

Fachhochschule Jena – Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen

Veranstaltung : Betriebspsychologie

Prof.Dr.H.Ostermaier

Wintersemester 1999/2000

Thema 2

Die Spieltrieb AG

Vorgelegt durch:

Thorsten Fuchs

Strasse

PLZ, Ort

Jena, den 05.01.2000

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Motivation und Monetäre Reize	3
2. Der Faktor Mensch	4
3. Prämienlohn	5
4. Literaturverzeichnis	6

1. Motivation und Monetäre Reize

Bei Motiven handelt es sich um grundsätzlich anstrebbare Zielvorstellungen, die bei gewissen Anreizen aus der Umwelt (z.B. Geld,...) aktiviert werden.. (Ostermaier, Skript BPSY, S.41)

Motive sind der Rangfolge nach den Bedürfnissen als personen-internen Reizen nachgeordnet. In unserem Fallbeispiel wurde von der Betriebsleitung zur Bedürfnisbefriedigung alleinig der monetäre Reiz in Form der Anlernprämie und der Akkordprämie geschaffen. Diese extrinsische Belohnung für rasches Einarbeiten bewirkte jedoch nicht einmal das Erreichen des geplanten Leistungsniveaus, eine Steigerung hin zur Akkordprämie erschien als unmöglich.

Durch das konstruktive Problemlösungsverhalten der Frauen welches im einbringen von innerbetrieblichen Verbesserungsvorschlägen Ausdruck fand wurde hingegen eine Leistungssteigerung bis weit über die Norm hinaus erzielt.

In Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (Ostermaier, Skript BPSY, S.68) wie auch in der Maslowschen Bedürfnispyramide werden physiologische Bedürfnisse wie etwa die Arbeitsbedingungen als Grundbedürfnisse des Menschen statuiert. Diesen muß erst genug getan werden, bevor auf in zweiter Ebene stehende Faktoren wie Gehalt bzw. Sicherheitsbedürfnisse als entscheidende Kriterien zurückgegriffen werden kann. Monetäre Anreize werden demnach in keinem Fall schlechte Arbeitsbedingungen aufwiegen. Herzberg unterscheidet in seinen Studien zudem in *dissatisfier* und *satisfier*. Die *dissatisfier* wie z.B. der Faktor Gehalt werden auch bei positiver Ausprägung nie zu Arbeitszufriedenheit führen. Dies bedeutet für die Spieltrieb AG das der rational-ökonomisch ausgerichtete Motivator Lohn bei den Frauen unter gegebenen Bedingungen nur Fehlschlagen konnte. Die für eine Prämientlohnung notwendigen Normerfüllung sah keine der Frauen als erreichbar an, dieses System mußte als zusätzlicher Motivationsfaktor ausscheiden. Der Lohn war zu einem Festbetrag verkümmert und nicht mehr als leistungssteigernd anzusehen.

Nach McGregors Theorie Y sind die Frauen eine in Eigeninitiative und Verantwortung selbstständig handelnde Gruppe. Die aus den neuen Arbeitsbedingungen, dem *Experiment Gruppenarbeit* gewonnenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume wurden von Ihnen genutzt. Einzig dieser Kreativität und Flexibilität in Bezug auf die Organisations- und Individualziele war es zu verdanken, das die Produktivität gesteigert und das Arbeitsklima verbessert werden konnte. Diese Steigerung wurde von Ihnen vor dem Aspekt der Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen geschaffen.

2. Der Faktor Mensch

Die Proteste der anderen Mitarbeiter an dem entstandenen Lohngefälle innerhalb des Unternehmens sind völlig berechtigt. Warum sollte eine Lackiererin auf einmal mehr verdienen als ein Facharbeiter? Das da Proteste aufkommen ist kein Wunder.

Die Verursacher dieses Desasters sind unter den Ingenieuren den Abteilungsleitern und der Betriebsleitung zu suchen. Diese Mitarbeiter haben sich als unfähig erwiesen, die von den Lackierinnen gestellten Verbesserungsvorschläge in die Tat umzusetzen. Sie verbrachten ihre Zeit mit *düsteren Prognosen* anstatt realistisch die Ausmaße zu erkennen und rechtzeitig geeignete Anpassungsmodelle zu schaffen welche im Fall des Erfolgs, dieses *Experiment* in geordnete Bahnen hätten führen müssen.

