

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

E-Admin (Litauen)

Ilona Bučiūnienė
ISM University of Management

Rūta Kazlauskaitė
Dublin Institute of Technology

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

E-Admin

Einleitung

Es war ein früher Morgen im Frühling 2010. Nach einer schlaflosen Nacht schaute Jonas Butkus, Geschäftsführer von E-Admin¹, aus dem Fenster seines luxuriösen Büros im sechsten Stock und überlegte, was er machen sollte. In der kurzen Unternehmensgeschichte hat E-Admin einen Ruf als zuverlässigen und qualifizierten Verwalters von E-Commerce Internetseiten gewonnen. Nun, da sich die globale Wirtschaft langsam nach der Finanz- und Wirtschaftskrise erholte, erhielt das Unternehmen mehr und mehr Angebote, um ihre Tätigkeiten zu erweitern und neue E-Commerce Internetseiten zu administrieren. Kürzlich hat sich einer der weltweit führenden und größten E-Commerce Websites an E-Admin gewendet: E-Admin hätte die Möglichkeit, diesen Weltmarktführer mit Internetdiensten und dessen Verwaltung auszustatten – eine gute Geschäftsgelegenheit!. Dieses Angebot war vor allem ansprechend für E-Admin, da sie einen Großauftrag erhalten würden und somit eine gute Einnahmequelle erzeugen könnten. Allerdings würde ein solcher Großauftrag eine Expansion des Unternehmens und die Einstellung und Verwaltung neuer Mitarbeiter voraussetzen – dies hätte Auswirkungen auf das derzeitige Geschäft. Jonas wunderte sich, ob es der richtige Zeitpunkt für so eine rasche Entwicklung des Unternehmens war. Neulich ist Jonas immer mehr Problemen mit der Verwaltung des Personals begegnet und das Personalmanagement hat den größten Teil seiner Zeit in Anspruch genommen. Somit war es nicht überraschend, dass er die Möglichkeit zur Expansion mit großer Vorsicht behandelte. Das letzte, was er wollte war, dass er den Konditionen zustimmen würde, die vereinbarten Ziele jedoch nicht erfüllen könnte. Er war der Meinung, dass es langfristig noch schädlicher für E-Admin wäre nicht in der Lage zu sein den Erwartungen ihres neuesten Kunden zu entsprechen. Heute war der Tag, an dem Jonas eine endgültige Entscheidung treffen und dem Kunden Bescheid geben musste, ob E-Admin das Angebot deren Website zu verwalten annehme oder nicht.

¹ Der Fall stellt eine reale Situation über einen Betrieb in Litauen dar. Jedoch wurde es für eine Kursdiskussion über die Probleme, die beim Wachstum eines Unternehmens erstehen, erstellt und nicht darüber, ob hier effektiv oder ineffektiv gehandelt wurde. Der Name des Unternehmens und des Geschäftsleiter wurden verändert.

Hintergrundinformationen über das Unternehmen

Im Oktober des Jahres 2003 suchte Jonas, ein Erstjahrestudent für Telekommunikation und Kommunikation von der Kaunas-Universität in Litauen, einen Job um die Gebühren für seine Mitgliedschaft im Fitnessstudio bezahlen zu können. Allerdings erwies sich dies als schwieriger als er erwartet hatte. Bei endlosen Vorstellungsgesprächen erhielt er immer nur den Trostpreis. Mehrfach wurde ihm die Position eines Vertriebsmitarbeiters angeboten, und er verlor beinahe die Hoffnung, eine geeignete Stelle für sich zu finden. Glücklicherweise bot ihm ein Unternehmen, die eine ausländische E-Commerce Internetseite für Litauen vertritt, eine Arbeitsstelle an, bei welcher Jonas in einer Schicht von 18:00 bis 05:00 Uhr die E-Commerce Internetseite überwachen müsste. Insbesondere müsste er dabei neue Verkaufsartikel auf die Website hochladen, die Datenbank analysieren, Kundenaktivität beobachten und den Warenbestand kontrollieren. Dabei wäre der monatliche Gehalt LTL² 500 pro Monat³. Dies war der ideale Job für Jonas, und das Studentenwohnheim, wo er zu der Zeit lebte, hatte die schnellste Internetverbindung der Stadt. Zuerst arbeitete Jonas als freier Mitarbeiter, wobei er sich, dem Gesetze zufolge nur bei der staatlichen Steueraufsicht registrieren und einen Gewerbeschein erhalten musste. Jedoch fand Jonas es bald zu kompliziert die Nachtschichten mit seinem Studium zu koordinieren, sodass er beschloss zu kündigen. Da der Arbeitgeber nicht wollte, dass Jonas aufhört, bot er ihm an bei der gleichen Bezahlung weiter zu arbeiten, ihm dabei aber einen weiteren Studenten als Hilfskraft einzustellen um ihm eine bessere Zeiteinteilung zu ermöglichen. Anfangs war Jonas erfreut jemanden zu haben, der für ihn arbeitet und er somit weiterhin gute Arbeit leisten konnte und sich nebenbei trotzdem auf sein Studium konzentrieren konnte. Allerdings musste Jonas schon bald zugeben, dass die Menge an Arbeit auch für zwei Personen zu viel sei und sie beschlossen gemeinsam mit dem Arbeitgeber noch einen weiteren Studenten einzustellen – bis letztlich alle Studenten aus Jonas' Studentenwohnheim für ihn bei E-Commerce arbeiteten. Sie alle arbeiteten als freie Mitarbeiter und berichteten an ihren Manager, Jonas. Dieser war ausschließlich für die Zusammenarbeit mit den Kunden und die Einstellung und Verwaltung der freien Mitarbeiter verantwortlich. Die Art der Produkte,

