



## Fallstudie Motivation

### Ausgangssituation:

Die ProWare AG ist ein wachsendes Softwareunternehmen mit weltweit rund 4.000 Mitarbeitern, welches unternehmensspezifische Softwarelösungen für Kunden aus der Finanzdienstleistungsbranche und der öffentlichen Verwaltung entwickelt und an vertreibt. Die Nachfrage nach solch individuell zugeschnittenen Programmen ist in den letzten Jahren stark gestiegen, ein Ende dieses Trends ist auch für die nahe Zukunft nicht abzusehen.

In der Softwareentwicklung ist die menschliche Arbeitsleistung ein wesentlicher Produktionsfaktor: Anders als etwa in der verarbeitenden Industrie wird kein investitionsschwerer Maschinenpark benötigt, das entscheidende Arbeitsmittel befindet sich in den Köpfen der Mitarbeiter. Hieraus ergibt sich, dass die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter die Produktivität und Innovationskraft der ProWare AG erheblich beeinflusst. Softwareentwicklungsfirmen bewegen sich in einem dynamischen Umfeld, in dem immer wieder flexibel auf den technischen Fortschritt und geänderte Kundenbedürfnisse reagiert werden muss.

Gerade Letzteres ist bei den Grosskunden aus dem Finanzdienstleistungssektor und dem Bereich öffentlicher Verwaltungen, die die ProWare AG bedient eine grosse Herausforderung. Sowohl in grossen Banken oder Versicherungen wie auch in der öffentlichen Verwaltung besteht eine starke Hierarchie-Struktur, daher sind die Personen, welche die Anforderungen an die neue Software festsetzen, oft nicht mit den Personen identisch, die die Finanzierung des Projektes absegnen müssen. Es kann dementsprechend noch relativ spät im Projektplanungsprozess zu Änderungen kommen. Flexible, innovative und kundenindividuelle Softwarelösungen sind also unerlässlich, um dauerhaft am Markt bestehen zu können. Beides ist allerdings nur mit hochmotivierten Mitarbeitern möglich. Daher hat sich die ProWare AG auch dazu entschlossen, die Arbeit ihrer Mitarbeiter übertariflich zu vergüten und zusätzlich regelmäßige kostenfreie Schulungen anzubieten, durch die sich die Mitarbeiter ihr schon vorhandenes Fach- und Methodenwissen aktualisieren können.

Gearbeitet wird bei der ProWare AG in grossen Projektteams, die ebenfalls relativ hierarchisch aufgebaut sind und in der die Verantwortungsbereiche zum Projektstart sehr akribisch aufgeteilt werden und vor allem von den jeweiligen (Teil-)Projektleitern wahrgenommen werden. Die Teammitglieder haben sich vor allem an die Anweisungen dieses Teamleiters zu halten und erhalten daher nur wenig Einblick in die Zusammenhänge des Gesamtprojekts. Koordinierende Teambesprechungen finden sehr häufig nur im Kreis der Projektleiter statt.

Die Softwareentwickler auf der unteren Ebene werden bei den konzeptionellen Besprechungen kaum einbezogen. Sie sind in erster Linie nur für die Umsetzung der zusammen mit den Kunden im Leiterkreis überlegten Konzepten zuständig. Dies führt zu viel Unzufriedenheit auf der unteren Ebene der Projektmitarbeiter, weil sie sich nicht ausreichend informiert und miteinbezogen fühlen in das Projekt.

In letzter Zeit sinkt allerdings die Zufriedenheit der Kunden mit den von der ProWare für sie zugeschnittenen Softwarelösungen. Die Kunden beklagen, dass die Software nicht die

vorher verabredeten spezifischen Bedarfe nur oberflächlich erfülle und die Software oft auch nur instabil laufe. Einige Nachforschungen bezüglich dieser Beschwerden haben ergeben, dass kaum ein Mitarbeiter an den angebotenen Schulungen teilnimmt und die Teams die Softwarelösungen tatsächlich nur wenig innovativ und bedarfsgerecht entwickeln und implementieren, sondern oftmals nur ältere Softwarelösungsprojekte kopieren und oberflächlich an die spezifische Kundenbedarfe anpassen. Des Weiteren ist festgestellt worden, dass trotz des hohen Lohnes eine hohe Fluktuation in den Softwareentwicklungsteams vorhanden ist.

