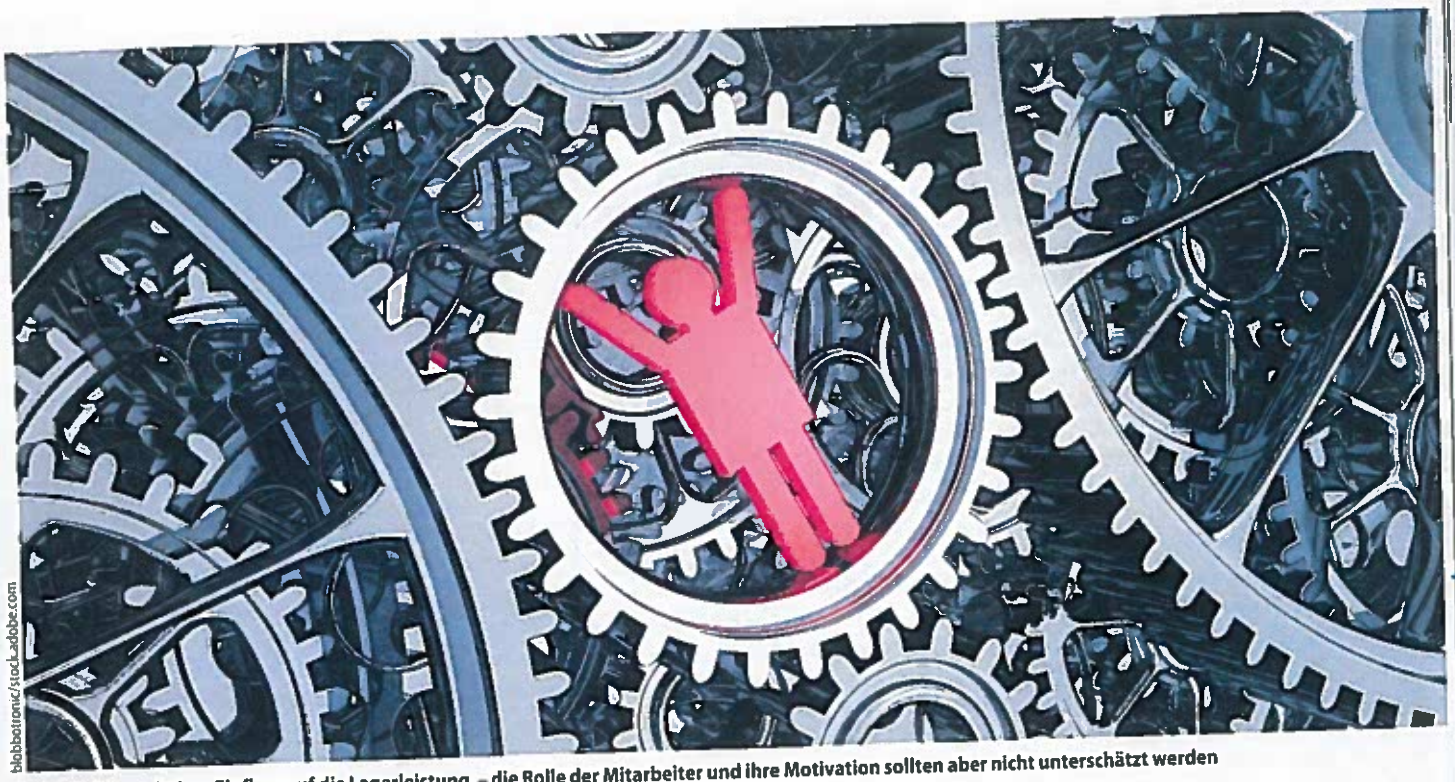


blobbotronic/stock.adobe.com

Viele Faktoren haben Einfluss auf die Lagerleistung – die Rolle der Mitarbeiter und ihre Motivation sollten aber nicht unterschätzt werden

Mehr als ein Rädchen im Getriebe

Die Lager-Prozesse mögen noch so gut organisiert sein – eine nicht zu unterschätzende Größe ist und bleibt der Mensch. Wie motivierte Lager-Mitarbeiter zu mehr Produktivität beitragen, untersucht ein aktuelles Forschungsprojekt.

