



Hochschule Augsburg
University of Applied Sciences



Methodenkatalog

MITARBEITERMOTIVATION IN DER PRAXIS - INSTRUMENTE UND TECHNIKEN



Hochschule Augsburg
University of Applied Sciences



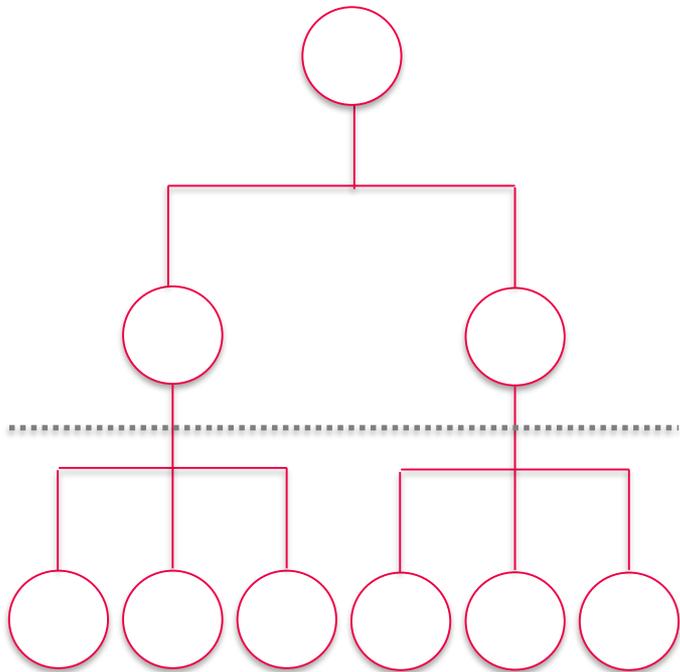
Forschungsprojekt - MoLa

MOTIVATIONSSTEIGERUNG FÜR LOGISTISCHE FACH- UND HILFSKRÄFTE IM LAGER

PROF. DR. MICHAEL KRUPP, MARJAN ISAKOVIC M. SC., LEA-ALINA SKORUPA

Die Auswahl der Motivationsmethoden wurde auf Basis der zuvor identifizierten Schwachstellen abgeleitet

Folgende Erkenntnisse konnten aus der ersten Befragungsrunde ermittelt werden



- Maßnahmen aus den HR-Bereichen kommen kaum bei den Mitarbeitern an (z.B. Entwicklung von Fertigkeiten, Karriere, Lohn)
- Transparenter Informationsfluss und Partizipation werden kaum eingesetzt
- Anerkennung und Wertschätzung kann Motivierend wirken
- Adäquate Führung spielt eine zentrale Rolle (Feedback)
- Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment sind Motivationsfördernd

Die Ursachen der zuvor identifizierten Schwachstellen Basieren auf folgenden vier Problemfeldern

Die Ursachen der Handlungsbedarfe wurden wie folgt identifiziert



- Die Führungsebene der Logistikmitarbeiter legt den Fokus teilweise zu stark den auf den operativen Bereich
- Meist wird die Führungskraft aus dem Mitarbeiterkreis gewählt und teilweise kaum bis gar nicht auf die neuen Aufgabenfelder vorbereitet
- Die meisten Motivationsinstrumente zielen nicht auf den operativen Bereich der Logistik ab
- Personalinstrumente können teilweise nicht selbstständig von Teamleitern umgesetzt werden (z.B. Weiterbildung)

Aus erfassten Handlungsbedarfen lassen sich Motivationsmethoden ableiten die vorhandene Lücken schließen können



Gesundheit bildet das Fundament des Erfolges von Motivation



- Bewegung und körperliche Gesundheit
 - Sportangebote im Unternehmen (z.B. Auswahl an Kursen)
 - Sportangebote außerhalb (z.B. Sponsoring von Mitgliedschaften)
 - Büroausstattung (z.B. ergonomische Tische und Stühle)

- Ernährung bei der Arbeit
 - Informationen und Rezepte (z.B. Ernährungstipps im Intranet)
 - Finanzielle Unterstützung (z.B. Kantine oder steuerbegünstigte Verpflegung mittels Coupons)

- Veranstaltungen zur Gesundheitsvorsorge
 - Betriebliche Vorsorgeuntersuchungen und Impfaktionen
 - Gesundheitstag und Ernährungsberatung
 - Workshops (z.B. Stressbewältigung)