### **Fallstudienauftrag:**

Als Leiterin der Personalabteilung der ProWare AG werden Sie vom Management dazu beauftragt, die mangelnde Arbeitsmoral und die Fluktuationsprobleme in den Projektteams zu analysieren und Gegenmassnahmen zu ergreifen. Sie als erfahrene Personalerin haben erkannt, dass der Grund der hohen Fluktuation und der unsorgfältigen Arbeit innerhalb der Projekte demotivierte Mitarbeiter sind. Sie überlegen nun zusammen mit Ihrem Team, wie Sie die Ursachen der mangelnden Arbeitsmotivation in den Projektteams identifizieren können. Anschliessend entwickeln Sie ein Konzept zur Motivationssteigerung, das Sie dem Management vorschlagen können. Überlegen Sie dabei, welche konkreten Massnahmen zur Gestaltung einer motivationsförderlichen Projektarbeit ergriffen werden sollten.

### **Zu berücksichtigende Rahmenbedingungen:**

- Bei den Projektmitarbeitern auf der unteren Projektebene handelt es sich überwiegend um diplomierte Informatiker und andere gut ausgebildete Informatikfachkräfte, die für anspruchsvolle Aufgaben in komplexen Softwareprojekten ausgebildet wurden.
- Die „Umgangskultur“ in der ProWare AG ist durch einen hohen Grad an Formalität gekennzeichnet. Zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten geht es daher eher distanziert zu. Fachliche Probleme werden nur vorsichtig angesprochen und kaum offen und kritisch behandelt.

### **Beachten Sie zur Lösung der Fallstudie folgende Feinziele bzw. Fragestellungen:**

- Analysieren Sie anhand einer passenden inhaltsorientierten Motivationstheorie, welche Motivationsprobleme bei den Softwareentwicklern der ProWare AG vorliegen. Nehmen Sie eine entsprechende Analyse vor. Welche theoretischen Konzepte würden Sie ggf. zur Erklärung und Analyse der Motivationsprobleme in der ProWare AG heranziehen?
- Überlegen Sie, welche Massnahmen sinnvoll wären, um die Motivation in den Softwareteams zu verbessern und insbesondere die Leistungsbereitschaft und den Problemlösungswillen der unteren Teammitglieder zu steigern. Welche Ansatzpunkte sind zu berücksichtigen und wie könnten die einzelnen Massnahmen konkret ausgestaltet werden? Welche theoretischen Konzepte der Motivationstheorie können hierfür herangezogen werden?
- Wie können Sie abschliessend evaluieren bzw. erfassen, ob die Mitarbeitermotivation in Ihrem Unternehmen nach der Umsetzung der konzipierten Massnahmen signifikant gestiegen ist und wieder besser gearbeitet wird?

## **Lernziele der Einheit zu Interaktion und Kommunikation**

- Den Begriff der Arbeitsmotivation erläutern und abgrenzen können.
- Grundprinzipien der Arbeitsmotivation benennen und erläutern können.
- Prinzipien der Arbeitsmotivation auf das Fallbeispiel anwenden können.
- Ein detailliertes Konzept zur Steigerung der Arbeitsmotivation für den beschriebenen Fall entwerfen, präsentieren und diskutieren können.
- Lösungsansätze für Konzept zur Steigerung der Arbeitsmotivation hinsichtlich bestimmter Kriterien analysieren und bewerten können.

## **Empfehlung zur Gestaltung der Übungsaufgabe für die Gesamtgruppe (45 min der Veranstaltung)**

- Analyse der Motivationsprobleme bei den Teams der ProWare AG aus der Perspektive einer bestimmten Motivationstheorie
- Entwurf eines Konzepts zur Umsetzung einer ausgewählten Massnahme, zur Steigerung der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter der ProWare AG.