freunde gehabt, und wir haben uns einfach gekannt. Und i weiß eigentlich nicht mehr warum er mich angerufen hat, hat nix mit der firma zu tun gehabt, ahm wahrscheinlich wollten wir uns treffen irgendwo, ich weiß ich weiß nimmer so genau und in meiner Euphorie erzähle ich ihm hald, ja und I fang jetzt am Montag fang i bei der <Unternehmen A> am Flughafen an und der <Person F> war damals Wartungsleiter bei der <Unternehmen D> schon und ja es hat keine 10 Minuten gedauert, hat er mir natürlich die <Unternehmen A> abgeschwatzt gehabt und komm doch zur <Unternehmen D> und lauter gute Freunde dort und wir kennen uns ja schon alle und ja i war relativ schnell überzeugt und hab am Montag statt bei der <Unternehmen A> bei der <Unternehmen D> angefangen. Wobei es war Freitag hat er mich angerufen – am Samstag hab I einen Termin mit dem <Person H> gehabt. Des war derselbe tag, des war jetzt nämlich der 30. das war der selbe Tag wie unsere 767, die erste kommen ist, die LAU. Die war damals noch in Boeing Farben also blau lackiert damals boeing und die ganzen balance tanks hat sie drinnen gehabt

und keine Sitze, nix noch, sondern die waren ... quasi auf so Promotion Flüge und I war eingeladen für diesen Vorstellungstermin und komm rauf so um 10 Vormittag und natürlich hat der <Person H> keine Zeit gehabt, weil da halb Boeing ist da und der Flieger ist da und der <Person F> ist draußen und hat einfach keine Zeit gehabt. Und da hab ich gewartet I glaub drei vier Stunden so erst so so um zwei Nachmittag ist er dann kurz einmal hereingekommen und es hat keine zehn Minuten gedauert, waren wir uns einig und und i hab dort einen Job gehabt, bei der <Unternehmen D>. Und eigentlich damals schon mit einem ansprechenden Gehalt. --Pause--- So bin ich zur <Unternehmen D> gekommen. Bei der <Unternehmen D> bin ich wahrscheinlich genau zum richtigen Zeitpunkt einfach gekommen. D.h. I hab am ersten Juni begonnen und bin im September auf einen 767 Kurs gefahren und das war echt a Schub für mich ein Entwicklungsschub und also einerseits von der Ausbildung her, andererseits aber auch andererseits von den Möglichkeiten, die ich sofort bekommen hab. Wir haben eine 767 dort draußen gehabt und wir waren eine Handvoll Mechaniker/Techniker für die 767 und die die auf die Flugzeuge gearbeitet hat waren wir überhaupt nur 3, 4 Leute. Weil da war der <Person I> war am Kurs, der <Person F> war am Kurs, der <Person J> war am Kurs, der <Person K>, der <Person L>, der <Person M> und ich. Kann ich mich noch gut erinnern, wir waren auf diesen Kurs und wennst jetzt diese Namen, sagen dir ja alle etwas äh dann weißt genau wer von denen am Flieger eigentlich gearbeitet hat – Na kaum einmal einer. Ausser es ist hald einmal gut gekommen, wenn, wenn der Eigentümer von der Firma hald dann draußen war, dann waren sie hald auch alle draußen. Oder, Auf jeden fall war das für mich a Riesenchance mich zu beweisen einfach, d.h. das war net schwer mir waren einfach nur drei vier leute, die wirklich etwas gemacht haben am Flieger und wir sind sehr viel mitgeflogen auf den Fliegern und wir haben es glaube ich ganz gut gemacht. --- JA ungefähr ein Jahr später – ist, hat es irgendeinen Konflikt gegeben um den <Person H> und der <Person H> war ziemlich über nacht weg. Und der <Person F> hat die die Technik übernommen und der <Person F> wird, wie der <Person F> zum Technischen Direktor geworden ist, ist der <Person I> vom Linienwartungsleiter zum Wartungsleiter aufgestiegen. Und der <Person I> hat mich damals als seinen Stellvertreter und als Linienwartungsleiter eingestellt. Er war vorher quasi mein so eine Art Schichtleiter und I war relativ schnell war ich der Linienwartungsleiter einfach weil es hat keine Leute gegeben, oder kaum wer, es waren zwar ein paar techniker schon vor mir dort aber im Endeffekt hat sich von denen halt keiner so mhm.. --- wie soll ich sagen, vielleicht bemüht. Ich nehm nicht an, dass sie mir damals diese Chance gegeben haben weil ich ------ weil ich mehr Freund war vielleicht als wie – als wie die was vor mir dort waren, sondern einfach weil ich weil ich es einfach gewohnt war und des war eben einfach diese prägende Phase in meiner Lehrzeit, immer sehr selbstständig und sehr viel und und und sehr zuverlässig zu arbeiten, ich war einfach gezwungen, vom ersten Tag an, --- und ich glaub das ist auch damals bei der <Unternehmen D> ganz gut angekommen und --- ja ich war der Stellvertreter vom <Person I> und Linienwartungsleiter. ----- Als --- Linienwartungsleiter hab ich das glaube ich dann zwei Jahre zirka gemacht ja inzwischen ist unsere Flotte natürlich dramatisch gewachsen, wir haben sehr schnell, sehr viele Flieger dazugekriegt wobei die 67 hald immer mein Lieblingsflieger geblieben ist, speziell die LAU hald und i ... hab dacht I spreng die <Unternehmen A> wie ich gehört hab, dass die <Unternehmen A> die LAU verkauft hat -lacht-, das hat mir persönlich weh getan. Das war mein Flieger einfach. – Ja – das ich dann Wartungsleiter eigentlich geworden bin, dass ist ein bisserl zufällig passiert. Und zwar ----- wir haben einen A.O.G. gehabt in Miami -- da ist beim rausstarten haben wir einen Stall auf der

rechten Engine gehabt auf der LAU, klar mein Flieger und ich bin mit ein paar anderen nach Miami rüber geflogen um dort das Triebwerk zu tauschen. Und unser damaliger Qualitätsleiter Quality – wie hat denn das damals geheißen? -- Nicht so wie heute, dass war kein Quality Management sondern damals hat es eine Qualitätssicherung gegeben…

Ich: Quality Assurance?

Person A: Quality Assurance ich glaub war des damals, ja. Auf jeden Fall, das war der <Person N>, ich weiß nicht, ob du ihn noch kennst ist inzwischen leider gestorben an Krebs. Ahm und der war Quality Manager und wie wir da rüber fliegen, wir waren ja nur eine Handvoll Leute und der <Person N> ist mitgeflogen -- ahm als Quality Leiter, allerdings hat er unt, hat er dort drüben seehr produktiv mitgearbeitet einfach, ich meine was sonst auf einem AOG auf einer Aussenstation mit vier Leuten, da steht nicht einer und schaut zu was die anderen machen er hat sehr intensiv mitgearbeitet und das war leider dann sein Verhängnis. Weil am zweiten Tag ist damalige ich weiß nicht was er war Ministerialrat, aber der <Person O> auf einmal aufgetaucht. Der <Person O> war damals so irgendwie der Gottoberste der zivilen Luftfahrt in Österreich also er war damals im Verkehrsministerium für Luftfahrt zuständig und am zweiten Tag ist auf einmal der <Person O> dort. -- Und der <Person O> hat hald damals so erwartet, dass sich der <Person N> so hald um ihn kümmert und so Qualitätssicherung macht und der <Person N> hat ihn einfach angelehnt gelassen und hat mit uns gezangelt. Gut für uns, hat ihm im Endeffekt das Genick gebrochen, weil kaum waren wir zu Hause hat der <Person O> den ... <Person N> abgesägt gehabt. Und in in unserer Not sag ich jetzt einmal ist der <Person I> der Quality Manager geworden und das war aber nicht, das war ein paar Tage dazwischen sagen wir einmal so, es war ah ein paar Tage, Wochen dazwischen und ich war gerade auf einem Check --- eh mit dem – nein der <Person I> war net mit, aber der <Person P> und <Person Q> und so, also die die – wir waren immer so auf unsere 67 und waren wir – in Paris mit einer 67 auf einem C-Check. Wir haben damals noch kein C-Check Approval gehabt. Und ich weiß nicht, <Unternehmen E> haben die glaub ich geheißen, damals. – Na auf jeden Fall eine private Firma und die haben unseren C-Check gemacht. --- Und während des C-Check dort, auf einmal ruft mich irgendeiner an und sagt „Heh, gratuliere, bist Wartungsleiter geworden." Haha, weißt eh guat, so angesoffen sind wir nicht in Paris, dass er uns … das wir jeden Blödsinn glauben. Auf jeden Fall war das der Tag dann, wo der <Person I> der Quality Manager geworden ist und, und so als sein Stellvertreter quasi, bin ich Wartungsleiter gewesen. Das war sehr unvorbereitet. Und, und auch überraschend für mich. ---- Ja, Wartungsleiter, das hab ich hald gemacht, bis –denkt nach- 85, also drei Jahre schätze ich einmal, vielleicht vier Jahre. – Und --- im 85er Jahr haben wir begonnen Fremdwartung zu machen. Das war wie wir schon den Regionaljet gehabt haben. Und wie wir das erste Mal wirklich ah Fremdwartung auch ah aktiv angeboten haben, das war damals die <Unternehmen F>. Die haben ja damals glaub ich 10 Regionaljet kriegt. Und wir waren so unverschämt damals und haben quasi gegen die <Unternehmen A> geboten, weil die <Unternehmen A>, für die <Unternehmen A> war es selbstverständlich das sie im Konzern ihre <Unternehmen F> Flieger machen, und im Endeffekt haben aber wir den Vertrag gekriegt. Weil wir einfach einfach – ja, einfach wesentlich mehr Erfahrung darstellen haben können mit dem. Und wir haben den Regionaljet schon, weiß ich zwei Jahre, gehabt. Und die <Unternehmen A> hat, hätte ihre Leute quasi auf Kurse geschickt damit sie es machen können. Und das wir billiger waren wie die <Unternehmen A> war natürlich auch kein Thema. --- Und --- das war --- heute betrachtet ein Glücksfall, weil mit dem das

wir die --- <Unternehmen F> bekommen haben, haben, hat mir damals der <Person F> und unser Geschäftsführer, der <Person R> damals, haben mir Nahe gelegt, ich soll, ich soll mich um die den Kunden speziell kümmern, dass heißt so einen Customer Support aufziehen. Ahm heute sag ich es war ein Glücksfall, damals war ich – war ich sehr --- ja enttäuscht, ernüchtert. Ah ich hab das Gefühl mehr gehabt, sie wollen mich als Wartungsleiter nicht mehr haben, als wie sie wollen mich als Kundenbetreuer haben. Und – heute sag ich als Glücksfall, weil es hat mi, in ah, in eine kommerzielle Richtung gedrängt, einfach. Das heißt meine technische Ausbildung war, besser geht's ja eh nicht mehr, als wie – um, um die zwanzig Jahre schon in der Flugzeugtechnik. Und da hab ich eh schon alles gemacht gehabt, und – da gibt es einfach nichts Neues mehr, sagen wir einmal so. Ahm gibt zwar immer wieder neue Typen, aber irgendwann hast so viele und I hab ffhh von den Kleinflugzeugen bis zum damals größten Flieger, die 67, hab ich alles gehabt, also da war nix mehr – was wirklich herausfordernd gewesen wäre – um, um, um mich weiterzubringen. – Und --- dieser, dieser Schwenk doda in den kommerziellen Bereich --- der hat mir ganz andere Perspektiven wieder eröffnet. – Und --- ja angefangen von nichts und nur mit der <Unternehmen F>, hab ich das so lange gemacht eigentlich, bis wir --- damals rein als <Unternehmen D>, haben wir damals schon weit über hundert Millionen Umsatz gemacht mit Fremd-Wartung. – Was nicht so wenig war. – Und – ja Ende der Achtziger Jahre, ah Ende der Neunziger da. --- Ich glaub, da warst aber dann schon dabei…

Ich: Wahrscheinlich, ja.

<Person A>: …ist hald dieser Zusammen-Schluß mit <Unternehmen A> immer aktueller geworden und, und in manchen Bereichen ist es schneller vollzogen geworden, d.h. da waren sie schon teilweise Eigentümer und --- dann haben, haben wir einen Vorstand kriegt damals von der ah, von der <Unternehmen A>. Und hat hald dann so ah so ah, so wie ein Sterbeprozess, aber so ein Übergang zur <Unternehmen A> Technik, der dann im Endeffekt 2003 – mit erstem Jänner 2003 perfekt gemacht worden ist. Das heißt es war ein Zusammenwachsen vorher und mit erstem Jänner 2003 waren wir eine Technik, <Unternehmen A> Technik. --- Ja beim Zusammenschluß ---

Ich: Das heißt, du warst da bei der <Unternehmen D> auch in leitender Position dann…

<Person A>: Ich war, damals das war Dienststellenleiter, nein ich war nicht alleine. – Ah – ich habe ein paar Mitarbeiter gehabt und es war --- vom Organigramm, von der Hierarchie war das gleichgestellt mit einem Wartungsleiter. Also ich habe keinen Abstieg gemacht. Auch finanziell überhaupt nichts. Aber es war hald einfach eine andere Tätigkeit und wie gesagt ich war damals nicht begeistert davon. --- Aber --- ich weiß nicht, ob das ein.. wirklich eine Fragestellung damals war, ob ich die Entscheidung überhaupt gehabt habe. --- Mir, mir ist das sehr intensiv nahegelegt worden damals von – der Geschäftsführung, dass ich das machen soll. --- Ja nach dem Zusammenschluss, wobei der Zusammenschluss hald --- verständlich von Seiten der <Unternehmen A> so gelaufen ist, weil die <Unternehmen A> hat im Endeffekt uns nicht gebraucht. – Die haben uns zwar schlucken müssen damals als Technik, aber eigentlich haben sie uns nicht gebraucht. – Und das hat man natürlich sofort gesehen, wie wir dann ah im Organigramm und in der Hierarchie. Und --- und ---- eigentlich müsste ich sagen, war das ein Rückschritt dann mit der Zusammenführung, weil – zwischen technischem Direktor und mir hab i, hab ich jetzt noch einen, eine Stelle gehabt, was ich vorher nicht gehabt habe. – Aber ich sage einmal, vielleicht auch normal, dadurch, dass wir sich hald auch vervierfacht haben. Weil wir waren ca. 300 Leute in der Technik damals bei der <Unternehmen D> und bei der <Unternehmen A> waren es damals

schon --- um die 900. Ja und beim Zusammenschluss ahm bin ich dann, ja es war weiterhin so Dienststellenleiter, aber es hat hald noch einen Vorgesetzten gegeben zwischen technischem Direktor hald und, und uns, jetzt auf der, auf dieser Ebene. --- Ja, bei der <Unternehmen A> war ich bis ---30.Sep.2005, hab bis dorthin unseren – ähn.., mit der ähnlichen Tätigkeit eigentlich, was ich vorher bei der <Unternehmen D> gemacht habe. Hab dort den Umsatz auf, gut 30 Mio. Euro gepusht gehabt. Das war mit dem das wir damals den Vertrag mit dem <Unternehmen G> gemacht haben. --- Und auch den Vertrag mit der <Unternehmen H>, für die Base Maintenance. Und, wie gesagt wir haben so um die 30 Mio. Euro Umsatz gehabt. Das war schon, auch für eine <Unternehmen A> nicht schlecht. ---- Ja, -- und ------ Mitte, nein Anfang 2005 hat es ein paar Entwicklungen gegeben in der Technik, die die mir komplett widersprochen haben. Und ich habe es gemerkt, da bin ich, da bin ich das erste Mal krank geworden. --- Da hab ich eine Grippe kriegt, die wo ich echt drei Wochen krank war. Also mit Fieber und, und ah also wirklich eine wilde Grippe und ah ich hab vorher noch nie eine gehabt, und auch nachher nicht mehr. Und das war für mich so ein Zeichen, --- das ich leide, in dieser Firma und in dieser Konstellation. Und das ich mich verändern möchte. Und ein paar andere Sachen hald, a die haben mir einfach nicht gepasst, es hat … ich bin dort nicht, nicht –zuuh..Hause angekommen -- bei der <Unternehmen A>, das war hald nicht meine Welt. --- Und in dieser Phase war ich dann natürlich auch empfänglich für ein Angebot, was mir der <Person C> damals gemacht hat. – (Seufzt) - Ja, und bin ich dann zur <Subunternehmen C/Technik> gewechselt. --- Mit dem Auftrag – einen Part 145 Betrieb zu entwickeln. --- Dass --- Du warst ja damals schon dort, gell?

Ich: Ja

<Person A>: Ja genau. Das heißt, das heißt du weißt da, da vorher war's hald eine CAMO Organisation, und die ganze Wartung ist eingekauft geworden und damals war hald der Wunsch dann, ahm – Wartung selbst zu machen und die <Unternehmen C/Holding> hat mir hald das Vertrauen geschenkt, dass sie glauben ich kann so einen 145er Betrieb aufbauen. --- Ja und jetzt, nach dreieinhalb Jahren – haben wir ----- glaube ich einen ganz gut funktionierenden 145er Betrieb. – Wir betreuen --- gute 2/3 von unserer <Unternehmen C/Holding> Flotte – und inzwischen auch, und das haben wir vorige Woche nachgezählt, 18 Fremdflugzeuge. – Zu den 15 <Flugzeughersteller A>s von der <Unternehmen C/Holding>, 18 Fremdkunden plus hald noch ein paar – ah so Nebenbeiflugzeuge, die wir bei der <Unternehmen C/Holding> betreuen, so wie die <Flugzeughersteller C> und die Legacy, wo wir hald, ja wo wir hald AOG Support machen aber net wirklich uns darauf konzentrieren wollen. --- Werden wir auch mehr oder minder einschlafen lassen. Wir wollen uns auf die <Flugzeughersteller A>s und die <Flugzeughersteller B>s konzentrieren. --- Ja <Flugzeughersteller A> Service Center sind wir heuer geworden und das <Flugzeughersteller B> Service Center werden wir im – Juli auch sein. --- Ja, an dem arbeite ich. Zu meiner Ausbildung vielleicht noch kurz. Ich habe, ich habe immer das Glück gehabt sehr viel an --- an Ausbildung zu bekommen, in jeder Firma eigentlich. Und --- schon bei der <Unternehmen D> hatte ich viele Möglichkeiten ah Managementfähigkeiten zu trainieren und Personalführung und Entscheidungsprozesse und Strategien entwickeln und Visionen und – und muss sagen, bei der <Unternehmen A>, und das war wahrscheinlich das Beste and der <Unternehmen A>, an der Ausbildung der Leute hat die <Unternehmen A> nie gespart. Also da hat es wirklich auch viele Möglichkeiten gegeben, und ich weiß nicht in wie vielen Kursen ich da gesessen bin –ahm- wo ich nicht unbedingt gleich den Nutzen für mich in der Firma gesehen habe, aber es hat mich persönlich weiterge-

bracht. Jede, jede Ausbildung bringt im Endeffekt irgendetwas. – und da hab ich sehr viel mitgenommen, und auch bei der <Unternehmen A> hab ich sehr viel Erfahrung mitgenommen, die ich nicht missen möchte, aber es war hald nicht meine Welt – Und auch jetzt bei der <Unternehmen C/Holding> ah hab ich schon wieder die eine, oder andere Ausbildung genossen und morgen ist meine nächste, morgen mit dem Dr. Schschtahl. Haben wir wieder eine Ein-Tages Seminar, diesmal in Oberwaltersdorf. Wo es hald auch geht um, um Management und Personalführung. ---

Ich: Kurz vielleicht noch zu deiner jetzigen Position, du …. beim Aufbauen den Wartungsbetrieb, jetzt ist er aufgebaut…

<Person A>: Nein, der ist im Aufbau begriffen. Da ist noch einiges zu machen. Das heißt --- Ahm --- Viele haben es nicht verstanden was eigentlich ein 145er Betrieb bedeuted, bei uns in der Firma. – Die, sie wollten einfach nur, dass wir Wartung selber machen können. Um einfach AOG Situationen, ja schneller, flexibler lösen zu können. Und dieser ganze Aufbau, das war ja nicht nur ein 145er Approval. Sondern, du brauchst um das Approval zu kriegen um das zu leben, ah musst du sehr viele Vorraussetzungen schaffen. Und das war ja das Spannende. D.h. Leute einzustellen, Leute auszubilden, Leute jeden Tag auch motivieren und, und weiterbringen, damit wir so einen Stock an Personal haben, damit wir so einen Stock an Ersatzteilen und Werkzeugen haben. Das wir so viele Berechtigungen haben. Wir haben eine Caplist, die ist ein Traum. – Wie viele Flugzeuge wir eigentlich betreuen dürfen, wir haben – vorige Woche haben wir Base Maintenance Approval jetzt noch für die – für den CJ3 und für die Souvereign bekommen. – Wir haben, auf die Mustang haben wir erweitert, das heißt wir haben für sehr viele Flugzeuge, die wir teilweise --- aus rein kommerzieller Sicht gar nicht so brauchen würden, aber hald aus strategischen Überlegungen machen müssen, weil einerseits um die <Unternehmen C/Holding> Flotte betreuen zu können, andererseits zum Bsp. um ein Service Center Approval zu kriegen. – Also es war mit <Flugzeughersteller A> das war ja wirklich ein Kampf, und im Endeffekt war der Deal der, Entweder alles, oder nichts. – D.h. wir haben, wir haben uns auf einmal auf Flugzeuge konzentrieren müssen, die wir --- ja Gott bewahre, jemals anfassen müssen. --- Im Endeffekt haben wir alle Flugzeuge jetzt. Wir haben alle auf der Caplist, wir haben fast alle auf der, auf ah Basemaintenance Approval. Und Base Maintenance im Endeffekt heißt du kannst alles machen. Unlimitiert, und das ist schon find ich ahahah ein Erfolg. – Und das haben wir jetzt nach Dreieinhalb Jahren, und ich sage nach vier Jahren, also Ende des Jahres ahn werden wir die letzten Base Approvals noch kriegen für die, die <Flugzeughersteller A>, da fehlt uns heute noch das 550er und die Mustang. Und auch wie gesagt dieses <Flugzeughersteller B> Service Center approval. Und mit diesen Approvals mit dem 145er Approval mit diesem Personalstock, ich glaube dann haben wir es, haben wir eine funktionierende Organisation. Dann könnte man sagen, ist der Aufbau abgeschlossen. Heißt nicht, dass wir nicht Erweiterungen planen, aber da ham wir sagen dann haben wir ah, ah ein gutes Fundament geschaffen. – Und dann werden wir auch, und das ist das große Ziel ah, ahm erstmalig positiv bilanzieren. – Weil auch das ist die Aufbauphase, die hald enorme Investitionen auch fordert – die kann man sagen, ist dann abgeschlossen in dem das wir anfangen Geld zu verdienen. -----

Ich: Noch einmal zurück zur Position, also ich weiß es ja, du bist ja technischer Direktor, sprich, du bist in der <Subunternehmen C/Technik> in zweiter Hierarchieebene, oder, unter dem Geschäftsführer direkt angesiedelt, und du hast ah—wie viele ah, Mitarbeiter sind ah dreissig..

<Person A>: Bei den Mitarbeitern muss man – da muss ich sagen, die <Subunternehmen C/Technik> hat eine etwas eigenartige – Konstruktion gewonnen. Und zwar --- ahm --- möglicherweise aus dem kommerziellen Druck heraus, oder aus, aus Erwartungshaltung von der Geschäftsführung, und da meine ich nicht die <Subunternehmen C/Technik> Geschäftsführung, sondern aus dem Vorstand heraus, ahm ich glaub die haben ein bisserl falsch verstanden was ah ein Wartungsbetrieb überhaupt bedeutet. – Und --- da sind Organisationsänderungen passiert, auf Wunsch dieser Leute, die – aus ihrer Sicht, und ich versuch immer, wenn ich Entscheidungen, die mich betreffen, vielleicht nicht ganz akzeptieren kann, oder nicht ganz verstehe, dann versuch ich immer in die Schuhe des anderen zu steigen und dann warum hat er das gemacht, warum, warum haben sie diese Entscheidungen gemacht, warum ist das so, jetzt, auch wenn das aus meiner Sicht nicht ganz logisch, oder richtig wäre aber, ich gehe davon aus, dass meine Vorgesetzten ah teilweise andere Entscheidungskriterien haben und teilweise auch mehr Informationen haben um, um solche Entscheidungen zu machen und das gestehe ich ihnen absolut zu natürlich. – Und ---- und was mir besonders weh tut ist, dass dieser Logistik Bereich aus dem 145er Bereich ahm rausgenommen wurde und, und wie soll ich sagen, mir gleich gestellt wurde. Und --- nicht das ich ss speziell den Leuten die es machen nicht zutraue, es gut zu machen. Aber eh, es nimmt mir gewisse Zugriffsrechte. Und die Prioritäten von der Logistik sind nicht den 145er tei… part mit – all den Ersatzteilen in schnellstmöglicher Zeit zu versorgen. Und das ist aber für mich die Kernaufgabe für meinen Logistikbereich. Aber, wie gesagt, die haben andere Aufgaben. ---

Ich: Ok, aber in etwa, so dass wir sagen können, Mitarbeiter …

<Person A>: Von den Leuten her? Wir sind jetzt gerade, nachdem die Logistik nicht mehr dabei ist. Sind wir --- zwanzig. – Ah so naah, wir haben ja uh, I hab, wir haben ja erst mit vor kurzer Zeit ein paar Koordinatoren und Engineering ahm übernommen. – Ja, manchesss, manches war gewollt, manches war hald Teil des Paketes -schmunzelt- Es ist, wie es ist. --- Da kommen noch fünf dazu. --- Wobei drei mja, 23 sind wir dann. – Das heißt drei Koordinatoren, zwei AOG Support Leute und einen Engineering, aber wir hatten ja vorher, daf.., von diesen fünf waren zwei ja vorher schon Arbeitsvorbereiter. Mit denen waren wir zwanzig und mit diesen weiteren drei sind wir jetzt 23. – Und leider haben wir auch im Zuge der Sparmaßnahmen, haben wir ah vier Mitarbeiter verloren. ---

Ich: Ok

<Person A>: Also es hat mich, auch mich ziemlich getroffen. Ich hab vier Leute verloren, damit. --- und das war nicht ohne. --

Ich: Würd mich dann noch interessieren, das Umfeld der Organisation, intern, du hast das eh schon ein bisserl besprochen wo in welcher Phase sozusagen deine Organisation ist eben, Aufbau ah ein Ende ist aber schon in Sicht und jetzt geht es um das Umfeld der Organisation, wie siehst du das also ---

<Person A>: Emotional

Ich: Aber nicht jetzt persönlich in der Organisation, weißt du was ich mein

<Person A>: Nicht unbedingt

Ich: Also wie schauts am Markt aus, das Marktumfeld, oder …

<Person A>: OK, Na ich wollte zuerst auf den emotionalen Punkt eintreffen, eingehen und zwar das ist wie sehe ich mich, oder meine kleine Organisation im Konzern. Und das sehe ich sehr emotional. Nicht weil ich persönlich betroffen, bin sondern weil wir als <Subunternehmen C/Technik> grundsätzlich und die Wartung im Speziellen ahm irgendwie so ein Sündenbockimage haben, wir werden eigentlich nur wahrgenommen

als die, die ein Flugzeug nicht rausgebracht haben, dass heißt alles was wir machen, was normal funktioniert wird nicht wahrgenommen in der Firma. Nicht mal als Selbstverständlichkeit, es wird nicht wahrgenommen, wir werden nur Wahrgenommen als <Subunternehmen C/Technik> wenn irgendetwas hald nicht funktioniert, und dass finde ich wahnsinnig schade, weil ich glaube, dass wir einen wichigen Beitrag zu dem ganzen liefern. Und --- es ist noch nicht allzu lange her, also schlappe 4 Jahre wo sich die Geschäftsführung genau das gewünscht hat, einen funktionierenden 145 Betrieb und jetzt werden wir, wie gesagt fehlt mir das Verständnis, Annerkennung möchte ich gar nicht sagen. Obwohl ich glaub das wir jeden Tag einen guten Job machen und wir bemühen uns jeden Tag und manchmal gelingt es uns besser und manchmal gelingt es uns hald weniger und --- die Wahrnehmung im Konzern ist etwas --- nachholbedürftig aber an dem sind wir dran und ich glaub, ich glaub das werden wir auch schaffen mit Ende des Jahres und zwar wenn wir – beginnen Geld zu verdienen, es ist leider so einfach, ahm wie es auch schwierig ist Geld zu verdienen aber wir sind im Moment anscheinend von anderen finanziert werden und somit ... und genauso werden wir behandelt. Sollen dankbar sein dass wir existieren und dass sie uns noch weiter bezahlen und ja.. und sobald wir auch unsern Teil beitragen, nicht nur den Teil, dass der größte Teil des Konzerns der <Subunternehmen C/Flugbetrieb> auch fliegen kann, ich glaub schon, dass wir da einen wichtigen Beitrag leisten, ah aber eben nicht diesen Beitrag zum Konzernergebnis. Da werden wir nicht wahrgenommen, und das ist vielleicht der Unterschied zu einem Wartungsbetrieb in einer Airline, wo die Erlöse über den Ticketverkauf kommen. Alle sind in einer Wertschöpfungskette inkludiert und wenn die <Subunternehmen C/Technik> ihren Teil macht, dann kann ein Flugzeug fliegen und kann Leute können für ihr Ticket bezahlen und davon lebt die Firma. Und so werden wir aber nicht gesehen, wir müssen unser Geld selbst verdienen weil wir eben aus dem Ticketverkauf nichts bekommen. Wir können nur unsere Zahlen selbst dorthin bringen, wo wir sie brauchen und ja wie gesagt, das werden wir wahrscheinlich mit Ende diesen Jahres schaffen, dass wir positiv sind und ich glaub dann wird auch die --- die Wahrnehmung eine andere sein. --- Das ist der emotionale Teil, Ah Ahm --- wir haben einen riesigen Vorteil als <Subunternehmen C/Technik> dass wir einen unheimlich guten Namen dahinter haben, die <Unternehmen C/Holding> ist nicht unbekannt in dieser Branche und steht für Qualität, nicht für billig aber für Qualität, und da partizipieren wir einfach mit im Moment –- sonst gibt es kaum gründe für – ah Flugzeugbetreiber, oder CAM Organisationen zur <Unternehmen C/Holding> zu kommen, wir sind nicht billiger als die anderen, wir sind nehme ich mal an auch nicht besser wie alle anderen, wir müssen unseren Platz am Markt erst finden, aber wir haben einen gewissen Startvorteil mit dem dass wir eben einen guten Namen dahinter haben. Und jeden Kunden den wir wo wir die Chance bekommen, dass wir beweisen das wir es auch gut machen können ich glaub, den gewinnen wir auch, oder viele davon wobei, wir haben, es gibt natürlich unterschiedliche Kunden und speziell ist das schwierige Marktumfeld im Moment -- ah treibt auch viele Kunden noch mehr auf den Preis zu schauen und zusätzlich noch, ah --- es ein bisserl lockerer zu sehen – ah das Thema kennen wir eh alle, wir sind so ein Mittelding zwischen Airline und privatfliegerei. Rein rechtlich als kommerzielles Luftfahrtunternehmen, ah – gelten die selben Regeln und Spielregeln wie in der Airline Welt, wird aber nicht von allen so gesehen und und da gibt es schon oft unverständnis, warum wir Sachen machen --- oder wie wir Sachen machen, wo wir glauben dass sie notwendig sind, und vielleicht nicht ganz verstanden werden, weil sie in der Privatfliegerei halt ein bisserl anders gesehen wird. --- --- ja ich glaub dass wir sehr schnell einen gewissen Marktanteil gewinnen

werden wobei wir natürlich einen weiteren Vorteil aus dem Konzern ziehen, dass wir einfach eine, eine fast eigene Flotte haben ah die uns eine gewisse Grundauslastung schafft und --- ich glaube mit diesen Starthilfen, die wir da haben vom guten Namen her und von der Grundauslastung. Ah werden wir auch den Start schaffen kommerziell erfolgreich zu sein. ---

Ich: Das heißt, siehst du den Markt, dabei geht's mir ein bisserl um das Umfeld am Markt, ja? Ist es ein gesättigter Markt ist es ein...

<Person A>: Für Wartungsbetriebe ist der Markt alles andere als gesättigt. Es gibt einen riesen Nachholbedarf . Auch wenn im Moment ah die Auslieferungen von Flugzeugen ein bisserl ins stocken geraten, aus unterschiedlichen Gründen --- ist --- die die Marktdurchdringung durch Wartungsbetriebe mehr als wie mangelhaft und ah speziell speziell --- ah Osteuropa, wo es im Moment eigentlich gar nichts gibt, bis auf so --- mhm Startversuche von wirklich guten namhaften Firmen, die aber eigentlich es alle wieder aufgegeben haben irgendwo Stationen zu betreiben ah glaub ich schon, dass da der Markt auf lange Sicht nicht gesättigt sein wird, d.h. --- die Hersteller der Flugzeuge sind eigentlich gut beraten wenn sie weiter forcieren, das weitere Wartungsbetriebe kommen. Die verkaufen einfach so viele Flugzeuge und – und Wartungsslots zu bekommen oder ewig weit fliegen zu müssen damit dort die Wartung dann passiert ist eigentlich eine Zumutung für den der sich um viel Geld ein Flugzeug kauft. ---

Ich: D.h gibt es viele Mitbewerber auf dem Markt, äh, größere, kleinere, wie ist da die Aufteilung?

<Person A>: Naja, es gibt sehr alteingesessenne – Betriebe mit einem sehr guten Namen und die wollen wir eigentlich auch als als Maßstab nehmen – und ---- das ist eines unserer Ziele eigentlich, ahm dass wir mit einem Atemzug genannt werden eigentlich mit einer <Unternehmen I> mit einer <Unternehmen J> mit einer <Unternehmen K> in Nürnberg, nicht unbedingt mit einer <Unternehmen L>, aber da ist auch ein bisserl vielleicht mehr Emotion drinnen als wirklich eine Bewertung wie gut sie es machen. – Aber einfach mit einigen guten Firmen in einem Atemzug genannt werden und da gibt es schon wirklich sehr gute Firmen, wo man wirklich noch lernen kann davon. Wo man, wo wir noch nicht sind, wo wir mit sehr viel mit sehr viel Einsatz ah versuchen, das zu kompensieren was uns vielleicht noch an Erfahrung fehlt um auf so einen Niveau auch hinzukommen. --- Also da gibt es schon, ich will nicht sagen marktbeherrschende Firmen, aber Firmen, die einfach einen sehr guten Namen haben. Und die natürlich auch bevorzugt dann ah frequentiert werden. Und und für die anderen Firmen bleibt halt dass übrig wenns dort eben keine slots gibt. --- Und wir sind hald auch so so mittendrinnen von dem a bisserl zu leben, wenn's einerseits vom vom Standort, d.h. wir sind einfach in Wien, wir sind die östlichste Wartungsfirma die die diese Service anbietet in dem Umfang was uns schon einiges an Kunden bringt, und natürlich auch von Kunden, die die Flugzeuge in Wien stationiert haben oder in dem Umfeld stationiert haben und die mit dem alteingesessenen Mitbewerber einfach nicht mehr wollen, aus welchen Gründen auch immer also da da haben wir schon – da sind schon einige Kunden --- relativ leicht zugespielt --- und ja wir haben natürlich unser unser Marketing und Customer Support Abteilung extrem verstärkt um uns einfach bekannt zu machen. Um einfach eine gute Auslastung zu kriegen. Aber es ist es ist zum Teil --- zum Teil ist es --- wie gesagt das Geschäft, dass die renommierten Firmen nicht abdecken können ahm und das andere zu einem Teil schon auch ein bisserl ahm ah Verdrängung, weil im Speziellen wo wir sind und damit meine ich jetzt nicht Wien, sondern Mitteleuropa, da ist schon eine extreme Konzentration von Wartungsfirmen – ich meine auch wenn man da die Schweiz wenn man dass sagen wir im Umkreis von tau-

send Kilometern gibt es Wartungsfirmen ohne Ende, es ist auch die hier in Europa ist auch die größte Dichte an Business Jets --- und da ist schon eine gewisse Verdrängung auch notwendig und und ein gewisser Konkurrenzkampf. ---

Ich: Obwohl es eher ein geschützter Bereich ist, weil du brauchst ja große Eingangshürden, sag ich einmal um einen Wartungsbetrieb aufzubauen ist dennoch sehr viel Konkurrenz auch da.

<Person A>: Ist da, auch wenn alle tlw. --- mehr Arbeit haben, als das sie schaffen können wollen wir nicht leichtfertig einen Kunden abweisen. – Jeden Kunden den du verlierst, dass er zum Mitbewerber geht, den kriegst du auch nicht wieder. --- D.h. du musst die Chance nutzen, wenn du einen Kunden hast, dass du ihn an dich bindest. Und und das versuchen wir vielleicht ein bisserl zu extrem und mit zu viel flexibilität im Moment. – Dass wir einfach sehr viel annehmen an Arbeit und und eigentlich Bedenken auch haben, dass wir das ---- zu zur vollen Kundenzufriedenheit auch abschließen können. D.h da sind wir vielleicht ein bisserl zu optimistisch mit Zusagen und und fangen da mehrere Flugzeuge gleichzeitig mit Wartung an und und dann bringen wir es nicht fertig. Haben wir jetzt alles erlebt und wär vielleicht besser gewesen wenn wir – wenn wir es nacheinander gemacht und nicht alle auf einmal, da fehlt uns einfach noch die Substanz. Wir sind, oder wir haben jetzt 12 B1, das klingt fantastisch, wenn man bedenkt das wir begonnen haben mit Null, aber 12 … ah Eine <Unternehmen J> hat 150. Ich meine, dass sind einfach andere Dimensionen. Da kann man relativ leicht noch einen Kunden hineinschieben aber das so wie es wir machen, wir überfordern uns da auch ein bisserl. Und da müssen wir aufpassen, dass uns da nicht etwas passiert. Immer mit mit Fehler passieren, dass wir Kunden vergrämen ich mach mir keine Sorgen, das uns technische Fehler passieren weil – da haben wir unsere Sicherheitssysteme, da haben wir – sehr gute und konsequente Leute – aber einfach Kunden vergrämen und das hab ich gespürt in letzter Zeit. Die einfach eine andere Erwartungshaltung haben, ein jeder erwartet da er steht vor der Tür und jetzt macht's ihn mir. Und und wir haben es auch immer versucht und dann vielleicht doch nicht alles geschafft in der Zeit und es wäre vielleicht einmal besser gewesen, wir hätten gesagt Nein Tut leid, komm in drei Tagen wieder --- Aber eben wir wollen keinen Kunden leichtfertig doda ah wegschicken --- der soll schon das Gefühl haben hier wird ihm geholfen. Und das versuchen wir wirklich intensiv.--

Ich: Muss ich ein bisserl wieder auf meine Themen auch fokkusieren Ah --- Weil jetzt sind wir noch beim ersten Punkt Entscheidungen – Entscheidungsträger – Umfeld ahm --- wie wie sind Entscheidungen in deinem Umfeld, oder wie ist dein wie ist deine A. dein Fokus deiner Arbeit, dass wäre mir noch wichtig zu erfahren --- dass heißt ob du jetzt – ein dynamisches Umfeld bedeutet…

<Person A>: Also ich sehe meine Hauptaufgaben im --- ein Umfeld zu schaffen, damit --- meine Leute alles machen können was --- der Kunde sich wünscht. – D.h ich sehe mich eigentlich als derjenige, der die Mittel bereitstellt und ob das jetzt Ausbildung sind, ob das Berechtigungen sind, ob das --- genügend Ressourcen sind ah wo Ressourcen in Bezug auf – die nötigen Werkzeuge, oder oder Arbeitsgewand, oder einfach genügend Leute da sind, die in entsprechender Qualifikation damit wir vernünftig arbeiten können. -- Und zwar in so einem Umfang, dass wir ein gewisses Wachstum haben, weil wir auch wachsen wollen, wachsen müssen, aber uns nicht --- nicht überfordern gleichzeitig d.h es sollte ein kontinuierlicheres wachsen sein, und --- ich ich seh mich den ganzen Tag als derjenige, der schaut, dass wir --- das meine Mitarbeiter alles haben, was sie brauchen ---

Ich: D.h, dass wäre eher so ah mir geht's eher ein bisserl so um die Verteilung, so die operativen Tätigkeiten versus konzeptionell, wie…

<Person A>: Ja.