Die den Arbeitsingenieuren unterlaufenen Fehler wären ohne die Vorschläge der Frauen wahrscheinlich nicht entdeckt worden und die somit entstandene Produktivitätssteigerung der Lackiererei von 30-50 % wäre nie erfolgt. Die somit von den Frauen erwirtschaftete hohe Entlohnung war für sie völlig legitim. Durch geeignete Umstrukturierung war es Ihnen gelungen unter Einsatz der maximalen Leistung einen maximalen Gewinn zu erzielen. Von Anfang an hatte die Betriebsleitung diese Prämien errechnet, jedoch nicht erwartet das sie wirklich erreicht werden.

Die Kritik gebührt also nicht den Verbesserungsmaßnahmen sondern der Führungsetage die sich als überfordert sah diesen Sachverhalt aufzuklären oder nach Alternativen zu suchen. Man hätte eben diese Chance nutzen müssen um das schon etwas obsolete Führungsprinzip gründlich zu renovieren.

Mit etwas mehr Weitblick hätte dieses neue Arbeits- und Lohnsystem auch in anderen Abteilungen zu einer allgemeinen Produktivitätssteigerung und mehr Zufriedenheit führen können. Die Lackiererei hätte als Zugpferd den neuen Weg weisen können.

Stattdessen wird den Aussagen der alteingesessenen Meister, Fertigungssteuerer und Produktionsleiter anderer Bereiche, die nicht solche Erfolge aufweisen konnten recht gegeben und *nach dem ganzen Chaos das „Experiment Teamarbeit“ auf Eis gelegt.*

Diese Entscheidung, letztendlich getroffen um wieder Ruhe unter den 1192 restlichen Mitarbeitern zu schaffen erscheint für den Moment als plausibel, jedoch wurde damit für innovative Arbeitsmodelle eine Hürde geschaffen, die sich mit Blick in die Zukunft als wahrscheinlich größter Fehler erweisen wird.

3. Prämienlohn

Die Betriebsleitung hatte mit solch hohen Leistungssteigerungen durch die Verbesserungsmaßnahmen nicht gerechnet, das angewandte Entlohnungsmodell vom Festlohn zuzüglich einer Prämie hat sich zum Bumerang entwickelt. Durch ein einfaches Zurückstufen des Lohns würde man diese kreativen Arbeiterinnen verlieren und ohne Angleichung an bisherige Verhältnisse das Betriebsklima weiter gefährden.

Den monetären Anreiz den das Prämienlohnsystem zur Übererfüllung der geplanten Arbeitsnorm bietet, ist als wirksamer Faktor anzusehen. Der Prämienlohn muß jedoch eindeutig als Prämie erkennbar bleiben und nicht als wesentlicher, selbstverständlicher Teil des Gehaltes hervorstechen, denn nach Maslows Defizitprinzip wirkt ein *dauerhaft befriedigtes Bedürfnis nicht mehr handlungsmotivierend*. (Ostermaier, Skript BPSY, S.43)

Innerbetriebliche Verbesserungen und die dadurch erzielten Leistungssteigerungen müssen also stets zu einer erneuten Festlegung der Normleistung führen. Um die innovativen Ideen der Mitarbeiter, vor dem Hintergrund der scheinbar steigenden Arbeit, nicht zu verschrecken sollten diese durch spezielle am Grad der Einsparung bzw. Produktionssteigerung gemessene einmalige Vergütungen honoriert werden. Bei der Spieltrieb AG hätte dieses Modell eindeutig weniger Kosten verursacht als das durch erneutes Anlernen und die wiederum geringen Outputraten der Fall sein wird.

Durch die ständige Rücksprache und die andauernde Verbesserungsvorschläge würde den Mitarbeitern ein Gefühl des ernst-genommen-werden's impliziert. Ihnen wird somit die Möglichkeit gegeben sich mit Ihrer Arbeit zu identifizieren und kritisch über sie nachzudenken. Nach McGregors Theorie Y wird dadurch *sowohl die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters als auch dessen Leistungsmöglichkeit gefördert*. (Ostermaier, Skript BPSY, S.55)

Die Belohnungen intrinsischer und extrinsischer Natur gehen nun einher mit der ständigen Steigerung der Produktivität.

Literaturverzeichnis

Ostermaier, H. (1999) *Betriebspsychologie* Vorlesungsskript, Fachhochschule Jena

Stopp, U. (1990) *Praktische Betriebspsychologie*, Ehningen, Taylorix Fachverlag

Steinmann/Schreyögg (1993) *Grundlagen der Unternehmensführung*, Wiesbaden

Weinert (1998) *Organisationspsychologie*, Weiheim, Psychologie Verlags Union

Olfert/Rahn (1997) *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre(4.Aufl)*, Ludwigshafen, Kiehl

Internet