Dass leistungsfähige logistische Prozesse auch von motivierten Mitarbeitern leben, dürfte unbestritten sein. Aber welche Indikatoren und Hebel sollten Logistikunternehmen kennen, um auf motivierte und damit leistungsfähige Mitarbeiter bauen zu können? Diesen Fragen widmet sich das Forschungsprojekt „MoLa – Motivationssteigerung für logistische Fach- und Hilfskräfte im Lager", das die Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services (SCS) gemeinsam mit der Forschungsgruppe für optimierte Wertschöpfung HSAOps der Hochschule Augsburg und dem Lehrstuhl für Psychologie im Arbeitsleben der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg derzeit durchführt.

Nach der ersten von zwei Erhebungsrunden wurde das Projekt auf einer Veranstaltung im Rahmen der Transport Logistic näher vorgestellt. Professor Michael Krupp lehrt Logistik und Supply Chain Management an der Hochschule Augs-

DAS FORSCHUNGSPROJEKT

Motivationssteigerung im Lager

Für das Forschungsprojekt MoLa – Motivationssteigerung für logistische Fach- und Hilfskräfte im Lager wurden 140 Lagermitarbeiter befragt. Eine erste Erhebung und sechs Vor-Ort-Workshops fanden im Sommer/Herbst 2016 statt, im Sommer 2017 startet eine zweite Erhebung. 2018 ist die Veröffentlichung eines Maßnahmenkatalogs geplant.

Projektpartner

- Forschungsgruppe für optimierte Wertschöpfung HSAOps der Hochschule Augsburg: Erfassung Motivationsmethoden, Ausarbeitung Motivationsmethoden und Projektleitung (Professor Michael Krupp, Marjan Isakovic)
- Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS : Leistungsmessung, Lagerbenchmarking (Nicole Lubecki-Weschke, Franziska Jehle)
- Lehrstuhl für Psychologie im Arbeitsleben der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg: Mitarbeiterbefragung/Messung von Mitarbeitergesundheit und -Motivation sowie Erfassung Motivationsmethoden (Professor Cornelia Niessen, Bettina Eibl)

Projektbegleitender Ausschuss

- Konrad Kleiner, Max Müller Spedition, Spedition Nuber, Hagebau Süd Logistik, Piel – Die Technische Großhandlung

Weitere Praxispartner

- Lotter Metall, C. Schrade, Eisen-Fischer *mh*

burg und leitet des MoLa-Projekt. Er betont, dass gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung motivierte Mitarbeiter gebraucht würden. Aber wo ansetzen? „Monetäre Ansätze sind langfristig wenig zielführend, weil sie sich schnell abnutzen. Intrinsische Motivation, das heißt die Motivation um der Arbeit willen, funktioniert langfristig. Und diese nicht-monetären Anreize wurden bislang unterschätzt", erklärt Krupp. Aus dem Forschungsprojekt soll schließlich ein Katalog verschiedener Motivations-Methoden entwickelt werden. Experten diskutieren in dem Zusammenhang auch den Gamification-Ansatz, der auch ein Motivationshebel im Lager sein kann.

Eines der Unternehmen, die am MoLa-Projekt teilnehmen, ist Hagebau. Für Gerritt Höppner-Tietz, Bereichsleiter strategische Logistik, ist die Frage nach der Motivation der Mitarbeiter von großer Bedeutung. Erst recht, weil die Baumarktkette in ihren fünf Lagern jedes Frühjahr einen saisonalen Peak verzeichnet. Diese Besonderheiten führten zu Effekten, die man so nicht unbedingt erwarte, wie Höppner-Tietz betont: „Wenn wir uns die Kriterien Leistung, Qualität und Kosten anschauen, sehen wir im Frühjahr bei den Mitarbeitern eine extreme Leistungsbereitschaft bei hoher Qualität." Auch im Zwischenmenschlichen sei die Stimmung dann besser: „Es wird relativ achtsam miteinander umgegangen."

Fraunhofer SCS

„Es gibt tatsächlich einen positiven Zusammenhang zwischen Motivation und der Leistung"

NICOLE LUBECKI-WESCHKE
Department Processes, Fraunhofer SCS

Höppner-Tietz sieht die Mitarbeiterleistung im Lager auch ein Stück weit als Mannschaftssport. „Erfolg ist ein großer Hebel für die Motivation. In einer Saison, wo die Performance nicht stimmte, war die Krankenquote extrem hoch. In den vergangenen beiden Frühjahren, wo das Geschäft gut lief, verzeichneten wir dagegen gute Stimmung und eine extrem geringe Krankenquote."