Ich: das da in etwa.

<Person A>: Nachdem wir, nachdem wir unsere – räuspert sich- Strategie definiert haben gemeinsam mit unseren Eigentümern ah lasst das relativ wenig Platz für Visionen – sondern einfach diese Ziele wollen wir jetzt umsetzen und – und ich habe gott sei dank wirklich gute Leute, die ---- auf der operationellen Seite relativ wenig unterstützung brauchen. Das läuft eigentlich sehr gut und und die paar --- Klärungsfälle, Diskussionen die es gibt ahm da schau ich hald das ich, das ich den Druck von ihnen nehmen kann, das heißt die Unterstützung geben kann, die sie brauchen ahm --- die Hilfestellung die sie, die sie brauchen, dass sie es kriegen. ---- Ja, eigentlich sie von --- organisatorischen --- logistischen Sachen freizuspielen damit sie das machen können wo ja auch ihre Stärke ist. Und das ist einfach Wartung auf einem Flugzeug und das das können sie gut und dort sind sie am Besten eingesetzt und alles drumherum sehe ich als meine Aufgabe das bereitzustellen. Da gehört dazu eben das alles da ist was sie brauchen, aber genauso auch, wenn es strittige Sachen gibt, dass man Entscheidungen von einem Engineering kriegen oder von einer Qualitätssicherung oder notfalls auch einmal von einer Behörde. --- Da sollen sie nicht unbedingt zu viel Zeit vergeuden um --- ja --- Argumente für Entscheidungen zu kriegen. – Das möchte ich ihnen abnehmen so gut es geht. ---

Ich: Vielleicht ein gutes Stichwort auch gleich, weil dann haben wir den --- die Entscheidungsgrundlagen, für dich persönlich jetzt, aber da geht es eher --- nicht— diskutierst du das eher…

<Person A>: Es kommt darauf an, gewisse Sachen --- Also zum Beispiel Personalentscheidungen würde ich nie alleine treffen und und --- da tausche ich mich aus und zwar einerseits mit meinen Mitarbeitern und andererseits mit meinem Vorgesetzten natürlich. Wobei ich sagen muss, das mache ich nur mit dem <Person C> und nicht mit dem <Person B>, der <Person B> ist da einfach --- mhmhm weiß ich nicht, nicht der Richtige für mich. --- und er er zwängt sich auch nicht auf, er drängt sich auch nicht auf und das mach ich mit dem <Person C>. --- Ahm – andere Sachen – ich bin unheimlich getrieben von meinen Erfahrungen bei Entscheidungen und zwar ------ ich habe einen Absturz erlebt ---- du vielleicht auch – und das lässt mich nie wieder los --- das das ist so die die Gnade des vergessen könnens, das ich nicht jeden Tag daran denke, aber in Entscheidungsfällen sehr wohl – und ich – wahrscheinlich wird mir das irgendwann auf den Kopf fallen, aber ich kann keine Kompromisse machen in Bezug auf Sicherheit und – und auch nicht auf Legalität. Und da hab ich so viele Konflikte und --- und das ist vielleicht auch etwas was uns als <Subunternehmen C/Technik> auf den Kopf fällt, dass wir --- extrem konsequent sind in dem Bezug und da kann ich nicht aus i i ich ich möchte mich nicht auf dünnes Eis begeben und ich wünsche niemanden in meiner jetzigen Firma dass er so eine Erfahrung macht und meinen Teil werde ich beitragen. Vielleicht werd ich nicht einen jeden Flug schaffen da draussen, aber ich werde keinen Flieger rauslassen, der nicht sicher ist. Das kann ich einfach nicht mehr. ----- Das ist mein --- das ist das was meine Entscheidungen am meisten beeinflusst. Dieses diese Erfahrung die ich gemacht habe. – Da kann ich einfach nicht aus. --- Wird nicht von allen verstanden, soll muss auch nicht und wie gesagt ich wünsch niemanden, die Erfahrung zu machen. Aber ich war damals sehr tief involviert und --- ich würde alles machen das mir das nie wieder, das soetwas nie wieder passiert. ---

Ich: D.h da geht es --- um Entscheidungen, -- im Prinzip da gibt es Richtlinien, die vorgeben, das ist zu tun—

<Person A>: Na nicht immer - Es gibt vieles niedergeschrieben und und manchmal auch einfach einen gesunden Menschenverstand, es ist ja nicht nur eindeutig alles geregelt, wie man sichs vielleicht manchmal wünschen würden, da gibt es sehr viel interpretationsspielraum ----- Ich bin mir bewusst, dass ich gewisse – Entscheidungen vertreten muss. Und zwar dort eben, wo es nicht so eindeutig ist. Weil wenn's eindeutig, wenn da steht ja oder nein und es ist nein, dann ist es nein, da brauchen wir nicht viel herum und es gibt dann doch manchmal so graubereiche, wo ich – wo ich--- wo genau diese Erfahrung jetzt hineinspielt und und da bin ich eher der dann halt der --- als Verhinderer dasteht aber einfach nichts riskieren möchte.

Ich: Genau das wäre so ah, so eine interessante Entscheidungssituation. --- Das heißt, da entscheidest du dann selbst oder ein, ein .. du unterschreibst wenig Flieger, also darum geht's letzlich glaub ich. Die Entscheidung zu treffen, lass ich ich den raus oder nicht.

<Person A>: Nein. Nein-nein. Das ist.. Die Entscheidung ist die, dass ich meinen Leuten jegliche Rückendeckung gebe. Das heißt wenn es ein kritischer Bereich ist, wo der Techniker nicht mit besten Wissen und gewissen unterschreiben kann, und wir reden darüber – Dann nehm ich ihm auch die Entscheidung ab. Insofern, dass ich ihn nicht unter Druck setzen lasse von irgendjemandem. Sondern ich nehme ihm die Entscheidung ab und --- Er weiß, dass er sich darauf verlassen kann. Das wenn er es, wenn er einen Flieger hinstellt, weil er kein gutes Gefühl hat, dass er da nichts befürchten muss. – Das halt ich aus.---Aber die diese Entscheidung würde ich nie auf einen Techniker abwälzen. -- Wenn der nicht mit, wirklich voll überzeugt ist was er das Richtige macht, na Gott bewahre bitte, dass ich ihn da alleine lass. --- Sicher nicht. Und das ist eben – fast ein dramt.. traumatisches Erlebnis, was i was ich hald hab. Oder gehabt habe. ---

Ich: Kommen wir vielleicht zu einer anderen Ebene von Entscheidungen. Das wären jetzt aahh eben eher konzeptionelle Entscheidungen, sprich du hast gesagt es gibt ein, einen Umbruch, im Aufbau ist etwas, ah bsp. weise wie soll deine Organisation aussehen, wie, wie passiert das, dass du sagst, gut da, da ah müssen wir diese Stellen haben, diese Entscheidungswege, da gibt es diese Prozesse – Vieles vorgegeben wie wir ja wissen ---

<Person A>: Sehr vieles vorgegeben und oft sehr hilfreich, dass es relativ klare Spielregeln gibt, und dann trotzdem natürlich ganz außer Acht lassen kann man nicht, dass wir im Endeffekt alle dazu da sind Geld zu verdienen. – Und diese Schere ist – nicht – nicht ganz einfach immer zu, zu finden, oder zu schließen. Ah dort wo es, wie gesagt eindeutige Spielregeln gibt. – Da bin ich relativ kompromisslos. Ich mach die Gesetze nicht. Aber ich bin dafür da, dass ich die, nach diesen Spielregeln, es richtig mache. I Ich muss nicht hinterfragen warum die Gesetze so gemacht sind. Warum die EASA so ist, wie sie ist. Es ist so. Ich hinterfrage auch nicht jeden Tag, warum ich nur 100 km/h fahren darf. Wozu? Es ist so. Ich kann es nicht ändern. – Also versuche ich damit umzugehen. Ich habe – Ich habe nicht wirklich viele Probleme ah Entscheidungen Anderer anzuerkennen. Ich – Ich kann nicht jeden Tag die Welt retten, und ich muss nicht jeden Tag alles anders machen. Gewisse Sachen sind, wie sie sind. -- Vielleicht ist das schon --- das Alter. Das ich etwas unaufgeregt an solche Sachen herangehe. –

Ich: Erwartest du das auch von den Mitarbeitern, Gut ich meine, wenn es Vorgaben gibt, die du letztlich..

<Person A>: Ah – Teils – Und zwar situationsbedingt. Und – ich verstehe, oder ich wünsche mir eigentlich ahm eine gewisse ahh Streitkultur und, und –fähigkeit von uns allen. Es ist nicht einfach so, dass alles so ist, wie es ist. Und ich, ich, ich liebe Streitgespräche. – Und ich bin mir nicht zu blöd aah Fehler einzugestehen, oder, oder es morgen anders zu machen als wie heute. Wenn wir draufkommen, dass es, dass es etwas besseres gibt. Und ich stell mich gern den Diskussion. Und

Ich (augenzwinkernd): Hast schon lang nimmer mit dem <Person S> gesprochen

Beide lachen.

<Person A>: Ohja, aber grad, grad beim <Person S> – den lass ich ganz gerne den Dampf ablassen. Und wenn er gerade ein Medium braucht und ich bin hald gerade der erste der ihm über den Weg läuft. Soll so sein. – Ihn, den <Person S>, den schätz ich sehr mit seinem Einsatz und, ich glaub wir kennen ihn alle, er braucht hald einmal die ersten zehn Minuten, dass er Dampf ablassen. Und dannach können wir auch wieder sachlich reden und auch Lösungen finden. Das ist ok. Und i sag, ich schätze sehr an ihm, dass er sich sehr um seine Flieger, um seine Flotte bemüht. Das rechne ich ihm hoch an. Tun nicht alle so. ---

Ich: Gut, d.h jetzt basierend, haben wir eh schon gehört. Es gibt viele Vorschriften, die auch gut sind, aber dennoch --- aahh must du ja Information, es steht nicht alles im Handbuch – irgendwo herbekommen. Das spricht jetzt schon das Thema Systeme an. Gibt es so etwas, gibt es so etwas nicht.

<Person A>: Ah, leider – leider, zu meinem, für meinen Geschmack zu wenig. Und zwar, ich fühle mich etwas alleine gelassen, bei uns in der Firma. – Oder in der <Subunternehmen C/Technik> jetzt. Und ich habe schon bei mehreren Gelegenheiten gehabt, ich wünsche mir wesentlich mehr Unterstützung vom operativen her von einem Engineering. Ein pro-aktives Engineering und sonst wünsche ich mir endlich einmal eine Qualitätssicherung. Ein Quality Management. Ich hab's schon ein paar Mal aufgezeigt – Ich verstehe es nicht, warum unser Quality Management kostenneutral sein muss. Dass heißt, die haben Aufgaben um ihre Kosten reinzuverdienen mit ihre Airworthiness Reviews, die alle wichtig sind. Aber wo ist meine Quality, ich hab keinen einzigen Quality Mitarbeiter. Geschweige Einen, der für mich da ist. Ja, wenn ich einen Permit Antrag hab, dann geh ich hin zur <Person T>. Und wenn ich eine Cap-List Erweiterung mache, gehe ich zum <Person U>, aber eigentlich würde ich mir das erwarten, dass das hier erarbeitet wird. Und nicht, dass ich dann zu ihnen komme, zu einem jeden. Ich hab Null Unterstützung. Ich hab – ich hab jedes Wort aus dem MOE selbst geschrieben. Ich hab da keinen Unterbau. Ich, und, und auch nicht die Expertisen. Wenn ich zur Quality gehe, krieg ich Hilfe, aber ich hätte gerne eigentlich, zumindest einen Mitarbeiter aus der Quality, der mir gehört. Den ich genau mit solchen Sachen – belästigen darf, und kann. – Ahm Beispiel nur, das CAME, ist geschrieben, von der Quality. Wieso? Wieso nicht das MOE? Ich hab die dritte Auflage, mit der dritten Revision jetzt geschrieben. Das heißt ich hab um die zehn MOEs jetzt erarbeitet. – Und weitergebracht. Aber ich mache das alleine. Und, und das fehlt mir. D.h. Da fehlt mir einfach diese Expertise, da fehlt mir dieses tägliche – unterstützen, über die Schulter schauen. Ein bisserl aus der Distanz was wahrnehmen was wir vielleicht nicht mehr sehen, weil wir vielleicht zu tief drinnen sind. Die Quality, die, unsere Quality, die versucht Geld zu machen. Und ich finde das ist der total falsche Weg. –

Ich: Da muss ich dich jetzt ein bisserl einbremsen, weil eigentlich geht es mir da um Informationsgenerierung und insofern, wie du genau sagst, zu tief drinnen. Wie – wo bekommst du deine Informationen, wie es in deiner Organisation läuft, wo läuft etwas schief, wo nicht, in welchen Bereichen

<Person A>: Ok, na das hab ich dann falsch verstanden. Ich habe die Informationen über ah Gesetzeslage und Spielregeln und so weiter. Die ich mir nur selbst erarbeiten kann nur, und ich glaube gerade, gerade da ist eine Quality als, als Bindeglied zwischen Behörde, Gesetz und der Firma extrem wichtig, und die sehe ich nicht. –

Ich: Na grundsätzlich, also einen Geschäftsführer, jetzt im klassischen Stil, was interessiert den letztlich, das ist eine Bilanz, das wäre so ein, so ein, so eine Informationsquelle, oder ein Informationssystem, wo, wo man dann letzlich basierend auf dem Entscheidungen treffen kann, man sieht, ok, wo habe in welchen Bereichen Gewinn, Verlust gemacht. Oder auch andere Dinge. – Ah das heißt, wie, wie, wie sieht das in deinem Umfeld aus, auch, das ist natürlich auch ein wichtiger Aspekt, persönliche Gespräche natürlich, also. Oder ist diese Organisation so klein, dass du sagst, du weißt ohnehin, wenn etwas ist, dann, dann …

<Person A>: Nein, also das persönliche Gespräch ist ja durch nichts zu ersetzen. Und ich führe das sehr intensiv und jeden Tag. – Und zwar i bin, ich bin der typische ---- Kaffeeeinlader. --- Ich, ich – versuche die Leute aus ihrem – täglichen Trott ein bisserl rauszuholen, um einfach von den aktuellen Problemen ein bisserl abzulenken, um ein bisserl tiefer zu gehen. Und das kannst du nur, wenn du sie ein bisserl rausholst. Und, ja das ist eigentlich, was ich den ganzen Tag mache. Ah – eigentlich unheimlich viel Zeit mit den Leuten verbringe um, um sie --- auf mehr, oder minder geschickte Weise auszufragen, wie es ihnen geht, wie es ihnen persönlich geht. ---

(Sohn kommt, lenkt kurz vom Gespräch ab)

Ich: Kurze Pause --- Ich weiß nicht wie das geht (Versuch das Tonbandgerät auf Aufnahmepause zu stellen)

<Person A>: Na geht eh schon. Das heißt i, ich hab einen sehr engen und persönlichen Kontakt zu – jeden einzelnen der Mitarbeiter. Und, wobei ich – keinerlei Wert darauf lege, mit irgendeinem Freund jetzt zu sein. Wenn es sich ergibt, wunderbar. Aber, das ist überhaupt nicht mein bestreben. – Ich weiß nicht, ob das normal ist, oder nicht, aber ich ---- meine Freunde finde ich in meinem persönlichen Umfeld. Und ich hab viele Kollegen mit denen ich gut auskomme, aber wirklich so, einen guten Freund in der Firma, wüsste ich jetzt nicht auf die schnelle. Und ich lege aber auch Null Wert darauf, muss ich sagen. --- Und, und trotzdem versuche ich eine gute Beziehung zu allen haben ohne, ohne – ah Einzel---lösungen mit den ah Leuten zu forcieren. Das, da habe ich ganz schlechte Erfahrungen gemacht. – Das schlimmste ist, wenn du anfängst, jedem alles mögliche zu versprechen und zuzusagen und teilweise konträr zu dem was du mit anderen machst. Das versuche ich überhaupt nicht, also ich versuch eigentlich einen jeden – gleich zu behandeln um natürlich auch auf die persönlichen Unterschiede aber auch einzugehen. Weil es ist keiner gleich. Aber gewisse Sachen möchte ich einfach gleich abhandeln in der Firma, was aber auch zeigt, dass jeder die gleichen Chancen auch hat, und die gleichen Vorraussetzungen gelt.. gül gelten. Und ich entwi.. (?) einen jeden persönlich wie er damit umgeht und wie er weiter kommt, damit. Und keine Sonderregeln für irgendjemanden. Das liegt mir total fern.

Ich: Muss ich wieder ein bisserl lenkend eingreifen. Es geht um Systeme, beispielsweise haben wir das <Computerprogramm A> eben ein ahh das ist jetzt einfach ein Computersystem, dass teilweise ja wohl auch Entscheidungen, oder Grundlage für gewisse Entscheidung ist. Können wir eine bestimmte Wartung machen, oder nicht. Oder es gibt ein Permit System, wo du weißt…

<Person A>: Ich sehe das <Computerprogramm A> rein als Informations—ansammlung. Es ist ein sehr gutes System, weil sehr viele Informationen drinnen sind. Aber es nimmt mir keinerlei Entscheidungen ab.

Ich: Ja, nicht so sehr auf das <Computerprogramm A> fixieren. Aber, gibt es so. Es gibt ja mehrere Systeme, es gibt ein Budget, es ah, äh eine Cash-Flow Rechnung…

<Person A>: Ja, gut ahm, ich muss sagen…

Ich: … die alle Grundlage für eine Entscheidungen letztlich irgendwo, möglicherweise sind, oder …

<Person A>: Es gibt natürlich auch ein Budget für die <Subunternehmen C/Technik> insgesamt, und es gibt ein Budget für jede einzelne Abteilung. Ah ich lege im Moment relativ wenig Wert auf dieses, das Budget. Schon auch weil ich es kaum beeinflussen konnte. D.h. das ist von unserer Geschäftsführung gemacht worden und dann quasi präsentiert geworden und dann hat man noch --- gewisse Bemerkungen dazu machen können, aber im Endeffekt ---, im Endeffekt kann ich nur sagen, ich versuch --- alles was an Wartung herein kommt – zu machen – Und damit Geld zu verdienen. --- Das Budget selbst. Im Budget gibt es hundert Po..Posten und von den hundert Posten kann ich genau einen beeinflussen. --- Also, ich leg nicht allzu großen Wert auf dieses Budget. Auf diese Art, wie es Zustande kommt. Und wie es bei uns gelebt wird, das ist für mich nicht etwas Entscheidendes.

Ich: War jetzt nur ein Beispiel. Aber wichtig, relevant für dich ist bestimmt wenn jemand fragt, ah könnt ihr mir die Wartung auf der 550er Base Maintenance machen. Dann brauchst du die Information, gut in dem Fall weißt du es natürlich, da haben wir keine Permits, oder wie auch immer, wir haben die nicht auf unserem Approval, aber beispielsweise – dass du weißt, dass du auch genug Leute gerade da hast. Die Information muss ja auch irgendwoher…

<Person A>: Ok, naja, gut ahm

Ich: Also alle möglichen.. Im Wesentlichen geht es mir um eine möglichst umfassendes Bild der Organisation, wie kommst du zu dem

<Person A>: Naja, wir haben – wir haben – einerseits eine überschaubare Größe. Und auf der anderen Seite ah für jeden Bereich eigentlich --- sssehr spezialisierte Mitarbeiter. – Die – und, und da meine ich echt alle, die wirklich wissen was sie tun. Und, -- und jetzt bin ich wieder dort. Ich schaffe Vorraussetzungen, dass wir alles machen können, was wir, was möglich ist. Und – und --- wenn wir heute Anfragen rein kriegen, dass können auf eigene, auf der eigenen Flotte sein oder Fremdkunden, dann schaue ich, was uns an Vorraussetzungen möglicherweise fehlt. – Und, und schaue, dass wir die Vorraussetzungen nachholen. Und, und das ist noch überschaubar, also das System ist, ja wir haben eine, ein Approval, ja wir haben eine Cap-List, Ja wir haben einen Schichtplan, Ja wir haben eine Arbeitsvorbereitung, und aus all dem zusammen, erarbeiten wir, können wir eine Arbeit annehmen, oder nicht, oder, wie lange brauchen wir für die Arbeit, oder schaffen wir er innerhalb der gewünschten Zeit, was der Kunde jetzt wünscht. Ahm, es ist ein System, nein, es ist kein System, es ist --- es ist das Ergebnis von --- von mehreren Personen und Informationen. Aber nicht unbedingt in ein niedergeschriebenes System, wie man, wie wir das erarbeiten, sondern wir reden darüber. Wir wissen Aha das haben wir vor. Das kann ein, eine Modifikation auf einer bestehenden Flieger sein, -- der eine gewisse Anzahl von Stunden fordert, gewisses Material, gewisses Fachwissen, was auch immer, und wir besprechen es. Weil es ja einfach noch eine überschaubare Menge ist. – Und – sind wir der Meinung, wir können es, dann werden wir die Vorraussetzungen dazu schaffen. Sprich, wir besorgen uns das Material, wir besorgen uns das Equipment. Wir schauen das wir es auf

die Cap-List bringen, wenn es notwendig ist. Also wir schaffen dann die Vorraussetzungen, wenn wir vorher der Meinung sind, wir können es machen. Und alles was wir bereits auf einer Cap-List haben, haben wir genau diesen Prozess schon einmal gemacht. D.h. wir haben uns überlegt, wollen, können wir das machen. Und haben hald quasi die Vorraussetzungen geschaffen. Die Cap-List ist ja nichts anderes als wie, der Beweis, das wir ein Mal alle Vorraussetzungen – erarbeit und geschaffen haben um diese Art von Arbeit machen zu können. D.h. aber nicht, weil ich es auf der Cap-List hab, das ich's unbedingt machen kann. Aber damals habe ich alle Vorraussetzungen, inzwischen ist uns vielleicht ein Avioniker weggebrochen. Oder das Material ist nicht da. Oder das Werkzeug ist kaputt, oder auf kalibrierung, aber das sagt nur einmal zumindest haben wir uns den ganzen Prozess gemacht und, und überprüft, es ist alles, es ist machbar für uns. Wir haben, oder wir schaffen die Vorraussetzungen.

Ich: Das ist ein wichtiger Punkt, weil genau um dieses Monitoring geht es auch eigentlich. Aber das Monitoring, wenn ich das richtig verstanden hab, -- passiert so ahh also es gibt eine Cap-Liste und du hast dir das, oder es wurde unter Beweis gestellt, dass du die ahh das schaffst, und das Monitoring erfolgt dann, mehr oder weniger durch persönliche Kontakte auch. Dass man sagt, gut – haben wir da, oder es kommen ohnehin Leute zu dir und sagen, da fehlen uns die ganze Zeit irgendwelche Fasteners, können wir die nicht nachbestellen, oder sonstirgendetwas, oder…

<Person A>: Genau, und da kommen ich jetzt wieder zu dem Punkt, warum ich net glücklich bin über die Entscheidung, dass die Logistik nicht bei mir ist. – Weil als 145er Bereich sehe ich genau meine Cap-List quasi, das möchte ich alles machen können. Dazu ist die Logistik ein ganz ein wichtiger Teil. --- Die haben aber ein anderes Interesse –lacht- Das ist, dass ist, die sind nicht dazu da um meine Cap-List quasi immer aktuell zu halten, sprich, dass alles da ist, damit ich alle SaSachen machen können. Sondern die haben etwas andere, oderrr .. Die haben eigene kommerzielle Interessen, und nicht den 145er zu unterstützen. Sondern über die Logistik Geld zu verdienen. Was net unanständig ist, aber meiner Meinung nach ahm – nicht das primäre Ziel sein kann. – Das erste ist einmal, ich muss alles schaffen, damit die Mechaniker da unten ihre Arbeit machen können. Und dazu brauchen sie Ersatzteile un, und Equipment.

Ich: Das heißt, du monitorst da auch nicht, ich weiß, dass das <Computerprogramm A> das kann, wenn einen gewissen Lagerstand und du hast das zu (unverständlich) Vorrausetzungen zu prüfen, dass da eine bestimmte Wartung durchszu…

<Person A>: Das ist, dass kann ich nicht. Das ist unser Problem. Wir stoßen jeden Tag darüber, dass uns Teile fehlen, wo jeder von uns sagt ach bitte, warum haben wir da keinen Minimum Stock und einen Re-Order Level. Weil es nicht im Interesse der Logistik ist. – Weil der sagt, ich lege mir die Teile na nicht her in's Lager, das kostet Geld. – Und wenn wir es brauchen, dann bestell.. besorg ich's hald. Dann bestell ich's. Dass aus diesen Besorgen und Bestellen oft dann ein Zeitdruck kommt, möglicherweise überhöhte Kosten, weil jedes Teil extra ahm schicken muss, ein gewisser Aufwand, gewisse Transportkosten, -- gewisse Kopfstände, dass wieder einer von meinen Leuten dann zur <Unternehmen A> rüber fährt und das Teil dann da auch holt, weil's nicht da ist. Das sind diese Auswüchse aus dem System. Aber ich glaube, ich hab's eh schon ein paar Mal gesagt. Ich bin nicht glücklich damit. Ich würde mir da wesentlich mehr --- Verständnis für den 145er wünschen aus dem Bereich. Und --- also dasss ist nicht so ausgeprägt, wie ich es gerne hätte. – Also wir leben im Moment von den Leuten, dass ich's, das wir jedes Mal die Arbeiten rechtzeitig vorbereiten, aufarbeiten und dabei hald dann hoffentlich rechtzeitig erkennen, mhm an was es viel-

leicht noch krankt und fehlt, und dass wir's rechtzeitig besorgen. Da geht sehr viel Energie verloren was man ganz einfach zum Beispiel mit Re-order Levels machen könnte. ---

Ich: Glaubst du grundsätzlich, also ah mein Thema ist ein integriertes Management-System. Und da das, das ist natürlich ein sehr weites Gebiet, aahh. Eine Idee ist Balanced Scorecard. Dass heißt, da versucht man eine Organisation, oder auch Problembereiche ah, oder nicht Problembereiche, sondern einfach zu sehen, wie läuft's in einer ah in der Organisation. Das kann einen große sein, das kann eine kleine sein. – Glaubst du es ist, in irgendeiner Art von System, -- überhaupt abbildbar, was läuft, und wo es Schwierigkeiten oder Potential, Verbesserungspotential gibt, oder …

<Person A>: Absolut, absolut. Ahm, das ist ja eigentlich unsere größte Gefahr. Dass wir --- und ich glaub da sind wir keine Ausnahme. Wir haben täglich unsere Probleme. Größere und Kleinere, aber soba, sobald sie gelöst sind ahm komm/kümmern (?) wir uns um's nächste Problem, das heißt eine systematische Aufarbeitung, damit wir das Selbe Problem nicht noch mal haben, ahm das findet nicht wirklich statt. Oder nicht in einem ausreichendem Maß. – Und, und, wenn wir zum Beispiel Bewertungssysteme einführen würden, Bewertung heißt jetzt nicht Gut oder Schlecht, sondern einfach nur Ja oder Nein, seh' ich eher neutral. Ah wie oft --, wie oft – ist zum Beispiel das Material verfügbar zu dem Zeitpunkt, wo wir's, wo wir die Arbeitsvorbereitung starten und nicht dann, wenn wir die Arbeit machen. Weil, das es dann da ist, schaffen wir eh, aber eben mit diversen Kopfständen. Auf, sondern einfach sagen, ok das Standardmaterial für einen Check, der auf der Cap-List ist, den wir einfach jedes zweite Monat machen, auf der Flotte, dass darf doch niemals ausgehen. Ah Jeden, jeden, jeden ah jede Woche einmal, stehen wir im Öllager und es ist das Öl nicht da, ich mein' das ist ja ein Drama eigentlich. – Und, und durch so ein Bewertungstool könnte man natürlich da schon ein paar Schwachstellen aufzeigen ahm und hoffentlich auch ah irgendwann einen positiven Trend erkennen aah das wir, das wir zumindest lernfähig sind, dass wir die selben Fehler immer wieder machen. – Also von so etwas halte ich eigentlich sehr viel, wenn's konsequent gemacht wird und hald dann auch die richtigen Lehren daraus gezogen werden. ---

Ich: Jetzt ist es hald oft schwierig, --- wirklich die Organisation mit allen ihren Facetten abzubilden, dass es letztlich, man letztlich, du hast gesagt betriebswirtschaftlich insofern also Bilanz und solche Dinge aahh, Finanzplan, das sagt dir schon etwas, ein Budget auf jeden Fall. – Das ist ja letztlich auch eine Abbildung der Organisation. Nur hald eine finanzielle Abbildung der Organisation. Und da gibt es eben eine Kritik, dass man sagt, es aahh, es sind einfach nur Zahlen, die aggregierte Daten sind, die einfach die Realität nicht so darstellen, wie sie letztlich, wirklich, unmittelbar für einen Mitarbeiter beispielsweise ist. Also – wo sind da deines Erachtens die, die Grenzen von einem, so einem integrierten, oder ah auch holistisch genannten, oder ganzheitlichen System. ---

<Person A>: Die Grenzen sind in der Realität zu finden, und zwar, ein jedes Budget ist ja – auf Annahmen basierend. Das heißt einerseits Erfahrungswerte, was war im letzten Jahr, im vorletzten Jahr, je nachdem was ich als Basis nehme. Wenn ich ein Budget für's nächste Jahr im Oktober fertig haben soll, und gleichzeitig hab ich erst den Jahresabschluss erst im April sehe, dann ah relativiert sich das. Das heißt, ich se.., ich. Die Annahmen für mein Budget wie, wie konsistent sind diese Daten, dass ich's verwenden kann. Und was hab ich vor, im nächsten Jahr. Und, und da unterscheidet sich oft Wunschdenken von Realität. Das heißt – nur in's Budget hineinschreiben, wir machen, das ist unser Schlagwort, 40 Base Checks nächstes Jahr, weil wenn wir nämlich

40 Base Checks machen nächstes Jahr, dann wären wir positiv. Wann (?) 40 Base Checks bedeuten soviele Mannstunden und, und jetzt haben wir Ende April und wir haben keinen einzigen dieser Base Checks gemacht, also werden diese vierzig heuer relativ spannend. Wenn.. jedes Monat weniger heißt, dass wir in den restlichen Monaten mehr machen müssen und irgendwann werden wir im Dezember feststellen, jetzt haben wir noch 30 Base Checks offen, die werden wir jetzt im Dezember jetzt alle machen. D.h. ---- Man muss sehr gut aufpassen, was ist Wunschdenken, im Budget und was ist realistisch machbar. Und, und genau dasss – dieses, diese Wahrnehmung wieder von der, von der Maintenance, oder von der <Subunternehmen C/Technik> wieder im KonKonzern. Weil irgendwann I war, ich war dabei bei dem – Meeting, Präsentation, Workshop, wie auch immer man das nennen möchte, wo unheimlich Stimmung gemacht wurde gegen die <Subunternehmen C/Technik>. Und, und die Lösung war, dann so auf die Art, ja wir machen nächstes Jahr 40 Base Checks, und dann sind wir positiv. Und, und in der Runde haben dort mhm 30 Leute aufgejubelt: Toll genau so machen wir's. Und von den 30 waren der <Person C>, ich und da, der <Person V> damals noch der <Person V>. – Und—und da ist es hald niedergeschrieben geworden, und ich hab mir gedacht, was ist denn das für ein Schwachsinn, bitte. Wie sollen wir 40 Base Checks machen? Aber das 40 war errechnet und wenn wir 40 machen sind wir positiv, und, und, und in den in der Runde in dem Meeting ist, ist eigentlich ständig negative Stimmung gemacht worden gegen die <Subunternehmen C/Technik>. Damit ist so ein, -- wie soll ich sagen, eine so eine Dynamik hineingekommen, ahm --- alle – alle – hauen auf die <Subunternehmen C/Technik> hin und lenken somit von eigenen Sachen ab. Das Gefühl habe ich total gehabt. --- Und – da, da ist das eigentlich beschlossen worden, in so einer Runde, das ist wo sie ah der Wahnsinn total ist, wie können, wie können 30 Leuten aus 30 verschiedenen Firmen in einem Konzern ahm meinen Zielvorgaben mir machen. Und das ist ja krank bitte. Die haben alle… Von den 30 haben 27 nicht verstanden, von was wir reden. In der Runde haben wir über CAMO geredet. Und, und vom <Person W> abwärts, über den <Person X> hat keiner gewusst, von was wir reden überhaupt. – Obwohl einer der Accountible Manager ist, sie haben es nicht verstanden. Also, das war schon relativ ernüchternd für mich und so ist das zustande kommen. Und das ist jetzt mein Budget, jetzt. --- Und gleichzeitig ist der Präsentation hingekommen, die <Subunternehmen C/Technik> hat 800 Sh… 800.000 Euro Miese bis jetzt gemacht. Na nona in einer Aufbauphase. Und alle 27 Wöh (abwertend) die <Subunternehmen C/Technik>, die verbrät unser Geld, und so ist unser Budget zustande gekommen. Also soviel, weil du mich gefragt hast, was ich vom Budget halte.

Ich: Nein, nicht vom Budget

<Person A>: Na, vorher.

Ich: Es geht. Das, das ist nur eine Möglichkeit der Abbildung einer Organisation. Da gibt's, da gibt es andere. Es gibt eine Prozesslandkarte, die haben wir sogar schon einmal gemacht auch, das bildet letztlich auch die Organisation ab. Und es gibt hald so eine Vision, dass man sozusagen, die gesamte Organsisation mit allen ihren Facetten und, und, und, und Herausforderungen – irgendwie abbildet um entsprechend…

<Person A>: Ich

Ich: …Entscheidungsträgern sozusagen Grundlage für ihre Entscheidungen zu geben. Das, zu zeigen Dort, da muss ich jetzt eingreifen, da hab ich zuwenig ah ah zuwenig Einnahmen beispielsweise, wenn wir jetzt beim Finanzplan bleiben, beim Budget. Da muss ich mehr Marketing betreiben, oder da hab ich zuviel Ausgaben, oder da hab ich zu viele Ausgaben, oder da hab ich zu wenig Qualifikation jetzt, was die Mitarbeiter..

<Person A>: Ich kann dir's ja nur vom 145er sagen. Und alle diese Sachen da. Und da sind wir wieder dort, die Organisation wie sie bei uns besteht, mit der bin ich absolut nicht glücklich. Ahm – weil wir. Was kann ich machen? Wenn ich jetzt ein Budget habe und ich mich dem Budget verantwortlich fühle. Da hab ich eh gesagt, ich hab ja nur drei Schrauberln, wo ich drehen kann. Das eine ist, wie kann ich meine Kosten im Griff haben, ich hab nichts anderes, und das nicht einmal gescheit, als wie meine Personalkosten, weil alles was ich an, an, an Infrastruktur brauche, das Gebäude, Hangar, oder alles was ich an, an, an --- an, an Aufwendungen habe, wie ah Werkzeuge kaufen, und Ersatzteilen kaufen, das ist ja alles von mir nicht beeinflussbar. Ich kann es nicht. Das heißt ich kann eigentlich nur an der Kostenstruktur arbeiten. Ich kann eigentlich nur billigere Leute einstellen, in Zukunft. Wie isull..., wie illusorisch das ist, wissen wir alles. Das ist meine einzige Möglichkeit, wie ich an der Kostenstruktur arbeiten kann. Somit – kann ich natürlich – wesentlich leichter auf der Erlöseseite arbeiten. – Und auf der Erlöseseite kann ich jetzt nur sagen, nachdem nämlich auch das ganze Marketing und, und Sales nicht zu mir gehört. Ahm ich kann, und das hab ich mir jetzt wengstens (?) durchgeschaut, ich k..., ich möchte jeden Preis wenigstens verantworten können. Das heißt, eine Marketing Abteilung, die nicht mir gehört, verkauft meine Leistungen zu einem Preis, den ich nicht unter Kontrolle hab. Also, wo habe ich meine Erlösesituation unter Kontrolle. Die Kostensituation habe ich nicht, die Erlöse hab ich nicht. –Das, das ist diese Organisation, die nicht funktionieren kann, meiner Meinung.

Ich: Jetzt stellen wir uns vor, es, es gäbe ah dir vorgegebene Ziele, vom Eigentümer, strategische Ziele, die auch realistisch sind, sag ich einmal. Wäre in so einem Fall, wäre es möglich, wäre ein Budget, ah ah na gut, das nutzt uns gar nix anders, das müssen wir eh über das Unternehmensgesetzbuch her, müssen wir eine Rechnungslegung haben. Aber eben auch ein, ein System wo ich, du deine Prozesse sag ich einmal unter Kontrolle hast, insofern dass da möglicherweise ein rotes Lamperl aufleuchtet, wo steht: Achtung Logistikprozess..

<Person A>: Nein, haben wir nicht

Ich: Und wäre das für dich denkbar, darum geht's. Vorstellbar, oder, oder ist das etwas, wo du denkst ich kann ja nie meine gesamte Organisation irgendwo – einigermaßen formell abbilden.

<Person A>: Ich sehe bei der derzeitigen Größe nicht die Notwendigkeit. Alle diese, diese Aspekte sind uns ja – mehr, oder minder allen bewusst auch. So viele Entscheidungskriterien -gähnt- ah haben wir ja nicht. Und die paar Sachen, die wissen wir, vielleicht ohne dass es vielleicht so dargestellt ist. --- Und seh ich im Moment nicht unbedingt die Notwendigkeit.---

Ich: Ok--- Gut, dann haben wir den zweiten wichtigen Punkt meinerseits jetzt einmal abgehakt, die Entscheidungssysteme. – Jetzt haben wir eine Stunde zwanzig Minuten noch –lacht- für Change Management, Projekte, Prozesse und dann am Ende noch…

<Person A>: Change Management..

Ich: .. wie erfolgt das im Unternehmen?