Motivierendes Mitarbeiterfeedback kann die Mitarbeitermotivation positiv beeinflussen

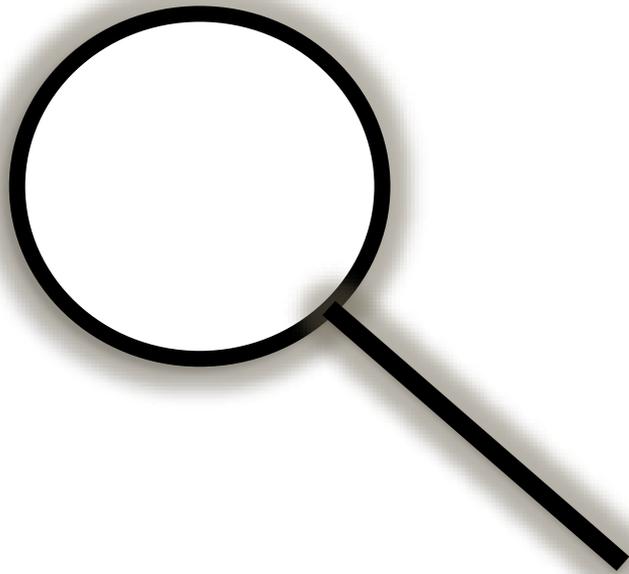


Motivierendes Mitarbeiterfeedback geben

- Gutes Feedback stärkt das gegenseitige Verständnis, hilft dabei Vertrauen aufzubauen und verbessert die Arbeitsqualität
- Wahrnehmung des Mitarbeiters mit der Wahrnehmung des Vorgesetzten vergleichen.

-
- 
-
- Sofortiges anerkennen vermeidet Missverständnisse (z.B. Was wurde anerkannt und warum wurde bisher nichts anerkannt)
 - Falsches und übertriebenes Loben kann einen Verlust der Glaubhaftigkeit und der Wirkung hervorrufen
 - Sachlich und objektiv die Leistung und nicht die Person Loben
 - Bei Fehlverhalten oder anderer Kritik sollte stets die Grundursache herausgefunden werden
 - Kritik sollte klar definiert werden und niemals öffentlich stattfinden
 - Ein positiver Abschluss hilft der zukünftigen Zusammenarbeit

Ergänzend wurden vier weitere Methoden analysiert



Zusätzlich zu den in MoLa identifizierten Methoden analysierten wir vier weitere Methoden, welche für den Einsatz in der gewerblichen Logistik geeignet sind

-
- 
- Qualitätszirkel
 - Arbeitsplatztausch, -erweiterung und -bereicherung
 - Strukturierte Einarbeitung
 - Transparenter Informationsfluss und Kommunikation