² 1 € = 3,4528 litas (fester Wechselkurs)

³ Im Jahr 2003 betrug der durchschnittliche Nettogehalt in Litauen LTL 786,40

die auf E-Commerce Websites verkauft wurden, war breit gefächert. Es gab zum Beispiel Schmuck, Mode und Accessoires, Elektronik, und sogar Kunst. Anfangs suchte Jonas nach weiteren Freiberuflern, die ihm von seinen Kommilitonen empfohlen wurden – das war ein günstiger und schneller Weg. Die Studenten könnten auch von ihrem Zimmer im Wohnheim arbeiten, wo Jonas sie trotzdem im Auge behalten könnte. Allerdings fuhr er damit fort lange zu arbeiten, tagsüber und nachts, an Wochenenden und sogar in seinen Ferien. Durch eine höhere Anzahl an Angestellten stieg auch sein Arbeitspensum; er musste Dienstpläne erstellen, Arbeitsaufgaben verteilen und die Qualität der Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters überwachen. Manchmal musste er sogar nachts zu Mitarbeitern in die Zimmer um sie für die Nachtschicht zu wecken. Egal, wie hart Jonas auch arbeitete, er wurde immer wieder mit unvorhersehbaren Problemen bei der Verwaltung der Studenten konfrontiert. Als Telekommunikations- und IT Studenten spielten sie mit der Entwicklung eines Programms um die Internetseite zu überwachen und Dateien auszuführen. Dieses Programm war fehlerhaft und demnach wurden Systemfehler und Pannen provoziert, die von den Website Managern aus den USA nicht unbemerkt blieben. Erfreulicherweise wurden die Fehler schnell behoben und die Funktionalität der Website konnte wieder gewährleistet werden. Der Umfang der Unternehmensaktivitäten wuchs weiter und mehr Personal wurde benötigt. Da es zu kompliziert wurde eine Gruppe von freien Mitarbeitern zu leiten, entschied Jonas ein Unternehmen zu gründen und aus allen angestellten Freiberuflern Vollzeitbeschäftigte zu machen. Somit mietete Jonas im Juni 2006 ein geräumiges Büro im Zentrum der Stadt und verlagerte alle Unternehmensaktivitäten in den neuen Bürostandort, wodurch E-Admin entstand. Anfangs fanden seine Mitarbeiter, wovon die meisten Studenten waren, es schwer sich an die neuen Arbeitsbedingungen anzupassen, da sie daran gewohnt waren von ihren Zimmern im Studentenwohnheim zu arbeiten. Nun mussten sie ins Büro gehen und nach einem festen Zeitplan arbeiten. Doch die moderne Büro-Umgebung mit komfortablen Arbeitsplätzen und der notwendigen Ausstattung half ihnen bei der Anpassung an die neue Arbeitsumgebung.

Als das Unternehmen weiter wuchs, bemerkte Jonas, dass es seinen Kommilitonen oft an Kompetenz und die Motivation fehlte, um den Anforderungen gerecht zu werden. Jonas beschloss, auch Nicht-Studenten einzustellen um zu sehen, ob dies einen Unterschied

macht. Da die Nachfrage ständig wuchs, stellte Jonas monatliche 2-3 neue Mitarbeiter ein. Bis Dezember 2007 waren 27 Angestellte bei E-Admin beschäftigt und der tägliche Umsatz der Internetseiten unter ihrer Verwaltung hatte eine halbe Million erreicht. Im Sommer 2008, als die USA von einer Wirtschafts- und Finanzkrise getroffen wurde, begann der Tagesumsatz der Websites zu fallen und im August 2008 sank er auf € 300.000. Dies führte unvermeidlich zu einer Optimierung der Arbeit und zum Personalabbau zum Ende des Jahres 2008. Im März 2009 hatte das Unternehmen 25 Mitarbeiter auf der Gehaltsliste (im Vergleich zum April 2008, als das Unternehmen 30 Mitarbeiter hatte). Allerdings begannen auch die Unternehmen, denen die Websites gehörten und von denen der Großteil aus dem Ausland war, ihre Mitarbeiter aufgrund der wirtschaftlichen Situation zu reduzieren. Da Arbeitskräfte in Litauen erheblich günstiger sind, verlagerten ausländische Unternehmen einige Arbeitsstellen dorthin. Daher begann E-Admin ein Jahr später, im November 2009, die Zahl an Mitarbeitern wieder zu erhöhen. Darüber hinaus hatte das Unternehmen begonnen, Dienstleistungen für neue Kunden im Bereich des E-Commerce anzubieten. Im April 2010 hatte E-Admin 36 Mitarbeiter mit einem Durchschnittsalter von 26 Jahren.

Leitung

Seit der Gründung von E-Admin hat Jonas das Prinzip, seinen Mitarbeitern immer das Beste zu geben, aufrechterhalten. Auch hat er seine Manager ermutigt dasselbe zu tun:

„Man sollte immer versuchen, dass Menschen sich wohlfühlen. Sie werden sich dann mehr Mühe bei ihrer Arbeit machen. Auf keinen Fall darf man sie demütigen oder sich über sie lustig machen. Ich erinnere Website-Manager immer wieder daran, dass es nicht nur ihre Pflicht ist, dass Mitarbeiter ihre Arbeit machen, sondern auch daran, sie aufzumuntern und glücklich zu machen.“

Jonas bemühte sich das Arbeitsumfeld so angenehm wie möglich zu machen. Er wollte ein modernes und professionelles Büro, das trotzdem gemütlich ist. Er ging selbst preiswerte Möbel einkaufen, die sich für so eine Büroumgebung eignen würden. So wurde das Büro mit einer Kombination aus modernen und antiken Möbelstücken eingerichtet. Für seine Angestellten hat Jonas auch eine kleine Küche im Büro aufgebaut, wo eine Kaffeemaschine platziert wurde, an der man sich kostenlos bedienen durfte.