<Person A>: Dadurch, dass wir in einer – Aufbauphase, von null sind, ist es möglicherweise etwas leichter. Und wird gar nicht so wahrgenommen, als Change. --- Bei einigen alteingesessenen Mitarbeitern ahm --- haben wir doch auch schon einige Erfahrungen gemacht. Ahm – wie wir alle damals zusammengeschlossen wurden mit <Unternehmen A>, war das ja auch ein heißes Thema, Change Management. Weil, jetzt alles neu und, und – es war irgendwie ernüchternd, wie viel ah Widerstandspotenzial es dagegen gibt irgendetwas zu verändern. – Und zwar alle die, die --- die ---- die, die

richtige Position, die richtige Tätigkeit, oder ein gutes Leben haben, haben – wehren sich natürlich gegen jede, jegliche Änderung.- Und alle die eben nicht dort sind, wo sie hinwollen, die sind natürlich dafür, und das ist alles verständlich und das ist alles menschlich. – Und ---- Und ich hab wirklich interessante Erfahrungen gemacht mit, mit Kollegen, Mitarbeitern auch Vorgesetzten, wie sie mit, mit Veränderungen umgehen. – Und --- ich muss sagen, ich glaube, es ist auch --- altersabhängig. --- Ich merk an mir selbst, dass ich bei weitem nicht mehr so einfach mei mein Leben, meine Abläufe, meine Philosophie, mein Gedankengut ändern kann, als was es einmal war. Darum: Altersabhängig. Ahm es wird wirklich schwieriger, es, für mich! Es wird schwieriger. Und – das schafft aber bei mir wiederum Verständnis für Leute die überhaupt nicht damit umgehen können. Das heißt nicht, dass ich sag, ok wenn nicht dann, wenn du dich nicht ändern möchtest, dann bleiben wir so, weil das Umfeld ändert sich jeden Tag, und wir müssen uns anpassen. Aber i hab wesentlich mehr Verständnis heute für die, für Widerstände, als was ich's früher gehabt hab. --- Ahm --- man sollte aufpassen, dass man nichts verändert nur des Veränderungs willens. D.h. Jetzt machen wir, alle drei Jahre machen wir alles neu. Nur damit es hald neu ist. Sondern man sollte schon schauen, dass – was gut läuft, was funktioniert, dass man das verbessert, aber nicht unbedingt über den Haufen wirft. Und immer wieder hald anpasst natürlich. D.h. unser Umfeld, jeden Tag ändert es sich. Jeder Tag ist doch ein bisserl neu und wir sollten jeden Tag versuchen --- das bestmögliche aus dem Tag rauszuholen. --- Aber nicht ändern des Änderungs willens.

Ich: Mhm. – Kurz, Thema Change Management, das was du jetzt angesprochen hast, ist so die kontinuierliche äh Prozessverbesserung sag ich jetzt einmal, unter dem Schlagwort, oder evolutive Änderung, dennoch: Ab und zu ist es notwendig auch radikale Änderungen durch..

<Person A>: Ja.

Ich: .. umzusetzen auch, letztlich

<Person A>: wobei, das Wort radikal --- das ist nicht umsonst negativ behaftet. Ahm. Ja manchmal müssen wir uns relativ kurzfristig uns auf neue Situationen einstellen, und, und, und – wenn's notwendig ist, dann sollten wir schauen, dass wir keinen Mitarbeiter verliert auf dem Weg dorthin. – Und, ---- und wir haben erst einen verloren. Der das einfach nicht konnte. – Vielleicht hast du ein anderes Gefühl gehabt, aber, ich hab dass, für mich war das eindeutig die --- die <Person Y>. --- Die war ein typisches Opfer an einer Veränderungsunwilligkeit, würd ich's einmal sagen. Sie konnte sich einfach nicht auf neue – auf neue Herausforderungen einlassen. Die <Person Y> hat uns oft gesagt, sie wünscht sich das zurück, wie es hald vor drei Jahren war, wie wir hald im Zweier-Hangar gesessen sind, dort mit der <Person Z> und genau so wie es war, das wünscht sie sich retour. – Spricht überhaupt nichts dagegen, es ist auch nichts Schlechtes. Es sind ja anscheinend auch gute Erfahrungen gewesen. Aber, es hat sich eh, das Umfeld rundherum geändert. Und jetzt sind wir ein 145er Betrieb und jetzt haben wir einfach 30 Leute mehr und dadurch ergeben sich gewisse Veränderungen, aber sie war, sie, sie, sie war nicht bereit, oder wir haben es nicht geschafft, sie mitzunehmen. –

Ich: Also mit verlieren, meinst du, das eben das Arbeitsverhältnis..

<Person A>: Na, na das ist Extreme dann, aber es gibt ja auch andere Arten, wie man wen verlieren kann, und innerliche Kündigungen, und was auch immer. -Seufzt- Schade drum. Und das seh' ich sehr wohl auch als – Versäumnis des Managements, sich nicht genug Zeit, und Mühe vielleicht gemacht haben um mit einem jeden einzelne Person zu kämpfen. Der hald ein bisserl – veränderungsresistenter ist, wie andere.

Manche: Juchuu, machen wir alles neu, passt. Nur, wie gesagt, es sind meistens die, die nicht so zufrieden sind mit der jetzigen Situation. --- Also nicht ändern um des Änderungs willens. Und --- ich hab's in allen Facetten schon erlebt, von mhm diversen Firmen – und – wenn's notwendig ist, dann – denen Leuten die Vorraussetzungen schaffen. --- Wie oft haben wir das Tal der Tränen schon gehört, und, und gesehen, und – Ja, genau so ist es aber! --- Und die Zeit nehmen und wirklich in diese Leute investieren um, um sie nicht zu verlieren. ---

Ich: Gibt es vielleicht noch Aspekte, die für dich in so einer mhm Veränderung auch wichtig sind? Methoden, oder..

<Person A>: Also

Ich: Zeit ist einmal ein wichtiger Faktor..

<Person A>: Was für mich ganz wichtig ist, wenn du nicht ein klares Ziel hast. Dass das nach der Veränderung besser ist, als wie's vor der Veränderung, wenn du das nicht vermitteln kannst, das heißt nicht das jeder gleich mit kann, aber wenn du nicht ein klares Ziel hast, dass das nachher besser ist, ja dann hinterfragt sich ja jede Veränderung. D.h. du musst selber davon überzeugt sein, und dieses – diese --- diese positive Stimmung, dass es ja besser wird, ah, die must' einfach rüberbringen. Und in jedem Einzelnen. Und wennst das nicht schaffst, darfst du dich nicht wundern, wenn du die Leute verlierst. – Wenn's nicht erkennbar ist für dich, das es morgen besser ist als wie heute, wenn du es morgen anders machst, na warum sollst' es dann machen? – Und das, da wird glaube ich wesentlich… viel zu wenig Energie aufgewendet, sondern einfach, ja das ist so. --- Ah wir haben kein besseres Mittel, als mit den Leuten reden. Jeder von uns: Reden, reden, reden. Und Emo..Emotionen rüber kriegen und selber dran glauben. Dann – nimmst du auch deine Leute mit. –

Ich: Da spricht ein bisserl das, -- die unsichere Zukunft entgegen. Also, wenn wir alle wüssten, na gut das müssen wir machen, ahh, dann wird es besser, dann ist es wahrscheinlich relativ einfach auch ah überzeugt davon zu sein. ---

<Person A>: Ja, darum muss man auch sagen, Veränderungen gehen meistens durch, in schwierigen Zeiten. – Weil, jetzt geht's uns schlecht. So auf die Art. Damit müssen wir was ändern, damit es uns besser geht. Aber allen denen es eh gut geht, oder die glauben, dass es ihnen gut geht, die sind ja total ah unwillig irgendwelche Veränderungen nur anzudenken. Weil wenn's mir gut geht, was kann die Veränderung bringen? Noch besser mhm, die Wahrscheinlichkeit dass es schlechter wird ist einfach größer für mich. Einfach nur diese Unsicherheit, weil ich nicht genau weiß, was auf mich zukommt. – Und wenn ich da nicht mitgenommen werd, -- bleiben einige auf der Strecke. ---

Ich: Das ist jetzt interessant, weil, gerade wenn es uns gut geht, dann mhmm ist eine Veränderung wohl schwierig durchzusetzen, wenn ich das richtig gehört, verstanden hab.

<Person A>: Ja.

Ich: .. auf der anderen Seite kommst du auch von einer Organisation, der es lange Zeit gut gegangen ist, -- das heißt, da stellt sich auch ein bisserl die Frage.. jetzt, jetzt geht's hald nicht gut, also ich sprech die <Unternehmen A> an.

<Person A>: Da stimmt nicht. --- Denen Leuten geht es noch immer gut. – Denen – Den <Unternehmen A> Mitarbeitern ist es immer gut gegangen. Und wie wir zusammengewachsen sind ist es ihnen immer noch gut gegangen. Und es geht ihnen auch heute noch immer gut. --- Also, wir als <Unternehmen C/Holding> brauchen nicht glauben, dass wir einen <Unternehmen A> Mitarbeiter kriegen, weil es drüben schlecht geht. Das der Eine oder Andere aus persönlichen Grunden, Gründen wechseln will, mag

sein. – Aber die <Unternehmen A> – den <Unternehmen A> Mitarbeitern geht es bei weitem noch besser als was es uns geht. – Bei weitem – Vo.. und selbst von der Sicherheit des Arbeitsplatzes her. – Also ich bin überzeugt, bevor die <Unternehmen A> zusperrt, Technik, sperren wir zu. Also, selbst diese unsicheren Zeiten, die die <Unternehmen A> jetzt hat, sind bei weitem noch für viele sicherer, zumindest werden sie so empfunden, als wie zu einer Privatfirma wechseln, die in der selben Branche ist und mit den selben Problemen ja kämpft und nicht einen Staat dahinter hat, der Geld nachschiebt, oder eh schon eigentlich eine <Unternehmen H> hat, die sagt, na gut, da unter meinen Flügel rutsch herein. Also, vor was soll sich ein <Unternehmen A> Mitarbeiter fürchten? Denen, denen ist es immer gut gegangen – die, denen geht's auch weiterhin gut. Ja, es werden, es werden ein paar Leute vielleicht --- verloren gehen – aber dramatische Veränderungen bei der <Unternehmen A> Technik, und ich kann nur von der Technik reden, kann ich mir nicht vorstellen. Und a, Flugbetrieb wird's wahrscheinlich genau so sein. Wenn ah, ein <Unternehmen H> Kapitän verdient auch nicht weniger als wie ein <Unternehmen A> Kapitän, also warum soll er jetzt dann weniger kriegen, oder was.

Ich: Ja die <Unternehmen N>, schon –lacht-, aber gut, das führt uns jetzt ein bisserl weit weg.

<Person A>: Na ich möchte nur sagen, dass wahrscheinlich die <Unternehmen A> Technik mehr Zukunft hat, wie wir. ---

Ich: Das heißt, du sprichst auch den Bedarf von Änderungen, also radikal, ist vielleicht zu radikal formuliert, aber es gibt ah ah, was ist das, eben nicht evolutiv sondern --- ahah sozusagen einen sprunghaften, sprunghafte Veränderungen so die, die ah evolutiven Veränderungen gibt es ja immer. Auch in guten Zeiten, diesen Sinn, oder diesen Nutzen sprichst du generell ab?

<Person A>: Na, nanana, na seh ich, na ich sehe nur nicht das Potential der Leute, zuviel Energie da hinein, weil es geht uns ja eh gut. Wieviel wirklich gute Firmenlenker erkennen das rechtzeitig und machen es. – Alle reagieren ja erst, wenn die Krise da ist, und unsere Firma hat es ja nicht anders gemacht, auch wenn sie gesagt haben, heh tun wir jetzt ein paar Leute hald freistellen, bevor die Krise uns trifft. Schwachsinn, wir sind – längst drinnen gewesen, nur haben wir hald vielleicht noch finanzielle Reserven gehabt, das wir sagen heh, wir sperren morgen nicht zu. Aber wir sind ja mitten drinnen, und nicht erst seit gestern. – Und, also da hat auch vielleicht ein bisserl der Weitblick gefehlt. – Um Veränderungen zu machen. Weil was jetzt auf einmal gemacht worden ist, im Zuge der Krise, das hätten sie vielleicht schon früher machen können. Wäre vieles vielleicht leichter gegangen, schwerer umsetzbar, bei den Leuten, weil die Firma hat ja jedes Jahr Geld geschissen. Ich mein, war ja so. Die haben so viel Flieger verkauft, dass, das hat so viele Probleme überdeckt einfach, und jetzt wo das vielleicht ein bisserl ausbleibt, poppt vieles vielleicht auf. – Aber wir sind ja nicht, keine, keine von den Firmen in der <Unternehmen C/Holding>, macht's ja heute schlechter, wie voriges Jahr. – Nur die Zeiten haben sich geändert. Das Umfeld hat sich geändert. – Und da hätte vieles schon vor einem Jahr passieren können. – Aber in guten Zeiten war einfach der Druck nicht da. --- Weil – Es geht uns eh gut.

Ich: Das heißt, Bedarf siehst du schon, nur hald die Schwierigkeit das dann umzusetzen. – in einer Zeit wo es gut geht sozusagen schon an die Zukunft denken, und dass ich sag, so jetzt, aber da mit dem und dem können wir nicht weitermachen.

<Person A>: Das ist aber leider der normale Prozess. So sind wir alle, eine gewisse Bequemlichkeit und Faulheit, dasss haben wir einfach. – Jeder macht das, ich glaub, das ganze, das ganze Arbeitsleben funktioniert so das jeder nur das macht, jeder, ahm was

unbedingt notwendig ist, um seine Ziele natürlich zu erreichen. Und mein Ziel ist, MEIN Ziel ist: Ein gutes Leben zu führen. Und um dieses gute Leben zu führen um mei meine Welt zu finanzieren, muss ich hald arbeiten gehen. Und wenn die Arbeit noch so angenehm wie möglich ist, na umso besser. – Aber im Endeffekt geh' ich ja nicht arbeiten, weil das mein Lebensinhalt ist. – Es ist eine Notwendigkeit ------

Ich: Gut. Noch etwas, wo ich einhaken kann, du hast gesagt, vor wem soll sich jemand bei der <Unternehmen A>, oder vor was sollen sich die fürchten. – Finanziell stehen sie besser da, Arbeitsplatzsicherheit möglicherweise auch besser, aber es gibt da hald auch ein, ein Arbeitsklima. Das insbesondere in Veränderungsprozessen oft möglicherweise ein bisschen auf die Probe gestellt wird. Da wird hald doch auch, Dinge notwendig, die das Arbeits.. dem Arbeitsklima nicht gerade förderlich sind. Da entsteht eine Unsicherheit. --- Wie wichtig sind solche Dinge hier anzupacken in einem Veränderungs.

<Person A>: Ganz wichtig, weil jede Veränderung, wie gesagt, wenn's nicht nur zwecks Veränderung gemacht wird, ist ja, hat ja hoffentlich ein Ziel. Und das ist natürlich auch eine Chance. Und da kann man ssh alteingesessene Probleme gleich mitlösen. – Ahm – wie ein Arbeitsumfeld, und ich glaub das ist also ah, oder ist möglichereweise das einzige was Leute von der <Unternehmen A> hier wegtreibt. Das sie einfach in diesem Umfeld nicht leben wollen. Weil finanziell, glaub ich ist es uns bei der <Unternehmen A> auch gut gegangen, oder nicht schlechter wie jetzt. Und, und die Sicherheit haben wir gehabt, also wir könnten ja immer noch dort sein. Aber das war nicht, nicht ganz das Umfeld was, das wir uns erwünscht haben. – Und --- wenn ich schon eine Veränderung mache, -- dann sollte ich das, eigentlich, vielleicht nicht das Primärziel aber immer eines der, der wichtigen Ziele sein. – D.h. Ich mach eine Änderung nicht damit das Betriebsklima schaffe. Das wird, es wird keine Veränderung geben nur wegen dem Betriebsklima. Sondern es wird Veränderungen geben, die vielleicht durch den Markt hervorgerufen werden, oder durch was auch immer. Und, und es ist schade um jede Veränderungen, wenn man nicht gleich versucht auch am Klima mitzuarbeiten. – Es ist eine Chance – durch Veränderung auch Probleme wegzukriegen. –

Ich: Siehst, da fällt mir ein wichtiger Veränderungsprozess auch ein, da, du ah ich weiß nicht ob du da unmittelbar betroffen warst und zwar Technik, bei der <Unternehmen C/Holding> war, am Anfang eben eine, eine Support-Funktion für den <Subunternehmen C/Flugbetrieb>, mehr, oder weniger, hald die Pre-Fligth Checks durchzuführen dort, die Piloten zu entlasten, und jetzt heißt es gut, wir sollen ein ah ein Profit Center werden letztlich, das ist ja eine wesentliche strategische Änderung auch.

<Person A>: Ja, und das ist das was ich --- bei vielen Gelegenheiten aufzeige. Das sich unsere Vorraussetzungen dramatisch geändert haben. Und zwar am Anfang war es nämlich genau so, wir waren dazu da um mehr für die Firma machen zu können. – Nicht nur Pre-Flight, Post-Flight Checks, sondern hald auch einmal einen Reifen tauscht und einen Check. Und, aber immer als Support-Funktion für den <Subunternehmen C/Flugbetrieb>. -- Und – und dafür haben wir uns aufgestellt. – Und --- Und nur weil eine eigene Firma sind, ah heißt ja nicht, dass das Ziel ein anderes sein muss. D.h. wären wir Teil vom <Subunternehmen C/Flugbetrieb>, was ja normal wäre. Oder in vielen Firmen ist es so. – Dann – ssh—würde die Situation anders aus sehen, weil dann wären wir am Erfolg von verkauften Flügen quasi beteiligt, oder aus dem heraus finanziert. Aber nur weil wir eine eigene Firma waren, war auf einmal dieser – dieses – Erfolgsdruck da, das wir als eigenes Firma auch Geld verdienen müssen. Ahh, wo steht, bei irgendeiner Airline, dass die Technik ein Geld verdient? Natürlich haben sie

ein Budget, und sollten zumindest kostenneutral arbeiten, aber das Geld kommt herein, über den Verkauf von Tickets. Und bei uns hat das aber – ich glaub das war am Anfang niemandem bewusst. Das wir eine Support Funktion von der vom <Subunternehmen C/Flugbetrieb> haben, und irgendwann, stillschweigend, war aber eine andere Erwartungshaltung da. – Und ich hab ihnen das jedes mal aufgezeigt, dass das auf diese – ahm diese, diese Erwartungshaltung, die in uns gestellt ist, das wir quasi rund um die Uhr da sind, um einen <Unternehmen C/Holding> Flieger in der Luft zu halten, aus dem heraus habe ich eine andere Kostensstruktur. D.h. – Geld verdienen kann ich über viele verkaufte Mannstunden. Aber nicht, dass ich einen jeden Samstag und Sonntag einen Line- Support von 6 Uhr bis 22 Uhr da hab, und der macht genau einen Turn-Around und verkaufe eine Mannstunde. – Das kann ich mir als 145er gar nicht leisten, den Line-Support. Oder jetzt, den AOG Support. Ich kann es mir nicht leisten, dass ist eine Support Funktion für den <Subunternehmen C/Flugbetrieb>. D.h. das erwarten sie ja auch noch, nur dasss honoriert mir niemand.

Ich: Na ich würd da gern ein bisserl weg von den Inhalten jetzt in dem Change-Prozess sondern um den ah um das auf einer Metaebene zu sehen, sozusagen --- hättest du das jetzt anders vorgestellt und was hätte wie sein sollen, wenn dieser Veränderung ist ja offen.. offensichtlich jetzt da, d.h jetzt gibt's die neue strategische Ausrichtung, muss ah profitabel werden auch der Wartungsbetrieb…

<Person A>: Das ist leider net richtig. Wir haben keine Veränderung gemacht, sondern es war anscheinend ein Missverständnis, d.h. es hat nicht auf einmal geheißen, na weg von der support funktion in eine Profit Center Philosophie, die hat es nicht gegeben, sondern es war immer eine Support funktion und auf einmal sagt ja wieso kostet das Geld, wieso verdient ihr kein Geld, das heißt, ich glaub – sie wussten damals nicht was sie wollen. Sie haben gesagt sie wollen einen 145er Betrieb na eigentlich wollten sie, eigentlich wollten sie das die Mechaniker am Flieger arbeiten dürfen. Gestehe ich ihnen zu, dass sie nicht verstanden haben was, von was sie reden, sie wollten einfach selber auf den Fliegern schrauben.

Ich: Aber, Entschuldige dass ich dich da nocheinmal unterbreche, aber mich interessiert das auch persönlich nur ist es für die Arbeit nicht gerade

<Person A>: Na es ist eins meiner größten Probleme lacht

Ich: Naja, aber dass sind einfach inhaltliche Themen und die sollten mhmm wir jetzt nicht eben versuchen..

<Person A>: Des stellst dann hoffentlich wieder rausfiltern, dann.

Ich: Na sicher. Stell dir vor – diese Situation wäre jetzt da und und es würde eben die Entscheidung wirklich aktiv getroffen werden und würd heißen, gut wir haben jetzt eine Support organisation und die soll ein Profit Center werden. – Das kann, oder man man nennt das dann halt einfach das ist ein Change-Prozess --- Ja wie stellst dir du den vor. – auch innerhalb der Organisation, das ist jetzt nur ein Beispiel auch

<Person A>: Ja, na wobei wir ja den Sprung versäumt haben, es --- wirklich in – über eine Veränderung zu sprechen. Das war ja leider nicht der Fall das wir uns damit auseinandersetzen konnten.

Ich: Das passiert jetzt im Nachhinein

<Person A>: Genau, und das heißt – es war hald de des große Ernüchterung, die Technik kostet Geld. Und aufgrund dessen wurde beschlossen wir müssen jetzt Geld verdienen. Und --- in diesem Veränderungsprozess sind wir natürlich drinnen, obwohl wir ihn eigentlich nie offiziell gestartet haben das ist halt so eine schleichende Umwandlung, was wir ja machen indem das wir versuchen genau diese Supportfunktionen die aber --- niemand bereit ist zu finanzieren das wir die immer mehr ausklingen

lassen und nur mehr das machen was ich als Profit Center Organisation machen muss, Mannstunden verkaufen. Und – und der erste Schritt war, dass wir den 24 Stunden dienst eingestellt haben und der nächste Schritt wird sein, dass wir die Wochende nicht mehr abdecken in dieser Form. Wenn wir es nicht bezahlt bekommen, können es wir nicht machen. Nur --- dieser Änderungsprozess der wurde nicht initiert und und äh und und der breiten Masse bekannt gegeben sondern in einer kleinen Runde wurde uns von hmm von unserem Eigentümern gesagt aber jetzt machen wir das so jetzt müssen wir Geld verdienen. Gleichzeitig ist aber nicht der <Subunternehmen C/Flugbetrieb> gesagt worden He da gibt es gewisse suppo support funktionen, die ihr da konsumierts, zahlt's sie oder oder ihr kriegt sie nicht mehr. D.h. ich muss jetzt der <Subunternehmen C/Flugbetrieb> argumentieren und überzeugen warum sie immer weniger kriegen. Weil zahlen können sie es nicht, sie die <Subunternehmen C/Flugbetrieb> verdient noch weniger wie wir. – Bitte d.h. es ist a schon ein gewisser Umstellungsprozess, den ich nicht mit meinen Mitarbeitern führe sondern mit meinem Hauptkunden eigentlich. ----

Ich: Das heißt, das wäre jetzt für mich, als I bin ja ein bissl ein Verfechter von Projektmanagement, wäre das eigentlich wirklich ein Thema, auch das I, man im Rahmen eines Veränderungsprojektes auch abzuhandeln.

<Person A>: Ich hab gesagt das war nie als ---- Das war – ausgesprochen und das war's einfach, das war die Veränderung. Nicht wie arbeiten wir uns hin, sondern he, dass ist jetzt so. – und an dem arbeiten wir es umzusetzen allerdings.—und ich bin eben dran immer mehr dieser Support leistungen einzustellen. Und, und das mit dem Schichtdienst, das ist ja nur eines von vielen Sachen ah andere sind und da bin ich auch grad sehr erfolgreich

Ich: Ja das wird schon wieder inhaltlich…

<Person A>: Ok, gut

Ich: Bleiben wir bei den Projekten vielleicht oder das wär so ein, so ein Projekt, meines Erachten. Denkst du, da hmm wir haben jetzt ein so ein Projekt gestart gehabt und ich weiß du bist, oder bist du im, schon, du warst schon auch im Verteiler dabei, dass du Bescheid weißt wie's läuft.--- Aah --- wäre das, diese Veränderung etwas was man so abbilden könnte, was sinnvoll gewesen wäre --- Eben dann stelle ich ja eigentlich die entsprechende Kommunikation sicher – das sollte ja auch alles berücksichtigt werden, wie wird mein Umfeld berücksichtigt im Rahmen von Projektmanagement. Oder --- nicht. Gibt es andere Varianten, wie man, wie man so eine Veränderung umsetzt. ----------

<Person A>: Also I…, bei diesem Fall zu bleiben, diese Veränderung von Support zu Profit Center --- finde ich es zu spät auf einer Projektstruktur aufzubauen um das zu machen, weil einfach --- ich glaube das hätte begonnen werden müssen, bevor noch die Entscheidung fällt, dass wir's überhaupt ändern. Zum Erarbeiten als Projekt, ob das ganze überhaupt einmal einen Sinn macht und nicht aus dem Bauch heraus entscheiden, weil und kostet auf einmal Geld hmm welche Überraschung. Jetzt --- jetzt bin ich in einer Phase wo ich das meiste davon umgesetzt hab das heißt ich hab nur mehr ein paar --- ein paar --- Unangenehme Nachrichten meinem nichtzahlenden Kunden gegenüber rüberzubringen. Und das ist ziemlich schon herauskristallisiert warum's bei diesen Sachen geht und das das läuft und eines nach dem anderen. Und teils bin ich sogar überrascht jetzt das das eine oder andere sogar verstanden wurde. Und das war ihnen gar nicht bewusst welche Leistungen wir quasi – kostenlos erbringen in die, in die <Unternehmen C/Holding>, die die niemand bezahlt, das war vielen gar nicht bewusst. Und das das schaffen wir aber jeden Tag mehr es aufzuzeigen und und

da muss man wiederum sagen unser unser Eigentümer, der ist da schon sehr für kostenwahrheit, und und der bringt das dann schnell zu entscheidungen so quasi. Zahlt's, oder es ist vorbei. Es ist wichtig es eigentlich immer nur aufzuzeigen. Ist es euch bewusst, dass wir das gerade machen für, für wen machen wir das, für uns als Technik nicht. Für euch, ist es euch bewusst, wollt ihr es weiter haben, zahlt dafür. Und auf einmal ist vieles erledigt. Aber es hat sich einfach, und das ist wahrscheinlich ein normaler Prozess von dem ganzen aus diesem Wachstum heraus, den ja nicht nur die <Subunternehmen C/Technik> erlebt hat sondern der ganze Konzern. Da ist einfach vieles was früher – selbstverständlich war, die Zuordnung hat sich im Moment hat sich überholt. ---

Ich: Das heißt wenn ich's wenn ich es kurz wiederholen darf. Es gibt schon Bedarf nach --- muss mich da jetzt ein bisserl vorsichtig ausdrücken, nach gewissen ahhh Prozessen die mit einem Projekt abgedeckt werden könnten. Weil, weiß wir haben auch schon über Projektmanagement gesprochen ah siehst du den Stellenwert – der Projekt, oder des Projektmanagements in der Organisation, und das betrifft jetzt nicht auch nicht nur in deiner Organisation sondern in der <Unternehmen C/Holding> adäquat. – Ob also das heißt momentan haben wir relativ wenig, was meine Erfahrung ist, das das wirklich im Rahmen von von schon Projektmanagement, du weißt die Methoden die es da gibt und auch einen eine Projekt…

<Person A>: Also ich bin der Meinung dass das der Konzern es nicht erkannt hat, die Wichtigkeit von Projekten, wir in der <Subunternehmen C/Technik> waren da schon sehr weit eigentlich. Ahm --- ich ich sehe aber nicht die Akzeptanz im im Konzern. Also so firmenübergreifende Projekte seh ich da net wirklich nicht wirklich akzeptiert. --- Das wird eher auf --- Top Level dann entschieden solche Sachen. Es ist einfach so ohne zu erarbeiten was da das Beste ist sondern einfach ähh ich glaub da spielen sie auch gerne manchmal den Schiedsrichter einfach und sagen, jetzt ist es hald so. Es bleibt so wie es ist, oder oder ja jetzt ändern wir es, ohne ohne wirklich dann auf fundierte Daten zuzugreifen sondern halt einfach es gehört entschieden und jetzt entscheiden wir. Was nicht unbedingt falsch ist. Das ist hald eine andere Philosophie und Ich glaube das ist auch eines der Erfolgsrezepte dieser Firma, das Entscheidungen oft sehr rasch gefällt werden, ohne ah Studien zu machen, was auch immer. Oft gut, manchmal dann hald auch nicht, aber wie bei allem.

Ich: Also ist es,, ist es auf einem Level wo du sagst ja das ist, das ist für die Organisation angebracht, oder oder sagst zu viel ist es wohl nicht habe ich gehört..

<Person A>: Na schau, Projektmanagement, wir haben es ja gemeinsam gemacht. Da gibt es eine kleine, feine Checkliste, wann es Sinn macht ein Projekt zu machen. Das heißt da ist gewisse Kosten involviert

Ich: Komplexität,…

<Person A>: Genau. Fünf Punkte. Treffen sie zu, Ja, treffen sie nicht, zu hald nicht. Aber --- das ist im Moment glaube ich eher ein ein totes Thema, bei uns. – Und und genau, oft hald sind die Argumente gegen die gegen ein Projekt genau der Grund das man das Projekt machen sollte. Das heißt: Haben wir jetzt keine anderen Sorgen, so auf die Art, weißt. So ein --- Käulenargument mit dem was man alles hald immer wieder abwürgen kann. Weil grad jetzt in der Krise. Ja na wann sonst muss ich meine Prozesse vielleicht überdenken und und und – ah firmenübergreifende Projekte starten, wenn's gut geht, wo sowieso jeder hinterfragt, wozu machen wir was, weil es geht uns ja eh gut. Und wenn's schlecht geht dann hat man keine Zeit dafür mehr so quasi. Weil jetzt gibt's Wichtigeres. --- Es es funktionieren viele Firmen auch ohne Projektmanagement. Und ich glaub ein ein guter Kompromiss ist, wäre wahrschein-

lich sinnvoll. Manche Sachen rechtfertigen ein Projekt, manche, Gott bewahre, dass wir da viele Leute vielleicht lange Zeit damit beschäftigt … . Darum klare Richtlinien, wann mach ich's, wann nicht. --- Alles in Projekte zu gliedern ist Schwachsinn und Nichts genauso.

Ich: Mhm. Diese Balance, je nachdem, Ja. --- Gut, gibt es einen – einen gewissen -- vom Überblick her das das spricht wieder mehr mein, mein, aber nicht MEIN sondern diese Idee von dem Management System an, ich könnte ja auch in mein Management System, wie auch immer das dann ausschauen würde eben genau meine Projekte und aber auch meine Prozesse abbilden. --- Ahm --- Das heißt, beispielsweise, wenn ich fünf Projekte am Laufen hab. Wo muss ich jetzt sozusagen, ah als Entscheidungsträger intervenieren oder wo sehe ich na gut da kommt die Projektgruppe ohnehin alleine gut zurecht, auch wenn es jetzt nicht ah Projekt heißt, aber du weißt was ich meine. Also eine neue…

<Person A>: Nja, wir haben ja viele solche Sachen eigentlich am Laufen, die hald dann nicht unter Projekt laufen, sondern hald als Aufgaben für jemanden. Und --- und – da hab ich einen Weg gefunden für mich, der ---- oft, aber nicht immer funktioniert. Und zwar --- sehr die Selbstständigkeit der Mitarbeiter nutzen und, und deren Phantasie, oder einfach aahh Intelligenz, deren Potential nutzen, wenn er sich mit diesem Projekt identifiziert. Und das ist hald – Ich glaub ah ein ganz ein wichtiges äh Kriterium. Wer sollte welches Projekt federführend betreiben. D.h welchen Bezug hat der dazu. Möchte er das machen, kommt es vielleicht sogar von ihm, oder du du teilst jemanden ein und du spürst sofort den Widerwillen, wenn was nicht noch alles und außerdem interessiert mich das nicht. Also ganz wichtig – die richtige Person machen zu lassen. Und dann – ohne allzu viele Vorgaben versuchen eine optimale Lösung zu finden. Und --- um ihn einfach nicht einzugrenzen. Einzugrenzen in seiner Entscheidungsfreudigkeit auch, weil na Geld gibt's keines dafür. Naja brauch ich mir nicht Gedanken machen, welches Werkzeug dass ich mir kaufen muss. Sondern einfach einmal was stellst du dir vor, was würdest du machen, was hättest du gern damit das perfekt funktioniert. Und wir machen das gerade sehr intensiv mit unseren Werkstättenbereichen. Und --- wenn du den richtigen findest und es ist oft auch Glück dabei das der das richtig erarbeitet, und dann auch wenn's nicht so umgesetzt wird wie er es als optimal betrachtet, dass du ihm das Erfolgserlebnis geben musst, dass er es richtig gemacht hat und gut gemacht hat aber es gibt hald vielleicht noch andere Entscheidungskriterien. Wie eben vielleicht eingeschränkte Mitteln, oder einen anderen Zeithorizont, oder was auch immer. Und manchmal ist auch zshh die die zweitbeste Lösung ist auch gut, weil man, die können wir sofort machen, als wie eine Perfekte in fünf Jahren. Aber – soviel ent.. Freiheit wie möglich geben um ihn nicht einzuschränken und dann --- ihn nicht frustrieren mit dem --- selbst wenn du komplett anderer Meinung bist, aber nicht frustrieren mit dem mit einer Kritik, die die die vielleicht fachlich ok wäre, aber emotional --- mehr zerstört. --- Ist aber auch nicht ganz einfach – Es sind nicht alle dafür geeignet auch. Und ich habe das erlebt. Und da ist es um eine Werkstätte gegangen bei uns, und --- der MA war dann schwer frustriert weil wir dann nicht genau das gekauft haben was er vorgeschlagen hat. So quasi jetzt – hab ich das Projekt gemacht, und jetzt kann ich es nicht entscheiden. So wie wenn das so einfach wäre eine Entscheidung – zu machen oder nicht. Nicht das er sich, dass ich sie ihm nicht zutraue, aber es gibt viele Kriterien, die, derjenige vielleicht nicht alle – nicht alle Fakten weiß. Vielleicht nicht alle Informationen hat. Nicht den ganzen Horizont sieht. --- Und und wenn's dann der Falsche ist kriegt er es in die falsche Kehle auch. ---

Ich: Projekte, --- sollten eine, eine gewisse, oder um äh diese Projektwürdigkeit zu verdienen eben eine bestimmte Komplexität haben. D.h üblicherweise hat ja nicht einer ein Projekt sondern er kann vielleicht der Projektleiter sein, ahah, wenn er alleine die Aufgabe durchführen kann, dann --- ist es vielleicht nicht projektwürdig also mir geht es jetzt darum ah---…

<Person A>: Es ist eher eine Aufgabe zu sehen als wie als Projekt

Ich: Ja, also bestimmte ah solche Aufgaben, wenn die in einem Team zu lösen sind, und dafür die die die, ah ah einer alleine nicht ausreicht. Er kann sich möglicherweise wie du sagst, vielleicht kommt einer auf die Idee, dem du eine bestimmte Aufgabe gibst, der sagt, gut ich, wir brauchen jetzt einen Battery Shop, oder was auch immer … das ist jetzt dein Projekt --- ah wenn er das alleine nicht schafft, wie auch immer, also wenn er ein Team dazu braucht, das sind hald eben ein bisserl größere Aufgaben, oder ist das – soweit nicht jetzt persönlich in deiner Organisation nicht soweit, dass man das brauchen könnte, naja der erste C-Check beispielsweise das wäre vielleicht soetwas gewesen.

<Person A>: Ich muss sagen, wir haben das eher dann, auf --- auf Aufgaben heruntergebrochen --- wo wir einfach --- wo vielleicht diese Komplexität gefehlt hat, wo wir vielleicht ein, zwei Leute --- am selben Thema arbeiten lässt, aber mit anderen Aufgaben. Weil du diesen großen Check ansprichst. Da hat es --- mehrere Leute daran gegeben, die daran gearbeitet hat, haben, aber nicht unbedingt einen Projektleiter dafür. Wobei, das stimmt nur zum Teil, weil der Projektleiter ist hald, wenn es um solche Sachen geht ist der Wartungsleiter, ist einfach so aber jetzt nicht bewusst, sonder einfach Heh du machst jetzt mit deinen zehn Leuten diesen Check. Und und teilst die Aufgaben entsprechend auf wer was macht aber nicht jetzt unbedingt als Projekt strukturiert sondern – Aufgaben verteilt. Da fehlt uns wahrscheinlich noch ein bisserl die --- ahm das Erkennen, dass es eigentlich vielleicht schon ein Projekt sein könnte. ---

Ich: Jetzt versuche ich da die Kurve zu kratzen, weil mir geht es da darum, wenn es Projekte gibt, --- wobei ich glaub das – mhmm das ist einfach alles im Aufbau es gibt, es ist schwer zu sagen es gibt da jetzt wirklich. Mir ging es darum herauszufinden, gibt es eine Möglichkeit für dich ah die die Projekte im Überblick zu behalten oder siehst du aahh einen Bedarf überhaupt dafür ah—Projekte in einem, in einem Tool, oder in einem System zu sagen festzuhalten zu sagen gut, das, die du selber nicht leitest, sondern wo du eben jetzt einen, einen, einen Projektmanager, oder einen, ja dafür angestellt hast, der das…

<Person A>: Also nur, nur wartungsintern fehlt wahrscheinlich wirklich das Fleisch dafür. --- <Subunternehmen C/Technik>, wo es dann schon darum geht, Abteilungsübergreifend, wo ja sehr viel Konfliktpotential ja auch ist, ah da würden uns ein paar Sachen einfallen wo wir es machen müssen. --- Und von Firma zu Firma dann noch viel mehr. Also im Konzern auf jeden Fall, der Bedarf in der <Subunternehmen C/Technik> auch, desto weiter ich das dann runterbreche in die Abteilung, desto weniger ist die notwendigkeit da, weil dann sind wir wieder bei eher den Aufgaben als wie ganze Projekte. --- So sehe ich es.