Begleitend wurden zwölf Unternehmen in einem studentischen Projekt befragt



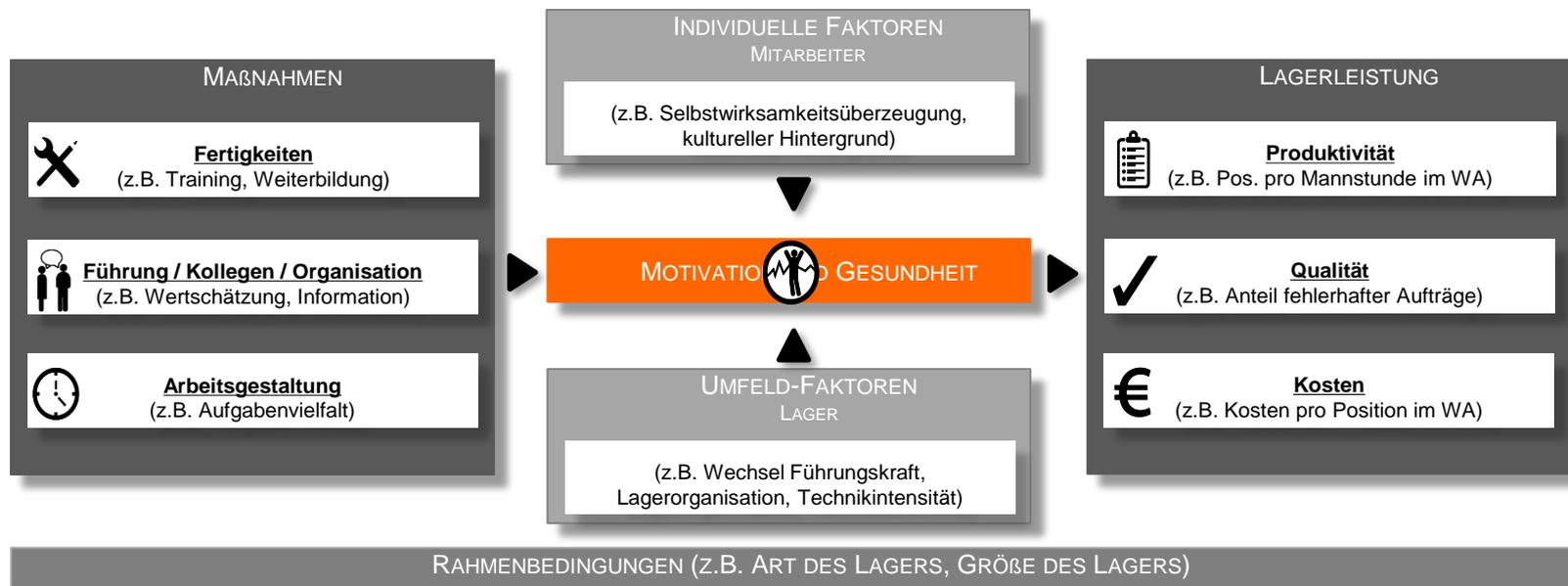
- 24 Studierende – 12 Unternehmen
- Ziel: Identifikation der Maßnahmen zur Motivationsförderung und deren Anwendung in der unternehmerischen Praxis



- Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten als häufigste Maßnahme zur Mitarbeitermotivation. Eine strukturierte Nutzung im gewerblichen Bereich bleibt aus
- Maßnahmen zur Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit werden ebenfalls unsystematisch genutzt
- Die bevorzugte interne Stellenbesetzung zeigt auf, dass es im gewerblichen Bereich durchaus Karrieremöglichkeiten gibt



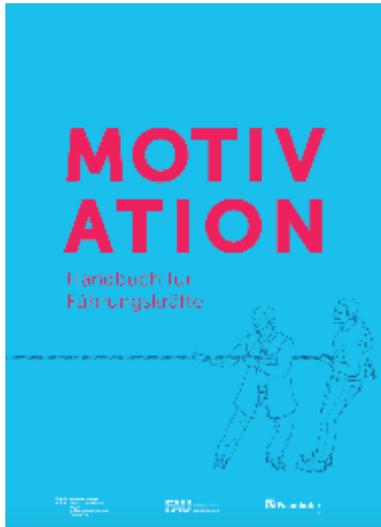
Greifbares Ergebnis ist ein Methodenkatalog wirksamer Methoden zur Motivations- und Leistungssteigerung



Katalog nachweislich wirksamer Methoden zur Förderung der psychischen Gesundheit sowie ein Handlungsleitfaden zur Einführung der Methoden zur Motivations- und Leistungssteigerung

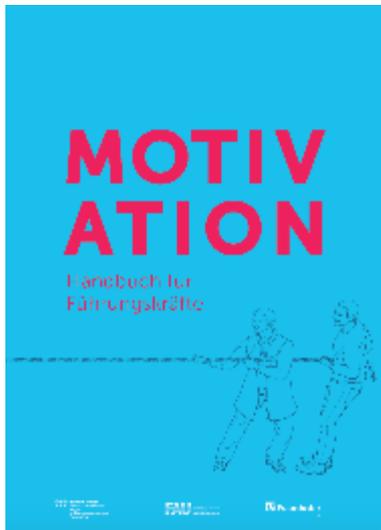


Der Katalog ist an den Bedarfen der Zielgruppe ausgerichtet



- Das Handbuch dient als erste Hilfe für operative Führungskräfte im Lager zur **Förderung der psychischen Gesundheit**.
- Es enthält einen Handlungsleitfaden zur **Einführung der Methoden zur Motivations- und Leistungssteigerung**.
- Es ist an den **Bedarfen der Zielgruppe** (Führungskräfte im operativen Umfeld) ausgerichtet.
- Der Katalog ist ein greifbares Ergebnis, in welchem die **zentralen Erkenntnisse gebündelt dargestellt** und mit **Handlungshilfen** zugänglich gemacht werden.
- Dieser beinhaltet die erforderlichen **Rahmenbedingungen, Vorbereitungen und Umsetzungstools der Motivationsmethoden**.