Darüber hinaus wurden den wurde den Mitarbeitern kostenloses Gebäck, Milch, etc. zur Verfügung gestellt.

Da Jonas aus einer Kleinstadt Stadt kommt, ist er daran gewöhnt Leuten zu vertrauen. Daher wurden die Beziehungen zu seinen Mitarbeitern schon seit der Gründung auf der Grundlage von Vertrauen gebildet. Allerdings wurde ein System zur Registrierung, wo sich jeder Mitarbeiter täglich beim Beginn und Schluss der Arbeitszeit registrieren musste, eingeführt um den Betrieb zu automatisieren. Zu nächst mussten die Angestellten täglich einen aktualisierten Bericht erstatten, jedoch empfand Jonas es nach einer Weile als zu zeitaufwändig und er verzichtete auf diese Berichte, vor allem aber auch, weil er wachsendes Vertrauen in seine Mitarbeiter hatte. Dennoch zweifelte Jonas immer noch ein wenig, dass seine Angestellten ihre volle Kapazität und ihr Potential nutzen bei der Arbeit nutzten. Er fand, dass sie das taten, was sie mussten, sie jedoch nie ihre Initiative oder Kreativität zeigten und er überlegte, wie er das ändern könnte. Wohlmöglich war er daran selber schuld, denn obwohl er nun sein eigenes Unternehmen besaß, war er in seiner Denkweise noch immer nur der Angestellte seines damaligen Arbeitgebers. Er verbrachte viel Zeit mit kleinen, unwesentlichen Fragen, anstatt sich mehr um die strategischen Fragen und Angelegenheiten von E-Admin zu kümmern. Nach sieben Jahren in dieser Branche und vier Jahren des eigenen Firmenbestehens hatte sein Unternehmen noch immer keine Vision, Mission oder Geschäftsstrategie. In letzte Zeit führte dies Fehlen einer klaren Richtung zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Wie ein Mitarbeiter sagte:

„Dem Unternehmen fehlt eine Vision und ein Mission. Es ist nicht deutlich, welche Ergebnisse aus jeder der Webseiten zu erwarten sind.“

Die Struktur von E-Admin ist eher flach. Es gibt drei wesentliche Stufen in dem Organisationsschaubild (s. Anhang 2), welches Auflister, Betreiber und Seitenprüfer beinhaltet. Auflister analysieren Datenbanken, die Informationen über die Güter und die Bestände enthalten und sie erstellen Listen über die Waren, die auf den Websites platziert werden. Sie sind auch für die Bestimmung der Preise verantwortlich. Die Betreiber/ Bediener überwachen die Kundenaktivität und kontrollieren den Bestand der Ware entsprechend dem Verkauf. Auch steuern und kontrollieren sie den Wareneingang.

Auflister und Betreiber arbeiten in der gleichen Schicht von 09:00 Uhr bis 18:00 Uhr. Seitenprüfer überwachen das Kundenverhalten online, analysieren die Erwerbsgeschichten von suspekten oder betrügerischen Kunden und sind verantwortlich für die Ermittlung und Beseitigung von technischen Problemen. Der Job an sich erfordert keine hohe Kreativität, es ist jedoch unerlässlich für Seitenprüfer sehr aufmerksam zu sein. Da sich das Unternehmen mit Käufern aus der ganzen Welt, größtenteils aus der USA, beschäftigt, arbeiten die Seitenprüfer in drei Schichten – die Nachtschicht benötigt dabei mehr Mitarbeiter. Der Arbeitslohn hängt von der Position ab, generell kann man jedoch sagen, dass Seitenprüfer am wenigsten verdienen, während Auflister das höchste Gehalt bekommen.

Personalbeschaffung

Der Ansatz zur Einstellung von Personal änderte sich und wurde mit der Zeit professionalisiert. Zunächst stellte Jonas lediglich Mitarbeiter basierend auf seine Intuition, was meistens gut funktionierte, wenn er Freunde oder andere Studenten aus seinem Wohnheim, die ihm bekannt waren oder von schon vorhandenen Arbeitern empfohlen wurden, einstellte. Zu dieser Zeit hatte er auch Verbindung zu dem Arbeitsvermittlungsbüro der Universität. Jedoch führte der konstante Zufluss an Studenten in den Betrieb zu einer Verschlechterung der Arbeitsmoral; es ist schwer mit Freunden zu arbeiten und noch schwerer sich dabei diszipliniert zu verhalten. Als Folge davon war es schwer von einem familiären Umfeld in ein professionelles zu wechseln. Dies bereitete Jonas viele Sorgen, z.B. entstanden kleine Gruppen von Freunden, wobei die Mitglieder dieser „Cliques“ sich, wenn nötig, gegenseitig gedeckt haben. Dies führte auch zu Problemen bei der Informationsweitergabe, Kommunikation und dem allgemeinen Arbeitsumfeld. Neben den direkten Auswirkungen, die diese Freundschaften auf die Arbeit hatten, wollten die Freunde auch in ihrer Freizeit gerne Zeit zusammen verbringen und so haben viele darauf bestanden zur gleichen Zeit Urlaub zu bekommen. Beispielsweise forderten vier Mitarbeiter mit der gleichen Position und den gleichen Aufgaben jährlich Urlaub um zu einem Konzert ihrer Lieblingsgruppe ins Ausland fahren zu können. Solche Vorfälle verursachten erhebliche Vertretungsprobleme in dem Betrieb. Allmählich, als Jonas mehr Selbstvertrauen und Erfahrung sammelte, entwickelte er sein eigenes Auswahlsystem und eine eigene Methode für Bewerbungsgespräche. Er legte