Ich: Na gut. Eine dreiviertel Stunde haben wir noch auf der…. Ich bin jetzt eigentlich so weit durch, das einzige ist. Das ist ein Versuch, aber von der Zeit her geht es sich noch aus, --- das ist eine Idee, die mir gekommen ist, während meiner Arbeit auch, das ist eine Balanced Scorecard, (Anmerkung Mein Entwurf wird jetzt gezeigt) ah--- und jetzt versuche ich die narrative Methode. Ah Ich werde dir einmal kurz sagen worum es da geht. Soetwas hast du wahrscheinlich schon einmal in irgendeiner Form

gesehen oder soetwas. Es geht da darum, eben, eben eine Organisation abzubilden eben in einem Management System, in einem integrierten Management System, das eben nicht nur die Finanzen berücksichtigt, sondern eben auch eine Kundenperspektive, eine Lern- und Entwicklungsperspektive, und interne Geschäftsprozesse. --- Was heißt, so könnte ich mir vorstellen, dass man ah in ah.. jeglicher Größe fast, einer Organisation ein Bild von einer Organisation sich machen kann und eben entsprechend, das ist jetzt in einem Ampelsystembewertung. Da läuft es Nicht-Gut, da läuft es gut, da habe ich keine Informationen --- Das ich als, als, als als Entscheidungsträger weiß, gut Achtung da muss ich jetzt was machen, oder da muss ich was machen, da läuft es gut und warum läuft's da gut hier noch mit einem zeitlichen Verlauf. ---

<Person A>: Ich würde es gerne bei uns sehen. Allerdings nicht --- in der Operation wo wir sind, sondern in der ganzen <Subunternehmen C/Technik>. --- Würde ich es sehr gerne sehen um, um äh auch die Zusammenhänge da ein bisserl zu sehen. Hier, jeder für sich ist eigentlich ein viel zu kleiner Bereich. Wenns't schaust wie viele Abteilungen wir in der <Subunternehmen C/Technik> eigentlich sind, -- warum auch immer, ahm ist jeder für sich eine kleine Insel, wo wir hald vielleicht die größten sind, weil wir jetzt hald 20 Leute sind. Aber nur die, die, die Anzahl der Mitarbeiter macht's ja nicht aus, weil dafür haben wir 15 Mechaniker und jeder Mechaniker ist, oder agiert nach denselben Mustern nach denselben Vorschriften, nach denselben Procedures also die, die Anzahl der Leute sagt's nicht aus. Und wir haben unterschiedlichste ah Aufgaben und teilweise Überschneidend, und wir profitieren unheimlich von – von gegenseitigem Zuarbeiten und wir leiden furchtbar darunter wenn's nicht so passiert. Und einfach um, um rauszufinden – naja wieweit deckt sich überhaupt meine Erwartungshaltung mit dem was mein Service Provider versteht, was seine Aufgaben sind. --- D.h. als Gesamtblick von der <Subunternehmen C/Technik>, wo wir alle auf irgendeine Art zusammenarbeiten, das mag uns total fehlen. --- Wir haben so – bindende Elemente, die das Ganze so zusammenhalten. Des eine ist ja, wir wollen Geld verdienen. Gesamtbudget, das ist was was verbindet. Und jeder schaut so auf seinen Bereich. Und dann gibt's aber, .. dann gibt es den <Person C>. Der <Person C> ist das bindende Element. Der – sehr harmoniebedürftig ist und schaut, dass das alles gut funktioniert und da wird kein lautes Wort gesprochen und, und wenn wir alle glücklich sind, dann legen wir alle glückliche Hühnereier, so auf die Art. Ah ich finde das toll diesen Zugang, aber das alleine ist zuwenig. --- Ahm er er möchte nicht dieses Inseldenken, das wir haben, da ist Wartung und da ist Engineering und so weiter. Allerdings desto weiter man es runterbricht und dann die Aufgaben sieht, dann ist das schon oft etwas konträres und wo man sich abgrenzen muss auch. Für was bin ich verantwortlich, für was bist du verantwortlich. Und nicht, naja, ihr zwei gemeinsam macht es, das is das funktioniert nicht mehr dort. Wenn es darum geht es zu machen, ja dann muss ich sagen: Du machst das und nicht: Einer von euch wird es schon machen, weil dann macht es keiner. Dort wäre das absolut angebracht. Um um um --- zu zeigen, wofür stehen wir. Wer macht was und wie – qualitativ wird das gemacht. Zum Nutzen der ganzen Organisation. ---

Ich: Also beispielsweise, wenn wir bei dem C-Check bleiben, oder bei den C-Checks, wäre jetzt eine Idee, das ist eine interne Getsche..- Geschäftsprozess der Organisation, gut wir haben, wir führen C-Checks durch. Und da, das man sozusagen ah.. ein Problem ist, das muss einen gewissen Umfang darf das nicht überschreiten, weil sonst ah das heißt ich muss den

<Person A>: Man verliert sich in Details dann auch

Ich: Richtig. Deshalb werde ich da, möglicherweise, hoffentlich haben wir da einmal mehrere C-Check nebeneinander laufen, einer läuft…

<Person A>: Wir wollen ja noch vierzig machen heuer…

Ich: ..Und insofern wird da möglicherweise auch ein Durchschnittswert, --- entstehen. Könnte das

<Person A>: Also ein C-Check ist ja wirklich ein sehr gutes Beispiel das nur gemeinsam funktioniert. Und ------ vielleicht hatten wir aber das Gefühl, ob das jetzt gerechtfertigt war, oder nicht, das wir … der Check gehört der Maintenance. ---- Und die Logistik fühlt sich nicht angesprochen, das ist, will ich jetzt nicht behaupten, das Engineering fühlt sich nicht angesprochen, ahm --- die Publikation fühlt sich nicht angesprochen. Die Geschäftsführung fühlt sich nicht angesprochen. Das Marketing fühlt sich nicht angesprochen das ist ein reines Maintenance Projekt. Was ich nicht so sehe! Aber --- vielleicht ist es auch nicht richtig kommuniziert, einen jeden einzelnen, was sein Teil darinnen ist, dass es funktionieren kann. ---

Ich: Ja, wenn ich mir das jetzt vorstell', eben auf, auf der Ebene wirklich gesamte <Subunternehmen C/Technik> und da wäre eine dieser Kennzahlen möglicherweise unsere C-Check Performance, oder so etwas in der Richtung. Dann könnt ich das beispielsweise wirklich für die Organisation auch herzeigbar machen und auch bewusst, nur die Frage ist dann auch immer, wie komm ich zu diesen Zahlen, weißt. Wie komme ich zu dieser Erkenntnis.

<Person A>: Naja es, ich glaube es sollte nicht zu schwierig sein sich auf – auf 3, 4, 5 Kernparameter zu konzentrieren, wo man einfach einmal sagt, das sollten die Kennzahlen sein für mich, da kann ich dies und das rauslesen oder seh ich --- stimmt jeden Tag mein abgeleistetes Pensum mit meiner Planung überein. D.h. was hatte ich vor, das ich am dritten Tag des Checks mache, habe ich es geschafft, oder nicht. Warum weiche ich ab. Ist meine Planung nicht so optimal, muss ich nachjustieren, oder waren einfach Ereignisse die nicht planbar waren, ahm Materialverfügbarkeit, Engineeringverfügbarkeit. Ich habe im Moment gar keines mehr.

Ich: Na gut ah, das könnte letztlich diese drei Argument.. oder diese drei ah ah Dimensionen von einem C-Check würden da ja in.. aggregiert werden, weil ich kann mich ja ich hab ja auch noch andere, andere interne Geschäftsprozesse und mehr als sieben sollten es dann nicht sein. Hat das trotzdem einen Sinn, denkst du, oder ist das dann ohnehin ein gleichmachen und..

<Person A>: Wenn's, ah ich würd's nur dort machen dort wo es abteilungsübergreifend ist. Nocheinmal, ich glaube, dass jeder für sich jede kleine Insel viel zu klein noch ist. Und unsere zwanzig die wir sind, da ist trotzdem noch nix da. Aber als Gesamt<Subunternehmen C/Technik>, oder sagen wir überall wo mehr als wie --- eine Abteilung betroffen ist, dort kann das durchaus Sinn machen und gerade bei einem größeren Check vielleicht, wo ja alle eigentlich auf irgendeine Art involviert sind, bis auf den Engineering Mann der die <Flugzeughersteller C> macht, den interessiert vielleicht so ein Check nicht, aber alle anderen sind auf irgendeine Art involviert würde ich mir das wünschen. --- und für jede der der beteiligten Abteilungen kann es das eine, oder andere Parameter geben, oder Kennzahl. --- Für manche vielleicht nur einen, weil wenn die Logistik nur dafür da ist, dass Material rechtzeitig da ist, brauch ich vielleicht nur das eine Parameter haben, ist es da, oder nicht. Andere sind vielleicht drei, vier Punkte was man, was funktionieren sollte, und da kommt eben das hinein, -- was .. ist es jedem bewusst was er dazu beträgt, zu dem gesamten Projekt. Und dazu muss ich es überhaupt einmal irgendwo definieren. ---

Ich: Das wäre dann aber eher auch so etwas auf Projektebene. Ich sag jetzt einmal Projektebene dazu. Oder ist da die Abgrenzung, für mich ist da jetzt die Abgrenzung noch ein bisserl schwierig, weil die ähäh ist natürlich auch eine Möglichkeit, aber siehst du das eher auf einem bestimmten Projekt dass man das ah eben diesen Verlauf sieht, oder für die gesamte Geschäftseinheit <Subunternehmen C/Technik>.

<Person A>: Na ich glaub aus, aus mehreren solchen kleinen Projekten schüttet man ein Großes. Das Große ist einfach vielleicht wirklich, was ist unser Ziel dieses ganze Jahr. Und natürlich das Budget einhalten, oder vielleicht noch über- übertreffen. Vielleicht ..

(Sohn kommt auf die Terasse, unterbricht ihn für eine kurze Mitteilung/Konversation.)

<Person A>: Aber vielleicht auch, es ist ja nicht nur der kommerzielle Aspekt, der uns zu dem macht was wir sind. Da haben wir ja einen Haufen anderer Sachen auch noch. Und machen wir nicht den selben Fehler, dass wir nur ah, ah Shareholder Value sehen und und dann den Boni kassieren. Wie es ja viele schon gemacht haben. Sondern die es ist ja mehr als nur am, am Jahresende a a a schwarze, oder eine rote Zahl zu haben, sondern was haben wir eigentlich gemacht, das ganze Jahr und ich finde vielleicht einen Umsatz, oder eine Dispatch Reliability ist ist ähnlich wichtig vielleicht, wie das reine Betriebsergebnis. --- Und Anzahl der Mitarbeiter, die einen Arbeitsplatz haben. Gibt's viele Aspekte die da hineinfallen, das meine ich, und nicht nur positiv, oder negativ am Schluß. Aus dieser Wahrnehmungsfalle möchte ich rauskommen, das wir – hustet- das wir eine Zahl sind und die im Moment hald rot ist. Wir stehen für wesentlich mehr, wir stehen für so viele sicher durchgeführte Flüge. Das möchte ich irgendwo genau so dargestellt haben. – Und das meine ich, da als, als Gesamt<Subunternehmen C/Technik> haben wir da schon einige, oder ein Gesamtprojekt machen, wo ich mehrere solche .. vielleicht eh genau diese, diese Felder sehe. Und in jedem einzelnen dann die Kennzahlen.

Ich: Ja das ist symbolisch

<Person A>: Ja, ja das ist nicht. Ich könnte annehmen, du … du bist in derselben Firma.

Ich: Gut. --- also an sich wäre ich jetzt dann durch, habe alle meine Punkte soweit – Informationen gesammelt. Waren wir eh einigermaßen schlecht in meinem Timing, weil ich habe gesagt, zwei Stunden.

<Person A>: Ja ich red auch viel und ich red auch – zu viel über die – über meine aktuelle Gemütslage, was unsere Firma betrifft.

Ich: Ich würde nicht sagen zu viel, aber.. es ist. Also ich muss hald die Inhalte für meine Arbeit da ein bisserl rausfiltern, aber das ist kein Problem. Gibt's vielleicht von deiner Seite noch inhaltlich irgendetwas, zu dem, zu den Punkten, die wir jetzt da besprochen haben, dass du noch irgendwo etwas dazufügen möchtest, oder.. Wenn dir spontan etwas einfällt. --- Also wir haben jetzt gesprochen über Entscheidungen/Entscheidungsträger, dein Umfeld deine Situation haben wir relativ gut durchleuchtet ah --- Verbesserungsmöglichkeiten für Entscheidungssysteme, die es intern gibt, oder nicht gibt, woher nimmst du deine Grundlagen für deine zu treffenden Entscheidungen, Veränderungen, Projekte, Prozesse. ---

<Person A>: Nein ich wäre dir dankbar, wenn ich das sehen könnte, was du da machst daraus. Vielleicht fällt mir dann noch etwas dazu ein, oder, oder ich hab's nicht so rübergebracht, wie ich es gemeint habe. Was ja auch sein kann. --- Weil das gestehe ich auch jemanden, jedem zu, dass er es nicht so versteht, wie ich es vielleicht meine.

Ich: Ja, ich hoffe ich habs dann entsprechend richtig gemacht, dass ich es so verstanden hab, und letztlich, weißt eh erfinde ich ja nichts dazu. Vielleicht, und das ist jetzt ganz wichtig auch, zur Gestaltung des Interviews weil das ist mein erstes und ein paar habe ich noch vor mir, denkst du da gibt's, also ein bisschen ein feedback. Das kann kann ich jetzt fast schon ausdrehen (Anm.: den Rekorder) weil das betrifft jetzt eh nur mehr mich und das wird nicht mehr transkribiert.

(ENDE bis 02:24:48)

Als Feedback gab er mir, dass ich evtl. etwas mehr auf die Zeit schauen sollte, da er sehr viel spricht, und ihn in Details evtl. unterbrechen sollte, wenn sie zu weit gehen würden. Allgemein bedankte auch er sich für das Interview, da er dadurch selbst über seine Entscheidungsprozesse zum nachdenken angeregt würde, was im Alltag oft so nicht der Fall sei. Das Interview dauerte etwas länger als gedacht. Wir wollten beide noch gemeinsam mit dem Motorrad über das Leithagebirge fahren, aber aus zeitgründen musste ich rasch, und über die Autobahn nach Wien.

Interviewter B

Vor Aufnahme gab's kurz eine Änderung des Meetingraumes. Wir beschlossen anstelle des offiziellen, reservierten Meeting-Raumes in die Teeküche zu wechseln. Um 17:00 ist es dort allerdings sehr ruhig und man wird kaum gestört. Wir begannen sogleich über meine Diplomarbeit zu sprechen und <Person B> wirkte sehr erfreut und interessiert. Wir sprachen über Projektmanagement, und es wurde hinterfragt, ob das Konzept Projekt für KMUs überhaupt adäquat sei. Als Beispiel wurde das durchgeführte (Formaler Abschluss fehlt allerdings noch) <Computerprogramm A> Projekt genannt, und ob man das nicht auch einfach so abhandeln hätte können, dass man eine Führungskraft mit der Umsetzung der Erfordernisse beauftragt hätte. Da kam von mir natürlich Widerspruch. Als das Gespräch weiter in die Inhalte der Erhebung eindrang, schaltete ich, nach Rückfrage, das Aufnahmegerät ein.

Ich: Zwei Stunden 55 haben wir Zeit also
<Person B>: lacht, also …(unverständlich, wahrscheinlich ein Scherz…) nein, also gibt es eine strukturierte, gibt es einen struktuierten Fragebogen?
Ich: Ja. Ok, na dann fangen wir wirklich von vorne an. Ich hab mir nur gedacht…
<Person B>: Ja.
Ich: … weil das sind Themen die nachher ohnehin eh kommen sollten
<Person B>: Ja.
Ich: -- Also – Es gibt einen Interviewleitfaden.
<Person B>: Ja.
Ich: Weil das hier ist ein ah qualitatives Interview. Es gibt keine, keine. Ich hab da zwar meinen, meinen Leitfaden, aber das soll nicht heißen, dass wir das jetzt Punkt für Punkt durchgehen müssen. Ah – Qualitative Methode ist mehr, dass du von dir aus erzählst und, und ich versuch einfach nur, ich möchte – ich darf dich nicht beeinflussen da drinnen, möglichst nicht, sondern nur hald nachfragen, wenn, wenn's, wenn mir Themen abgeben
<Person B>: Ok

Ich: Das Thema ist integrierte Management-Informations-Systeme – Ahm ja, Tonband haben wir geklärt. --- Das Interview wird natürlich dann anonym gehandhabt, also das wir da keine Probleme haben.

<Person B>: Mhm (Zustimmend)

Ich: Und insgesamt habe ich da fünf Themengebiete, die mich da interessieren würden. Und zwar geht's darum: Entscheidungen, Entscheidungsträger. Erst einmal. Das heißt da geht es um die Organisation, wo befindet sich die Organisation, deiner Ansicht nach, das Umfeld der Organisation, wie schaut's da aus. – Ist es ein ruhiges Umfeld, oder eher nicht, eher dynamisch. Dann ah – Persönliche Entscheidungsgrundlagen, von dir würden mich interessieren. – Wie die Info- Informationsgenerierung derzeit funktioniert, welche Vor- und Nachteile das es da gibt, Verbesserungsmöglichkeiten, wenn du welche hättest. -- Ah– Bevorzugte Informationspräsentation, aber jetzt geh ich schon zu sehr in's Detail.

<Person B>: Mhm. (Zustimmung)

Ich: Dann geht es um Entscheidungssysteme, eben –

<Person B>: Mhm (Zustimmung)

Ich: Gibt es Entscheidungssysteme hier in der Organisation. Gibt es welche. Kennst du welche, kannst du dir Vorstellen, was gut wäre, was nicht gut wäre – für deine ah- für deinen Nutzen. Change Management, wie erfolgt das. Gibt es erfolgreiche Projekte, was für einen Stellenwert hat das. – Wie ist das in der Organisation implementiert. Dann Projekte, Prozesse. Auch den Stellenwert --- und --- einen Überblick, wie, wie läuft das.

<Person B>: Ok.

Ich: Dann gibt es noch ein Entscheidungstool das ich dir kurz zeigen will, da hab ich mir was überlegt, und was du dazu sagst. Das war's dann eigentlich auch schon. Ja.. --

<Person B>: Gut. Vom, vom zeitlichen Rahmen her, in, in etwa…

Ich: Vom zeitlichen Rahmen her, weil es eben ein qualitatives Interview ist. Je nachdem wieviel du mir erzählst im Wesentlichen, und ob ich die Information bekomme. Also.

<Person B>: (Zustimmende Ja's, Mhm's)

Ich: Es ist nicht so, ich mach kein Geheimnis draus, soll es auch nicht sein aber ich soll dich hald möglichst nicht leiten. Soll nicht sagen, naja findest gut das wir ein professionelles Projekt- und Prozessmanagement, findest du das gut. Na no-na, wird dann jeder sagen, und das ist eben diese qualitative Methode. Also das ist

<Person B>: Ok.

Ich: Aber in etwa. Ich würde sagen eine dreiviertel Stunde bis …

<Person B>: Ok, genau. Das wäre auch jetzt, wäre glaube ich der richtige Zeithorizont um, um auch einigermaßen fokussiert zu bleiben, weil alles, alles was darüber hinausgeht, würde wahrscheinlich einfach auch, das würd auch zu stark zerfleddern das ganze ja.

Ich: ich muss es eh abtippen, das ganze…

<Person B>: ..möglicherweise. Aha.

Ich: Ja … Gut vielleicht eine kurze Vorstellung von deiner Seite. Weißt ich meine ich kenn dich zwar, aber ich muss das natürlich für's ah (deute auf das Diktiergerät), also was ist deine Position hier, was hast du für einen background, ausbildung, die dich besonders für Entscheidunng, die relevant sind..

<Person B>: Entscheidung, und das ist auch so eine, ein ah persönlicher Input für dieses Thema ja, wo ich schon glaube also, ah ... Also <Person B>, ahm kaufm. Geschäftsführer der <Subunternehmen C/Technik>. Ah, ah mein Hintergrund ist genauso wie

du. Ich bin Betriebswirt, also von meiner Ausbildung her. Ah.. Hab da noch noch einen MBA Stu... Einen MBA gemacht, und habe in meiner Berufl, Laufbahn, bis jetzt in der Beratung gearbeitet 5 Jahre lang. …Ah, vor allem auch dort Informationsmanagemetnsysteme oder Managementsysteme eingeführt, anschließend war ich .. ah .. Finance Manager in einem Pharma unternehmen, einem amerikanischen. Dann in die Fliegerei gekommen, dort ah, seit in etwa drei Jahren – tätig. Das ist einmal die kurze, der kurze Hintergrund, bei der Firma, der <Subunternehmen C/Technik>, mit heute fast genau ein Jahr. --- Führst du da, ich meine ich sehe da diese (schaut auf meinen Interviewleitfaden, insbesondere die Phasen der Organisation nach Greiner).

Ich: Nein, das ist eher mein „Schummelzettel", falls ich irgendwo in's stocken gerate eine … (lacht)

<Person B>: Ach so. Passt.

Ich: Ah. Ja interessant wäre noch, finanzieller Direktor, das heißt du, ah Financial Director

<Person B>: Commercial

Ich: Commercial Director, Entschuldigung. Ah -- In der Organisation hast du wieviele – Leute die dir direkt dir reporten.

<Person B>: Also, direkt an mich sind es moment einmal, zwei drei vier fünf sechs sieben acht neun zehn elf, glaube ich ja, ja --- und ah, meine direkte reporting rein. Stellvertretend aber auch für das gesamte Unternehmen sind das 44 oder so was, 43 ---

Ich: Ok.. Dann eben die, die Organisation, wie siehst du wo die, auf welcher Entwicklungsstufe sich die Organisation gerade befindet.

<Person B>: -- Hmm – in hinblick auf, auf, auf die Themenstellung, oder ganz grundsätzlich. --- na ich mein ganz grundsätzlich um dem vielleicht ein bisserl vorzugreifen, sehe ich die Entwicklungsstufe des Unternehmenes, ahm. Von vom zeitlichen und ich weiß nicht genau in welche, in welche Phasen man ein Unternehmen einteilen soll. Weil da gibt es ja diese drei, oder vier Phasen ja. Und am Anfang diese, dass weißt du wahrscheinlich besser, aber diese storming phase, oder, oder diese, diese schnelle Entwicklungsphase.

Ich: Pionierunternehmen, lese die Phasen etwas unverständlich vor (Tonband ist auf Interviewten gerichtet, siehe auch Interviewleitfaden)

<Person B>: (Zustimmende Jas.) – Ich glaube die haben wir—die haben wir schon hinter uns gebracht, wir ss.. stehen trotzdem am Anfang, in vielerlei Hinsicht am Anfang der organisatorischen Entwicklung. Was Prozesse anbelangt. Systeme vielleicht nicht so sehr. Ich glaube die laufen sehr gut – mit, mit, mit, mit <Computerprogramm A>. Ahm aber auch was Strukturen anbelangt, da sind wir sicherlich noch eher ah am, am Beginn -- ah der Entwicklungsstufe ja. Wobei, wie gesagt, das ist jetzt sehr, sehr subjektiv, ohne jetzt gewisse, ein gewisses Schema ein Entwicklungsschema ah zu kennen. Das ist jetzt nur ein, ein sehr subjektiver Eindruck, ja.

Ich: Mhm. Naja, also ich hab jetzt mir auf meinen Schummelzettel, ah den ah Greiner geschrieben. Also da gibt es die erste Phase ist Creativity. Da muss erst, erst der Markt geschaffen werden, also mehr eine technische Orientierung. Da gibt es Entrepreneure. Es gibt eine intensive informale Kommunikation und eine hohe Arbeitsbelastung. Die wird abgelöst von der Leadership Crisis. Das heißt da wird professsionelles Management installiert, zum ersten Mal. Die nächste Phase.. Also das ist nur ein Modell, es gibt da unterschiedliche. Es gibt da auch ah lineare Modelle, ohne dass da Krisen dazwischen sein müssen.

<Person B>: (Zustimmende Jas). Hängt auch wahrscheinlich vom Markt ab ja, ah in welchem Markt man, man sich bewegt, ah.

Ich: Richtig. Also Direction gäbe es, ist dann die nächste Phase. Da werden eben Organisationsstrukturen geschaffen. Abläufe, Controllingsysteme, aber die alleinige Entscheidungskompetenz ist weiterhin zentral beim Unternehmer, beim Management. Die wird dann durch die Crisis of Autonomy abgelöst. Die bedeutet eine Überlastung des Managements, eine Lähmung des Informationsflusses und eine Frustration, weil immer noch der Lead sozusagen, ah ah also der, der Head, ah, ah alles --- bestimmen muss, und alles über ihn laufen muss. Das wird abgelöst eben von der Phase der Dele- Delegation, heißt es hier. Dezentralisierung, dann kommen Profit Center ins Spiel. Die Kommunikation zwischen Top- und mittlerem Management nimmt ab, weil das mittlere Management Entscheidungsbefugnisse erhält. Gut, bei uns muss man dazu sagen, wir sind in einer Holding Struktur..

<Person B>: Eben

Ich: .. eingeordnet --- ja. Dann gibt es die Crisis of Control, weil eben das mittlere Management jetzt ah alleine entscheidungsbefugt ist. Und das Top-Management, das ist eben Greiner, die befürchten jetzt einen Kontrollverlust, dadurch weil sie nicht mehr in alle Entscheidungen eingebunden sind. Daher kommt es wieder zu einer ah, zu einer Koordinierung. Einer Formalisierten. Koordinationssysteme, Planungssysteme, dann gibt es Stabstellen, bestimmte Funktionen werden wieder zentralisiert. Das wird wieder abgelöst von der red-tape crisis, also da ist dann die Bürokratie nimmt überhand, und das will man auch nicht mehr haben. Uneffiziente Strukturen und träge Abläufe. – Dann kommt Collaboration, als letzte Phase dort gibt es Flexibilisierung wieder, Teambildungen, interdisziplinäre Einheiten Projektteams und so weiter, das dann.

<Person B>: Also witzigerweise wenn du jetzt diese Entwicklungsstadien so aufzählst, dann finde ich mich, nicht mich sondern finde – ich uns – eigentlich in allen diesen Entwicklungsstadien irgendwie wieder.

Ich: Mhm.

<Person B>: Das es ahm – das sss also ich würde mal sagen, das zwischen der zweiten und der dritten des besonders stark ausgeprägt und das war ah, welche crises war das zweite nocheinmal? Das war..

Ich: Das zweite war die crisis of autonomy, wo das Management ..

<Person B>: Ja genau! Und das dritte war?

Ich: Das dritte: Crisis of control, also das Top-Management fürchtet Kontrollverlust.

<Person B>: Also von den --- So würde ich das jetzt dann, so würde ich das sehen ja,----

Ich: Ok. Gut dann ist noch wichtig, das .. , oder wolltest du noch

<Person B>: Naa, ja ich wollte noch sagen, nein, was, was wirklich wesentlich ist, dass man die Entwicklung des Unternehmens nicht, als, als autonom ansehen darf, ja, weil, so wie du richtig gesagt hast, wir in einer Konzernstruktur eingebettet sind, und ah wir in vielerlei Hinsicht wirklich von Konzernentscheidungen leben und abhängen, oder abhängig sind --- ah -- das führt meiner Meinung nach irgendwie zur Ausbildung einer Parallelkultur irgendwie, ja. – Ich mein, dass es, das es etwas --- nicht allein, oder nicht zuletzt dieser Vorwurf, das wir ja hier als gallisches Dorf bezeichnet werden, (lacht) ich mein … off-records, ja. Aber, aber es ist schon symptomatisch, dass sich hier einfach ah zwei unterschiedliche Organisationskulturen entwickeln, nämlich die, die die hier passiert (in der <Subunternehmen C/Technik>, Anm.), -- ah wo wir einfach mit dem, mit dem Tagesgeschäft, mit den technischen Herausforderungen konfrontiert sind und auf der anderen Seite irgendwo auf <Unternehmen C/Holding> Ebene Ah – aufgrund von Zahlen von einem einheitlichen ah – Managementsystem ahm--- nicht mehr wirklich nachvollzogen werden kann was hier passiert, ja. Insofern – ah

glaube ich eine, ein ah das wohl mit Verständnis, im, im, im Hinblick auf das Verständnis, was wir hier machen, aber auch was die ganze kulturelle Umgebung betrifft, zwei vollkommen unterschiedliche Entwicklungen, ja. ------

Ich: Ja das trifft eh gleich den nächsten Punkt. Die Umwelt der Organisation jetzt. Eine Organisation sieht mehr oder weniger oder eben die <Subunternehmen C/Technik> jetzt innerhalb der <Unternehmen C/Holding> dann ist die <Unternehmen C/Holding> auch ein Teil des Umfeldes aber auch das Marktumfeld ist da relevant, das Umfeld ah regulative Umfeld, Behörden, … --- wie siehst du, oder wie würdest du das einschätzen.

<Person B>: Aahm – mein das Marktumfeld, kannst du noch einmal ganz kurz sagen also innerhalb also die Organisation haben wir gerade besprochen. Also als Tochter einer, einer einer Holding, mit ihren, mit ihren unterschiedlichen Ausprägugnen ahm, in Hinblick auf die – Behörden lässt meiner Meinung auf einen etablierten Markt Rückschlüsse zu, weil es sehr, weil es einfach sehr reglementiert ist. Das was wir hier machen und ich sprech jetzt hier und ahm.. eigentlich müssen wir noch einmal runterbrechen und einmal die Organisation überhaupt beschreiben, ja. Was die, was die <Subunternehmen C/Technik> eigentlich macht. Da sind ja einerseits der 145er; Wartungsbetrieb also eine Werkstätte für – Flugzeuge, ahm – andererseits ahm – die, die ganze CAMO Organisation, ah Maintenance Planning und Engineering. – Und i mein zwar inhaltlich sehr ähnlich, aber von der Perspektive ganz anders. Und dann die Quality – ah – also das müsste man vielleicht auch noch einmal unterscheiden. Wenn ich hier von der Technik spreche, dann meine ich in erster Linie wirklich den 145er, also die, die den Wartungsbetrieb für, für Flugzeuge, nur um auch --- um keine, um kein Missverständnisse, vielleicht, oder Interpretationsschwierigkeiten dann später zu bekommen. Also ah, was den Markt anbelangt, reglementiert…

Ich: Na dann sprechen wir vielleicht wirklich von der ah von der gesamten <Subunternehmen C/Technik>. Also von der Organisation. Von dem Umfeld der Organisation. --- Das ist scheinbar --- würdest du sagen ist das eine strategische Geschäftseinheit, oder wenn du das aufsplittest…, haben wir --- alle drei unterschiedliche Ziele, sag ich einmal...

<Person B>: Unt.. vollkommen un.. eigen.. unterschiedliche Ziele, ja. Nicht vollkommen unter- aber, aber doch unterschiedliche Ziele, ahm . ---- Deswegen, oder resultiert deswegen, ah, ah in der ääh – in dieser Organisation weil alles was irgendwie einen technischen Beigeschmack hat, ahm was, was, was die Luftfahrt, oder die Businessluftfahrt anbelangt, hat man in die <Subunternehmen C/Technik> ausgelagert, ja. Das heißt es ist ähnlich nur von der Perspektive und auch von der, von der, von der --- ahm von – vom Geschäftsmodell her vollkommen unterschiedlich

Ich: Mhm

<Person B>: .. ich mein nicht zuletzt, nicht zuletzt auch das Spannungsfeld zwischen CAMO und 145er ahm das ist insofern problematisch, oder bis zu einem gewissen Grad problematisch, weil wir hier eine Kunden-Lieferanten Beziehung haben, die sich innerhalb einer Firma abspielt, ja --- Also ah zwangsläufigermaßen dann schon unterschiedliche Interessen. – Hier der Kunde, hier der Lieferant. – Aahm – die einfach in dieser Organisationshülle ah verpackt sind und dadurch auch der, der ahm i weiß net der Fokus, etwas verwässert wird, ja.

Ich: Ok, da muss ich jetzt aufpassen dass ich nicht, das interessiert mich auch, ja viele Dinge ja auch, aber …

<Person B>: Ich sag's nur deswegen weil, weil, weil die Themenstellung war – ahm – das das Marktumfeld, auch das Behördenumfeld, also grundsätzlich ein etablierter

Markt, --- Ah von, von Behördenseite --- ah, ah Markt. Die Marktsituation ist so, dass dasssss wir einfach geographisch ausserordentlich gut liegen --- Ahm durch die, durch die Nähe zum Osten --- und ah insofern vielleicht ah in dieser in diesem Zusammenhang erwähnenswert, ah weil sich diese, diese neue Entwicklung hier, politische Entwicklung auch für uns irgendwie auswirkt. Weil sich diese ah Konkurrenten nicht so stark und nicht so schnell etablieren konnten, wie wir es ge- getan haben, ja. Also glaube ich, und ich weiß zwar nicht genau, ob das die Themenstellung auch trifft, aber glaube ich das wir im Verhältnis, oder im Vergleich zu unseren Konkurrenten, Lokalkonkurrenten eigentlich schon sehr gut entwickelt sind --- Ahm --- Im, im, im irgendwie im vertikalen Ablauf einer Organisationsentwicklung aber noch relativ am Anfang stehen. ---

Ich: Gut, die, du hast schon die Konkurrenz angesprochen. Ist es eher weil du gerade gesagt hast es ist ein etablierter Markt was die Behörde betrifft, ist es im Bezug auf Kunden und, und und Konkurrenten ähnlich, oder nicht?

<Person B>: Nein, ist nicht. Sss. Ah auf Kunden ist es eigentlich ein neuer Markt, ja. Weil, weil durch die Ostöffnung, ahm --- die jetzt auch nicht mehr ganz so neu ist, aber trotzdem aber durch die in den letzten Jahren – ahm halbwegs (unverständlich..)-ende --- ahWirtschaft dort und auch der Bedarf, an, an, an, an Businessfliegern ahm ist der Markt eigentlich neu.

Ich: Mhm

<Person B>: Also unser Markt ist neu. –

Ich: Ok. ---- Ja dann, würde ich wieder zu dir zurückkommen, zu deinen Entscheidungsgrundlagen --- Wenn du eine Entscheidung zu treffen hast, -- also wirklich eine, eine, eine relevante Entscheidung, die nicht nur dich alleine betrifft, sondern eben deine Organisation auch. Ah – Gibt es da bestimmte Muster nach denen du da vorgehst, oder, oder.. Ah triffst du einfach schnell aus dem Bauch heraus, spontan, ist wahrscheinlich abhängig von der Situation natürlich, aber – Gibt es da Schemen.

<Person B>: Na, das ist wirklich – also – Es gibt zumindest keine strukturierten Entscheidungsabläufe, ja. – Das kann man nicht sagen, also in erster Linie..

Ich: na für dich selber jetzt.

<Person B>: also, also eine sehr persönliche Frage (lacht) also das ist wirklich ---

Ich: Vielleicht wäre ein Beispiel ganz gut… ---

<Person B>: Ich glaube schon mich ah einigermaßen ein- einordnen zu können, ja

Ich: Ok.

<Person B>: Die Frage I mein, ich bin sicher ein, ein Mensch der eher aus dem Bauch heraus entscheidet, zwar ah auf Grundlage von Daten, oder Zahlen, aber dann aus dem Bauch heraus, eher… Wenn das die Frage beantwortet …

Ich: -- Ja wichtig ist auch noch für mich ah – in wiefern ziehst du andere Leute in deine Entscheidungen mit ein, oder eben nicht?

<Person B>: Ok, Ok, -- also --- bei mir ist es fast immer irgendein, nicht irgendein, sondern es ist ein, ein ein gemeinsamer Ansatz, ahm – das das bei den allermeisten Entscheidungen auch andere mit eingebunden werden, entweder das Team, oder, oder der zweite Geschäftsführer –

Ich: Mhm.

<Person B>: ja ---- also keine, keine Allein, ich bin kein Alleinentscheider --- ahm, sondern bin jemand der, der sich immer erst – bei anderen --- Rückendeckung ist jetzt, ja vielleicht bis zu einem gewissen Grad auch Rückendeckung holt, ja. ---

Ich: Mhm. – Ist eh legitim, ja --- Ich bin nicht der Experte

<Person B>: Na, na eh, aber so ist es, ja.

Ich: Ok, -- Ja.

<Person B>: Ah.. -- ok, das kannst du dann eh wahrscheinlich, weil ich es da seh' (schaut auf meinen Leitfaden, auf die Entscheidungsarten nach Vroom/Yetton) --- einordnen, da gibt es eh unterschiedliche Titel. Naja

Ich: Das sind aber wirklich nur Beispiele für, das ist jetzt von Vroom/Yetton, die ich da hab, das soll mir nur helfen, falls mir die Worte ausgehen (lache), an sich soll das wirklich von dir kommen, so wie du das..

<Person B>: Mhm

Ich: .. empfindest, was du denkst. --- Ja ah --das überschneidet sich gleich mit dem zweiten Teil hier, vielleicht die Informationspräsentation, die ist noch interessant für mich, wenn du eben Entscheidung eine Entscheidung zu treffen hast – wenn du mit jemandem sprichst, gibt es eine bevorzugte Informationspräsentation also hast du es gerne das dir das jemand erzählt, hast du es gerne, dass du eine powerpoint kriegst, ein kurzes e-mail…

<Person B>: Das Beste für mich ist ganz eindeutig ah, wenn ich, wenn ich Zahlen habe, ja. – Ah natürlich im Idealfall aufbereitet, eine Präsentation, weil gerade hier wahrscheinlich nicht nur hier – ahm – weil die wahren Probleme immer wieder durch sehr viel Subjektivität überlagert werden. -- Dass man, dass man sagt es ist ein Problem, -- ah weil's im Moment wirklich unangenehm ist, oder weil's, weil's hald ah mehr Aufwand verursacht, oder weil's einfach durch irgendwelche Blödheiten verurt.., ver-, verursacht – ah -- grad passiert ist, wird eine, eine Ursachenforschung und auch eine Problem- eine sinnvolle Problemlösung verhindert in meinen Augen, ja. Um auf den Punkt zu kommen. Ah – Das wesentliche ist, Zahlen zu – ah zu präsentieren --- nachdem – nachdem Motto, show me your data, das hat man früher immer gesagt, und erst dann ist eine Entscheidung wirklich – sinnvoll—und das mache ich auch, in vielen Fällen. ---

Ich: Ok, das passt eh ganz gut zum nächsten Thema Enscheidungssysteme. Zahlen werden oft in Entscheidungssystemen produziert, sag ich mal. Ah. ------ Da ist jetzt die Frage nach dem – nach dem Informationsbedürfnis. Zur, zur Führung deiner Organisation brauchst du bestimmte Informationen.

<Person B>: Ja, -- Guter Punkt. Ja – Nein wirklich jetzt insoferne ein guter Punkt, weil, weil, weil wir ja grad was Informations- oder Managementsysteme anbelangt wirklich ganz am Anfang stehen, ja. --- Und es auch schwierig ist – ah. Das soll auch keine, keine Wegschiebung der Verantwortung sein, aber das ist äh etwas wo wir von der, von der <Unternehmen C/Holding> – ah abhängig sind, aber wir in Wahrheit erst seit kurzer Zeit überhaupt erst Zahlen bekommen. Einigermaßen zuverlässige Zahlen. Die so, wie du es gerade gesagt hast, natürlich die Vorraussetzung sein müssen für gewisse Entscheidungen im Unternehmen, ja. Weil wenn ich nicht weiß wo ich stehe, -- ah brauche ich nix entscheiden, ja. Ahm , wenn ich nicht weiß wo es hingehen soll. – Wobei das wissen wir eigentlich eh wo es hingehen soll, nur wenn ich nicht weiß wo ich stehe, -- dann – ist es schwierig, ja. ---

Ich: Die Informationen sind ja üblicherweise vielerlei, also ahm da gibt es, was bestimmt wesentlich ist sind finanzielle Zahlen einfach, die müssen einfach am Ende des Tages, oder auch jeden Tag, wenn man Liquiditätsplanung betrachtet, stimmen. Gibt es sonst noch – ah Themengebiete, wo du sagst da brauchst du auch Information um zu sehen, wie es läuft, wie es läuft in der Organisation. --- Also das kann jetzt alles Mögliche sein. Ein Beispiel wären die Mitarbeiter, ob die Zufrieden sind, oder ..

<Person B>: Ich mein, es gibt zwei vielleicht ganz grundsätzliche –unverständlich--, ich hab mir das noch nie so wirklich überlegt, aber für, für mein Empfinden gibt es zwei

Steuerungsmöglichkeiten, oder, oder Grundlagen für die Steuerung, ja. Die eine sind Zahlen, also reports in jeder, jeder Variation. Und das andere --- ahm – sind Stimmungsberichte, wie du das ja eh auch selber kennst (lacht) ist es einfach gerade in der Fliegerei so, dass, dass immer wieder die Frage: Wie ist denn die Stimmung bei euch, ist eh alles in, in, in Ordnung, bzw. wenn man durch den Hangar geht, wenn man durch die Büros geht, dann kriegt man mit, ob, ob, ob das in Ordnung oder ob, ob das Umfeld passt, oder nicht passt, ja. Also das ist jetzt zwar ziemlich schwammig formuliert, aber das ist zumindest einmal ein gewisser Gradmesser, auch eine, eine Art emotionales ah, ah Managementinformationssystem, was das anbelangt (<Person B>'s Handy läutet)

Ich: Pause?