Der Katalog soll die Führungskräfte bei der Umsetzung von Motivationsmethoden unterstützen



Einführung:

- Bedeutung von Gesundheit und Motivation im Lager
- Wie hängen Leistung und Motivation und Gesundheit zusammen
- Die Rolle der operativen Führungskraft als Motivator

Methoden zur Gesundheitsförderung:

- Gesundheit als Basis für Motivation
- Methoden im Lager zur Gesundheitsförderung

Methoden zur Motivations- und Leistungssteigerung – Führungsinstrumente:

- u.a. Mitarbeitergespräche im Lager richtig führen, Faire Mitarbeiterbeurteilung
- Vermeidung von Unterbrechungen zur Stressreduktion

Methoden zur Motivations- und Leistungssteigerung – HR-Instrumente

- u.a. Qualitätszirkel, strukturierte Einarbeitung

Der Katalog soll die Führungskräfte bei der Umsetzung von Motivationsmethoden unterstützen

5.5 MITARBEITERLEISTUNG FAIR BEURTEILEN



ZIEL

- In diesem Kapitel
- Erklären wir Ihnen, wie eine faire Beurteilung aussehen kann
- Was Sie dabei unbedingt beachten sollten

Wie Sie die festgelegten Ziele mit Ihrem Mitarbeiter festlegen und bewerten, haben wir Ihnen bereits ausführlich im vorangehenden Kapitel beschrieben. Die folgende Leistungsbeurteilung soll Ihnen als weitere Unterstützung dienen, die Leistung Ihrer Mitarbeiter fair und objektiv zu beurteilen.

VORGANGSWEISE

Wie kann ich beurteilen?
Grundsätzlich unterscheidet man zwischen teilem- und einzelbewertungsverfahren. Im Idealfall wählt ein Vorgesetzter, welche aus diesen beiden Verfahren besteht.

Meist kommen eigenständig- bzw. mehrmalsbeurteilende Verfahren zum Einsatz. Diese Verfahren lassen sich leicht anhand der immer wieder auftretenden Persönlichkeitsmerkmale wie Reliabilität, Initiative, Genauigkeit oder Selbstständigkeit festmachen. Auf der nächsten Seite wird ein Beispiel für eine einstufige Beurteilungsvorgehensweise vorgestellt. Zur fairen Beurteilung sind nur bestimmte Vergleichskriterien aller Mitarbeiter

Beispiel für einen Leistungsbogen

Beurteilungskriterium	Beurteilungsskala			
	4 sehr gut	3	2	1 Mit Mängeln
Arbeitsqualität → Fachkenntnis → Einhalten von Vorschriften → Ordnung → Geschicklichkeit				
Arbeitsmenge → Zeitaufwand für einwandfreie → Arbeitsleistung → Belastbarkeit → Termintreue → Ausdauer				
Leistungsehalten → Zuverlässigkeit → Kostenbewusstsein → Zusammenhalt → Initiative → Pünktlichkeit → Selbstständigkeit → Verantwortungsbewusstsein				