nicht zu viel Wert auf die Arbeitserfahrung, da er glaubte, dass fleißige und verantwortungsvolle Studenten sich zu guten und viel versprechenden Angestellten entwickeln können. Um diesen Prozess zu optimieren, sollten alle Kandidaten einen Abschluss in technischen Wissenschaften, Mathematik oder Informatik haben. Eine weitere notwendige Voraussetzung war, dass jede Person Kenntnisse in Microsoft Excel besitzt. Demnach wurde der Betrieb für eine lange Zeit von Angestellten mit einem mathematischen Hintergrund und guten analytischen Fähigkeiten dominiert. Schließlich realisierte Jonas realisierte, dass es dem Unternehmen an Mitarbeitern fehlt, die fähig sind, sich mit Mode- und Shopping-Trends zu befassen. Dies sind jedoch Fähigkeiten, die E-Admin benötigte um Kundenbedürfnisse hervorsehen und um auf die sich ändernden Bedürfnisse der Verbraucher reagieren zu können. Zu seinem Glück machte es die wachsende Arbeitslosenrate in Litauen im Jahr 2009 es einfacher, qualifizierte und kompetente Arbeiter aus dem Einzelhandel anzuziehen oder Angestellte, die in Modegeschäften gearbeitet haben und somit Erfahrungen im Verkauf haben. Außerdem begann Jonas die Dienste von Arbeitsagenturen in Anspruch zu nehmen. Das half, sein Arbeitspensum zu reduzieren, da die Agentur bereits Kandidaten für E-Admin auswählen würde. Während eines Bewerbungsgesprächs würde Jonas die Arbeitserfahrung der einzelnen Kandidaten und deren Fähigkeiten zur Arbeit mit diversen Computerprogrammen, z.B. Microsoft Dynamics AX, beurteilen. Jonas glaubte, dass er aufgrund des eher monotonen Charakters der Arbeit, keine energiegeladenen Angestellten benötigte, sondern er bevorzugte den bodenständigen Typ. Er bevorzugte es auch systematisch und detailliert arbeitende Angestellte einzustellen. Ein wichtiges Auswahlverfahren war hierbei für ihn eine Versuchsaufgabe, durch die er die Fähigkeit des Kandidaten, mit großen Datenmengen umgehen zu können, testen konnte. Zusammenfassend lernte Jonas durch Erfahrung wer die besten Angestellten aussuchen konnte, wobei er zugibt, dass auch er durch Fehler gelernt hat. Nun kontrollierte er auch die Hintergrundinformationen der einzelnen Kandidaten sorgfältiger und immer wenn er Zweifel in Bezug auf die vorherigen Arbeitserfahrungen von Bewerbern hatte, kontaktierte er dessen ehemaligen Arbeitgeber.

Personalentwicklung

E-Admin bietet ein arbeitsbezogenes Einführungsprogramm für ihre neuen Angestellten. Dieses wird von einem erfahrenen Mitarbeiter durchgeführt, wo der Arbeitsplatz des Neulings im Büro neben dem eines erfahrenem positioniert wird, damit die Einbeziehung ein Teil der täglichen Arbeit wird. Durch die Beobachtung der Arbeitskollegen wird von neuen Angestellten erwartet, dass sie von ihren Kollegen lernen. Als erster Schritt werden den Neulingen kleine Aufgaben gegeben. Der erfahrenere Mitarbeiter ist für die Einführung verantwortlich und überwacht die Leistung und unterstützt sie bei der Integration in das Unternehmen. Das Unternehmen verfügt über kein standardisiertes Einführungsprogramm, jedoch tendieren erfahrene Mitarbeiter dazu gerne ihre Kenntnisse zu teilen. Sie werden trotzdem für ihre Verantwortung während der Integrierung belohnt. Wie ein erfahrener Mitarbeiter es ausdrückte:

„Mein Ziel ist es die neuen Mitarbeiter mit den grundlegenden Informationen auszustatten, welche sie für ihre Jobs benötigen; im Laufe der Zeit werden sie von sich aus detaillierter nachfragen. Ich sehe es als meine Aufgabe an, sie so gut ich kann auszubilden... dies ist in meinem Interesse, denn immerhin, je weniger Fehler sie machen, desto weniger Fehler muss ich korrigieren!“

Dennoch ist Jonas auch aufgefallen, dass einige seiner älteren Mitarbeiter sich bedroht fühlen können von den ‚Neuen‘. Er hörte zufällig jemanden sagen: „Ich bilde einen Neuling aus und er wird dafür befördert“. Um solch ein Szenario zu verhindern, stellte Jonas zwei „Berater-Kameraden“ für die neuen Angestellten ein. Somit wurden die neuen Mitarbeiter also von mindestens zwei erfahrenen Angestellten ausgebildet. Dies wurde durch die Organisation des Dienstplanes ermöglicht, sodass der Neuling in verschiedenen Schichten arbeiten würde um mit beiden Ausbildern in Kontakt treten zu können. Dies erleichterte Jonas auch zu sehen, ob die Angestellten zur Schichtarbeit fähig sind. Ein weiterer Vorteil davon zwei erfahrene Mitarbeiter zu haben, die für neue Angestellte zuständig sind und die in verschiedenen Schichten arbeiten, ist die Verfestigung der Prozesse und der Prozeduren für die neuen Angestellten. Der erfahrene Mitarbeiter würde nicht zwangsläufig über die Arbeitsbelastung aus einer anderen Schicht oder über die Aufgaben, denen der Neuling schon ausgesetzt wurde, Bescheid wissen. Da das Einführungsprogramm nicht standardisiert ist und es sehr an die Bedürfnisse der Kunden