<Person B>: Ja

Aufnahmepause, weil <Person B> telefoniert.
Weiter, nach Telefonat:

<Person B>: … zwei unterschiedlichen --- ahm –

Ich: Genau, die Zahlen und dann hast du gesagt, die Stimmung

<Person B>: Ja

Ich: Die Stimmung -- in einem Entscheidungssystem, also vielleicht gibt es noch mehrere Dinge, aber, ah, du hast jetzt diese zwei Dinge erwähnt wie man Information dargestellt bekommt..

<Person B>: Ja, ja

Ich: …, oder bekommen kann, gibt es aber vielleicht andere Gebiete, wenn du – dir unsere Organisation anschaust, sagen wir du kommst von einem langen Urlaub zurück und ah willst wissen was läuft, was schaust du dir an? Wie läufts.

<Person B>: Na, ich schaue mir als erstes die Zahlen an, ja. Die mir zur Verfügung stehenden Zahlen schau ich mir an. JA. Ss s. Nicht es wäre, es ist das erste was ich tue.

Ich: Also Quartalsergebnis, oder

<Person B>: Ja, nicht jetzt Quartalsergebnis, es ah, aber wenn jetzt, so wie du sagst wenn ich vom Urlaub zurückkommen würde, ah ich wäre eine Woche nicht da, dann würde ich mir Auslastung, ahm – die Zahlenliste bzw. was ich hald im <Computerprogramm B> ah finden kann auch im Professional Planner, also das, um ah einfach einen ah Status der aktuellen, des aktuellen Geschäftsverlaufes zu haben, ja. – Das würde ich, das würde ich machen. --- I mein, -- ja mhmm -- jetzt darüber zu diskutieren ob es gut wäre ein, ein irgendwie so ein BSC Modell zu haben, ja, was, was ja meiner Meinung nach das ganze sehr gut abdecken würde, ja. Weil da. Das haben wir nicht. – Ahmmm also kann i nur aufgrund von Zahlen und aufgrund von einer, einer Stimmung, die ich selber ganz subjektiv mitbekomme ah davon ausgehen, ob's, ob's jetzt in ordnung ist, oder nicht, ja.

Ich: Ok. --- Das heißt also es gibt schon ein, ein Informationssystem, eben das <Computerprogramm B>.

<Person B>: Das <Computerprogramm B> ist das Buchhaltungssystem, ja. Ah da – räuspert sich- es gibt eben den Professional Planner, wo die, wo die das ist ein KORE (?) wo einfach unsere Buchhaltung in die ah, ah KORE übergeleitet wird und auf monatlicher Basis, und das ist jetzt ein Nachteil, nur auf monatlicher Basis wir dann diese Zahlen bekommen, ja. ---

Ich: Gut, du hast es jetzt eh schon angesprochen, ah – du kannst dir schon vorstellen, du kennst eine BSC, dass man auch solche Dinge abbilden kann, die man eigentlich nicht so recht messen kann, wie eine Stimmung, oder ..

<Person B>: Ja, ich glaub, ich glaub das BSC Modell, das würde ich ah also das würde ich als einen sehr, sehr guten Gradmesser sehen, ja. Weil da ja auch, ah, ich will jetzt keine, keine. Ah BSCs genau. Ich mein ich weiß schon, welche Einflussfaktoren in diese BSC Bereiche mit hineinspielen, aber dazu hätte man zumindest ah die Fluktuation, die MA Fluktuation als Kennzahl der Zufriedenheit der MA. Auch Prozesse werden, werden, werden, werden abgedeckt, ahm, die ansonst nicht – oder, wo, wo, wo sonst eigentlich kein Überblick, über, über Verbesserungen im Unternehmen gibt, also insofern würde ich das wirklich gut finden und ah – ich mein als – ja – als Gesamtergebnis auch die Ertragssituation des Unternehmen, das wäre etwas was ich, was ich ah sehr gerne hätte, was aber wahrscheinlich einfach auf Grund der Größe des Unternehmens noch ---- ah was unverhältnismäßig wäre, sagen wir einmal so. -------

Ich: Kannst du dir vorstellen, in so einem System, in einer BSC – ah – ich mein das Allheilmittel ist es wohl auch nicht.

<Person B>: Nein, ist es nicht

Ich: Wo sind da die, die, die Grenzen eines solchen Systems?

<Person B>: -- Ich mein es ist immer nur, es ist immer nur eine Frage der Relativität, ja, ich mein im Vergleich zu dem was wir jetzt haben, wäre eine BSC ss. Ah – weil es funktioniert ja auch nie wirklich 100%-ig, aber trotzdem. Rein theoretisch wär, wäre es eine, eine, ein, eine wirklich gute Standortbestimmung in den, in den wesentlichen Unternehmensbereichen, ja.

Ich: Mhm.

<Person B>: Also insofern ist es im Vergleich zu dem was wir jetzt haben, wäre es gut, ja. Weil, weil grad was MA anbelangt.--- Ich glaube das die ah, das die MA hier grundsätzlich zufrieden sind, das glaube ich subjektiv, ja. Ich habe aber überhaupt keine, keinerlei Überblick über die Entwicklung.

Ich: Mhm

<Person B>: Ah -- jetzt zum Beispiel über die Fluktuation, ja. Auch eine Art MA Zufriedenheit ganz grundsätzlich, ja wenn man die, wenn man die auch irgendwo ah -- aufzeichnen würde. Ah --- das haben wir nicht, ja. Das sind immer nur Momentaufnahmen wo ich sag, es passt eh alles, oder i krieg eigentlich gar nix mit also insofern muss alles in Ordnung sein, oder es kommt der große crash, -- wo dann plötzlich alles von heute auf morgen alles in sich zusammenfällt, ja. Also es stimmt schon, auch dieses System kann letztl… ist kein Allheilmittel, aber es kann ah einen besseren, -- mal besseren Überblick über, die über das Gesamtunternehmen geben kann. ---

Ich: Es gibt ja auch informelle Entscheidungssysteme, sagen wir mal, das zwischen Tür und Angel was besprochen wird, bei einem Kaffee, oder sonst wo. Wie relevant hältst du diese Information um – denkst du, auch das ist in irgendeiner Form abzubilden in einem integrierten Management Informationssystem, wie einer BSC.

<Person B>: Die Frage ist, ob's überhaupt Entscheidungskriterien abbildbar sind, ja. Ich mein, dass sie bei uns massiv vorkommen, diese informellen Entscheidungskriterien das, das, das ist Tatsache, ja, weil..

Ich: Das liegt in der Natur der Sache würde ich sagen

<Person B>: Ja, aber ah – in einem wachsendem (?) Unternehmen, aber auch aufgrund, der – des Umstandes, das wir alle in einem Büro sitzen, das hab ich eh letzte Woche auch schon einmal erwähnt, ja. Ahm, das hier die Trennung zwischen formal und informell, formell und informell, das die wirklich schwierig ist, also -- das, dass, das

verschwimmt alles ein bissl miteinander, ja und es ist die Fragestellung ist insofern auch interessant, weil so wie überall im Leben sich dann derjenige eigentlich dann durchsetzt, der A) am lautesten schreit, oder – -- klarerweise, ahm – auch den, den, den längeren Atem hat, -- nämlich ahm bei der Durchsetzung seiner, seiner Vorstellungen, ja. Das spiegelt aber nicht unbedingt auch die, die Entscheidungshierarchie wieder. Du weißt was ich meine. --- Also, informelle ah, ah Entscheidungsstruktur wirklich ein sehr, sehr wichtiges Thema, --- wo es, wie gesagt, wenn das, das in einem Reportingsystem abzudecken, oder, oder --- das würde ich jetzt als schwierig empfinden, aber bei uns sicherlich ein ein großes Thema, ja ---.

Ich: Und glaubst du jetzt, in einem fiktiven Reportingsystem, wo das alles funktionieren würde, -- wäre das überhaupt ah eben abbildbar, oder müsste es das nicht trotzdem ah geben. --- Ich mein ..

<Person B>: Nein, also ich glaube, insofern nicht, weil, weil normalerweise sollten Entscheidungskriterien, oder die der, die, ja die Entscheidungskriterien von oben nach unten, nicht die krit… sondern die Entscheidung von oben nach unten getragen werden. --- Aah, also ähh entsprechend einer formalen Organisationsstruktur, ja. Oben wird entschieden, im Vorstand, die Geschäftsführung, dann Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Mitarbeiter. Aah --- das heißt eine informelle Entscheidungsstruktur, also das, das ah ich verstehe zumindest, vielleicht muss man das begrifflich unterscheiden, ich verstehe ah die Entscheidungen, aah, oder informelle Entscheidung nicht solche, die zwischen Tür und Angel getroffen werden, vielleicht meinst du das jetzt eher…

Ich: Informelle Organisation, also Information, darum geht's ja. Richtig, ah

<Person B>: Ok

Ich: Zwischen Tür und Angel, auf einen Kaffee, auf Zuruf. --

<Person B>: Ok, na dann hab ich mich da ah ein bisserl geistig ein bisserl verrant… – ah mhmmm (denkt nach). Trotzdem schwer abbildbar, ja. – Also mir würde jetzt nix, mir würde jetzt nix einfallen, Wo man, wie, wie man das darstellen könnte, ja..

Ich: Und wenn man es könnte, wäre es gut das man das machen würde, oder siehst du da auch einen, ja … ich darf dich da nicht lenken…

<Person B>: Mhm, denkt nach, ob das gute wäre, ist wirklich eine sehr interessante Frage, aber ahm --- ich hab wirklich, ah --- Mhmm ich hab keine Meinung dazu, ich hab wirklich keine Meinung dazu

Ich: Macht nix, ist ja auch ok. ------ Gut, dann sind wir ja eigentlich eh schon bei einem, --- verwandten Thema, Change Management, ich mein das ist ja auch sehr, ich forsche da gerade die Literatur ab, das ist ein sehr weites Gebiet, ---- trotzdem ein, ein Begriff, den man gerade in der BW einfach kennt --- Wie erfolgt Change, hier in dem Unternehmen.

<Person B>: Grundsätzlich glaube ich, dass es für uns noch nicht ganz so notwendig ist ahh sich zu verändern, weil wir ja ohnehin ständig in einer Veränderung leben, noch. Und das ist bedingt durch die ah, ganz am Anfang angesprochene relativ ah frühe Entwicklungsstufe des Unternehmens, wie ich sie zumindest sehe. Ahm – Das heißt bei uns ist dieser Change-Prozess jetzt noch nicht ganz so notwendig, wie er in, in großen, etablierten Unternehmen mit sehr starren Strukturen wäre, meiner Meinung nach, ja. – Also ich glaub das ist ja auch ein, ein, ein Schlagwort und ah, ah, ein wirklich wesentliches Thema, a die Bereit.. ah aber alles was ich sagen kann, ich, ich finde nur die Notwendigkeit für uns, wie gesagt noch, noch nicht besonders groß ahm--, das in irgendeiner Form einzuführen, weil wir ah -- ständig mit und von der Veränderung leben.

Ich: Mhm

<Person B>: Ich mein du hast das ja selber alles mit, mit- mitbekommen noch, wie schnell teilweise ahm gut, das betrifft dann organisatorische Entscheidungen usw aber, aber , aber trotzdem wie schnell die Sachen bei uns über den Haufen geworfen werden, ja. Also wirklich von eigentlich --- nicht etabliert, das wär in diesem Fa.. ah Zsshg. falsch, aber doch in, in, in definierten Prozessen, ah das man sagt .. von heut auf morgen geheißen, gut wir verändern, wir müssen es verändern und das passiert dann auch, ja. Weil es einfach auch ein schnelllebiges Geschäft ist, im, im, im Vergleich zu vielen anderen. Ich weiß nicht Finanzss… zur Finanzbranche, oder, oder ..

Ich: Momentan? (lache…)

<Person B>: Ja aber die Frage, I mein, die, die, die, das – Gut, die haben natürlich eine Notwendigkeit sich zu verändern, ja aber ob das tatsächlich passiert, das glaube ich nicht, ja. – Um, um ehrlich zu sein – (hustet) –

Ich: Mhm, Ich da eh gemeint (? Schlecht verständlich) das es Veränderungen gibt, in Unternehmen, -- die Frage ist ---- Vielleicht, ich weiß nicht, - wie würdest du das sehen, was würdest du unter, unter Change Management verstehen, jetzt einmal blöd gefragt, was gehört da dazu, wa.., was müsste ich da machen, und so könnten wir vielleicht..

<Person B>: Also, ich ..

Ich: .. wann immer es Veränderung gibt, dann muss es irgendeine Form von Management geben, weil irgendjemand muss das irgendwie vorgeben.

<Person B>: Ja.

Ich: Nur gibt's da eben, aah – kann man das unstrukturiert tun, man kann es strukturiert tun…

<Person B>: Na I mein, wie ich, wie ich es definieren I mein, ich würde, i ich -- mein, was das Wort ja auch schon impliziert I mein Change, einfach jede Veränderung. Wie einfach eine Veränderung umsetzbar ist, ob des jetzt aah, ob des jetzt organisatorische Veränderungen sind, Pro- Prozessänderungen, -- ah bei systemischen Änderungen wird's dann schon schwierig weil, aber, aber – aber alles oder, oder ich würd's einmal so definieren: der Grad an – an --- na nicht der Grad, sondern die --- die Bereitschaft bzw. die Möglichkeit ah Dinge zu ändern – oder ich mein, ich kenn das jetzt nur von, von – von der Pharmaindustrie, wo jede einzelne, kleinst, die kleinste Prozessänderung dokumentiert werden muss, und dann auch interne Widerstände findet, und, und, und ähm bereichsübergreifend diskutiert.., das dauert manchmal Monate ja, wenn nicht Jahre, ja. Um, um auch nur eine kleine Änderung durchzuführen. Das ist bei uns ganz anders, weil wenn wir heute sagen – ah, wir, wir, wir, wir ändern diesen Prozess, dann wird das – in den, in vielen Fällen auch am gleichen Tag umgesetzt, ja, oder spätestens am nächsten, in manchen Fällen ah müssen wir auch ein Monat warten, weil, weil, -- weil ma Vorraussetzungen schaffen müssen, aber – so würde ich es sehen, wobei Change Management ja ein, ein sehr breit gefasster Begriff ist, ja.

Ich: Total, ja, richtig (?)

<Person B>: … Aah ein echtes Schlagwort, -- auch vollkommen notwendig in meinen Augen, aber das finde ist, ss ich irgendwie so wie, wie, wie das Wort Kommunikation, ja. Jeder weiß dass es Veränderung braucht, ah, jeder, so wie jeder weiß, dass es Kommunikation braucht, ahm nur die Bereitschaft an sich was zu ändern, -- ist so wie die Bereitschaft auch von sich aus zu kommunizieren, (lacht) dann wesentlich geringer, ja

Ich: Mhm --

<Person B>: Das wäre, das, das wäre meine.. das ist zwar jetzt keine Definition, -- aber das wäre mein Kommentar zumindest dazu. --

Ich: Ok. Fallen dir vielleicht ah, wo du sagen würdest, erfolgreiche, oder weniger erfolgreiche Change Projekte, auch wenn sie jetzt nicht das - unter dem Namen Projekt firmiert sind, aber .. ah i mein, was mir ganz klar einfällt ist die Transformation von, von unserem Hilfsbetrieb zu einem 145er Betrieb, und und das ist ganz eindeutig ..

<Person B>: Ja. Wobei das würde ich im Rahmen des, einer .Ja eh, das, das ist ein, ein permanenter Change, ja. Das ist wirklich ein, ein, ein, ein, ein permanentes anpassen auch an die Gegebenheiten und insofern, wie gesagt glaube ich, dass es in dieser Phase – ah, noch nicht so relevant ist, ja. Weil, weil, weil wenn wir jetzt nicht uns ständig verändern würden, dann wären wir ohnehin schon ---- schon tot, ja. – Ah also mir fällt jetzt auch nix, -- nichts konkretes ein, -- ah – oder umgekehrt mir würden 1000 Sachen einfallen, ja, die, die, die, diese Veränderung --- ahm irgendwie auch, auch darstellen --, aber dadurch das es eben Teil unseres Geschäftes ist ---

Ich: Also kann man auch sagen: Du findest es ist Change Management, jetzt ist in der Organisation, so wie es ist, adäquat implementiert eben, das jetzt nicht..

<Person B>: Naja, ah -- Change Management, jetzt weiß ich nicht, ob's adäquat implementiert ist, weil ich nicht einmal genau weiß, oder ich nicht sagen kann, was Change Management jetzt überhaupt beinhaltet, ja. Weil das wäre ja.. Ich will jetzt nicht mit einer Gegenfrage kommen, ja, aber, oder, oder mit ahm, ahm wieder mit begrifflichen Dingen ah, ah ver-, ver- verstricken, aber trotzdem, was wäre dann Change Management, ja oder von wem geht es.. ist es eine Technik, ist es ein Führungsstil, ist es ah ist es ein, ein, ein betriebswirtschaftlicher Ansatz? - Was wäre Change – Management? - Also ich bin davon überzeugt, dass, das, -- dass das ohnehin nur von der Führung kommen kann -- und von den Marktgegebenheiten.

Ich: Mhm -- Ja, also Change Management meines Erachtens ist, aah -- der adäquate Umgang mit Veränderung eben. – Und das kann – das beinhalted wirklich sehr viel. Also es gibt ein Schlagwort..

<Person B>: Ja, ja.

Ich: ..First-Level Change, Second-Level Change, primäre oder sekundäre Change, oder aah – da gibt es eine ganze Menge Differenzierungen eben, ah auf der einen Seite ist es der ah der die kontinuierliche, die evolutive Verbesserung, Stichwort Prozessverbesserung; was eh permanent immer möglich sein sollte. Und das andere ist: Größere Veränderungen also wirklich radikale Veränderungen, die teilweise die Identität der Organisation verändern, auch. Oder z.B. ich führe ein, ein neue - ich trete in ein neues Geschäftsfeld ein, oder ich führe ein neues ah IT System ein. Das sind dann Dinge die wirklich größerer Veränderung.., eine große Veränderung bedeuten für die Identität einer Organisation auch. Und da gibt es natürlich unterschiedliche Maßnahmen, die ich ergreifen muss um das adäquat auch letztlich akzeptiert zu machen, darum geht's ja. Natürlich, entschieden ist gleich einmal was, aber die Frage ist, was muss ich tun um es gut auch zu implementieren und das ist Change Management. Eben diese, diese Methoden und da fällt natürlich alles Mögliche hinein, weil ah …

<Person B>: (Währenddessen zustimmende Bejahungen) Eben! Das ist nämlich genau der Punkt. Es fällt alles Mögliche rein. Ich kann mich erinnern, wir haben nämlich früher auch - aahm in der Beratung noch dieses CM Training selber abgehalten, ja. Und es war letztendlich und mhm vielleicht auch vollkommen falsch interpretiert damals, ja. Aber trotzdem, es war ein, ein Sammelsurium von allen Dingen, die's, die's im, im, im Management - ahm überhaupt gibt, ja - und deswegen tu ich mir ein bisserl schwer – ahm auch, auch das jetzt zu komm.. ah zu, zu kommentieren. – Was mir, was mir schon einfällt dazu wäre, das was, was bei uns - vollkommen fehlt – um jetzt wieder eine Diagnose oder bzw. a Analyse unseres eigenen Unternehmens zu machen

ist ein, ein irgendwie kontinuierlicher Verbesserungspro.. es gibt keinen Standard dahinter, ja – Es ändert sich zwar alles, aber eigentlich sehr chaotisch und nicht in einem, in einem, in einem, in einem kontinui.. in einem kontinuierlichen und dann auch sich etablierenden System --- Das – Das, das fehlt, ja.

Ich: Was sagst du, könnte die Ursache dafür sein ---

<Person B>: Hmm.

Ich: Auf der einen Seite, ich mein ich weiß, wir haben gerade in der Technik, also jetzt muss ich auch im 145er und eigentlich in all den drei Bereichen, CAMO und auch in der Quality natürlich sehr starke Vorschriften. Wir müssen Prozesshandbücher haben und solche Dinge. – Also insofern ---

<Person B>: Na äh dort, i mein, wo man's nicht beeinflussen kann, darüber red i eh net, ja.

Ich: Mhm.

<Person B>: Es geht darum, das wir eigene – eigene Abläufe..

Ich: Also interne Abläufe

<Person B>: int-, interne ja.

Ich: .. die also jetzt nicht -- da sind um irgendein Requirement zu erfüllen.

<Person B>: Ja. --

Ich: da gibt's keine – keinen ah –

<Person B>: Wir haben, als ganz konkretes Beispiel. Wir haben diesen, diesen jetzt im Zuge dieser, dieses Service Center Approvals ahm diesen Garantie, oder Gewährleistungsprozess – den wir mittlerweile schon das 15mal wahrscheinlich ändern, ja. - Weil wir nicht genau äh – wir, wir wissen wie das System funktioniert- aber wir wissen nicht genau, wie die, die dort entscheiden, wie die denken. Aahm können es auch nicht ganz integrieren in unsere eigenen Abläufe, die auch wieder – ahm - eine Schnittstelle haben zur Zentrale. Also gibt's unterschiedliche Beteiligte, ah über einen Prozess, den wir nicht kennen und – deren – Entscheidungskriterien, oder, oder auch die Entscheidungskriterien der anderen wir nicht kennen. Das heißt wir müssen ihn ständig umstellen. Jetzt komm ich auf den Punkt. Hätten wir eine – standardisierte, oder strukturierte Vorgehensweise, hätten wir uns – irgendwann einmal hingesetzt, hätten den Prozess erhoben, hätten ihn aufgezeichnet, dass haben wir sogar, das erste Mal, ja. Ah und hätten aufgrund dieses Ablaufes, dieses, dieses – ein Ist gibt es ja nicht, weil das, das hat es ja noch nie gegeben, aber zumindest der Sollablauf. Hätten wir gesagt, ok dort kommen wir hin. Stattdessen haben wir --- jede Woche irgendwas geändert, weil wir immer wieder gesehen haben, dort läufts schief, da läufts schief, da kriegen wir das Geld nicht, da versandet das irgendwo und ahm das war immer nur so ein, so ein fire fighten. – Und ich weiß jetzt nicht, ob das die Frage beantwortet, aber wie gesagt es ist nur als Diagnose des eigenen Unternehmens ah stelle ich fest, dass wir so etwas nicht haben, ja.- Und das, das was gut wäre, zu starr in, in, in Prozessmappen zu denken ist dann allerdings auch wieder falsch, weil, weil es dann zu einem zu theoretischen, ah zu einer zu the- theoretischen Themenstellung kommt, ja.

Ich: Mhm.

<Person B>: .. also muss es irgendwo (lacht) eine Mischung sein, zwischen einem wirklich einigermaßen wissenschaftlich strukturierten Ansatz und dem was man auch in der Praxis her lebt. Ja.

Ich: Mhm. --- Ok. ---- Das heißt, ich hab mir noch notiert, ah – Eine BSC könnte das deines Erachtens auch eine, eine Möglichkeit sein um ah um einen Change-Prozess zu begleiten.. ist jetzt relativ rhetorisch, weil – jetzt in einem fiktiven, in einer fiktiven Organisation.

<Person B>: Ja, ganz bestimmt, ja. – Ganz bestimmt – Weil ich würde ja aufgrund der, der, der Kennzahlen – sehen, was sich ver- also, -- es ist wahrscheinlich auch nicht das Beste, ja das beste ah ah System, - aber ich hätte schon einmal eine Indikation dann dadurch, ja.

Ich: Mhm. ---

<Person B>: Off-records, was meinst du welche, welche Einflussfaktoren jetzt BSC…

Tonband aus…

(Ich erkläre ganz kurz das Basismodell der BSC, die vier Dimensionen und die Story of Strategy, wie alles in der finanziellen Perspektive münden muss.)

Tonband wieder an.

Ich: Gut… Lassen wir das Thema Change Management und gehen zum Thema Projekte, Prozesse. Veränderungen könnten beispielsweise auch als Veränderungsprojekt angesehen werden. Wir haben da kurz vorher (Anm. bevor das Tonband lief) schon gesprochen, da hast du angezweifelt ob --, Projektorganisation, oder du hast es einfach hinterfragt, ob Projektorganisation eine bestimmte Größe überhaupt adäquat ist, oder wenn schon, in welcher Form. – Wie siehst du … –

<Person B>: Na I, I, I muss vielleicht auch relativieren. Ich hab das jetzt nur, auch unter dem Aspekt des ah dieses Veranstaltung am Freitag, ah weil ich geglaubt habe, dass das ein, ein, ein – ahm -- eine Standortbestimmung,- aah, bezüglich der de des, des Projektmanagement bei kleinen und mittleren Unternehmen ist. Und, und, und ah mein eben --- in dem Zusammenhang gedacht habe, dass ma, dass man – ah Projekte, wahrscheinlich in einer kleinen Firma, einfach dadurch, dass es nicht so starre Strukturen gibt, also davon gehe ich jetzt einmal aus, dass es in kleinen Firmen tendenziell eher weniger starke Strukturen und, und, und, und, und Schnittstellenthematiken gibt. Das die hald auch leichter umgesetzt werden können, ohne eine eigene Projektmanagementorganisation. – Also das I so, Das heißt eigentlich kann i sagen geh, zum, zum Logistikleiter, kannst du di um des kümmern, obwohl da auch die, die, die Buchhaltung davon betroffen ist und, und, und äh der, der, der Einkauf, gut Teil der Logistik – ah und auch die Produktion, und das würde passieren, ja. Währenddessen in einem größeren Unternehmen ist das schon nicht mehr so einfach, weil ah einen, einen Bereichsverantwortlichen dafür zu bestimmen in andere Bereiche einzugreifen. – Das war meine grundsätzliche Überlegung, ja. Deswegen glaube ich, ist es eher leichter hier auf dem, auf dem kurzen Dienstweg, gewisse Dinge anzuleiern auch umzusetzen, ja. --- Das war, das war meine, meine, ah. Kannst du die Frage noch einmal stellen, das war nur die, die Rechtfertigung zu meinen, -- zu meinen… -

Ich: Ja es geht..

<Person B>: … ersten Gedanken.

Ich: Es geht jetzt um …, generell um Projekte und Prozesse ah – ich versuch möglichst nicht wirklich direktive Fragen zu stellen, …

(<Person B> bejaht zustimmend)

Ich: … sondern einfach so sozusagen, dass was dir in den Sinn kommt aus dir herauszukitzeln irgendwo und meine Frage war: Du hast vorher gemeint, Projekte – ah eine Projektmanagementorganisation, oder eine Projektorientierte Organisation, so wäre der Terminus Technikus dafür, ist vielleicht für eine bestimmte Größe nicht adäquat, ja.

<Person B>: Ja.

Ich: Das wär der Ansatzpunkt, aber …

<Person B>: Ja.

Ich: Aber da müssen wir auch nicht weiter darauf eingehen., Mir geht es generell darum – der Stellenwert der Projekte in dieser Organisation, über Prozesse haben wir schon vorher auch gesprochen und. Haben Projekte, das ist jetzt wirklich sehr, weil ich weiß schon, vieles hald schon, für die, (lache) für die Nachwelt muss ich es da auch ah zu Band bringen und zu Papier. – Haben Projekte überhaupt Relevanz hier in der Organisation. Wenn ja, wie werden sie gehandhabt, gibt es Verbesserungsmöglichkeiten, ist der Stellenwert adäquat, besteht Verbesserungsbedarf? ---

<Person B>: Es besteht ganz bestimmt – Verbesserungsbedarf, ja. Das ist jetzt, I mein, dass Projekte notwendig sind um nicht im, im, im Tages äh geschäft zu versumpern und, und ah auch, auch diese Fähigkeit sich zu verändern dann dadurch auch verloren geht, ah. – Also schon allein deswegen bin i überzeugt, dass es absolut notwendig ist, ja. Eine, eine, eine Projektorganisatio.. , ob es eine Organisation ist, in einer, in einer kleinen, aber relativ kleinen Firma, wie es wir sind, weiß ich nicht, (rückt mit dem Stuhl) aber zumindest einmal, dass man Projektstrukturen schafft, ja. Also das ist, das ist, glaube ich, ein Schlüssel zum, zum, zum zum Erfolg, für jedes Unternehmen. -- Das ma, dass man einfach und, und Projekte ah würde ich jetzt einmal einfach, als, als, nicht einer, --- oder nicht -- nicht unbedingt einem gewissen Bereich zuordenbar, -- und/oder aah aaahm einfach wenn's in einem Bereich ist dann mit einem, mit einer ausserordentlichen Themenstellung und mit einer größeren Anzahl von, von ah Umsetzern, defi.. das würd' ich so definieren.

Ich: Komplexität

<Person B>: Kom.. Komplexität, genau mit einer Komplexität, die nicht sofort -- gelöst werden kann, ja. (unverständliches Gemurmel …beinhalted.., lachen) ahm – Ja ich glaube, dass es, dass es, dass es notwendig, das es absolut notwendig ist, ja. Wobei das wird jetzt, das wird jetzt jeder glauben, die Frage ist nur, wie man, wie man das auch erfolgreich --- im Unternehmen – etabliert und, und aufhängt. --

Ich*: Das wäre das Stichwort Change Management, vielleicht. Dann der link dazu. ---*

<Person B>: Ja vielleicht wäre es wirklich dort. ----- Ja. --- Das heißt aber auch, dass man eine Change Management Organisation, ob man das jetzt Change Management Organisation oder Projekt Management, oder Prozesss Optimierungs, oder, oder Reorganisations Organisation nennt (lacht)

Ich: Ja. - Da herrscht tatsächlich auch in der Literatur ein wahnsinniger ein Vielfalt, ein Wust an Begriffs definitionen. Aber, vielleicht nur noch ganz kurz, weil du sonst vorher auch zum Thema Change Management gesagt; du hast das in der Beratung selbst auch gemacht und da es war ein Sammelsurium von allen möglichen Management-techniken, -methoden. Das ist tatsächlich aber auch, ah also Change Management bedarf des gesamten Baukastens an Management tools, weil es einfach wirklich um, um, um, um ..-- je nachdem, aber den richtigen Stellenwert muss ich ihnen hald..

<Person B>: Ja.

Ich: .. beimessen, der Werkzeugkoffer wird für eine Veränderung auch benötigt

<Person B>: Ja, aber, I mein, da hast du vollkommen Recht, das ist ein guter Vergleich mit dem, mit dem, mit dem, mit dem ah Bau-.. – hast du Baukasten gesagt?

Ich: Werkzeugkasten.

<Person B>: Werkzeug-, Werkzeugkasten (hustet) – ist ein guter Vergleich. – Allerdings glaube ich auch dass sehr viel dadurch, sehr viel Missbrauch ah getrieben wird, damit, ja. Weil, ich mein, so wie, wie ich für ein, wie wenn ich jetzt eine, einen Flieger repariere oder ein Fahrradl rep-, repariere, und ich brauch einen Schrauben, (hustet) und der – also der an Schraubenzieher -- und der passt net, dann sehe ich das so-

fort, ja. – Wenn ich hier aber, im Management, das falt-, das falsche Werkzeug einsetze, dann bemerkt das einmal lange Zeit überhaupt niemand, ja und in vielen Fällen – merkt das ah, wird das auch, wird der Fehler auch, dieses, diese, dieses, dieser, dieser Verwendung des falschen Tools auch nie entdeckt, ja. Und insofern -- ist es auch a bissl, ich glaub a bissl problematisch. Weil ich, weil ich das auch kenne, weil bei, bei einigen Firmen, die hald unter dem Aufhänger Change Management hier alles verpacken, in, in, in, -- oder, oder, oder glauben ah diesen Werkzeugkasten für jedes Problem anbieten zu können, -- immer wieder die falschen Werkzeuge verwenden, dadurch auch zu einem vollkommen falschen Ergebnis kommen, ja. I weiß nicht, ob das jetzt zu abstrakt ausgedrückt war, aber, aber

Ich: .. für den theoretischen Teil (lache)..

<Person B>: … nein, aber des war ihh, ih, das war bei diesem Pharma.., -- bei diesem Pharmakonzern so, wo ich, ah oder wo es ja auch diese Six Sigma Gruppe gegeben hat. Es hat alle zwei Jahre vom Vorstand auch ah, Vorstand auch unter einem, unter einem neuen Begriff verkauft wurde, ja. Immer wenn der Vorstand gewechselt hat, hat man die Initiative a bissl anders ge-, ge- genannt, einmal war es ein Quality-Leadership Process, ein anderes mal war es eben ein, ein Six-Sigma Ansatz, das nächste Mal war es ein Lean-Six-Sigma Ansatz, dann hat es einen, ein TQM Ansatz gegeben und letztendlich hat jeder, und jeder hat es immer wieder als neu verkauft, ja. Aber die Werkzeuge waren immer wieder dieselben, ja. Immer wieder genau die gleichen. Manchmal war es ein bisserl eher qualitätsorientiert, manchmal war es ein bisserl aah statistisch orientiert, wie auch immer. Aber letztendlich hat, hat man immer das gleiche, hat man immer versucht -- etwas zu verändern in einer Organisation. – Aah und --- und das interessante daran ist ja auch – das letztendlich, also ich kenne diesen Gradmesser an Erfolg, oder, oder diesen, diesen Erfolgsindikator eigentlich nicht, ja. Ist es erfolgreich, die Einführung von diesen ganzen Initiativen, ja, oder nein? --

Ich: Mhm. -

<Person B>: Gibt, gibt, gibt'sss – mein, man kann

Ich: … Frage nicht..

<Person B>: Nein es war eigentlich eine F.., eine Feststellung und eine Frage, ich mein ich weiß, es ist jetzt nicht hier der, der, der Anlass um Fragen zu stellen, aber trotzdem, aahm – mein, man kann gewisse Projekte -- bewerten, ob die jetzt sinnvoll waren oder nicht, das, das kann man unter Umständen noch, -- aber ob man einen gesamte, einen gesamten Change Management Ansatz bewerten kann, in seiner finanziellen, wirtschaftlichen Auswirkung, das, das wage ich jetzt einfach mal zu, be-, be-, be-, bezweifeln, ja. -- Heißt aber nicht, dass sie nicht trotzdem sinnvoll sind. --

Ich: Ich heb mir das für nachher auf, weil – dann beantworte ich das nach dem Interview, weil sonst muss ich das abtippen und das möchte ich vermeiden.

<Person B>: Ja.

Ich: -- Gut. Einen letzter Punkt -- Zum Thema Projekte und Prozesse, -- Aah, gibt es einen Überblick über die laufenden Projekte und Prozesse?

<Person B>: Nein. --

Ich: und ich mein, wir haben es eh schon besprochen, darstellbar in einer BSC..

<Person B>: Nein, dass gibt es nicht. --

Ich: wäre es.. – das ist jetzt eine No-Na Frage

<Person B>: Ja.

Ich: Ich glaub, die lasse ich einfach weg, die hast du eh schon vorher beantwortet. ---- Ja. Im Prinzip sind wir jetzt beim vorletzten Punkt, oder eigentlich beim letzten Punkt.

Jetzt möchte ich dir einmal zeigen, was ich mir überlegt habe während der letzten zwei Monate, -- ich mein, das ist natürlich nicht alles was ich mir überlegt hab. Aber das ist ein Teil davon.

(Anm.: Ich zeige Abb. 28).

Ich: ----- Wobei du das natürlich kennst, das ist jetzt eine, eine BSC.
<Person B>: Ja. --
Ich: Nur, --- die Idee ist mir relativ früh schon gekommen, ah – erstens einmal -- BSC gibt es schon genug, wo ist jetzt die Innovation wirst du dich vielleicht Fragen. Die Innovation ist jetzt die, das es hier beispielsweise einen Trend gibt, -- der üblicherweise in BSCs nicht enthalten ist, sondern da habe ich dann mehr, oder weniger eine Kennzahl. –
<Person B>: Ja, aber, i mein, dieser Trend ist ja auch abgeleitet von irgendeiner Kennzahl, oder? –
Ich: Für die Kennzahlen schon, -- wobei da ist meine zweite Innovation, die bei Kaplan/Norton wohl auch akzeptiert war, - aber sie haben das eigentlich in den Hintergrund gedrängt, ah --- das es Dinge gibt, die einfach nicht -- adäquat messbar sind. Das ist der äh, äh – der systemisch-konstruktivistische Ansatz. -- Das ich eine Stimmung nicht messen kann. Sicher kann ich ableiten eine Fluktuationsrate, aber dennoch, -- gewisse Themen, -- kann ich darüber diskutieren, und kann mir dann ein Bild darüber machen,..
<Person B>: Mhm.
Ich: .. und das hätte ich als Dimensionen angesehen. Die Dimensionen, ich hab's jetzt einfach nur so genannt, um sie von den Kennzahlen zu un- zu unterscheiden, haben noch dazu den Vorteil, - dass sie relativ rasch verfügbar sind, das heißt, ich brauch mir nicht vorher schon großartig überlegen Hui, wie komme ich jetzt überhaupt zu der Kennzahl, sondern ich frage einfach die relevanten Leute. Was denkt ihr, sind wir da, in welch.. welchem Bereich sind wir da. -- Das heißt, dass ist die dann die dritte Neuerung, die ich da in meinem Modell jetzt hab, das des letztlich nur Basis sein kann, für eine Diskussion über den Zustand einer Organisation. -- Und jetzt wird's einfach so. --
<Person B>: Mhm. Woher kommen die Kenn-, wie, wer, wer, wer, wer ah --- wer – bewertet das. Ich mein die Kennzahlen müssen ja objektivierbar sein, das muss ja..
Ich: Kennzahlen, das sind, .. also das können .. das sind, was weiß ich Bilanzkennzahlen, Rentabilität, in der, in der Finanzperspektive. Kundenkennzahl kann sein, Anzahl der Kunden als ganz einfache Kennzahl,..
<Person B>: Ja, (bejaht oft.)
Ich: … oder Wachstum, oder wie auch immer. Die Dimensionen allerdings, die sind hald, eben… . Und deshalb denke ich mir das ist ein Vorteil, weil sie erstens schnell verfügbar sind, das heißt natürlich muss ich mir im Rahmen - der Strategie überlegen, was, welche Bereiche muss ich überhaupt beachten um diese Strategie zu verfolgen. – Davon abgeleitet, kann ich eben, -- jetzt fällt mir nix besseres ein ausser die Zufriedenheit (lache)
<Person B>: Mhm.
Ich: … für eine Dimension, aber auch, beispielsweise, so wie ich es in der Arbeit geschrieben habe, als banales Bespiel, wenn ich einfach meinen Lagerstand nicht weiß, was vorkommen kann, sollte. Dann frag ich einfach meine Leute, ah die aah von dem Lagerstand abhängig sind. Habt's ihr immer euer, euer Material oder nicht, oder

fehlt euch da was, oder nicht, und so eben eine Wirklichkeit konstruieren, was natürlich in einem gewissen Rahmen nicht richtig ist,

<Person B>: Ok, (unverständlich)

Ich: .. aber zumindest ein Ansatz um das - lenkbar zu machen.