Den Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung, den der Praxispartner des Forschungsprojektes ausmacht, bestätigt auch Nicole Lubecki-Weschke, die sich am Fraunhofer SCS seit vielen Jahren mit Lagerbenchmarking beschäftigt: „Das affektive Commitment, das heißt die Bindung an ein Unternehmen, nimmt mit der Produktivität zu. Im Gegenzug sehen Sie, dass Mitarbeiter, bei denen das affektive Commitment wenig ausgeprägt ist, weniger leisten." Einfluss auf die gesamte Lagerleistung haben laut der Expertin aber viele Faktoren, sei es Artikelspektrum, Produktions-Bedingungen, Lagergebäude und -technik, Durchsatz, Auftragszusammenstellung – und das Personal.

Mitarbeiter müssen mitziehen

Ist der Lagerarbeiter also nur ein Rädchen im Getriebe? Nach Ansicht von Lubecki-Weschke nicht: Es sei schließlich der Mitarbeiter, der mit Artikeln arbeiten und mit der Technik klarkommen müsse. Optimale Lagerleistung sei nur möglich, wenn alle Faktoren ineinandergreifen. „Sie können das schönste Lager mit einem tollen IT-Prozess haben – wenn die Mitarbeiter nicht mitziehen, dann nutzt es nichts." In der ersten Erhebungsrunde der MoLa-Studie sei deutlich zum Ausdruck gekommen: „Es gibt tatsächlich einen positiven Zusammenhang zwischen Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit und der Leistung", so Lubecki-Weschke.

Dies bestätigt auch Professor Cornelia Niessen vom Lehrstuhl für Psychologie im Arbeitsleben an der Universität Erlangen-Nürnberg: „Wie Arbeit gestaltet ist, hat großen Einfluss auf unsere Produktivität, unsere Motivation und unsere Gesundheit, dies gilt auch für logistische Fach- und Hilfskräfte im Lager."

Die Rahmenbedingungen in der Logistik erscheinen allerdings wenig prädestiniert für eine gute Arbeitsgestaltung: Die Branche sei von hohen körperlichen Anforderungen, Zeitdruck sowie niedriger Entlohnung geprägt, wie Niessen einräumt. „Daher ist es besonders wichtig zu schauen, wie wir Facharbeiter in der Logistik motivieren und gesund erhalten können", so Niessen.

Und wie steht es nun um die Motivation der für die Studie befragten Mitarbeiter? Die gute Nachricht ist, dass der Mehrheit von ihnen die Arbeit im Lager an sich offenbar Spaß macht. „Die Befragten haben

MOTIVATIONSANSATZ GAMIFICATION

Virtuelle Kommissionierliga

Der Begriff Gamification stammt ursprünglich aus dem Marketing. Definiert wird Gamification als die Integration von Spielelementen in einen nicht spielerischen Kontext. Gängige Beispiele hierfür sind etwa Kundenbindungs-Programme, bei denen man Punkte sammelt. Relativ neu ist der Ansatz jedoch in der Logistik.

Markus Klevers, der vier Jahre am Lehrstuhl für Fördertechnik, Materialfluss, Logistik der Technischen Universität München forschte und aktuell als Berater bei Gepro in München tätig ist, stellte auf der Transport Logistic Einsatzmöglichkeiten von Gamification im Lager vor. „Wir reden über einen Arbeitsbereich mit stark vorgegeben Tätigkeiten, hoher Taktung, hoher Fluktuation. Der Mensch wird eigentlich nur noch auf seine sensomotorischen Fähigkeiten reduziert. Wir haben überlegt, wie wir Gamification in diesem operativen Arbeitsumfeld einsetzen können", so Klevers. Ein wichtiger Spielmechanismus sei demnach Rückmeldung und Resultattransparenz, beispielsweise wenn in einem Spiel Punkte gemacht oder Tore erzielt werden.