angepasst ist, kann dieser Prozess von zwei Tagen bis zu zwei Wochen lang dauern. Dies hängt auch stets von der Rolle des neuen Mitarbeiters ab, da manche Rollen mehr Einarbeitungszeit aufgrund von spezifischen Programmen o.Ä. verlangen. Sobald die erfahrenen Angestellten der Meinung sind, dass ein neuer Mitarbeiter dafür geeignet ist selbstständig zu arbeiten, beenden sie ihr Einführungsprogramm und dem neuen Kollegen wird erlaubt eigenmächtig zu arbeiten. Es gab Fälle, in denen Neulinge sich schon vor der Bestätigung der erfahrenen Mitarbeiter fähig zur selbstständigen Arbeit gefühlt haben und manche kündigten sogar obwohl sie nur noch wenige Tage in der Probezeit gewesen wären. Manche kündigten auch, weil sie nicht dazu fähig waren sich in das Unternehmen zu integrieren oder weil sie die Arbeitsbelastung als zu anstrengend empfanden.

Im Hinblick auf die Ausbildung des Personals und Entwicklungsmöglichkeiten für erfahrene Mitarbeiter sind die Möglichkeiten begrenzt. Es gibt wenig oder gar keine Schulungen für sie. Einige Angestellte, die schon seit längerer Zeit bei E-Admin eingestellt sind, sind an größeren Perspektiven interessiert – ihre zukünftige Karriere und das Wachstum des Unternehmens. Sie fühlen sich nun zu erfahren für ihren Job und würden sich besser gefordert fühlen, wenn das Unternehmen weiter vorwärts gehen würde – mit einer Strategie und Vision, die Veränderungen und Wachstum bringen würde. Wie ein Mitarbeiter sagte:

„Wir brauchen Schulungen darüber wie wir uns zu verhalten haben bei den Veränderungen, mit denen dieses Unternehmen konfrontiert wird. Mir persönlich würde es helfen, wenn ich die Richtung und das Ziel dieses Unternehmens besser verstehen würde.“

Die Organisationsstruktur war eher flach mit dem Resultat, dass es nur wenige Möglichkeiten Beförderung gab. Angestellte können sich nur zwischen Positionen auf der gleichen Lohnskala bewegen. Beispielsweise könnte ein Seitenprüfer zum Auflister werden. Jonas war sich jedoch von Anfang an der Herausforderung bewusst und versuchte sich damit abzufinden. Zur Belohnung für leistungsstarke Mitarbeiter würde Jonas sie von der Schichtarbeit zu festgelegten Arbeitszeiten (z.B. 9-17 Uhr) hin verlegen. Einer der Mitarbeiter sagte:

„Die Arbeit tagsüber ist angenehmer als Schichtarbeit. Es ist wirklich eine Art Beförderung... Es ist sehr wichtig zu wissen, was deine Karrieremöglichkeiten sind.“

Jonas gewöhnte sich daran der Hauptentscheidungsträger zu sein; es war eine Tätigkeit, die er noch ausführte bevor E-Admin gegründet wurde. Als jedoch das Unternehmen wuchs und sich ständig entwickelte, realisierte Jonas, dass er sich nicht mehr allein um alles kümmern konnte. Deshalb entschied er, Team-Manager zu benennen. Er wollte weder eine genaue Tätigkeitsbeschreibung für diese Position aufstellen noch wollte er diese in ihrer Funktion limitieren. Würde er die Funktion näher beschreiben, wäre es nicht einfach die Fähigkeiten zu bestimmen, die für einen guten Team-Manager erforderlich sind. Anfangs dachte er, dass es nützlich wäre, wenn die Team-Manager die Möglichkeit hätten, innerhalb der verschiedenen Arbeitsgruppen und Projekte zu rotieren. Dies wäre einfach auszuführen, da sich der Großteil der Aufgaben in jeder Arbeitsgruppe wiederholen. Jonas dachte, dass es nützlich wäre diese Strategie anzuwenden um Mitarbeiter mit starken Führungskompetenzen identifizieren zu können; die Abwechslung in dieser Rolle würde den Bereich des Team-Managers bereichern und somit anziehend für einige Mitarbeiter sein. Mit der Zeit realisierte Jonas jedoch, dass das Bestimmen der Team-Manager ein heikles Thema im Personalmanagement war, weil Teamführer scheinbar automatisch von erfahrenen und altgedienten Mitarbeitern ernannt werden. Dies hatte das Potential, Spannung zwischen Angestellten in der gleichen Arbeitsgruppe zu schaffen. Zum Beispiel gab ein Manager zu:

„Ich bin ein Manager. Als ich zu dieser Position bestimmt wurde, war ich krank und Jonas benannte mich ohne mich offiziell dem Rest der Gruppe in meiner neuen Rolle vorzustellen. Dies wurde erst später erledigt. Nun gibt es ein wenig Spannung zwischen den Mädchen und mir in meiner Arbeitsgruppe, da ich zuvor die gleiche Position wie sie hatte. Jetzt habe ich eine Stelle mit mehr Führungsmacht. Allerdings versuche ich persönliche Problemen zu meiden und wir reden bei der Arbeit nur über die Arbeit.“