<Person B>: Hmm -- Aah.. Was ist jetzt nocheinmal… -

Ich: Ich mein, ich will jetzt nicht im Detail ah, sondern nur ganz generell.. – Ich will jetzt nicht im Detail, die Ideen die ich jetzt hab für die Organisation, hab, das soll da möglichst - ein bisserl allgemeiner, abgehoben, jetzt…

<Person B>: Ja, aber wenn du jetzt eine neue, wenn du jetzt eine neue ah – so eine Strategie, nicht, nicht Strategie, sondern ein, ein, ein neues Konzept entwickelst, ja, dann kannst du eigentlich schon deine, deine Dissertation schreiben, ja.

Ich: Ich werd es meinem Professor vorschlagen. (Lache).

<Person B>: Na, wenn..

Ich: Das ist ja eigentlich ein, ein Nebenkapitel in meiner Arbeit, nur mir, mir ist die Idee gekommen, und ich wollt es einfach niederschreiben bevor es irgendwie, jetzt ist es zumindest drinnen, das beansprucht vier, fünf Seiten... --

<Person B>: Na i mein wesentlich wär's einmal, ähm wesentlich, interessant wär's diese, diese Kennzahlen auch mit tatsächlichen ähm vorher festgelegten Kennzahlen einmal zu befüllen, ja. Oder äh, dass man sagen wir einmal darüber reden. Interne Geschäftsprozesse, gut, aah. –

Ich: Ja genau da setzt meine Arbeit aber weniger an, dass ich sag, wirklich genau welche Kennzahlen brauche ich jetzt.

<Person B>: Ok.

Ich: .. sondern genau. Ist es überhaupt adäquat. Könntest du dir vorstellen deine Organisation so (zeige auf Abb. 28)

<Person B>: Ja, natürlich, wär das, wär das, wär das

Ich. .. kurz, ja, da ist's rot, da muss ich was tun, warum ist da schon die zweite Periode rot, oder nicht, und auch im Rahmen einer Diskussion dann letztlich, mit den Entscheidungsträgern, diese Wirklichkeit auch zu konstruieren.

<Person B>: .. Na, das wär schon auch interessant. Die Frage ist immer, aah – doch, es wäre gut. I mein, wie, wie, wie, die, diese Verbesserung…

Ich: Ja genau..

<Person B>: Ich glaube es würde auch einmal einen sehr, sehr guten Überblick darüber geben, was, wie's, wie's im Unternehmen ausschaut, ja. Ahm. Was mir etwas fehlen würde, das, das, das ah hat mir beim, auch beim BSC – ahm Konzept etwas gefehlt, ganz grundsätzlich, dass man es nicht in einer, es gibt keine wesentliche Kennzahl, so wie in einer Bilanz, oder in einer GuV, wo unten das EGT, oder das EBIT, oder wie auch immer, was immer für ein Unternehmen wesentlich ist, ganz unten dick und fett dasteht, ja. Und das ist das Einzige was zählt. (lacht). Hier ist es, hier ist es anders, ja.

Ich: Mhm

<Person B>: ..weil es kann, und das müssen wir hald dann unterschiedlich gewichten, dass man es von oben nach unten ah – darstellt --- das ah --- dieses, dieses rote, zwei Perioden hintereinander, hinter-, hintereinander rote, diese rote Kennzahl, die ist vielleicht - eher vernachlässigbar, als diese da oben, ja. Und das ist das was mir, was mir bei der Übersichtlichkeit ein bisserl fehlen, fehlt.

Ich: Mhm.

<Person B>: Ist zwar ein kleiner Punkt, aber ich weiß nicht ob das jetzt so wichtig ist, dadurch, das keine Kennzahlen drinnen stehen das ist auch jetzt nicht, das ist jetzt

nicht, das ich .. das jetzt nicht umlegen kann auf unser Unternehmen, würd ich ah würde ich jetzt nicht wissen –

Ich: ..ist die jetzt wichtig, oder …

<Person B>: Ja genau! Interessiert mich das jetzt, ich mein es interessiert mich jede Kennzahl, weil alle irgendwie voneinander abhängen, aber in erster Linie interessiert mich bei den Finanzenkennzahlen etwa Eines (tippt auf die oberste Kennzahl in der Financial Perspective)

Ich. (lache) ok. – also aggregiert, einfach ..

<Person B>: .. Ja, aber wenn was dastehen würde, wäre es wahrscheinlich gleich vielleicht ist es noch etwas theoretisch für mich, -- ahm wenn's dastehen würde wäre es wahrscheinlich ah, um, um vieles besser, ja. -- Wie ist es noch einmal bei, bei Kaplan/Norton, die haben doch auch, -- haben die Zahlen drinnen, oder was ist denn da?

Ich: Ja, ja. Ja, also die sind total..

<Person B>: Die arbeiten ja auch mit, mit Farben, oder?

Ich: Ahm – Das ist eigentlich nicht relevant, sondern sie sind nur insofern praktisch, weil mit Farben kann man gleich was anfangen, also wenn's im grünen Bereich ist, dann ist es grün. Und gerade eben, ich hab mir hier jetzt gedacht.. aber das führt jetzt fast ein bisserl zu weit, dazu, ah

<Person B>: Du hast gefragt.

Ich: Ja, ja weil es mich selber, ich komm da immer selber, dann tipp ich wieder wie der Blöde. Ja, im Prinzip sind wir eh dann eh schon am Schluss, ah das heißt gibt es von deiner Seite vielleicht noch irgendwelche offenen Punkte, die du, die wir jetzt noch nicht berücksichtigt haben, die … –

<Person B>: Nein.

Ich: … relevant wären. Also was von dem wir gesprochen haben. Über Entscheidungen, du hast dich kurz vorgestellt, wir haben das Umfeld -- etwas bestimmt. Entscheidungsgrundlagen besprochen. Ah – Ah ja, -- Das haben wir nicht, das wollte ich nachher noch machen. – Welche Vor- und Nachteile. – Das muss ich umändern in meinem Fragebogen, das gehört eigentlich nach – ah Entscheidungssysteme - hat die Informationsgenerierung für dich derzeit, das hätte ich eigentlich vor dem fragen sollen, hast du irgendwelche, also für dich in deiner Organisation, wie du deine Information bekommst, gibt es da Vorteile, gibt es da Nachteile, bist du zufrieden..

<Person B>: Es gibt, Ja, na ich bin überhaupt nicht zufrieden, wirklich ich bin überhaupt nicht zufrieden, aber das ist auch auf – (lacht) nein, das ist ah, die Zeit, i mein es gibt ja auch so – gewisse Anforderungen, die unterschiedlich sein mögen, aber Anforderungen an ein, an ein Kennzahlensystem, ja

Ich: Mhm.

<Person B>: Und wenn ich die einmal ah, jetzt mir eben gedanklich überlege, dann sind die allermeisten Anforderungen, wie, wie zum Bsp. Zeitnähe bei uns nicht erfüllt, ja auch perio- perioden ah, die eindeutige Periodenzuordenbarkeit, ja ist, ist, ist nicht erfüllt. Also es gibt, es gibt mir zwar einen gewissen --- ahm – Anhaltspunkt, wo wir stehen, aber es ist nicht aussagekräftig.

Ich: Mhm.

<Person B>: das ist es nicht, ja. Und da sind wir noch weit davon entfernt, ein, ein, ein wirklich schlagkräftiges Berichtswesen zu haben, wenn das die Frage war.

Ich: Mhm. -- Ganz generell, wenn du Informationen brauchst, also ...

<Person B>: Naja, wenn ich … na, ich krieg die ... , Na, die krieg i net. Die krieg ich nicht in, in, in, in ..

Ich: … (unverständlich) vorstellst, weil sie nicht zeitnah sind, periodenabgegrenzt und so weiter..

<Person B>: Auch die, auch die ah Möglichkeit, die äh Information zu, zu, zu generieren, ja ob selber, oder über andere, die ist mir einfach in, in, in der Form, wie ich sie gerne hätte nicht da. --- Weil ma, weil ma, – Und, und ich glaube, da verlange ich nicht zu viel, sondern, sondern i mein, weil ich es auch kenne -- und auch schon – das selber solche, solche, – Systeme erarbeitet habe, weil's bei uns hald einfach wirklich sehr schwerfällig ist, ja. – Was dann dazu führt, das, das, das, das, das dann Ad-hoc Entscheidungen getroffen werden, die -- einer, einer, einer Situation von vor zwei, oder drei Monaten entspricht, ja. Also man kann einfach nicht -- im richtigen Ausmaß reagieren, eh vollkommen logisch, ja. Also diese ganzen Schwächen, die sich dadurch ergeben, die sind bei uns -- sieht man bei uns, ja.

Ich: Mhm.

<Person B>: Also, -- Das war deine konkrete Frage --- Warum's nicht, nicht ah – nicht zufriedenstellend erledigt im Moment. --

Ich: Ok. – Ja dann, wären wir wieder bei den offenen Punkten, ob dir sonst noch was einfällt, was, was, was du der Nachwelt über meine Arbeit hinterlassen willst.

<Person B>: Na da muss ich's mir erst einmal anschauen, ja (lacht)--

Ich: Hast du vielleicht noch aah, zur Form des Interviews noch irgendwelche inputs, ja das ist eigentlich eh off-records, das ist für mich…

<Person B>: Das kann ich mir vorstellen.

(Tonband aus)

<Person B> gab mir etwas Feedback zur Durchführung, meinte, zu Beginn war ihm die Struktur nicht ganz klar. Grundsätzlich fand er es gut, weil neue Dinge hinterfragt wurden. Bemerkte auch, dass für Organisationsentwicklung wenig Zeit sei.

Interviewter C

<Person C>s Muttersprache ist nicht Deutsch. Das Interview fand in offiziellem Meeting Raum statt. <Person C> hatte, sofort Zeit, was eher unüblich ist, aber wir konnten pünktlich beginnen. Vorweg fragte er gleich bezüglich eines tagesaktuellen Themas nach, das wir auf nachher verschoben. Weiters erwähnte ich den Titel der Diplomarbeit, worauf <Person C> erwiderte, was das denn bedeute.

Ich: …so geht das. Ok --- Und ah – Das ist ein qualitatives Interview, sprich es ist kein, im Unterschied zum quantitativen Interview ist es so, dass, das ich dir nicht, ich, verich versuch eigentlich möglichst wenig Fragen zu stellen, weil ich möchte dich möglichst nicht irgendwie beeinflussen, oder leiten. Ich mein es wird mir nicht übrig bleiben, das ist einfach ein, ein, ein Forschungsschema. Und ich hab mir eben das qualitative Paradigma ausgesucht, das heißt es geht mir jetzt darum, wenn ich jetzt sag, Management-Informations-Systeme; wäre schon einmal eine interessante Frage, wie du gesagt hast: Ja, das bedeutet überhaupt? Also das ist, das ist, aus, aus diesem…, was du darüber denkst, du bist der Experte und ich fasse sozusagen die Eindrücke mehr oder weniger zusammen und werte die dann anhand von meiner Forschungsfrage aus. Und versuch da Schlüsse zu ziehen. – Die – Ja das sind auch schon gleich die Ziele der Befragung, das heißt, du bist der Experte, du führst eine Organisation

<Person C>: Mhm.
Ich: und, ah – du benötigst dafür Informationen.
<Person C>: Mhm.
Ich: Und ein MIS ist eben ein System, das muss kein Computerprogramm sein, gar nix, das, das kann alles Mögliche sein, wie du Informationen über deine, für deine Entscheidungen generierst. Also das kann, wie gesagt, was auch immer sein. -- Tonband haben wir. Anonymität zusichern, genau. Also das, ich transkribiere das dann.
<Person C>: Mhm
Ich: … und die Namen können, werden üblicherweise auch, dass man nicht…, da wird dann nicht dein Name stehen, sondern hald -- Interviewter A, B, C oder wie auch immer. Und auch ah Unternehmen, aah, die Namen von Unternehmen – kann man anonymisieren, also das..
<Person C>: Ok.
Ich: …brauchst du dir keine Sorgen machen, das man da irgendetwas. Und natürlich auch, wenn es um irgendwelche heiklen Daten geht. Ich leg dir das dann auch vor. Du kannst das noch mal, die Transkription durchlesen auch…
<Person C>: Mhm.
Ich: … und wenn irgendetwas nicht passt, oder soetwas.. – Ja, es gibt im Wesentlichen vier Themenbereiche. Erstens einmal – Entscheidungen und Entscheidungsträger, sprich da geht's kurz um dich – Was -- du denkst, in deiner bisherigen Laufbahn relevant war, -- für dich um, -- dass du jetzt eben Entscheidungen triffst, wie du sie eben triffst. -- Dann geht's darum aah, wie die Organisation aussieht, -- in der wir uns befinden. Das ist auch ein bisserl… ich kenn ja das Umfeld hier, aber ich muss hald trotzdem fragen, weil ich muss ja das transkribieren…
<Person C>: Mhm.
Ich: …und letztlich da festhalten. Dann geht's eben um Entscheidungssysteme, das was ich grade angesprochen habe. Es gibt Computerprogramme dafür, also auch das <Computerprogramm A> wäre ein Entscheidungssystem, für einen Planer zum Beispiel. Er weiß ok, da wird eine Wartung fällig, das ist eine Grundlage für seine Entscheidung. – Ah, das nächste Thema ist Change Management. --- Wenn ich – ein System entwickeln möchte, haben möchte, dann bedarf es auch eines Change Management, und darum soll es da gehen, wie das, wie du das Thema siehst, …
<Person C>: Mhm.
Ich: …was es in der Organisation schon gibt. Wie das einfach abläuft. – Dann noch ah Change – kann man mit Projekten abdecken, deshalb eine kurze Frage auch noch zum Projektmanagement, und im Zusammenhang da natürlich auch Prozessmanagement, mein Steckenpferd.
<Person C>: Mhm.
Ich: Ich darf dich da wi-, wie gesagt wirklich nicht irgendwo leiten, oder, also gerade leiten darf ich, aber nicht beeinflussen. Ja, dann werd ich dir noch etwas zeigen, was ich mir überlegt habe, und das war es dann auch schon. Das wird in etwa, hab ich dir eh schon gesagt ..
<Person C>: Zwei Stunden.
Ich: Maximal, aber.
<Person C>: Ok. --- Und wie fangen wir an?
Ich: Ich würde sagen mit, mit dir am Besten. Also mit einer kurzen Vorstellung, also zu deiner Position und zu deinem Hintergrund auch, im Speziellen wenn's darum geht für Entscheidungen, wo du denkst, das waren Ereignisse, oder Ausbildungen, oder was auch immer, die relevant waren, die dich, die dich da geprägt haben.

<Person C>: Ok. -- Also ich bin zum Geschäftsführer geworden – Ich weiß nicht, ob das üblich ist, es war vielleicht ungewöhnlich, aber als führende Pers… ah – Führung-Führungstätigkeit habe ich öfters gehabt, durch meine Laufbahn und das war hauptsächlich ah, so wie es vielen gehen, die machen ihren Job gut, und dann werden sie gefördert und, und haben mehr, und mehr und mehr Verantwortung um Entscheidungs ah Entscheidungen zu treffen, und das ist hat mehr, oder weniger meine Laufbahn geprägt, also Angefangen in als reine, sagen wir Handwerker vielleicht mit einer Ausbildung in meinem Fach, und dann zu, zu Gruppenleiter, oder, oder Controller und, dann schön langsam dann weiter in, in Unterstützung von dem Management und dann bis zu Managementpositionen und schließendlich hier zum Geschäftsführer, und – ich hab das eigentlich nicht so – ah als Ziel gesetzt. Geschäftsführer für eine Firma zu werden, aber dadurch, es hat sich einfach so ergeben über die Jahre. Und ich war immer, -- jede neue Herausforderung -- aah hab ich begrüßt und versucht, so wie immer, so gut wie möglich auszuführen. Und auf diesem langen Weg hab ich immer dann entsprechende Ausbildungen, kurz, oder länger, je nachdem, was die Firma bereit war zu investieren, ahm und oder was ich für notwendig gehalten habe und, ja. Das heißt meine, meine -- Fähigkeiten sind – sehr viel Praxis-erfahrung, und – ja wahrscheinlich charakter-mässig, einige Eigenschaften, die nützlich sind, und sonst, ah die ah das Wissen die ich mitgekriegt habe bei die diversen Ausbildungen. ---

Ich: Ok, dass heißt zu deiner Position, du bist Geschäftsführer von <Subunternehmen C/Technik>.

<Person C>: Mhm.

Ich: .. ein Unternehmen welcher Größe auch in etwa. Das heißt du bist verantwortlich für wie viele Personen, letztlich.

<Person C>: Ja, wir waren bis zu 50 – Personen. – In eine, ja teils Produktionsbetrieb, teils ah – mehr administrativ, managementorientiert – Tätigkeiten. – Ich weiß nicht in wieviel Detail ich gehen soll, was die, die Tätigkeit, äh ob das genau beschreiben soll, was wir tun, oder..

Ich: Nein, nein, gar nicht.

<Person C>: Ok.

Ich: Es geht, ich mein, außer wenn du, wennst' denkst es ist int.. relevant für Entscheidungen. Beispielsweise, dass wir in einem ah Luftfahrtbetrieb sind, ist hald schon ein bisserl spezifischer..

<Person C>: Ja, man, ja. Man könnte das vielleicht erwähnen, das es auch aah – dadurch dass die <Subunternehmen C/Technik> sehr spezialisiert ist, und in der Luftfahrt, ist das auch nicht – so – ah verbreitet solche Organisationen. Es gibt in ganz Europa vielleicht eine handvoll wirklich gut situierte, ah namhafte Wartungsorganisationen für, für die Business Aviation. Und dann, unser zusätzliche Angebot an Quality Assurance und CAMO Services is… hat uns am Anfang eigenartig gemacht, jetzt inzwischen ko- holen die anderen nach, aber -- gerade weil unser Beruf für Geschäftsbereich so spezialisiert ist, kommt natürlich diese Praxiserfahrung zu Gute, also das ist vielleicht anders in, in anderen Geschäftsbereichen, wo es in jeden Land zig Geschäfte, oder Geschäftsmodelle gibt. Und dann hängt's mehr davon ab, von den, wie man mit dem Wettbewerb umgeht, und wie man sich besser platziert am Markt, und so weiter. Und natürlich spielt das bei uns auch eine Rolle, aber wir wissen --ungefähr, wo unser, unser Konkurrenz zu Hause ist, weil das überschaubarer ist. ---

Ich: Das ist ganz wichtig einmal, das wäre die nächste Frage, da geht es um's, um's Umfeld der Organisation. Also – sowohl eben was die, was, was, was der Markt, was,

in welchem Marktumfeld sich die Organisation befindet, aber auch die Konkurrenz, aber auch ahm Regulative.

<Person C>: Mhm. Da sind wir auch nicht eine, vielleicht eine, -- eine übliche -- ah Wartungsbetrieb, weil unsere Geschichte ist von der <Unternehmen C/Holding> überhaupt geprägt. Die <Unternehmen C/Holding>, die früher nur Operator war. Und wir sind aus dieser Operator- ah struktur aah geboren, als eigene Kostenstelle und dann als eigene Firma und aah zuerst nur um der <Unternehmen C/Holding> zu dienen und dann, auch nicht Flugzeugwartung betrifft, sondern nur da, die technische Management, sozusagen, der Flotte. Und dann erst wurde klar, dass es nützlich sein könnte, wenn wir auf unsere eigenen Flugzeuge in Wien Line-Maintenance durchführen, deshalb haben wir die Wartungsbetrieb- ah –status ah angesucht und gekriegt. Und erst in den letzten paar Jahren haben wir dann entschieden, doch, wo wir gesehen haben, dass das immer weiter geht und immer mehr Flugzeuge, in der Boom-Time von 2008 dort, ah klar war, das, das viele, viele Flugzeuge nach, nach Europa kommen und das der Markt vorhanden ist für noch einen Wartungsbetrieb, weil die anderen waren schon am Limit, ziemlich. Haben wir entschlossen, diese Wartungsbetrieb für Third-Party aufzubauen und, und vor ah Hersteller ahm --- Anerkennung zu – gewinnen. -- Und --- das ist etwas anders als bei die üblichen, die von Haus aus sagen, wir gründen einen Wartungsbetrieb, und wir suchen einen Ort, und einen Hangar und, und so weiter. – Also wir haben profitieren können, von die, von den Namen von der <Unternehmen C/Holding>, so wie ihre ah – ihre, ihre finanzielle Vorteile durch ihre Aircraft Sales Tätigkeiten. – Das hat uns auch eine, eine Wettbewerbsvorteil geschaffen, und – und ein reiner Zufall eigentlich, dass diese Facilities hier vorhanden sind, gerade zum re- richtigen Zeitpunkt.

Ich: Mhm.

<Person C>: … und ah, das wir das beziehen könnten. Und, ja – Dadurch ist es vielleicht nicht ganz üblich, aber ---

Ich: Aber, dennoch, du hast zuerst gesagt aah – die Konkurrenz ist überschaubar, und es war auch ah – man hat gesehen, dass noch Kapazität vorhanden ist, sozusagen…

<Person C>: Ja. Es gibt zwar – viele Wartungsbetriebe, aber wenige, die von der Hersteller anerkannt sind, als, als Manufacturer-approved Wartungsbetriebe. also das sind wirklich die namhaften nur, in Europa. <Unternehmen I> und <Unternehmen J> und <Unternehmen M> und man weiß, wo sie zu Hause sind, und wir wussten, dass wir eigentlich aah Richtung Osten alles offen war, da waren keine Etablierten. Also wir waren von unserer Position in Europa, relativ gut situiert, -- und…-- Wir haben zwar hier in Wien eine – einen Wartungsbetrieb, der auch <Flugzeughersteller A> Service Center ist, und dass ist etwas, was wir auch angestrebt haben, aber wir haben sie nicht, -- nicht so wirklich als Problem gesehen, weil wir haben einfach die Anzahl an Fliegern gesehen, die nach Europa und nach Österreich, vor allem, gekommen sind, dass eigentlich Platz genug ist für zwei. Und außerdem wollen wir uns auch auf die <Flugzeughersteller B>, <Flugzeughersteller B> Produkte konzentrieren, dass macht uns, das ist, ahm in ganz Österreich gibt es keine <Flugzeughersteller B> Service Center. Das hat uns auch eine zweite Standbein geschafft, und, und,-- und wir haben unsere eigene Kundenkreis. Wir arbeiten daran unsere eigenen Kundenkreis zu bilden, und die <Unternehmen L> hat ihre eigenen Kundenkreis. Also, derweil funktioniert's, und – natürlich, wenn die Zeiten schlechter sind, dann wird sich's herausstellen, wer die bessere (lacht) Angebot hat, für die Kunden und ah. Aber momentan… Eigentlich sind die Zeiten schlechter geworden, aber trotzdem können wir beide leben, -- nebeneinander. Also, es war nicht unser Ziel sie auszuschalten, oder aggresiv ihre Kunden

wegzunehmen, sondern wir haben uns einfach wirklich auf unsere Kunden uns konzentriert, die wir durch den <Subunternehmen C/Flugbetrieb> und durch die Aircraft Sales kennen gelernt haben. Und ah, natürlich jeder der schnuppern möchte, und kommt rüber und sagt, ich mach einmal bei euch Wartung, sind wir auch froh. – Wenn wir sie auch gewinnen können, aber wir .. – Es war nie unser Ziel die Kunden auszuschalten auf diese Weise, sondern einfach durch ein besseres Produkt einfach überzeugen.--

Ich: Ka…, also kann man eigentlich sagen, das Marktumfeld, aah bezüglich der Kundensituation ist eigentlich ja, ein, ein Seller's Market, oder. Wenn ich so .. – Kapazitätsmangel, also insofern.. --

<Person C>: Es war, aber jetzt ist wieder ein Buyer's Market geworden …

Ich: Ok.

<Person C>: … weil es ist schon jetzt, -- etwas verzögert zu spüren, spüren, dass die Leute ge-, genauer auf die Kosten schauen aah, beim Zahlen Schwierigkeiten haben. Das heißt man muss aggressiver sein in die ah die Forderungen, wieder reinzu- offene Forderungen wieder reinzukriegen. Und auch die Zahlungs- aah bedingungen ändern, so wie Cash in Advance, oder, oder Deposits verlangen, was auch nicht gut ankommt. Und natürlich wenn eine Wartungsbetrieb da draussen ist, der das auf die alte, gewöhnliche Weise macht, das: Zuerst bringen sie die Leistung und dann stellen sie ein Invoice.

Ich: Mhm.

<Person C>: Natürlich gehen sie die Risiko ein, dass sie das Geld nicht kriegen werden, oder sehr spät kriegen werden ah, aber das ist das was es ah wieder zum Buyer's Market gemacht hat, also die kriegen dann womöglich das Geschäft und wir nicht, weil wir verlangen Cash in Advance.

Ich: Mhm.--

<Person C>: Also früher war's wirklich ein Seller's Market. Da ka.., da hat man Schwierigkeiten gehabt überhaupt irgendwo einen Slot zu kriegen für Wartungen, jetzt gibt es Slots und man die .. man muss die Kunden wirklich überzeugen dass, das … und entgegenkommen und das sie zu uns kommen.

Ich: Hm. --

<Person C>: .. und ich weiß nicht, wie lange das noch anhalten wird, wahrscheinlich nächste Jahr noch. Schätze ich. Wenn wir wirklich in der Wirtschaft eine, eine Ende in Sicht ist, für diese Krise. Dann, Ja, wahrscheinlich ein Jahr noch. Das wir wieder.. Dinge wieder weiter, halbwegs normal weitergehen. ---

Ich: Du hast auch vorher angesprochen, die – Es ist kein, die Organisation ist nicht typisch aufgestellt worden, mehr, oder weniger, sondern es war zum richtigen Zeitpunkt, war der richtige Platz auch da und wurde der Hangar gebaut, und der Wartungsbetrieb aufgesetzt. – In welcher Stufe, -- wenn du jetzt überlegst. Es gibt da so Entwicklungsmodelle, wie Organisationen wachsen, wo siehst du da die <Subunternehmen C/Technik>? Also eher in einer zu, ganz zu Beginn. Typischerweise gehen diese Modelle von einer One-Man Show aus. Der ah – aah der Bill Gates, der in seiner Garage sitzt und hald, Festplatten zusammenbastelt, Computer macht, oder..

<Person C>: Ja, das wollte ich gerade sagen, du musst mir einen Modell (lacht) darstellen, und dann kann ich sagen, wo wir liegen, also wir sind die One-man Betrieb vorbei,

Ich: vorbei, genau

<Person C>. .. aber wir sind in der Gründerphase noch, finde ich. Naja für ein Teil von unserer Dienstleistung sind ziemlich ah entwickelt, weit entwickelt. So wie unsere

Quality Services, das läuft eigentlich ganz gut und ist sehr gut etabliert. Die CAMO Services sind für aah füüühr, die Third Party Customers eigentlich noch in den Kinderschuhen. Wir haben gerade einen, eine Kunden für die Free CAMO Services. Das was wir für <Subunternehmen C/Flugbetrieb> machen, will ich nicht wirklich dazu zählen, obwohl es aufgebaut ist, wie Dienstleistung für eine Kunde. Und der Kunde ist die <Subunternehmen C/Flugbetrieb>. Die Beziehung dort ist so eng verknüpft miteinander, das kann man nicht wirklich …

Ich: Mhm.

<Person C>: … so betrachten, wie wir unser Free CAMO Kunde betreuen. – Dann haben wir den Wartungsbetrieb, das ist auch im Aufbau-Stadium noch. Also, wir haben zwar unser <Flugzeughersteller A> Service Center Approval -- geschafft. Wir haben aber noch nicht alle unser, unser Werkzeuge und Ersatzteile, die wir bestellt haben, und also das ist, ah das unser, unser Prozesse verbessern und unser ahm – unser Response Time für die Kunden verbessern und so weiter, das. Da gibt's noch – Das alles, die Loose Ends aufzu-räumen. Und bei der <Flugzeughersteller B> Service Center, sind wir überhaupt am Anfang. Beim Training vom Personal und Einkauf, und, und Werkzeuge und Material, -- also – So gesehen würde ich sagen, dass der Wartungsbetrieb ist noch im, in der Aufbauphase.

Ich: Mhm. Aber es soll hier schon um die gesamte Organisation gehen, also – die Organisation, die du leitest.

<Person C>: Das gesamte, <Subunternehmen C/Technik>.

Ich: Die gesamte <Subunternehmen C/Technik>, genau.

<Person C>: Ja. Aahm. Was kommt nach der One-Man show?

(Beide lachen)

Ich: Na, One-Man show steht so gar nicht da. Ich hab jetzt das Modell von Greiner hier, mir auf meinen Schummelzettel geschreiben.

<Person C>: Ok.

Ich: …Da gibt's (räuspere mich). Also als erstes die, sie nennen's Creativity Phase, wo der, wo das Produkt, und der Markt erst geschaffen werden muss. Das ist hald sehr technisch orientiert, da sind die Entrepreneure..

<Person C>: du musst den Markt nicht schaffen, sondern.. oder?

Ich: in dem Fall.. –

<Person C>: Wir sollten – uns ahm, den Markt… -- Ein Stück von, von dem bestehenden Markt zu kriegen.

Ich: Mh. Da ist auch wichtig, die Entre- Entrepreneurtum, also die – das Unternehmer in Unternehmen, sozusagen, es herrsst, herscht eine intensive informale Kommunikation und eine hohe Arbeitsbelastung. Diese Kreativitätsphase wird von der Leadership Crisis abgelöst. – Da wird professionelles Management installiert. Dann kommt die Phase der Direction, hier geht es um die Schaffung der funktionalen Ordnungs- Organisationsstrukturen; Abläufe, Controllingsysteme werden installiert, die Entschei- also die alleinige Entscheidungskompetenz ist aber weiterhin zentral beim, -- beim Unternehmner, beim Management.

<Person C>: Na ich glaube dort sind wir, --

Ich: Das heißt…

<Person C>: Weil wir haben das Schritt gemacht, Ende 2008. Mehr Kompetenz in der Managementbereich zu schaffen, und, und unsere Prozesse besser ah zu definieren und optimieren. Da sind wir gerade eigentlich dabei. Wir haben aah – diese IOSA Audit gehabt, jetzt, wo wir auch wieder Prozesse aahm – optimieren müssten und, und -- definieren müssen und das haben wir geschafft und jetzt. Die Implementierung ist

noch, in den meisten Fällen ist sch.., ist schon da, aber nicht, nicht so -- klar nach die definierten Prozesse vielleicht, oder umgekehrt, der Prozess ist da, aber noch nicht klar die Implementierung. ---

Ich: Mhm. --- Ok. Vielleicht sag ich noch was, was jetzt nach dem Modell dann kommen würde. Ich mein es ist nur typische Merkmale, weil bei jeder, in jeder Organisation ist das wieder ein bisschen anders. Danach sollte eben die Crisis of Autonomy kommen. Es kommt zu einer Überlastung des Managements, weil die natürlich nach, wie vor die Entscheidungsträger sind. – Aah, die Lähmung des Informationsflusses und Frustration. – Dann kommt die Delegation Phase, da geht es dann um die Zentralisierung von Profit Centern [sic!], Kommunikation zwischen Top- und mittlerem Management nimmt ab und das mittlere Management erhält Entscheidungsbefugnisse. Vielleicht muss man dazu sagen, --- die <Subunternehmen C/Technik> ist ja in einer Holding Struktur …

<Person C>: Mhm.

Ich: … eingebunden. Also, dass man da eben die Grenzen… Das vielleicht die, die gesamte <Unternehmen C/Holding> …

<Person C>: Naja, das einzige Einfluss dass das auf uns hat – ist ah. Wir haben eigentlich sehr viel Freiheit, die haben uns ziemlich alles delegiert …

Ich: Mhm.

<Person C>: … was unsere geschäftliche Entscheidungen für, für, für, für die <Subunternehmen C/Technik> betrifft. Finanzielle Dinge natürlich müssen sie eingebunden sein. Es gibt Regeln, wie viel wir selbstständig ausgeben dürfen ohne, ohne Genehmigung vom Vorstand, es gibt aber Meldepflichten für gewisse Dinge. Aber im Großen und Ganzen – entscheiden wir selber, wie wir hin… was wir machen. Wir haben aber intern diese Delegationsphase, auch schon mehr, oder weniger aah gemacht. Schon länger -- wurde die, die Firma in Abteilungen geteilt, und jede Abteilung hat einen Abteilungsleiter und ah jeder Abteilungsleiter hat Budgetverantwortung.

Ich: Mhm.

<Person C>: Wir --, wir liefern die nötwe.. notwendige Zahlen. Natürlich aah, -- in manche Bereich funktioniert das ganz gut, und in anderen müsste ein, müsste man trotzdem selber eingreifen um es – einfach, weil einfach externe ah --- Dinge zuviel Einfluss haben um, um es einfach die Abteilungsleiter zu überlassen, selber zu entscheiden wie er da -- durchkommt, …

Ich: Mhm.

<Person C>: … oder rauskommt aus die, die Lage. – Aber im.. eigentlich haben wir schon delegiert, …

Ich: Mhm.

<Person C>: … intern. -- Und, ja –

Ich: Ok.

<Person C>: … es ist noch nicht zu dieser Frustration und wie hat das geheißen? (lacht)

Ich: Die Frustration war eigentlich schon..

<Person C>: Ach so! (Lachen beide)

Ich: Überlastung des Manage… , also da geht es um's das, das Top Managements; Lähmung des Informationsflusses und Frustration – Eben die De- Dezentralisation, Profit Center, genau, die Kommunikation Top- mittleres Management nimmt ab. Mittlerer Management enthält Entscheidungsbefugnisse. – Ich würd es eh auch so sehen. Weil die wird wiederum abgelöst dann von der Crisis of Control, wo das Top-Management befürchtet, weil die einzelnen ah Organisationsleiter selbstständig entscheiden, haben sie die Befürchtung, sie verlieren die Kontrolle, eben, oder das …

<Person C>: Na, das funktioniert noch ganz gut, aber wir sind ein kleine …
Ich: Ja.
<Person C>: … Unternehmen, und wir reden von fünf Abteilungsleitern, und haben regelmäßig Kontakt und Meetings, also -- es ist nicht so groß, dass wir diese Befürchtung haben. – Wir kriegen alles mit ähh bis auf das Daily Business, was entschieden wird; und so funktioniert's noch ahm --- was wollte ich noch? Ahja.-- Eher was ein Problem ist, ist meine… Ich hab zwei Funktionen.
Ich: Mhm.
<Person C>: … und das ist diese Continuing Airworthiness Manager …
Ich: Ja, ja.
<Person C>: … Rolle, die ich für die <Subunternehmen C/Flugbetrieb> mache. Und – und da, da hab ich vor das aber zu beenden, weil das ist – momentan jetzt zu viel. – Hier, diese Firma aufzubauen und, und gleichzeitig die <Subunternehmen C/Flugbetrieb> betreuen. Ahm -- das ist a Zeit lang – hat's funktioniert, aber ich hab gemerkt, dass beide - Firmen leiden darunter. Der <Subunternehmen C/Flugbetrieb> kriegt… hat mich nicht Vollzeit…
Ich: Mhm,
<Person C>: …zur Verfügung, wo ich ihnen beraten kann und dabei sein kann in ihre strategische Entscheidungen. Aah und -- <Subunternehmen C/Technik> leidet drunter, weil ich nicht hier 100% meine Zeit widmen kann und voll konzentrieren kann voll auf den Aufbau. -- Also – das ist etwas, aber das ist nichts wirklich, damit, das ist ... Special Case, sozusagen. ---
Ich: Ok. --- Ja. Aah. – Wenn du Entscheidungen triffst. – (räuspern) --- was sind deine ah Entscheidungsgrundlagen, woher nimmst du die, wie, wie gehst du es an. Du wirst vor ein Problem gestellt, und …
<Person C>: Mhm.
Ich: … sagst, jetzt ist eine Entscheidung fällig…
<Person C>: Ah, da gibt's alles Mögliche. Es hängt von der Entscheidung ab, und dem Thema, es kann einfach ganz logisch aufgrund von die Tatsachen und die Daten, die zur Verfügung stehen, aber es kann aus dem Bauch kommen, so rein Gefühlssache. Je nach dem – es ist, - es ist – schwer zu sagen, so entscheide ich, I mean…, natürlich kann man sagen ich bevorzüge so viel - Information, wie möglich zu kriegen um dann eine richtige, logische Entscheidung zu treffen, oder ich bin einer, der immer nur von den Bauch raus …
Ich: Mhm.
<Person C>: ….entscheidet, also – Ich weiß nicht. Ich, ich kann mich schwer selber beurteilen. Das müsste (lacht) ich vielleicht von extern betrachtet, jemand besser sagen. Weil ahm, wenn man selber - jeden Tag seinen Job macht, man, man glaubt, man macht es richtig, aber vielleicht … aber überlegt nicht, mache ich zu viele Bauchentscheidungen oder, oder sollte ich weniger Zeit damit beschäftigen, und einfach -- aus dem Bauch heraus eine Entscheidung treffen. Wie kritisch ist das, dass das… -- Sollte das Falsch sein, und so weiter. -- Also – Ich kann nicht sagen ob ich zu viel, oder zu wenig, eine oder die andere machen, ich versuche je nach -- die, -- die, die Situation eine Entscheidung zu treffen, der natürlich richtig ist, -- aber ich kann ---, ich kann vielleicht, doch – sagen, dass ich sehr viel nach Gefühl gehe. Also – ich kriege aus die – nicht nur die, die, die Daten, die ich zur Verfügung haben aber auch irgendwie ein allgemeinen Eindruck und Gefühl über eine gewisse Situation, ah -- ob das richtig ist, oder falsch, -- so, oder so zu entscheiden. -- Manchmal ist es ganz stark und, und ein-

deutig und dann manchmal ist es nur eine Ahnung -- und eine beunruhigende Gefühl, oder eine, eine beruhigendes Gefühl.

Ich: Mhm.

<Person C>: Also – Das hängt auch wiederum, wieviel Daten ich zur Verfügung habe -- - Natürlich, psychologisch – spielt, spielen gewisse Dinge eine Rolle, da bin ich auch bewusst, dass man beeinflusst werden kann von, einfach vergangene Erfahrungen und Vor-lieben, und solche Dinge, dass man einfach aus dem Bauch dann, emotional auch - beeinflusst werden kann und eine, um eine gewisse Entscheidung zu treffen. Und, vielleicht ist das auch wichtig, ich versuche andere Leute auch einzubinden, wenn ich -- nicht zu -- 100% sicher bin, aaah – was die beste Entscheidung wäre, dann suche ich die Leute, die beein… , die betroffen sind, und, und versuche auch ihre Meinung zu holen – und da kann es auch manchmal gut, oder schlecht sein, -- Das muss man … , das ist auch eine Entscheidung (lacht), die man treffen muss – ah um eine Entscheidung zu treffen, ob man gewisse Leute einbindet in die Entscheidungsprozess, oder nicht. Also --

Ich: Mhm.

<Person C>: aber, im All- Allgemeinen versuch ich immer, die Betroffenen auch in diese Entscheidungsprozess einzubinden um ihre Meinung zu hören, oder ich --, ich frage auch teilweise Außenstehende, -- ah um eine andere Perspektive zu kriegen, -- wenn ich nicht ganz -- klar bin, welche Richtung es gehen sollte dann, dann -- ist es manchmal erfrischend eine, eine ah eine komplett andere Perspektive zu kriegen. ----

Ich: Ok.

<Person C>: Es ist ein bisserl schwer, das zu beantworten, weil es einfach so viel … -- täglich so viele verschiedene -- Entscheidungen getroffen werden,

Ich: Mhm.

<Person C>: … auf so viele verschiedene Ebenen. ---

Ich: Es passt eigentlich eh ganz gut. Aah – weil, Gibt's da auch irgendwelche Entscheidungs-Systeme dahinter, -- wenn du eine Entscheidung zu treffen hast?