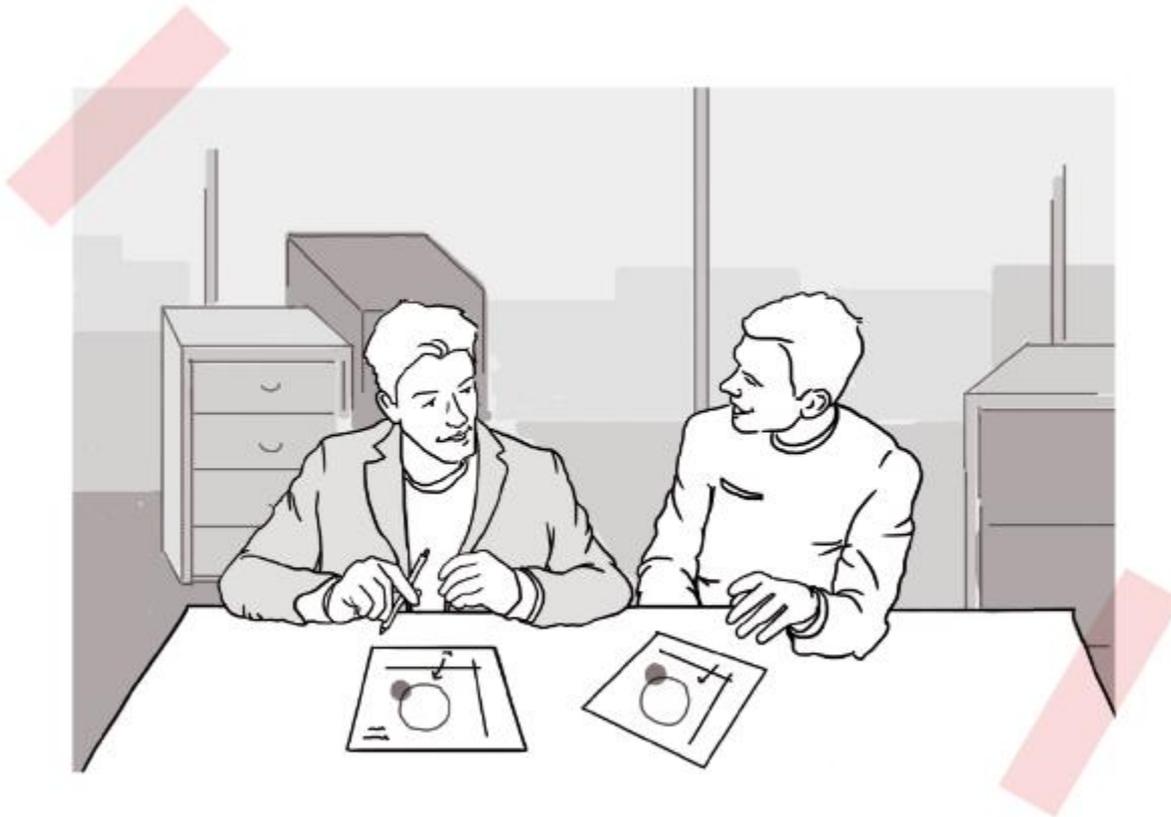
Die sogenannte Tendenz zur Mitte zeigt sich in Ihrer Haltung, wenn mehrstufige Bewertungen abgefragt werden. Dies mag zwar anfangs als einfacher Ausweg erscheinen, führt allerdings dazu, dass Sie Ihre Mitarbeiter demotivieren.

Die in dieser Beurteilungsvorgehensweise einer einzelnen Eigenschaft eines Mitarbeiters besteht. Sie für seine gesamte Leistung. Ein Ausstrahlen von Merkmalen wie Flexibilität, Professionalität und Zielstrebigkeit beeinflusst dann beispielsweise das gesamte Beurteilungsergebnis.

Der Abstraktions-Effekt beschreibt den Fehler, diejenigen Personen positiv zu bewerten, die Ihnen besonders ähnlich sind. Die Ähnlichkeit richtet sich häufig auf Charaktereigenschaften, auf soziale Grundtöne oder kulturelle bzw. soziale Hintergründe.



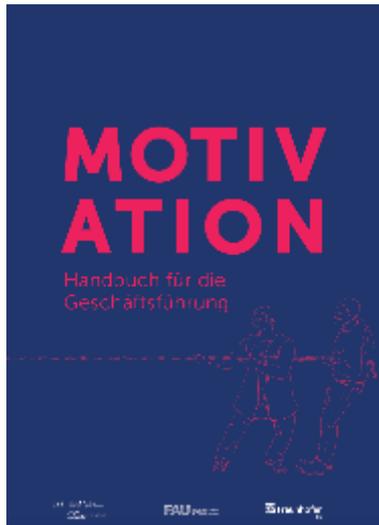
Der Katalog kann von der Führungskraft personalisiert werden und ...