Jonas musste bindende und stringente Richtlinien für die Team-Manager in Kraft setzen um zu ermöglichen, dass sie ihre Jobs bestmöglich ausübten, so dass alle Mitarbeiter in den Arbeitsgruppen ihr Maximum erreichen können. Insbesondere erteilt Jonas den

Team-Managern Rat über Möglichkeiten mit ihren Angestellten zu kommunizieren und wie sie Strategien entwickeln können um ihre Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Im Hinblick auf die Ausbildung zur Position des Team-Managers wird von einem Angestellten erwartet, dass er während des Arbeitens praktisch lernt. Ihnen stehen keine spezifischen Management-Lehrgänge zur Verfügung. Die Meinung über den Erfolg oder Misserfolg des Team-Managers ist geteilt. Einige Angestellte in den Arbeitsgruppen sind zufrieden mit ihm:

„Mir fällt es jetzt leichter zu arbeiten, da ich nun einen Vermittler zwischen Jonas und mir habe. Verantwortlichkeiten sind jetzt viel klarer.“

Andere, allerdings, sind unzufrieden mit den neuen Managern:

„Früher, als wir noch keine Manager hatten, hatten wir mehr Verantwortung. Mir gefiel das besser. Es wäre gut zu wissen, was genau diese Manager machen.“

Manche Gruppen hatten immer noch keine Manager und ihre Angestellten sagen:

„Wir haben die Arbeitsbelastung und die einzelnen Aufgaben untereinander verteilt... Wir brauchen keinen Manager.“

Ergebnisse aus einer Mitarbeiterbefragung ergaben, dass die Mehrheit der Angestellten gerne an Führungsstatus gewonnen hätte, was allerdings nicht möglich war. Jonas fragte sich, wie er mit diesen Erwartungen umgehen sollte.

Kommunikation

Im Allgemeinen vertrauen die Angestellten Jonas. Einer von ihnen sagte:

„Man kann seine Meinung frei äußern. Man geht einfach zu Jonas hin und sagt ihm, was man zu sagen hat.“

Die Atmosphäre im Unternehmen ist allgemein eher gelassen. Angestellte kommunizieren nicht nur bei der Arbeit, sondern nehmen auch gerne an Veranstaltungen teil, die nach der Arbeit organisiert werden. Wie ein Mitarbeiter sagte:

„Die Beziehungen zwischen uns sind gut; jeder hier ist freundlich. Wir gehen auch öfters Freitagabends zusammen in Clubs oder an anderen Orten etwas trinken und

reden. Jonas organisiert auch manchmal Gruppenausflüge für uns; jeder ist entspannt...“

Das Büro befindet sich auf zwei Ebenen und die Angestellten arbeiten in zwei großen Hallen. Deswegen sind die Kontakte zwischen denen, die auf der gleichen Etage arbeiten, intensiver. Jonas versucht die Kommunikation zwischen den beiden Ebenen durch technische Mittel intern zu verbessern. Mitarbeiter kommunizieren über das Internet, was dazu führt, dass sie daran Gefallen finden Unternehmensinformationen zu teilen. Wie ein Angestellter formulierte:

„Wir haben unser eigens Nachrichtenblatt namens ‚Policemen News‘. Es ist lediglich ein Dokument in Microsoft Word, welches uns dazu dient interne Nachrichten zu veröffentlichen und zu aktualisieren. Ich lese es in vollem Umfang bevor meine Schicht beginnt.“

Außerdem können Mitarbeiter über diverse Unternehmensforen über das Internet kommunizieren. Angestellte finden diese Form von Kommunikation eher spontan und unregelmäßig, wie ein sagte:

„Einige Leute geben etwas über dieses Forum bekannt. Dann explodiert es manchmal und alle fangen an dort etwas zu schreiben.“

Jonas weiß, dass falls Kommunikation auf die internen Nachrichtenblätter oder auf die Foren begrenzt würde, es dazu führen könnte, dass Mitarbeiter bestimmte Informationen nur gelegentlich erhalten und es auch keine Garantie dafür gibt, dass alle in die Kommunikation mit einbezogen werden. Neuerdings hat Jonas damit angefangen monatliche Versammlungen für alle Angestellten zu organisieren. Die Absicht dieser Versammlungen ist es die neuesten Angelegenheiten und anfallende Probleme zu besprechen und die Ziele und Pläne für den kommenden Monat festzulegen. Trotz all dieser Bemühungen bleiben Probleme bei der Kommunikation jedoch bestehen.

Kommunikationsprobleme bestehen häufig zwischen Mitarbeitern, die in unterschiedlichen Schichten arbeiten; die, die in der Nachtschicht arbeiten, treffen kaum die Kollegen, die tagsüber arbeiten. Weiterhin ist Kommunikation kompliziert bei

Angestellten, die in verschiedenen Positionen arbeiten: Scheinbar benehmen sich einige Auflister überheblich gegenüber den Betreibern. Jonas gibt auch dem schnellen Wachstum des Unternehmens die Schuld für einige Kommunikationsprobleme zwischen Mitarbeitern. Aus der Sicht eines Angestellten, zum Beispiel, werden Arbeitsrollen und Verantwortlichkeiten immer ungenauer. Eine Mitarbeiterin äußerte ihre Ansicht wie folgt:

„Man versteht nicht wer welche Aufgabe zu erledigen hat. Beispielsweise hat die Automatisierung von Internetseiten die Arbeitsbelastung verringert, jedoch weiß man nicht, ob dies für die Verwaltung dieser Seiten genügend ist oder nicht.“