<Person C>: Das hängt vom Entscheidung wieder ab.

Ich: Ja. – Wo du sagst, ja, da. Ich mein, das <Computerprogramm A> habe ich schon angesprochen gehabt, und es gibt sicherlich auch ein Budget, … --- Gibt's … ---

<Person C>: Vielleicht, -- man müsste irgendeine Beispiel finden. – Weil – aah, das was in <Computerprogramm A> steht, ist mehr – schwarz-weiß - logisch.

Ich: Mhm.

<Person C>: Man sieht, was, was ist fällig und man muss Entscheidung treffen, wann wir Wartung machen, oder ah ob ein SB gemacht werden sollte, oder nicht und so weiter, das ist alles – nicht so schwierig, auch die … --- Schwieriger sind aah strategische Entscheidungen …

Ich: Mhm.

<Person C>: … für die Firma. – Nehmen wir noch Leute auf, oder versuchen wir das weiter so, oder wie ändern wie uns – aah – irgendwie unsere Prozesse, -- oder bieten wir eine gewisse Dienstleistung an, oder nicht, mach… machen wir überhaupt ein Angebot für, für jemand, Ahm was machen wir mit Kunden, die, die Zahlungsschwierigkeiten haben, wie gehen wir um, sollen wir… Das sind so -- Dinge, wo -- in den meisten Fällen, ich -- nicht alleine entscheide, und sagen es wird so gemacht, sondern ich immer die, immer gemeinsam mit der Abteilungsleiter, aah das diskutiere und, und – aah ---- und dann eine Entscheidung treffen. --

Ich: Vielleicht anders. Eine gute Frage ist vielleicht. – Wenn du … -, angenommen du -- fährst jetzt ein Monat auf Urlaub, oder längere Zeit, so dass du hald nicht … , oder

bist du permanent in Kontakt, könnte natürlich auch sein…, aber bist lange Zeit weg und kommst wieder zurück, den ersten Tag in's Unternehmen. Ah, wo, wie, woran - erkennst du, -- ah was läuft, sozusagen, wo's Interventionsbedarf deinerseits gibt, -- Gibt's da … --

<Person C>: Aahm. -- Also meine Ziel war immer --, auch wo ich Manager war, nur -- in eine --, für eine Abteilung, oder Abteilungsleiter war, hab ich immer versucht – das aufzustellen, so dass es läuft, ah ohne mich (lacht).

Ich: Mhm.

<Person C>: Nicht, weil ich zu... weil ich mich zurücklehnen kann, -- ah und, und nichts tu, sondern, ich finde, dass das, aah – das da gibt's genug andere Dinge zu tun für die Weiterentwicklung wie das ah äh und aah die Überwachung und die Analyse, da gibt's so viel – zu tun, dass man eigentlich die Freiheit braucht, und die Abstand von das Daily Business, so dass, dass.. Man sollte es so einrichten wenn, wenn – wenn nichts geändert werden muss, dass das ganze Betrieb selbstständig läuft. Reibungslos. Und alles läuft, so wie geplant. Erst wenn ich dann äh überlege, was Neues zu probieren und neue Dienstleistung anzubieten, etwas zu optimieren, und so weiter, oder reagieren auf externe Einflüsse dann - ist es mein Job, wieder irgendwie das zu schaffen. Aber, wenn – der Hauptziel ist immer das so aufzubauen, dass es ohne mich läuft.

Ich: Mhm.

<Person C>: … und dann ist dieser auf Urlaub gehen, nicht so, so – eine einschneidende ah Einfluss in das ganze, bzw. ich muss nicht ständig in Kontakt sein. Ich bleibe trotzdem in Kontakt und ich schau meine E-mails an und kriege den, die Eindruck ob alles läuft, so wie…

Ich: Mhm.

<Person C>: …es laufen soll noch. Und nur wenn irgendeine unvorhergesehene Ereignis kommt, dass die Leute mich kontaktieren können. Aber – wenn ich abwesend sein muss für längere Zeit, sollte das eigentlich keine Rolle spielen, solange ich nicht wirklich irgendeine Projekt gerade habe, die fertig werden muss, oder so. Aber dann würde ich sowieso schauen, dass ich nicht unbedingt (lacht) abwesend bin.

Ich: Aha.

<Person C>: Aber. – Die Firma soll ohne mich auch sss normal weiter laufen können, als sss der Status Quo halten sozusagen. --

Ich: Und trotzdem wäre da jetzt die Frage, auch wenn's dann läuft in deiner Abwesenheit – und es läuft…

<Person C>: Mhm.

Ich: Dann kommst du zurück – wo ah wo hörst du zuerst, wo schaust du zuerst hin, wo hörst du zuerst hin – um zu sehen, -- was – was, was gibt's jetzt zu tun, sozusagen, wo, wo ... --

<Person C>: Ah da würde ich aah als allererste -- eigentlich, weil dass das allerwichtigste ist, für mich ist aah unser, unser Kennzahlen – haben wir, haben wir – aah mehr Aufträge, neue Aufträge, haben wir die anderen Aufträge alle erfolgreich abgeschlossen, ich werde aah zuerst in Sales und Marketing. Und mit aah mit dem Commercial Director reden um herauszufinden, wie ist es geschäftlich gegangen.

Ich: Mhm.

<Person C>: Sind wir noch am Kurs, haben wir ah noch Kunden

(beide lachen)

<Person C>: Kommen sie noch zu uns. Aah Und dann – weil dass was läuft, in, in die anderen Abteilungen, in, in, in die CAMO, in die Quality in die Production, -- dass sind mehr, aah, -- das ist mehr ah – eine laufende Be… Daily Business. Und es kann

sein, dass es Probleme gegeben hat, aus ah – ah eine, oder andere Grund, und die sind meistens zu bewältigen, -- irgendwie und dafür sind die Abteilungsleiter da. -- Also da muss ich meistens nicht so sehr eingreifen, aber wichtiger für mich ist, aah sind wir auf dem Kurs, äh geschäftlich gesehen. Machen wir noch Gewinn. --

Ich: Mhm.

<Person C>: Kriegen wir noch genug Kunden, sind die Kunden zufrieden. Das ist für mich jetzt eigentlich am Wichtigsten, seit wir wirklich -- begonnen haben zu konzentrieren auf Third-Party-Maintenance und uns dort zu etablieren, ist das eigentlich das kritischste, und das wo, wo es schwer ist, aah da ist kein Alltag sozusagen. Wir sind ständig auf Kundensuche, Kundenbesuche, Kunden überzeugen um eine richtige, stabile Stammkundenbasis zu bilden.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und, -- weil das – eine --- aah, eine sehr, sehr unbek… große Unbekannte ist, wie, wie viel werden wir von die, die wir kennen, die da draussen sind, mit Flugzeuge, wie viele werden zu uns kommen, und die die zu uns gekommen sind, werden sie wieder kommen. Wenn nicht, warum nicht? Und was können wir tun um sie noch – aah zufriedener zu machen. –

Ich: Das heißt, dass heißt da gibt es (räuspere mich), das wäre ein, ein Management-Informations-System, oder -- gibt's da, oder sind das …

<Person C>: Ja, ja, wir haben…

Ich: … Excel sheets, oder …

<Person C>: Na, wir haben, well, ja. Gibt es. Also in Sales und Marketing haben wir komplett Liste von allen, alle Kunden, die wir kriegen könnten…

Ich: Mhm.

<Person C>: … alle, die wir besucht haben. Was aus diese Besuche…

Ich: Mhm.

<Person C>: … geworden ist. Sind, haben sie zugesagt, oder abgelehnt, und warum.

Ich: Mhm.

<Person C>: Also diese Database haben wir in Marketing und das verfolgen unsere Sales Leute ständig. Also die sind ständig in Kontakt mit die Key-Customers und auch die Neukunden um sie zu ge-, wieder zu überzeugen, zu uns zu kommen. Und das ist ein sehr, da ist sehr viel los. Da gibt's Kunden, die sagen die kommen, aber dann kommen sie dann nicht. Du musst ständig…

Ich: Mhm.

<Person C>: … dahinter sein. – Wir, der Marketing and Sales pflegt auch die offen Fo-Fo, offen, offne Förderungslist, Forderungen, wie heißt das?

Ich: Forderungen, ja.

<Person C>: … Forderungensliste, -- Aah. Das heißt, wenn jemand nicht bezahlt hat, dann sind es die Sales Leute, die die Kunde kontaktieren und, und dahinter sind, das sie die Rechnungen zahlen, und das ist auch eine Kunst. Die Kunden nicht zu, zu --- wegzuscheuchen, wenn man zu aggressiv ist, aber man muss wissen, wann man aggressiv sein muss, wenn der Kunde, offensichtlich die Kunden offensichtlich einen nur hinhalten möchte. Also – Das ist eigentlich ein – wo sehr viel geschieht, momentan, und das, da würde ich sagen, wenn ich auf Urlaub -- bin für zwei Wochen, und ich zurückkomme, wahrscheinlich würde ich als erstes fragen, wie schaut's mit dem Geschäft aus. --

Ich: Mhm. -- Also weniger -- von der Buchhaltung, oder was, das ist daah, das du ..

<Person C>: Naja das gibt's schon, weil äh na es gibt die monatliche Zahlen. Das macht der Commercial Director.

Ich: Mhm.

<Person C>: Dass das alles, dann immer, man muss das immer ein bissl nachkorrigieren, wegen die, die, die --- ahm --- wie heißt das? --- Wieder, -- aah die, die Abgrenzungen.

Ich: Mhm.

<Person C>: Das berücksichtigen, und auch noch nicht bezahlte Rechnungen, die, die ,du weißt eh, dass das alles eine halbwegs …

Ich: … Perioden-, Periodenabgegrenztheit hat…

(<Person C> lacht)

<Person C>: … halbwegs realistische Bild, von unserem Erfolg in dem Monat, finanziell. Also, wenn das vorbereitet ist, dann schauen wir das alle gemeinsam in's Detail an.

Ich: Mhm.

<Person C>: Aber rein, das tägliche Business, -- was die Marketing und Sales macht, das ist mehr einmal, ah ein – einfach aah ah verbale Diskussion, ein, ein update, -- wo die Aktivitäten sind. Und dann, wir machen auch dort aah Statistik, wie-, wieviel verkaufte Mannstunden pro Monat es gegeben hat, wieviel St.. -- sind zur Verfügung gestanden.

Ich: Mhm.

<Person C>: … und wieviel von diese haben wir verkaufen können.

Ich: Mhm. --

<Person C>: Und dieser Vergleich ist ständig. Also das, das ist eine unserer Haupt-Kennz—zahlen für, für die Erfolg unseres Sales, und --- Wenn es um die anderen Bereiche geht, dann ist es auch, wenn das einmal geklärt ist, dann würd ich die anderen Abteilungenleiter einfach fragen, hat's irgendwas – dramatisches gegeben – während ich, ich weg war, aber – das sind, wie gesagt meistens Dinge, die sie selber lösen können, innerhalb ihrer Abteilung. ---

Ich: Gut, dass heißt. --- Viel, das Gespräch auch, also… Wenn ich das richtig verstanden habe. Du, du redest einfach; also mit dem Commercial Director, du redest mit dem Marketing und Sales.

<Person C>: Vielleicht. Woher krieg ich meine Information. Na, wir haben die. Ja, es sind hauptsächlich Gespräche.

Ich: Mhm.

<Person C>: …und ffh diese Gespräche werden unterstützt mit die Zahlen.

Ich: Mhm.

<Person C>: Natürlich kann ich auch in die ah, in die Listen einschauen aah – jederzeit, also wir haben alle, alle Abteilungsleiter haben diese Professional Planner, und da können sie ihre Zahlen dann --- ah anschauen. – Ich kann die Marketing ah --- ah Database anschauen, kann in <Computerprogramm A> schauen, -- also. – Gibt's genug Quellen, wo man die Daten sehen kann, aber es ist eigentlich immer besser – mit die Leute zu reden. --- Das einzige die wirklich aahm, eine Pflicht-termin ist, das wir Zahlen haben, zum anschauen, sind diese ah – Budgetzahlen. Die dann, und das Ist-Soll Vergleich das ist etwas was wir ganz strikt, monatlich verfolgen. Und das wird auch von der. Aah von der <Unternehmen C/Holding> verlangt.

Ich: Mhm.

<Person C>: Das heißt, jeden Monat gibt's diese Ist-Soll Vergleich und wenn es zu stark abweicht, müssen wir das aah begründen können. ---

Ich: Und gibt's da – Wenn du da ah, in deine Systeme schaust, Gespräch, hast du gesagt, ist auch sehr wichtig. – Gibt, hast du persönlich irgendeine Präferenz? Schaust

du dir lieber Zahlen an, oder Diagramme, oder ist das, was, das du dir denkst, … -- Ja. -- Macht's überhaupt einen Unterschied? ---

<Person C>: Also persönlich, ich muss nicht die Details – ganz genau wissen. Mir reicht öfters der Trends.

Ich: Mhm.

<Person C>: Also äh und die Trends, weil, -- wir haben gemerkt, in unser Geschäft kann -- ein Monat super sein und die nächste Monat schlecht, und dann gibt's wieder super und das ist wirklich ein zick-zack. Aber über, über die ganze Jahr gesehen, sind wir wirklich stetig am besser werden. Immer, immer mehr und mehr verkaufte Mannstunden, immer mehr Kunden. Also der Trend ist es richtig. Solang dieser Trend weiterläuft, weiß ich dass – wir's die richtigen Mix haben momentan. Wenn es irgendwann abflacht, dann müss' man, -- ah schauen, was ist jetzt, was beeinflusst jetzt diesen Trend so stark. – Wenn es – aah, natürlich dann will man auch die Trend -- verbessern und aah, ah das, das sind aber unser – in unsere Sales und Marketing Strate- Strategy Meetings, wird das besprochen. Mmh Das ist auch etwas, wo man vorsichtig sein muss ma.. man muss es auch liefern können, was die Sales Leute ver- verkaufen. Also die sind auch a bisserl -- gebremst durch die – die Entwicklung in der, in der 145 zum Beispiel. Wenn da zu wenig Techniker da sind, können wir nicht so viele Base-Checks verkaufen. Auch wenn die Kunden es wollen. Also – Das, da kommen dann die strategische Überlegungen. Und. Nehmen wir jetzt noch – mehrere Leute auf, dass erhöht unsere Kosten, aber wenn wir wissen was der Sales in der Lage ist die Aufträge zu kriegen dann würden wir es machen. Also -- Das ist a ständige, ständige --- ah abtasten und entscheiden, wie weit -- gehen wir, dass wir, dass wir unsere, unsere Kapazität immer an die Sales-Performance …

Ich: Mhm.

<Person C>: … irgendwie anpassen. --- Und diese Daten sind hauptsächlich die, die ah Mannstunden. – Das, wieviel Mannstunden wir verkaufen können, wieviel wir tun. Und dann ist auch die Mannstunden-Rate, das heißt wir nehmen einfach das gesamte Erlös und dividieren es durch die Anzahl an, an verkauften Mannstunden -- und sehen wieviel haben wir pro Mannstunde verdient. -- Und das ist auch ein Faktor, die wirklich aah kritisch ist, für uns. Das, das so hoch, wie möglich bleibt. Und da gibt's gewisse Dinge, die wir tun können um diese -- Manhour-Rate hoch zu halten. – Wenn wir mit Flat-Fees arbeiten und die unsere Effizienz verbessern, zum Beispiel. Dann steigen die -- Manhour - -- verdiente Manhour Rate ---

Ich: Das passt super zusammen, weil aah. Jetzt hab i gerade.. , es gibt eh einfach einige Quellen, wo du die Informationen bekommst, die du jetzt eben aufgezählt hast. Das Budget, den Professional Planner, oder ist das das Budget?

<Person C>: Das ist das

Ich: Ah ist das.

<Person C>: Budget ist abgebildet im Professional Planner.

Ich: Dann gibt es diese Sales-Datenbank, dann gibt es die Mannstunden..—kommen die aus..

<Person C>: Das kriegen wir aus <Computerprogramm A>.

Ich: ..Ok, kommt aus <Computerprogramm A> also. Und das <Computerprogramm A> auch noch. – Glaubst du an die Möglichkeit, an der Abbildung – ah der gesamten Organisation in einem Management-Informations-System. Sprich, dass du auf einen Blick siehst…

<Person C>: Well, eine ist der Professional Planner, das ist

Ich: Ok.

<Person C>: … <Unternehmen C/Holding>-weit … –
Ich: Mhm.
<Person C>: …verwendet. Das a jede, jede Firma in der <Unternehmen C/Holding> hat einen Professional Planner Zugang.
Ich: Mhm.
<Person C>: Sie sehen aber ah nur ihre Daten
Ich: Mhm.
<Person C>: Nicht die andere Firmen, oder die <Unternehmen C/Holding> – Aah, aber die <Unternehmen C/Holding>, also die, die Vorstand – sieht, dann …
Ich: Mhm.
<Person C>: … die Performance von alle ihre Unternehmen, -- auf einen Blick. – Das ist eine Holding-weit Information-System. – <Computerprogramm A> könnte auch holdingweit, aber es interessiert nicht jede (lacht), was in <Computerprogramm A> abgespeichert ist.
Ich: Na aber, jetzt geht's mehr um, um die ah, -- um die Perspektive. Kannst du dir vorstellen es gibt eben -- Professional Planner ist ja ein, ein finanzkennzahlengetriebenes System.
<Person C>: Mhm. – Es gibt auch für Marketing und Sales, jetzt -- auch – Die haben durch diese neue Entwicklung, dass die, die haben eine sogenannte Sales-Force -
Ich: Mhm.
<Person C>: gebildet. – Und diese Sales-Force soll ein ah gemeinsame Database haben. Und die Sales-Force besteht aus die Sales-Personen -- aus alle verschiedene aah Firmen in der Holding …,
Ich: Mhm.
<Person C>: … die Sales Personal haben. – Und die Sales-Force Personal werden nicht nur in eigene, sondern auch in alle anderen -- Bereiche geschult. So dass sie die Produkte von der gesamten Holding anbieten können. Und ein Ohr offen haben. Wenn sie hören eine Kunde interessiert sich für Flight-Training, dann wissen sie, obwohl unsere Leute Maintenance verkaufen, so naja Flight-Training kann man auch anbieten. -- Und dadurch ist es sehr eff.. Effektivität Sales besser, weil, die Kunden sind dann für die Mainte.. kommen für Maintenance, machen das Flight Training, diese, diese Pilot Training zusätzlich, also es gibt da solche Bonuses dann. Und jede Sales Person kann eine, aah – was verdienen, wenn er, -- wenn er etwas von der anderen …
Ich: Mhm.
<Person C>: … Firma – wenn er jemand vermitteln kann. Dann wird eine Bonus ausbezahlt. Das heißt da gibt's ein Incentive, dass alle die Sales Leute alle Produkte verkaufen.
Ich: Mhm.
<Person C>: Das heißt <Subunternehmen C/Technik> hat nicht nur die drei Personen, die hier angestellt sind, sondern eigentlich diese gesamte Sales-Force -- versucht unser Produkt zu verkaufen. –
Ich: Ok, aber abge- abgesehen davon, für dich jetzt, das -- das
<Person C>: Und die, die ah wo ich hinkommen wollte, die haben eine gemeinsame Data-base, auch. -
Ich: Mhm. - Ok.
<Person C>: Wo die Information drinnen steht. Und das ist wichtig, weil -- so sehen wir, aah was Aircraft-Sales zum Beispiel noch für ein neue Kunde hat, die kriegen vielleicht ein neue Flugzeug, jetzt können unser – unser Sales Leute gleich diese Kunde kontaktieren, wegen Maintenance.

Ich: Mhm.

<Person C>: … und sagen – und das kommt alles in die Data-Base, so dass man's sehen kann. – Aah – dann man Bescheid weiß, über jede Kunde. Was hat er für eine Geschichte mit der <Unternehmen C/Holding> schon.

Ich: Mhm.

<Person C>: Welches Dienstleistungen von der <Unternehmen C/Holding> hat er schon in Anspruch genommen, oder nh.. interessiert er sich überhaupt für diese Dinge. Wenn nicht, warum. Also das ist hald a Data-Base, die wir intern --

Ich: Mhm.

<Person C>: -- haben. -- Sehr, sehr spezifisch auf unsere Kunden getrimmt ha.. gibt's für die <Unternehmen C/Holding>. Also, das sind zwei -, zwei – holding-weite – Datenquellen dann. Professional Planner und diese Sales-Force.

Ich: Na gut mir ging's jetzt eher genau darum, --- dass man sagt – das – Nicht die gesam.., mit der gesa.. So, anders. Rum. Mach ma's so. - Nicht die gesamte Organisation, hab ich nicht die <Unternehmen C/Holding> gemeint, sondern deine Organisation, die <Subunternehmen C/Technik>, die natürlich in der <Unternehmen C/Holding> irgendwo eingebunden hat, und die als, als Umfeld auch hat. – Glaubst du, es ist möglich in einem Tool, -- oder in einem Medium, - Ich mein, es muss nicht ein Computersystem sein, aber in den meisten Fällen mhm, wird's wohl so gedacht sein, dass du wirklich dann auf einem Blick auch siehst, -- da läuft's gut, da läuft's nicht gut. Jetzt. Du hast die, da aah. Den Verkauf sehr stark betont, gerade…

<Person C>: Mhm.

Ich: … aber vorher auch gesprochen, es gibt aah die Manhour- ah – rate, als, als Kriterium. Das kommt wieder aus einem anderen System heraus. - Dann --- das Budget, ist wieder ein Drittes und – Vielleicht gibt's auch andere Dinge, die wichtig sind. Ganz gen.., ganz fiktiv jetzt einmal, kannst du dir vorstellen, auf einen Blick, das… Ist es überhaupt abbildbar mit einem, -- mit einem System.

<Person C>: Mit einem System.

Ich: Mit einem System, ja.

<Person C>: Ich kann mir's nicht vorstellen. Wirklich. Ausser man, --- man hat ein Interface, -- oder eine System, der alles darstellen kann.

Ich: … Möglichst auf einen Blick …

<Person C>: Ja schon. I mean, wir haben das - mehr oder weniger geschaffen, in dem – die bestimmte Fach-Personen…

Ich: Mhm.

<Person C>: … sammeln die Daten und tragen es zusammen, für alle dann zum … Und jeder bringt dann seine Daten mit, und das wird auf, -- auf den Tisch gelegt, mehr, oder weniger und angeschaut; und da haben wir die Budgetzahlen, die Soll-Ist Vergleich von die eine Seite. Und da haben wir die Marketing Statistik von der anderen und, und von der Production, den, die --- die ah Auslastungszahl – Und aus diese Quellen können wir dann ein Bild machen, wie wir da stehen. Aber das – Ich kann mir nicht vorstellen, dass die, die drei Dinge zusammen ah. Die Kundendatabase eventuell könnte zum Beispiel in <Computerprogramm A> – mhm eventuell erweitert… Aber wie man das dann, -- das ist, das würde wahrscheinlich, - vielleicht ein bisserl umprogrammiert werden müssen. Und das was da äh in <Computerprogramm A> nicht machen könnte wäre die, die ah – die Budgetzahlen, außer es gäbe ein Interface mit den Professional Planner – und das – Aber ich kann mir auch nicht vorstellen… Es wäre nicht wirklich sinnvoll, dass man eine System – der dann – alles machen könnte, wie

<Computerprogramm A>. – Und, oder meinst du man würde, -- ah, von alle diese verschiedene Quellen in eine System, die Daten hineinfüttern?

Ich: Ja, es geht weniger um die technische Machbarkeit, sondern, sondern auch um -, um die Umsetzbarkeit, letztlich dann. Und, ob du überhaupt glaubst, dass das ein vollständiges Bild liefern kann, weil – letztlich sind dann nur Zahlen, oder vielleicht Graphiken, oder was, aber …

<Person C>: Na ich hab jetzt, in meiner Erfahrung jetzt, wo wir wirklich intensiv so arbeiten, gesehen, - dass, selbst diese eine Budget Soll-Ist Vergleich ist irrsinnig kompliziert. Und natürlich könnte man von diese Zahlen ein Graphik – zeigen, aber der Graphik, solche Graphiken werden immer hinterfragt, wenn, wenn es nicht das ist, was man erwartet hat. – Meistens dann erst wird hinterfragt, wie kommen wir auf diese Zahlen. Wenn es das zeigt, was man erwartet, fragt man nicht, aber vielleicht ist das auch nicht ganz richtig…

Ich: Mhm.

<Person C>: … weil, oder es ist nicht. – Diese Graphik hat diese Richtung geschlagen, nicht weil – du an, auf Kurs bist, sondern einfach weil es -- zufällig, dasselbe Ergebnis ergeben hat. – Und das du ah --- Eigentlich. Man muss, man muss so viele verschiedene Parameter anschauen, und erst, wenn man – ah, diese Parameter erst angeschaut hat, und bestätigt hat, kann man dann -- , diese Graphik -- dann – Glauben schenken sozusagen. Das haben wir gesehen öfters in Professionel Planner. Jeder Monat ist anders, als wir erwarten, …

Ich: Mhm.

<Person C>: … und dann; Oder es ist – es ist an, on Budget, aber nicht weil wir – aah, wie geplant, aah, verdient haben, sondern weil da irgendeine ah Kurswechselwirkung -- …

(Ich lache auf)

<Person C>: … uns positiv gemacht haben, weißt da gibt's so viele …

Ich: Aha.

<Person C>: …Dinge, die im Hintergrund, die laufen, wegen diese ah, -- CSI I-Fund (?) Financing und die Art, wie das abgebildet ist… -

Ich: Mhm.

<Person C>: … budgetärisch. Kommen, kommen andere Faktoren in's Spiel, die wir nicht –

Ich: Mhm.

<Person C>: … erwartet haben, und das ist aber auch nicht geplant haben.

Ich: Ok.

<Person C>: Und die --, die müss man dann berücksichtigen und irgendwie ah rausnehmen wieder, so dass das ah das diese Graphik dann ein wahre Abbild ist, von das was passiert.

Ich: Mhm.

<Person C>: Das ist die Arbeit, die der <Person B> macht jeden Monat, und . – versucht… Und das wär das eine, und dann hat man die, die, die Marketing Statistics, und da ist sehr viel Abstraktes drinnen.

Ich: Mhm.

<Person C>: Weil, man kann zwar schreiben, dass man hat so viele Kunden angesprochen…

Ich: Mhm.

<Person C>: … und, aber wie viel, wirklich - werden kommen aah und die, die sagen ja ich, ich schau dann vorbei irgendwann – wie soll man das festhalten? – Und das liegt

bei den Marketing Leute, dann also alle diese ah, diese Feedback von den Kunden und ah eine, eine ah Abbild zu machen, wie schaut's aus wirklich. Wieviel steigen unsere Anzahl an Kunden, sind sie zufrieden. --

Ich: Mhm.

<Person C>: -- Das ist ah.. Das einfachste ist eigentlich die ah die Auslastung, das aus <Computerprogramm A>, -- die -- aus der Schichtplan, die zur Verfügung stehende Mannstunden und aus die Workorders die tatsächlich gearbeitete – Aus die Billing Module, die tatsächlich verkaufte – Stunden.

Ich: Na mir geht's jetzt auch nicht darum… Man muss auch keine Graphik machen, sondern es können ja auch Zahlendarstellung, Zahlen sein. - Aber einfach ein, ein aggregiertes, eine aggregierte Abbildung der relevanten Informationen.

<Person C>: Mhm. – Ja, aber welche Format, könnte das sein? – Das sind so unterschiedliche - Dinge. ---

Ich: Na gut. --

<Person C>: Also ich, ich glaube so wie wir es jetzt machen – ist gut, also, ich kriege ein relativ klares Bild von, wo wir stehen. Ah, es ist allerdings ein bisserl umständlich, dass mit dem Professional Planner könnte besser werden. Da arbeitet der, der <Person B> eh dran, um zu versuchen, dass diese Daten, die wir kriegen aus dem <Computerprogramm B> und von der Buchhaltung, das das irgendwie sauberer wird.

Ich: Mhm.

<Person C>: Das, das besser ah vorbereitet ist, bevor das in den Professional Planner kommt, oder ah das es einfach, - durch die viele Abgrenzungen – mühsam dann, …

Ich: Mhm.

<Person C>: … nachher, - abträglich, alles zu korrigieren, so dass man dann tat.. tatsächlichen Werten sehen kann. Dann die – Ja. Von der Sales - Seite glaube ich, haben wir eine ziemlich gute – gute Abbildung, von unserer, unserer Performance dort, weil die <Person AA>… <Person AA> liebt Zahlen, …

Ich: Mhm.

<Person C>: … und sie kann das, sie, sie bemüht sich wirklich ah das was sie macht in Zahlen darzustellen. -- Und der <Person A> bereitet die Auslastungszahlen vor. – Jeden Monat. Also mit diese drei Dinge können wir relativ - gut.

Ich: Mhm.

<Person C>: Das sind gute Indikatoren, die relativ – ah verlässlich sind. – Und wir können, können sehen, ob wir auf dem richtigen Weg sind, oder nicht. –

Ich: Ok. – So. -- Im Prinzip, wenn ich drei Systeme hab – und letztlich kommen, kommen ja in irgendeiner Form Berichte raus, sag ich mal.

<Person C>: Mhm.

Ich: Oder? Also, ob das jetzt ein – Präsentation ist, ob das ein, ein Powerpoint, ist, das eine Graphik ist, das ist, jetzt, das sei jetzt einmal dahingestellt. Aber letztlich – glaub ich, wenn man aus drei Dingen.. – Die kann man hald, drei nebeneinander setzen, dann hätte man auch mehr, oder weniger einen Bericht.

<Person C>: Jaja, das wäre schön!

Ich: Ok. – In so einem Fall – ah gibt's aber auch Dinge, oder könnte man vielleicht sagen, es gibt gewisse Dinge, die ich da einfach nicht abbilden kann. Einfach weil das Wesen der Information sich einfach nicht abbilden lässt. Beispielsweise ah ein wichtiges Thema ist mir da, die informelle Kommunikation. Also aah, in welch, in welchem Maß hat das Einfluss auf Entscheidungen, was da einfach so nebenbei, beim nach Hause gehen, hörst, oder beim Kaffee, das berühmte Kaffeegespräch, oder ... rauchen tust du ja nicht. (lache), aber …

<Person C>: Mhm.

Ich: Das man, … Kann man das – Denkst du, kann man das überhaupt abbilden solche Dinge, oder ist es überhaupt gut solche Dinge zu berücksichtigen in einer Entscheidungssituation.

<Person C>: Ja, sicher! Es ist aah --- Sagen wir, zum Beispiel – Mitarbeiterzufriedenheit. - Das die Techniker, -- aah, wir sehen eine tolle Auslastung, aber gleichzeitig werden sie immer grantiger, weil sie so viele Stunden arbeiten müssen, und vielleicht Überstunden und, und ihre freie Tagen werden öfters ah verwendet, oder – verschoben. -- Und wenn da eine, eine bedrohliche - Situation langsam entwickelt, dass muss man auch erkennen können.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und – da liegt's eher an die Erfahrung, von – von dem Abteilungsleiter, und von mir, einfach zu wissen, -- kann ich's das meine Leute antun, oder nicht. Wir haben zum Beispiel jetzt den Fall. Eine super Kunde haben wir bei der EBACE ahm äh – gekriegt. Er macht ah ziemlich große Base Maintenance mit Lackierern -- und die Triebwerke kommen runter und gehen auf Overhaul, und, und wir haben – zugesagt. Und die Mitarbeiter müssten dann relativ schnell, -- aah weil, der hat gleich sein Flugzeug rübergestellt und er wollte sofort die, ah so schnell wie möglich die Engines auf Overhaul schicken, weil er wird kein Loaner Triebwerk ah …

Ich: Mhm.

<Person C>: … haben. Das heißt, er will die Triebwerke dann natürlich so schnell wie möglich von … Aber, er kümmert sich darum. Nur als wir unsere Mitarbeiter gesagt haben, ok die Kunde hat zugesagt, es ist a super Auftrag für uns, bringt uns viel Geld,

Ich: Mhm.

<Person C>: … aber, wir müssen sofort beginnen und da ist keine -- Vorbereitungszeit möglich. -- Also wir haben mindestens die Kunde gesagt… Er ist am Donnerstag gekommen und wir haben gesagt, wir fangen am Montag an.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und da haben einige Leute – auf ihr…, an ihre freien Tagen aus reinkommen müssen. Und - da ist zum Beispiel, -- sieht man gleich wenn man wie.., als erfahrener aah -- Manager, oder Abteilungsleiter, dass – dass das wird nicht gut ankommen, bei den Mitarbeiter. Aber, es ist sehr kritisch für uns, dass wir diese Kunde gewinnen, das wir ein, ein super Eindruck machen, beim ersten Mal. Das wir ihm zeigen, dass wir wirklich uns - bemühen und einen guten Job machen. Gleichzeitig müssen wir un.. das unsere Mitarbeiter verkaufen. -- Und ich glaube, wir haben das getan, -- weil es ist nur die – diese Anfang, die Engines runter zu kriegen so schnell, wie möglich, ist ah wichtige Sache. Und wir haben ihnen erklärt, dass das ah, ein guter Auftrag ist, das es bringt uns viel, wenn wir, wir … Wir brauchen nur am Anfang eine schn.., eine sofortige Beginn, -- und dann können wir, während die Triebwerke auf Overhaul sind, unsere normale -- ah unsere normale Dienst weiter machen. Da sind wir nicht so unter Stress.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und da… dadurch haben wir -- die Leute -- überzeugen können, dass, das sie bereit waren, extra reinzukommen und – und, und die, das not… zu machen, was notwendig ist, um diese erste, die Triebwerke runterzukriegen. Also, -- eine bissel eine…, diese Erfahrung ist wichtig, dass man nicht sagt, ja das machen wir.

Ich: Mhm.

<Person C>: Versprechen die Kunde das Blaue vom Himmel und dann die, die – die Mitarbeiter spielen nicht mit. Also man muss schon genug Erfahrung haben, dass aah

vorherzusehen und gleich – dementsprechend reagieren und mit die Leute reden und, und sie überzeugen. Also das Selling muss auch intern passieren.--

Ich: Mhm.

<Person C>: Und das haben wir getan, und es, es läuft ganz gut. Die haben sofort --, heute angefangen -- mit die Engine-Runs, und aah wir hoffen, bis Freitag die Triebwerke draussen zu haben. Und der <Person AB> hat am Samstag, Sonntag die Arbeitsvorbereitung gemacht. Ist extra reingekommen, der <Person AC> ist extra reingekommen, um die Engine-Runs zu machen. Heute wäre sein -- Day-Off. Aber ich hab sie auch alle persönlich bedankt, -- dass sie das machen und, und… Ja, -- es läuft gut. -- Also dass ist, das ist etwas was man nicht wirklich quantifizieren kann, oder sehen kann. Mitarbeiterzufriedenheit, auf ein Graphik (lacht).

Ich: Mhm.

<Person C>: Das muss man spüren.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und man muss -- die Leute kennen, und man muss wissen, wie viel sie bereit sind, --etwas zu machen, und wenn du weißt, etwas könnte schwierig werden, dann muss man – aah -- reagieren drauf, und versuchen, sie zu, zu, zu überreden und zu motivieren …

Ich: Mhm.

<Person C>: … mehr zu leisten, als – als sie sonst leisten. – Also das wäre zum Beispiel ein, -- etwas wo das – wo man das nicht messen kann zum … ---

Ich: Gut. – Vielleicht ---, Das ist eh auch ein verwandtes Gebiet gerade. Was zu verkaufen, auch intern. Das Thema Change-Management. –

<Person C>: Mhm.

Ich: Als letzten Punkt jetzt dann. – Ja. --

<Person C>: Ja da sind wir noch... -- Da haben wir auch – holding-weit einiges zu lernen. – Also, wie man -- Change einführt. – Aah, -- es war äh einfach, -- wo alles immer positiv, der Change – zum Positiven war, also Wachstum ah, bessere Facilities und, einfach immer --, immer -- größer werden, und besser werden und so weiter, aber, -- was dann Change notwendig ist, im, im negativen Sinn, ist es schwierig. -- Und dann Change in das ah ah mehr restriktiver machen. Das heißt, diese Processes. Wenn wir diese, diese eine Entwicklungsphase kommen, wo, wo das, -- das –

Ich: Mhm.

<Person C>: -- Das…, wie hat das geheißen, das Pioneer ... --

Ich: Creativity – Direction; …

<Person C>: Ja genau das.

Ich: Schaffung funktionaler Organisationsstrukturen, …

<Person C>: Richtig.

Ich: … Abläufe, Controlling Systeme, …

<Person C>: Das war für viele Leute sehr schwer zu akzeptieren, dass, das es Regeln geben muss und Grenzen, und, und melden muss man, und Formulare ausfüllen und Genehmigungen einholen, und – Diese ganze … Nicht mehr einfach -- tun, was man für richtig hält, sondern --- Das man, -- dasselbe macht, aber – umständlicher, ein bisserl, weil man – gewisse Prozesse einhalten muss. – Das ist etwas, was -- bei uns nicht -- so --- professionell – sagen wir einmal, eingeführt wird. Sondern irgendwann -- wird entdeckt, dass das notwendig ist, etwas zu ändern, -- und es werden gewisse Leute --- beauftragt, dass zu tun. – Und ich .. – Gewisse Änderungen, dann werden – eingeführt --- Aber es wird keine ah, keine richtige interne ah Selling, bis die, die ganze

Mitarbeiter überzeugt sind, dass das, was gerade geändert wurde, warum das ganze notwendig ist, und, und das. Da könnten sie wahrscheinlich Ärger vermeiden..

Unterbrechung: Dame von Publikation kommt mit einer kurzen Frage -> Aufnahme unterbrochen.

Ich: Gut. –

<Person C>: Where were we?

Ich: -- (Zu mir) So, jetzt kann ich nimmer schauen, wie lange wir schon gemacht haben. Wir waren bei Change Management, und ah – du hast eh schon auch - was erwähnt, die ah – Thematik, dass die Selling intern nicht so funktioniert

<Person C>: Ja.

Ich: Also das es leichter ist Change – einen Change umzusetzen, wenn's -

<Person C>: Mhm.

Ich: in's positive geht, als wie, wenn man Einsparungen machen muss, wenn man die – ah. Prozesse.. Wenn man Leute dazu bringen muss sich an Prozesse zu halten, wo sie vorher eher frei waren, wenn ich das so richtig…

<Person C>: Mhm.

Ich: … interpretiere.

<Person C>: I mean, einerseits geschieht das von selber, aber meistens zu spät dann. Erst wenn man merkt, dass es nicht greift, dann schaut man, warum greift's nicht, und man merkt, die Leute ah entweder wissen gar nicht Bescheid, oder wehren sich dagegen. Und dann muss man sowieso was machen dann, aber es könnte besser laufen, wenn von vornhinein, die Leute in einer Art ah -- interne – aah Propaganda (lacht) – Programm…

Ich: Ja.