... beinhaltet neben Handlungsleitfäden auch Vorlagen um die Methoden in der Praxis anwenden zu können

FALSCH		RICHTIG
„Herr Müller, Sie müssen sich verbessern!“	S	„Herr Müller, im Gegensatz zu Ihren Kollegen schaffen Sie wesentlich weniger Bestellungen abzuwickeln. Ihr Ziel ist es, ebenso viele Bestellungen abzuwickeln wie Ihre Kollegen.“
„Frau Schwarz, Sie müssen schneller kommissionieren!“	M	„Frau Schwarz, Ihr Ziel ist es drei Bestellungen mehr am Tag zu kommissionieren.“
„Frau Schwarz, Sie sind unsere beste Frau, dabei werden Sie im kommenden Montag zehn neue Aufgaben übernehmen.“	A	„Frau Schwarz, Sie zeigen eine gute Leistung. Übernehmen Sie bitte zusätzlich in Zusammenarbeit mit Herrn Müller die Abwicklung im Wareneingang.“
„Herr Müller, bis morgen möchte ich eine Aufstellung über alle Extrawünsche unserer 20.000 Kunden.“	R	„Herr Müller, bitte präsentieren Sie mir bis Mitte nächster Woche die fünf wesentlichen Probleme bei den Kundenbestellungen.“
„Herr Müller, lernen Sie so schnell wie möglich Englisch!“	T	„Herr Müller, bitte bessern Sie bis zum Monatsende Ihre Englischkenntnisse auf.“

Es folgt noch eine Abschlusspublikation zum Thema „Motivation & Gesundheit im Lager“



- Zusätzlich zum Handbuch für die operativen Führungskräfte folgt noch eine **Abschlusspublikation** mit den **wesentlichen Ergebnissen** des Forschungsprojektes.
- Zielgruppe sind **Geschäftsführer, Personalverantwortliche und Mitarbeiter im mittleren Management**.
- Die Abschlusspublikation **ergänzt sich mit dem Handbuch für operative Führungskräfte** in der Logistik
- Ziel soll sein, das **Bewusstsein für das Thema** zu wecken, **Herangehensweise zur Förderung der Gesundheit & Motivation im Lager** aufzuzeigen und die wesentlichen **Barrieren zu verstehen und gemeinsam zu umgehen**.
- Veröffentlicht wird voraussichtlich im **zweiten Quartal 2018**.

In einem Folgeprojekt sollen Handlungshilfen auf einer Onlineplattform zugänglich gemacht werden



- Methoden zur Förderung der Gesundheit und Motivation sollen **interaktiv auf einer Onlineplattform / Applikation** zugänglich gemacht werden.

- Unternehmen sollen **für ihre logistischen Prozesse leichter und gezielter Motivationsmaßnahmen auswählen und einsetzen** können.

- Die Plattform **richtet sich insbesondere an KMU**, da diese in der Regel über wenige Ressourcen für die Erarbeitung von Motivationsmethoden verfügen.

- Nutzer sind **operative Führungskräfte im Lager**.

- Die Plattform soll zusätzlich die aktuell **hohe Umsetzungshürde reduzieren** und es den Führungskräften erleichtern, **Motivationsmethoden einzusetzen**.



Die Plattform unterstützt operative Führungskräfte im Lager bei der Umsetzung von Motivationsmethoden



Interessierte Unternehmen können uns gerne für eine gemeinsame Umsetzung kontaktieren



- Der Folgenantrag wird im **April 2018** gestellt.
- **Interessierte Unternehmen** können uns gerne für eine **gemeinsame Zusammenarbeit** kontaktieren.
- Die Plattform **soll Unternehmen unterstützen** in der täglichen Praxis, Methoden zur Förderung von Gesundheit und Motivation einzuführen und umzusetzen.
- Um dieses Ziel zu erreichen arbeiten **Wissenschaft und Praxis** zusammen!



„Motivierte Logistiker leisten mehr!“



Motivationssteigerung für logistische Fach- und Hilfskräfte im Lager



Bilder: BVL, AiF, BMWi

Das IGF-Vorhaben MoLa 19022 N der Forschungsvereinigung Bundesvereinigung Logistik e.V. - BVL wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.



Prof. Dr. Michael Krupp

Fachgebiet Logistik und Supply Chain Management

Fakultät für Wirtschaft / Faculty of Business

Tel. 0821 5586 2942
Fax 0821 5586 2902
E-Mail michael.krupp@hs-augsburg.de



Marjan Isakovic M. Sc.

Fachgebiet Personalmanagement in der Logistik

Fakultät für Wirtschaft / Faculty of Business

Tel. 0821 5586 2397
E-Mail marjan.isakovic@hs-augsburg.de



Lea-Alina Skorupa B.A.

Fachgebiet Personalmanagement in der Logistik

Fakultät für Wirtschaft / Faculty of Business

Tel. 0821 5586 2397
E-Mail LeaAlina.Skorupa@hs-augsburg.de