Leistungsmanagement

Ausschließlich Jonas war für die Festlegung der Lohntarife zuständig. Für jede Stelle im Unternehmen berücksichtigte er Faktoren wie die Art der Arbeit, die Arbeitsbelastung und den Grad der Verantwortung. Dann bestimmte er ein Grundgehalt für jeden Mitarbeiter. Auflister wurden am höchsten bezahlt, während Seitenprüfern am wenigsten gezahlt wurde. Wer in der Nachtschicht gearbeitet hat oder Überstunden machte, erhielt das Eineinhalbfache (entsprechend des litauischen Arbeitsgesetzbuches). Bis 2009, als das Unternehmen wuchs, erhöhte Jonas die Löhne jährlich um 7,5% und zahlte Boni. In Zeiten von Rezession wurde den Angestellten nur ein festes Gehalt gezahlt. Die Löhne, die von E-Admin angeboten wurden, waren höher oder ähnelten denen von anderen Firmen der gleichen Branche. Ein Mitarbeiter sagte:

„Im Vergleich zum Arbeitsmarkt verdiene ich sogar vielleicht zu viel. Wenn man jedoch meine Betriebszugehörigkeit und meine berufliche Entwicklung im Unternehmen berücksichtigt, hat sich mein Lohn sich nicht sonderlich erhöht.“

E-Admin bietet auch einige zusätzliche Vergütungen, wie das Bezahlen der Telefonrechnungen von Angestellten und die Bereitstellung von kostenlosem Kaffee, Milch und Gebäck. Um Mitarbeiter zu motivieren und ihre Leistungen zu fördern, führte Jonas kollektive Boni ein. Bei Erreichen des vorbestimmten Tagesumsatzes bekam jeder Mitarbeiter einen Bonus von 50 Litas zusätzlich zu ihrem Gehalt. Anfangs hat dies gut funktioniert, da sich die Leistung der Mitarbeiter, beim Versuch die täglichen Ziele zu erreichen, steigerte. Doch nach einiger Zeit zeigte sich, dass bestimmte Angestellte das System missbrauchen konnten, indem sie ihren eigenen Anteil nicht beitrugen, ihren

Kollegen jedoch erlaubten die Last auf ihren Schulter zu tragen um dann den Bonus trotzdem mit minimalen Arbeitsaufwand zu erhalten. Dieses Bonusprogramm hatte also das Gegenteil erreicht; höhere Arbeitsbelastungen für die wenigen engagierten Mitarbeiter führten selbstverständlich zu Unzufriedenheit der Angestellten und zur Verschlechterung von Beziehungen zwischen Kollegen. Letztendlich wurde von den kollektiven Boni abgesehen und durch individuelle Belohnungen ersetzt. Mitarbeiterleistung wurde im Vergleich zu anderen Kollegen bewertet und Bonusse wurden für gute Leistung, Initiative, Überstunden und anderen Aktivitäten, geboten.

Aufgrund von konkurrenzfähigen Gehältern, die dem Personal gezahlt wurden, litt E-Admin nicht an hoher Mitarbeiterfluktuation. Im November des Jahres 2009, unter Berücksichtigung des Arbeitsmarktes, der hohen Arbeitslosenrate (15,6%) und dem hohen Angebot an Arbeitskräften, sowie niedrigen Umsätzen, wurde neuen Mitarbeitern ein sehr niedriger Lohn angeboten, teilweise sogar fast nur die Hälfte von dem üblichen Gehalt. Diese Entscheidung erwies sich als hoch umstritten wie hier erläutert wird.

„Wir fühlen uns ungerecht behandelt; Ich hoffe, dass die Situation sich in Zukunft verbessern wird. Ich verstehe dies alles aus der Perspektive des Firmenleiters.

Derzeitig besteht ein Arbeitgebermarkt, da diese sich in solch einer Situation erlauben können wählerisch zu sein und dazu auch den Gehalt so zu bestimmen, wie er ihnen passt. Außerdem konkurrieren wir mit günstigeren Versorgern in Weißrussland. Von daher gibt es nicht viel, was wir in dieser Lage machen können. Es gibt zurzeit keine Arbeitsplätze in Litauen, aber wenn Angestellte ein besseres Angebot - ein besseres Gehalt - bekommen würden, würden sie zweifellos gehen... nichts würde sie hier festhalten, weder tolle Arbeitskollegen, noch ein guter Manager.“

Im Januar des Jahres 2010, als der Vertrieb und der Tagesumsatz wieder begannen zu wachsen, stellte Jonas fest, dass er die Lohntarife aller Mitarbeiter nochmals nachprüfen musste. Einige Angestellte waren der Ansicht, Jonas Bonusse verteilen sollte, die dem jeweiligen Lohn entsprachen, sodass die Mitarbeiter dadurch motivierter sein würden. Ein Angestellter erklärte:

„Beispielsweise könnten die Ideen der einzelnen Mitarbeiter belohnt werden. Eine Idee sollte dabei natürlich zur allgemeinen Leistung des Unternehmens beisteuern.“

Andere glaubten das Folgende:

„Boni sollten basierend auf den Umsatz des Unternehmens berechnet werden. Dies könnte als Gruppenbonus angesehen werden und würde das Personal zur Suche nach besseren Lösungen und zur Verbesserung der internen Kommunikation ermutigen.“

Während Jonas immer an den Meinungen seiner Mitarbeiter interessiert war, war er grundlegend gegen Gruppenboni, da er aus vergangenen Erfahrungen gelernt hat. Er weiß, dass er sich bald mit diesem Problem befassen muss, er ist sich nur noch unsicher, wie er es am besten angehen soll.