<Person C>: … aah schon im voraus informiert sind, und, und die, diese -- ahm, diese Zustimmung. –

Ich: Mhm. –

<Person C>: … oder positive Einstellung dazu erweckt wird. – Also, wir haben – ah diese IOSA Audit gemacht, und da, da hat's eigentlich funktioniert, weil alle Abteilungsleiter waren, in der <Subunternehmen C/Flugbetrieb> involviert, -- ihre Prozesse zu definieren und die implementation und alles. Und das war sehr, eine Art große – aah Herausforderung, und das --, das war… , da war viel Teamwork und eine sehr positive Einstellung, also die ganze IOSA Umstellung – war …, ist gut gelaufen, und wir haben sehr positives Feedback, wir haben…, die haben gesagt, so wenig Findings haben sie bei keine andere Operator gehabt, und die haben mhm die Team sehr toll gefunden, also: Die ganze Erl.. Erfahrung war, es war mühsam, aber -- positiv.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und jetzt sollte die Weiterimplementierung weniger Problem sein, weil einfach alle die Betroffenen waren sowieso involviert, und haben a positive Erlebnis gehabt, also das sollte gut funktionieren. – Und das hat für uns a positive Wirkung, weil in der Technik, von der Maintenance Side, haben wir kein einzige Finding. Was eine große äh aah – Bestätigung war, für uns und unsere bisherige Linie, die wir immer gefahren sind, dass das richtig war, und dass das -- sich rentiert hat, jetzt, weil wir eigentlich sehr, sehr wenig machen müsste, um uns IOSA compliant zu machen.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und das alles schon in place war und, und gelebt wird. – Also das war auch positiv. Und das diese IOSA-Approval ist bei deh, dann, spät.., jetzt bei der

EBACE, bei der <Unternehmen H> Privat-Jet sehr gut angekommen, und wir haben a sehr konstruktive, vielversprechende Gespräch gehabt, mit <Unternehmen H> Privat-Jet. – Also, -- das ist alles – verknüpft mit sehr positive Erfahrungen, also die Einführung von die IOSA Standards, wird gut laufen, -- und ich glaub, dass die Leute werden sich wirklich anstrengen, dass, da sich dort anzuhalten und das zu leben …

(Ich huste)

… Was andere Changes betrifft --, ja, das ist – unterschiedlich. Manche werden einfach -- gemacht, und man kriegt nachhinein die Information, das was geändert wurde. ---

Ich: Gibt's vielleicht ein Bespiel für ein – für einen Change, der nicht so gut gelaufen ist, und was sind die, da die Ursachen, vielleicht?

<Person C>: Mmmhhhmmm (denkt nach)

Ich: (Währenddessen) Was würdest du sagen? ---

<Person C>: Ja, es ist meistens, habe ich gesehen, in der <Subunternehmen C/Flugbetrieb> wieder. -- Wenn sie sagen. – Ab jetzt, zum Beispiel wo die Wirtschafts-- krise gekommen ist, und sie reduziert haben, besonders was die Cabin Quality Sch.. Staff betrifft.

Ich: Mhm.

<Person C>: Da haben sie dann zuwenig Leute, und da haben weniger -- und die haben wieder die Crew verantwortlich gemacht, um zu schauen, dass das Flugzeug sauber ist, und das es, alles in Ordnung ist, in der Kabine und so weiter. Und das ist sehr schnell entschieden, dieser Change, das ah wegen Personalmangels müssen wir die Crews mehr …

Ich: Mhm.

<Person C>: … involvieren in einige Dinge. Aber die Crews sind nicht wirklich – auf diese Schiene ge.., auf dieses Zug gesprungen, sozusagen.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und – Der Verständnis war nicht da, von der Crew, warum sie das machen müssen und, und – Warum wird dort gespart, und – und so weiter. – Also da war, -- da haben sie schlechte Erfahrung gemacht, weil einfach die Bereitschaft von der Crew nicht da war, -- da mitzumachen.

Ich: Mhm.

<Person C>: --- Und da hätten sie, wahrscheinlich, das besser machen können, indem sie – die Crews ah erst --- informiert haben, dass was kommen wird, und warum es kommen wird, und wie es laufen sollen, und feedback --, Vielleicht hätten einige Crews Ideen, wie man's -- besser machen können, oder anders machen können, und so weiter. Aber einfach – äh, das muss die Crew wieder machen.

Ich: Mhm.

<Person C>: Das ist ein Change. Es klingt vielleicht klein.

Ich: Mhm, ja. --

<Person C>: Die Crew ist sowieso am Flugzeug, die können was anschauen, -- aber –

Ich: Mhm. --

<Person C>: … es hat nicht funktioniert, so gut. ---

Ich: Passt, ja.

<Person C>: Ok.

Ich: Bin ich zufrieden, gelasse… Ist auch meine Arbeit entne..

(Beide lachen)

Ich: Das wesentliche, wirklich, gerade beim Thema Change Management. -- Aber, wie gesagt, ich darf nicht, jetzt – dich da irgendwie leiten, oder was. – Zum vorletzten

Thema, -- Projekte und Prozesse. Da haben wir auch schon viel gehört IOSA, also letztlich geht's, sind da Prozesse, die, das ist Vorraussetzungen

<Person C>: Das ist haupt- … wirklich, nur Prozesse.

Ich: Mhm.

<Person C>: Aber nicht nur, dass es. -- Bei IOSA ist es wirklich klipp und klar. Es muss dokumentiert… --

Ich: Mhm.

<Person C>: sein, und es muss implementiert sein.

Ich: Mhm. --

<Person C>: Das was du geschrieben hast, musst du auch leben.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und die schauen beide an. Die schauen, alles was du dokumentiert hast, und die schauen – wo ist die praktische Beispiel dafür. – Und das sind über 900 Punkte, -- und wir haben in 12 Punkte Findings gehabt.

Ich: Mhm.

<Person C>: Wo das Schriftliche -- nicht ganz -- sauber war. Also, wir haben nur eigentlich – Wir haben keine Implementations-Findings, sondern nur ein paar – 12 schriftliche, -- die wir da, die Bücher ausbessern müssen. Also das war wirklich gut. Das heißt, wir haben jetzt, in der <Subunternehmen C/Flugbetrieb>, weil der <Subunternehmen C/Flugbetrieb> wurde auditiert.

Ich: Mhm.

<Person C>: Aber dadurch, dass wir so ko.. eng mit dem <Subunternehmen C/Flugbetrieb> sind, und wir haben – eigentlich als CAMO unser Aufsicht, -- auf unser contracted Maintenance Organisations als --- ah auch sehr unter die Lupe genommen, weil das wir wirklich – belegen können, dass wir sie prüfen, das die -- ihre Arbeit so machen, so wie es die IOSA fordert. Und wir machen es nicht selber, <Subunternehmen C/Flugbetrieb> --- <Subunternehmen C/Technik> ist auch nur contracted Maintenance Organisation – Aber der <Subunternehmen C/Flugbetrieb> muss schauen, das <Subunternehmen C/Technik> -- alles macht, so wie der <Subunternehmen C/Flugbetrieb> das haben will

Ich: Mhm.

<Person C>: … um, compliant zu sein, mit die IOSA Requierements. Und dasselbe gilt für <Unternehmen I> und <Unternehmen M> und <Unternehmen J>. Wir müssen immer schauen, in der <Subunternehmen C/Flugbetrieb>, dass alle diese contracted Organizations genau so arbeiten, so wie sie …

Ich: Mhm.

<Person C>: … arbeiten sollten. -- Also das war der, -- der große Herausforderung. So diese Prozesses und alles, das war alles <Subunternehmen C/Flugbetrieb>sorientiert, und -- wir haben aber, dadurch, das wir so eng -- mit den <Subunternehmen C/Flugbetrieb> verwandt sind, in der <Subunternehmen C/Technik>, bzw. es war immer unser Anstreben, diese Airline-Standard zu erreichen, aah haben wir, auch in der <Subunternehmen C/Technik> eine sehr gute ah level of quality und aah. Das was bei uns noch fehlt, intern sind noch diese Verfestigung von uns.., unsere Processes, das definieren, wir haben ein paar Änderungen machen müssen für die IOSA. Aah -- und das werden wir ah noch einführen bei uns. Das ah, eine war, dass was wir immer weggeschoben haben, bis jetzt, diese Reliability, die Effectiviness of unsere Maintenance Programms, und die aah, --- da war noch was das wir einführen müsste, das nicht so einfach ist in Business Aviation. -- Ah ja, repetitive Defects…

Ich: Mhm.

<Person C>: … erkennen. Und nicht nur selber reagieren, aber auch die Crews informieren. Das ist… Achtung, wir haben diese Flugzeug schon fünfmal -- diese Probleme gehabt. --- Also das sind drei Dinge, die, -- die wir, noch – Ahm. Wir konnten zwar Fälle belegen, das wir so gemacht haben, -- aber wir ka.., es ist nicht etwas, was wir… Wir wissen das wir's nicht… das wir's besser machen könnten. – Und wir müssen's … für die nächste IOSA Audit, wollen wir wirklich ah --- Eine, eine lange History an, an Nachweise – ah bringen können, dass das wirklich gelebt wird.

Ich: Mhm. – Gut. -- Das heißt, da sind schon sehr viele Prozesse einmal, ah einfach notwendig, um diesen Standards zu -- gehorchen. Ist das … Ich kenn jetzt die IOSA Standards nicht im Detail, ist das so umfassend, dass das die gesamte Organisation betrifft, oder nur – flugtechnisch relevante Prozesse.

<Person C>: Ja, wir…, es ist der gesamte Flugbetrieb.

Ich: Ja.

<Person C>: Organisatorisch – Was Ground-Handling, was Pilot-Training, was Safety – Management, aah alle diese Bereiche werden extra -- abgehandelt. Insgesamt sind diese Neun.., ah über 900 Punkte. -- Und in der Maintenance gibt's eine eigene Kapitel, die nur Aircraft Maintenance betrifft. – Und wie die Operator mit Maintenance umgeht. – Und, und das ha.., das sind in.. – in, in vier Subkapiteln äh unterteilt und da geht man …, das sind auch -- aah ein paar hundert Punkte zum Bearbeiten. Und -- das meiste ist schon vorhanden – und bei ein paar Dinge, das Reliability ist immer eine Thema für Diskussion, weil, -- es ist so schwierig äh, mit – mit Single Aircraft ein Reliability darzustellen, aber –

Ich: Ich möchte da nicht zu sehr in die Details.

<Person C>: Ja.

Ich: Allgemein. Aah, sind über dieses Audit-System, äh es ist ah ein Prozess Audit System, letztlich, also ich muss das darstellen, das ich Prozesse habe, und das sie implementiert sind --- alle wesentlichen Prozesse auch abgebildet, oder eben nur die, die jetzt wirklich spezifisch für einen e… IOSA Operator sind. Beispielsweise, gibt es einen, zum Beispiel einen Strategie-Prozess, der dort …

<Person C>: Nein, nein, es sind nur, nur die – die relevant sind für IOSA Operators.

Ich: Ok.

<Person C>: Die äh – der wichtig…, der Hintergrund von der IOSA ist, dass man dann selber ein Airline, als Code-Sharing Partner nicht – nocheinmal auditieren muss. Wenn er sagt, ich hab ein IOSA Approval, dann kannst' ihn eins zu eins akzeptieren. – Und die, die – ah das ist da natürlich der Schwerpunkt, diese Dinge, die wichtig sind um dies…, diese Sicherheit – zu gewährleisten, für die, für die – Airline. Das er weiß, dass diese Operator auch—aah kümmert sich um diese Dinge in dieser – ah Detailgrad, also.

Ich: Mhm.

<Person C>: … da ka.., sollte nichts sch..., schlimmes passieren, dort. Aah --- Was wir in der <Subunternehmen C/Technik> noch brauchen, weil das wird nicht in die IOSA, sind wirklich die Detailprozesse, -- was wir intern haben. – Wie wir – zum, zum – zum Beispiel aah – alle die -- Dinge, die gefordert sind, von – von die, -- die 145 Rules, äh also 145 Rules aah – als 145 Organisation, -- das ist das, das befriedigt die IOSA zum Beispiel. Das was in die EASA geschrieben ist, weil IOSA ist eine weltweiter Standard, es ist nur zufällig in äh, in Europa sind die EASA Rules so streng, dass die meisten IOSA Rules schon – gedeckt sind.

Ich: Mhm.

<Person C>: -- Aber, ah unser 145 Rules, die Implementation und diese Rules, das, -- das müssen wir intern in der <Subunternehmen C/Technik>, das wurde nicht geprüft bei die Audit.

Ich: Mhm.

<Person C>: Bei der Audit wurde nur geprüft, wie stellen wir das fest.

Ich: Mhm.

<Person C>: und aah, wir konnten durch unser Auditing-Wesen da - zeigen, wir prüfen alle diese Punkte, und schauen, dass die Operator aah die Wartungsbetriebe das wirklich machen. Und wir haben unser Audit-Berichte und die Audit Findings vorlegen können, zu beweisen, dass wir das wirklich regelmäßig prüfen. Und – Aber --- die haben nicht geprüft, ob <Subunternehmen C/Technik> dann wirklich intern – einen – eine Prozess hat,

Ich: Mhm.

<Person C>: für das – festgeschrieben. Und wird das… Und das ist unser Problem in der <Subunternehmen C/Technik>. Das wir einige Prozesse noch nicht -- fertig definiert haben. – Implementiert sind sie mh --- die meisten, …

Ich: Mhm.

<Person C>: … aber nicht wirklich -- dokumentiert. -----

Ich: Ok. --

<Person C>: Aber das ist etwas, was .. wo wir – wir wissen das es wichtig ist, und diese IOSA Audit hat das nocheinmal --- aah verstärkt, dieses Glauben und, und --- wir haben mehr Rückendeckung jetzt, -- ah gegenüber die Vorstand …

Ich: Mhm.

<Person C>: … zu sagen, es ist wichtig, dass diese Dinge alle genau definiert sind, und dass jeder sich daran hal.., hält. -- Weil die ah Vorstand hat auch gesehen, dass diese IOSA Audit nicht, kein Kinderspiel war, und aah das es wichtig ist für eine aah --- als, als Aushängeschild, dann – für, für uns – das wir eine, wirklich eine High-Quality Unternehmen sind, -- Und, und jetzt haben sie ein bisserl mehr Verständnis für diese ganze – Sache. – Also wir werden das immer, jetzt in der <Subunternehmen C/Technik>, sollten wir das abschließen. Und, und fertig machen, und dann -- eine Kontrolle einführen, dass das wirklich dann gelebt wird. ---

Ich: Ok.

<Person C>: Was Projekte betrifft, ist ein bisserl --- anders – Aahm, --- Das ist bei uns aah manpowermäßig immer ein – Drama – Ah Projekte zu führen, so wie, so wie -- wir schon versucht haben. Es ist, -- aah. Ich weiß nicht, wir sollten vielleicht diese Projekt, -- aah die, diese <Computerprogramm A> -- Projekt, die wir gestartet haben, einmal unter die Lupe zu nehmen, und wirklich schauen, -- Ah, warum hat das nicht so geklappt, -- und – nicht das wir. – Es ist… Wir wissen ungefähr, warum es nicht so gelaufen ist, wie, wie in einem Bilderbuchprojekt,-- Frage ist, -- aah wie können wir Projekte in Zukunft gestalten, so dass wir es schaffen. nicht, -- das wir – Das ist klar, dass … -- Disziplin hätte geholfen, dass die Leute wirklich nur das machen, aber es ist, das ist nicht realistisch – mit unserer kleinen Mannschaft, es sind einfach zu viele Störfaktoren, -- noch, und zu viel andere Business noch zu erledigen. – Also -- wir müssen in zukünftige Projekte, diese ah verfügbare Zeit der Projektteammitglieder ah, -- anders bewerten, dass sie einfach viel weniger Zeit für die Projekt haben, als, als wir für möglich gehalten habe, am Anfang. --- Oder die Projekt wird in einer kürzere Zeit abgewickelt, und dadurch können sie für zwei Wochen, oder ein Monat intensiv arbeiten, und dann ist vorbei.

Ich: Mhm.

<Person C>: Aber so wie dieses gelaufen ist, -- da hat das gezeigt, dass das nicht -- das nicht geht. ---

Ich: Also, den Stellenwert siehst du schon, auch.

<Person C>: Ja. Wir haben auch Projekte. -- Wir haben laufend Dinge, die man als Projekt definieren kann, und das auch die --- Es muss möglich sein, eine Projekt – zu definieren, mit relativ wenig Aufwand, auch, also – Wir haben damals diese <Computerprogramm A> Projekt, mit sehr viel – ah --- sehr viel – aahm.

Ich: Methoden? --

<Person C>: Jaah, -- ah ähm symbolic, und, und auch --- die, ---, die…, fast, wie ein Bilderbuchprojekt, haben wir die Projektmitglieder zuerst – erklärt, wie Projekte – laufen, was ah nicht unwichtig war, und da sehr, sehr viel Zeit, in diese Aufbauphase zu – bis der Projekt wirklich begonnen hat. Und ich glaube, dass das, das muss man auch irgendwie effizienter machen. Das wir sagen, ok, wir haben diese – Aufgabe von Vorstand bekommen, wir werden daraus ein Projekt machen, und schnell die Team - mitglieder definieren, und die Rahmenbedingungen, und so weiter. – Relativ… , weißt was ich mein. Relativ kurz und bündig, und – und ah Timeframes, und so weiter. Dass das, -- und die Leute -- einfach beginnen.

Ich: Ok.

<Person C>: … in relativ kurzer Zeit, an die Projekt zu arbeiten.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und es ist dann. -- Ich glaub, dass – das diese Kultur, das wir das noch --- verbessern können. Aber ich glaub', die Leute haben von diese Projekt gesehen, dass es schon was bringt. Also die --, die äh, -- die Bereitschaft ist da -- projektorientiert zu arbeiten, und je mehr Projekte, die wir erfolgreich abschließen umso mehr wird es zum Alltag, dann. -- Aber es ist nicht einfach, mit dieser kleinen Mannschaft. --

Ich: Das ist ein Change…

<Person C>: Ja.

Ich: … dann auch wieder. Mhm. Klar. --- Kommen wir vielleicht ein bisserl wieder, -- weil das, das, das aah Hauptthema ist ja eigentlich -- integrierte Management-Informations-Systeme, und so könnten auch Projekte und Prozesse in ein Informations-System integriert sein. –

<Person C>: Ja das stimmt. Ah ich glaub in …, -- das ist firmengrößen-abhängig, -- und wie viel Sinn das macht.

Ich: Mhm.

<Person C>: Und wieviel Projekte laufen, und I mean, das gibt's eh schon, oder, das… was Projekte betrifft. Das man in eine gewisse Größe schon eine eigene Projektmanagement-Abteilung hat. – Mit dedicated -- Personen, die diese Projekt verwalten und, und steuern, und

Ich: Mhm.

<Person C>: verfolgen, und … – Also das die Upper-Management – auf einen Blick sehen kann auch, äh wie weit ist diese Projekt, wie weit ist diese Projekt. -- Bei uns gibt's das relativ, also in der <Subunternehmen C/Technik> alleine ist das, wäre das übertrieben, aber in der <Unternehmen C/Holding> vielleicht, -- wäre es schon – Ahm, ich glaub, die haben durch ihre Special-Projects-Gruppe – so was ähnliches schon.

Ich: Mhm.

<Person C>: Ich weiß nicht, wie diszipliniert das abläuft, als Projekte, aber ----

Ich: Ok, also die Möglichkeit besteht. -- Du siehst jetzt, wenn ich das richtig zusammenfassen kann noch mal. – für deine Organisation, Organisation eben, die <Subunter-

nehmen C/Technik>, nicht den Nutzen davon, jetzt auch auf einen Blick so einen gewissen Überblick zu haben, welche Projekte überhaupt laufen.
<Person C>: Na, die Anzahl, sind momentan, ---
Ich: Mhm. --
<Person C>: Das ist überschaubar.
Ich: Mhm.
<Person C>: Man kann die, die, die -- verantwortlichen Leute einfach -- um einen Update bitten.
Ich: Mhm. --
<Person C>: Und das reicht. Also ---
Ich: Wie schaut's da bei den Prozessen aus, einen Überblick über die Prozesse, …
<Person C>: Das sollte geben, das sollte -- aah für jede Mitarbeiter – zugänglich sein, und sollte so, so klar – wie möglich gestaltet, dass man das auch – nicht nur --- aah --- - leicht zu verstehen ist, um ah -- wenn man das einfach anschaut, aber auch für die, -- für die Ausbildung von die neue Mitarbeiter, dass man sie sch.. eigentlich relativ leicht erklären kann, was seine Aufgaben sind, und wo wir in gewisse Projekte… --, Rollen hat, -- Entweder als Information-bringer, oder –empfänger. ---
Ich: Mir geht's jetzt weniger darum, dass, das – die tatsächlichen Prozesse wo abgebildet sind, sondern auch ein gewisses Controlling über die Prozesse, das du als, als -- Entscheidungsträger weißt, in welchem Prozess läuft's gut …
<Person C>: (sprechen beide) Ja, das sollten wir in einer nach…, -- aah, die – das auf die Abteilungsleiter – irgendwie aufteilen, dementsprechend, wenn diese, wer die – Hauptprozess-
Ich: Mhm.
<Person C>: -verantwortliche ist. – Und dann, er sollte immer--- irgendeine Möglichkeit haben, dass zu …, in regelmäßige Abstände zu kontrollieren, ob das noch so läuft. Da müss ma irgendwelche -- Parameter finden, je nach Prozess wo man das erkennen kann, ob es läuft, oder nicht, so wie es laufen soll. --
Ich: Also so was gibt es derzeit nicht.
<Person C>: Nein.
Ich: und. --- Es wäre aber notwendig, an sich
<Person C>: Ja.
Ich: irgendwo, in irgendeiner Form. --- Ok. ---- Passt. Dann bin ich eigentlich schon fast am Ende. -- Bis auf .. – Jetzt zeig ich dir, was ich mir überlegt hab.
<Person C>: Mhm.
Ich: Wo eben… -- Thema integriertes Management-Informations-System. Es gibt da Konzepte aus der Betriebswirtschaftslehre und in Unternehmen auch, -- sehr weit angewandt. Eines ist – die BSC. Hast schon, von der schon mal was gehört? --
<Person C>: Mhm – Es sagt… . Ja ich glaub
Ich: Wennst' es siehst, vielleicht.
<Person C>: Ich hab's gehört, aber ich weiß nicht genau um was es geht. ---
Ich: Aah, --- die ist ja aber auch nicht, -- mein, ich möcht's jetzt nicht verkaufen. Sondern ich zeig's dir einfach, und dann erklär ich dir -- (hole Abb. 28 hervor), vielleicht ein bisschen -- was dazu. --- Und einfach, was dein Eindruck ist. Wenn, wenn du dir jetzt vor dem Hintergrund ein in.., ein integriertes Management-Informations-System, das anschaust. – Könnte eine These sein, über so ein -- System, so eine Abbildung kann ich genau sehen, wo in ah, in meiner Organisation Interventionsbedarf besteht. --
<Person C>: Mhm. –

Ich: Eben. Hier gibt's die unterschiedlichen Perspektiven, dass sind die klassischen Perspektiven einer BSC. Als wichtigste natürlich die Finanzperspektive. -- Aber die Finanzperspektive kann nur erreicht werden, wenn die beiden anderen, ah die drei anderen Perspektiven da hineinspielen, also – ah --ja – Und in jeder dieser Perspektiven kann ich dann Kennzahlen -- generieren, also bei den Finanzkennzahlen, ist vielleicht -- ganz einfach, da nehm ich irgendwelche aah Bilanzkennzahlen, Eigenkapitaldeckung oder was auch immer. Oder äh Umlauf- ah – häufigkeit, Umschlaghäufigkeit, was auch immer. – Aber es gibt ja auch Dimensionen, die, ich hab sie jetzt Dimensionen genannt --, die eben nicht – so leicht quantifizierbar sind, wie eben zum Beispiel eine Stimmung. --

<Person C>: Mhm.

Ich: Aber ich möchte' sie trotzdem … , ich könnte sie da – kontrollieren, zumindest, insofern, dass ich einen Status erheben kann, zu jedem Zeitpunkt. Hier hab ich ein bisschen die Vergangenheit, um eben zu sehen, wie war's früher, und auch eine Einschätzung der Zukunft, was ja auch -- wichtig ist, um die -- Wirklichkeit zu -- konstruieren. – Und das wär ein Modell, wo ich mir denk. – Ja. ----

<Person C>: Na, es klingt (zustimmend)… -- I mean, wir haben das eh besprochen. Die zwei hauptsächlich. Und – als die interne Geschäftsprozesse, diese ah Kennzahlen, wie – wie die Auslastung, oder siehst du das -- als Finanz… -- hald, -- aber die, diese Dinge, die Finanz-zahlen, die Kundenzahlen aus der Marketing and Sales, und die -- aus dem Betrieb heraus, die, die Zahlen. Das was ich nicht erwähnt – habe, ist das (deutet auf Abb. 28, auf die Lern und Entwicklungsperspektive). Natürlich spielt das eine Rolle wenn, weil wir in unser …

Ich: Das ist die,' tschuldigung, Lern-, und Entwicklungsperspektive.

<Person C>: Ja. – Genau.

Ich: Sieht man nicht … (deute auf das Aufnahmegerät, lache)

<Person C>: Ach so. -- Ja, die Lern- und Entwicklungsperspektive. Das wäre zum Beispiel unser <Flugzeughersteller B> Service-Center Approval, wo wir Leute ausbilden müssen, und ah investieren müssen in Werkzeuge, und Ersatzteile -- um unser, unser --- aah Strategie zu verfolgen, und diese Vision zu erreichen. Und aah ---- Das spielt genauso eine Rolle, in das Gesamtbild. --Alles hat einen Einfluss auf die Finanzen, auf die Kunden, -- und wir müssen unser – Geschäftsprozesse --- aah anpassen, teilweise. Bzw. wir sehen aus diese Zahlen, ob wir in der Lage…, oder ob wir -- mit die Entwicklung -- auf dem richtigen Weg sind. -- Also, das macht Sinn. --- Das ist a bisserl schwieriger, da hat man mehr, oder weniger – Das wäre zum Beispiel, wo du – eigentlich die Daten aus Projekte –- hast, wo du sehen kannst, wie weit sind wir mit dem <Flugzeughersteller B> -- Service-Center Projekt, oder mit unserer Moskau – Outstation – Aufbau. – Können wir das schon verkaufen. Wieviel… -- Wie lang dauert's bis das Moskau-Station in Betrieb ist, und so weiter.

Ich: Mhm.

<Person C>: Also das wäre auch wichtig, für die strategischen Entscheidung. ----

Ich: Da. Der, den Hintergrund ist auch noch… --- Das ist ein, ein Tool, mit dem man eben genau die Strategie, und die Vision… -- Also das, der, im Originaltitel heißt's von Kaplan und Norton, 1996, -- ah Translating Strategy into Action. –

<Person C>: Mhm.

Ich: Also, das man genau über, -- die über… -- darüberschwebende Strategie ah seine Organisation ausrichten kann. Und das erfolgt in Form der Story of Strategy. Das heißt, da erzähl ich… , da müssten die Kennzahlen -- ineinander, in einer Strategy-Map, wo all diese Dimensionen letzlich, und Kennzahlen, einen Einfluß letztlich auf

die Finanz –kennzahlen haben eben haben. Beispielsweise in der Lern- und Entwicklungs -- perspektive – Ich brauch gut ausgebildete Sales-Force Leute, damit ich meine Kunden zufriedenstellen kann. Die neuen Kunden bringen mir neue aah Aufträge und somit einen, einen höheren Return. Und so wird eben, wird versucht, die gesamte Organisation, durch all diese Dimensionen – zu auszurichten. Das ist…

<Person C>: Mhm.

Ich: Das was da noch dahintersteht. –

<Person C>: Aahm. -- Und wie – sollte das -- gelesen werden? – Was ist optimal? Wenn alles – in -- diese Spalt grün ist, oder… ? –

Ich: Ja, das ist der aktuelle Zeitpunkt. Und das ist was, was bei einer normalen BSC, oder ich hab's zumindest nicht gesehen, und mein Professor auch nicht, -- die Entwicklung, und aber auch eine Vorausschau auf die Zukunft. Und die ist natürlich ungewiss. --

<Person C>: Mhm.

Ich: Aber es gibt so dieses konstruktivistische Paradigma. -- Wie die, wie (lache), es wird ein bisserl philosophisch jetzt, aber die Wirklichkeit zu sehen … – Wir sehen alle nicht die Wirklichkeit, so wie, so wie sie ist, sondern jeder sieht seinen Teil von der Wirklichkeit, und -- Meine Idee ist jetzt, das ist eigentlich nur ein kurzes Kapitel in meiner ganzen Arbeit, aber ah die Ideen sind mir einfach so gekommen, -- das die Leute … , die Entscheidungsträger dann genau darüber diskutieren können, und somit auch eben sehr abstrakte Dimensionen, wie zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit, da kann ich einfach sagen – ich schätze – jetzt, das kann ich dann aggregieren, in den einzelnen…, -- mit den Abteilungsleitern beispielsweise, jeder sagt, ja bei mir ist eh alles im grünen Bereich, einer sagt, na bei mir ist es rot, die werden schon ganz rebellisch. Dann wird … , letzlich wird's hald auch aggregiert, das nutzt nichts.

<Person C>: Mhm.

Ich: Aber man kann darüber diskutieren. Das soll nur eine …

<Person C>: Mhm.

Ich: … Diskussionsgrundlage sein. Und so – könnte eben die Realität, -- für alle gleich geschaffen werden, und so können auch die Ziele ausgerichtet werden. Das ist – so die Idee. --

<Person C>: Mhm. --

Ich: Mein, ich will's dir jetzt auch nicht verkaufen (lache), ich -- habe das nur einfach – mitgebracht.

<Person C>: Na, es … ---

Ich: Gut. --

<Person C>: Und dann, optimal wäre, wenn dass --- automatisch --- erstellen,

Ich: Ja, ja.

<Person C>: sich erstellen könnte, aber das -- kann mir nicht vorstellen, wie das

(Ich lache)

<Person C>: -- genau gehen könnte. (gähnt)

Ich: Na, ich kann dir noch sehr viel darüber erzählen, nur die Sache ist, ich muss das alles auch abtippen (lache)

<Person C>: Ja.

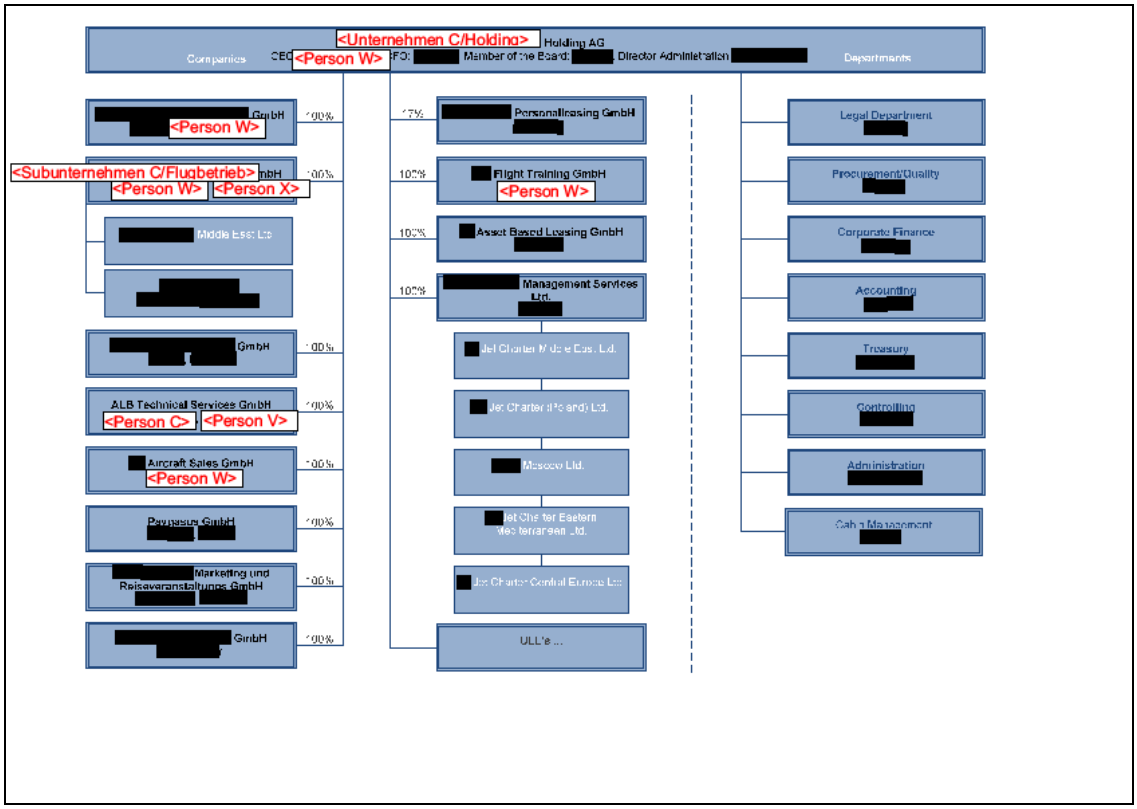
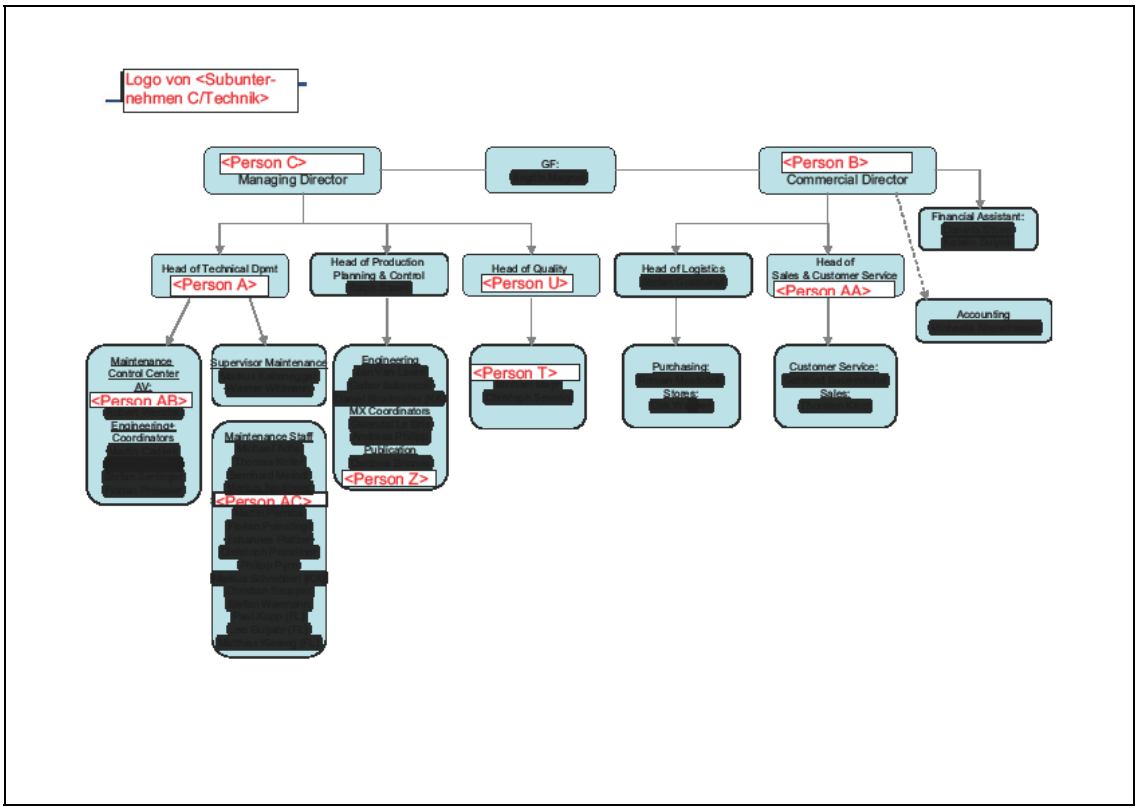
Ich: und das gehört eigentlich nicht mehr zu meiner Erhebung dazu, das ich dir das erklär, wie ich mir das vorstelle.

<Person C>: Ja, ja.

Ich: Wir können es im Anschluss, oder wann auch immer gerne diskutieren. – Dann würde ich sonst gern…, außer du willst da noch etwas dazu sagen. ----

<Person C>: Mhm, No.
Ich: Zu dem jetzt? – Zu irgendeinem anderen Thema vielleicht, was, falls wir irgendetwas übersehen hätten, vergessen hätten, was dir noch wichtig wäre. -- Also, kurz, über dich haben wir geredet, was deine Entscheidungsgrundlagen, dein Hintergrund auch ist, -- dazu. -- Wie du -- deine Informationen jetzt bekommst --- um Entscheidungen zu treffen --- Das Thema Entscheidungssysteme haben wir angesprochen –--
<Person C>: Mhm. ---
Ich: Da gibt's -- verschiedene -- Punkte ---- Change Management, und Projekte, Prozesse ------
<Person C>: Aahm, na, eigentlich haben wir ziemlich alles gesagt. – Das einzige, ist es – kommt meistens nicht so wie man – erwartet (lacht). Das ist auch etwas, was -- egal wieviel -- Daten man hat, --- und aah -- lange überlegt hat, meistens gibt es irgendwelche Faktoren, die man nicht berücksichtigt hat. -- Das ist wirklich -- seltsam, manchmal, das, wie das immer -- so der Fall ist. --- Aber, ---- das ist vielleicht ein Grund, warum, man sollte immer ah Sicherheitspolster einbauen – und ah – einen Spielraum schaffen, falls.., für diese unerwartete Dinge.
Ich: Mhm.
<Person C>: Weil das einfach, die .. – Erfahrung zeigt, dass, das man kann einfach nicht alle Parameter – berücksichtigen. --
Ich: Mhm. ---- Ok. ---
<Person C>: Das bleibt immer, diese ---
Ich: Art Restrisiko…
<Person C>: … Unsicherheitsfaktoren drinnen, in alles. ---
Ich: Aber ich glaub, man kann -- schon zumindest – versuchen auch, die Unsicherheit -- zu antizipieren, in einer Art und Weise, das man gemeinsam darüber redet und so…
<Person C>: (Fällt ins Wort nach „antizipieren") Ja, ja, das macht man ständig. –
Ich: Ja.
<Person C>: Und natürlich, je mehr Daten man hat, und je mehr Erfahrung, -- umso -- aah leichter ist es, -- ah alles auszuschließen, aber -- trotzdem, da gibt's Dinge, die man -- nicht für möglich halten, die tauchen dann auf, und – und zerstören die beste Pläne.
Ich: Mhm.
<Person C>: (lacht), so wie diese Finanzkrise, jetzt. – Obwohl --- nachhinein denkt jeder, -- es hätte – hätten wir schon längst sehen…, -- kommen sehen können, und …
Ich: Mhm.
<Person C>: … niemand hat was getan, und -- alle waren überrascht. – Und so was hat's in der Geschichte nie gegeben, so was und es ist wirklich (lacht) – Das ist an eine, an eine globale ah Skala, aber in das tägliche Entscheidungsprozesse -- passiert's genauso. Man ah nimmt ein Auftrag, -- man glaubt, das ist ein klipp und klar, eine scheduled Maintenance – das schaff' ma schon, und dann tauchen die unerwartetsten -- Schwierigkeiten auf –- einfach --- Also es ist ein never-ending – Lern-phase ---
Ich: Ok.
<Person C>: Gut, das wär's. --
Ich: Ja.
<Person C>: Ok.
Ich: Dann – bedank ich mich noch recht herzlich, dann schalt ich auch aus.

--- Tonband ausgeschaltet ---

Allgemein formulierte <Person C> die Kritik, dass allgemein gefragt wurde, und er nicht wusste, wo er anfangen sollte. Weiters bemerkte er, dass die Kommunikation nicht optimal funktionieren dürfte (?).

Anhang V: Organigramme