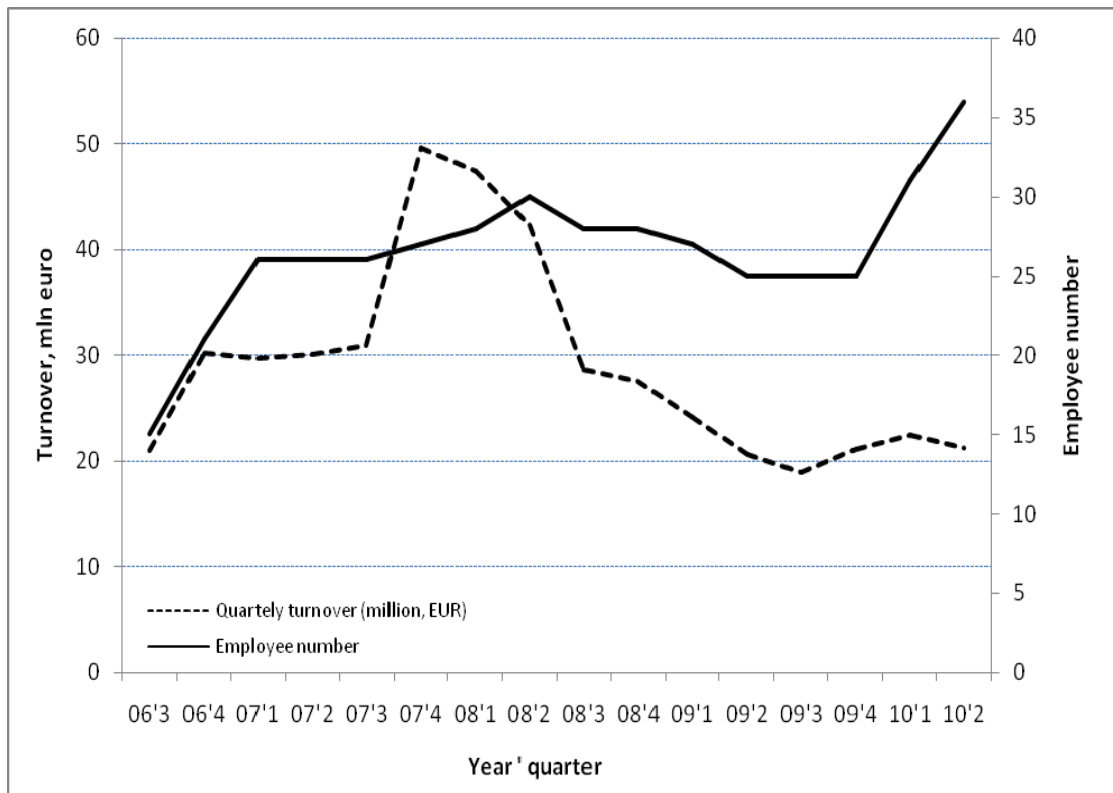
Fazit

Langsam fing es an über Jonas zu dämmern; er hatte den ganzen Tag damit verbracht die Firmenstrategie zu überdenken. Obwohl das Dokument schon längst nicht mehr aktuell und noch von niemandem außer ihm selber gesehen wurde, erinnerte es Jonas trotzdem daran wie E-Admin sich in einem so kurzen Zeitraum zu einem erfolgreichen Unternehmen, unter seiner alleinigen Leitung, entwickelt hat. Er notierte sich, dass er es sich zur Priorität setzen würde in einer Versammlung mit seinem Führungsteam einen Entwurf für die Firmenstrategie für die nächsten fünf Jahre zu erstellen. Nach einem Tag gefüllt von Reflektionen, war sich Jonas über eine Sache sicher. Ihm war nun bewusst, dass er eine Assistenz in seiner Führungsrolle benötigte. Wenn er das Angebot vom Weltmarktführer annehmen würde, würde er wieder dort landen, wo er 2005 schon war; überarbeitet und von den komplizierten Fragen des Verwaltungspersonals überfordert. Er warf einen Blick auf seine Mitarbeiter um zu schauen, wer das Zeug zu einem guten Chef haben könnte – dabei war er sich jedoch nicht sicher, ob es eine gute Idee wäre intern jemanden für solch eine leitende Position für das Unternehmen zu benennen. Außerdem hatte das Unternehmen sicherlich Probleme in dem Personalbereich, aber welches wachsende Unternehmen hatte diese nicht? Das derzeitige Arbeitskollektiv arbeitete gut miteinander – die Leistung war gut, das Unternehmen hat einen guten Ruf im Bereich von Verwaltung für E-Commerce gewonnen, im Großen und Ganzen gab es

eine gute Team-Dynamik und die Mitarbeiter hatten die letzte gemeinsame Abendveranstaltung sehr genossen. Jonas fand, dass auch die Arbeitsmoral gut war, vielleicht war nun die richtige Zeit um zu sehen, ob E-Admin sein hohes Potential abrufen kann. Jonas erinnerte sich an ein Sprichwort, was sein Großvater zu pflegen sagte „Die Zeit wartet auf niemanden“. Er wusste, dass er sich entschieden hatte; es war nun Zeit seine Antwort abzuliefern. Er musste sichergehen, dass er seine anfängliche Antwort per E-Mail „richtig“ hatte, denn letzten Endes würde dies den Ton für seine Zukunft bestimmen.

Anhang 1

Anzahl der Mitarbeiter und Umsatzentwicklung



Legende:

Turnover, mln euro = Umsatz in Mio. €

Employee number = Mitarbeiterzahl

Quarterly turnover (million, EUR) = vierteljährlicher Umsatz (Mio. €)

Year' quarter = Jahr' Quartal

Anhang 2 Organisationsstruktur von E-Admin