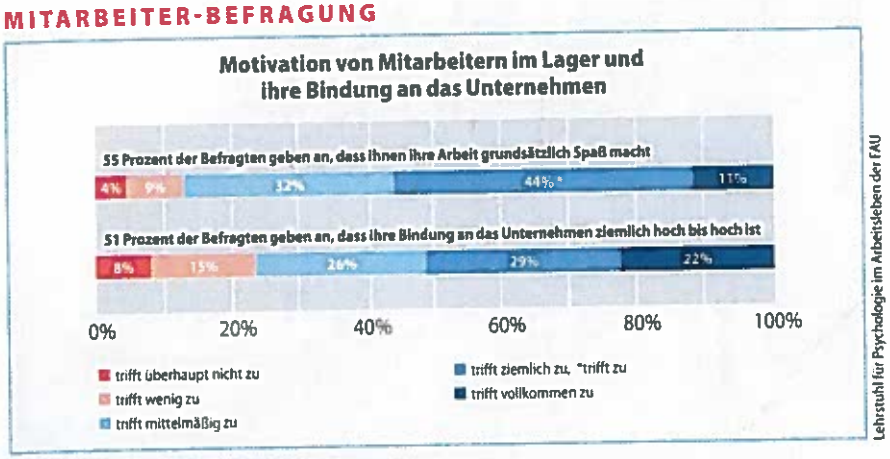
„In der Logistik wissen Mitarbeiter in der Regel gar nicht, was sie an ihrem Arbeitstag geleistet haben", so Klevers. Das Ergebnis des Forschungsprojektes war denn auch eine virtuelle Kommissionierliga auf Team-Basis: Auf Bildschirmen im Lager wurden Bestenlisten angezeigt, Mitarbeiter wurden mit Badges belohnt. Auch für das spielerische Anlernen neuer Mitarbeiter war das Spiel laut Klevers bestens geeignet, dafür wurde eigens ein Tutorial-Level programmiert.

Lehrstuhl FML der TU München

Gamification ist auch im Lager denkbar

Und was hat das Unternehmen davon? Es werden Leistungskennzahlen vorgegeben, wenn diese erfüllt werden, bekommt der Mitarbeiter besonders viele Punkte. „Das heißt, der Mitarbeiter bekommt eine intrinsische Motivation, die Unternehmensziele zu erfüllen", so Klevers. Die Ergebnisse des Gamification-Projektes können sich jedenfalls sehen lassen: Die Produktivität hat sich um fast 50 Prozent erhöht, Fehler wurden um 40 Prozent reduziert. *mh*

MITARBEITER-BEFRAGUNG



Lehrstuhl für Psychologie im Arbeitsleben der FAU

Rund die Hälfte der Befragten hat Spaß an der Arbeit

Freude an der Arbeit, wenn die Aufgaben nicht zu einfach sind und sie eine regelmäßige Rückmeldung bekommen", führt Niessen aus. Führung, die eine gute Leistung anerkennt und belohnt, sei für die Motivation also immens wichtig.

Einiges zu tun gibt es den ersten Forschungsergebnissen zufolge bei den Rahmenbedingungen, die offenbar von vielen Mitarbeitern als wenig positiv wahrgenommen werden. In Sachen Human-Resources (HR)-Maßnahmen ist denn auch Luft nach oben: 65 Prozent der Befragten gaben an, dass Maßnahmen zur Entwicklung von Fertigkeiten überhaupt nicht bis eher nicht eingesetzt werden. Dies gilt im gleichen Maße für den Bereich Lohn, Karriere und Arbeitsplatzsicherheit. Besser aufgestellt erscheint der Bereich Information, Kommunikation und Partizipation: Hier gaben lediglich 24 Prozent der Befragten an, dass derlei Maßnahmen überhaupt nicht bis eher nicht eingesetzt werden. Lagerleiter schätzen das Vorhandensein von HR-Maßnahmen übrigens generell höher ein als die Mitarbeiter.

Laut Fraunhofer-SCS-Forscherin Lubecki-Weschke seien HR-Maßnahmen immens wichtig: „Wenn sie gut gemacht sind, wirken sich HR-Maßnahmen positiv auf die Mitarbeiter-Motivation aus." Dies gilt der MoLa-Studie zufolge vor allem für jüngere und neuere Mitarbeiter. „Wenn Sie den Menschen in den Mittelpunkt Ihrer Betrachtung stellen, gewinnen alle im Lager. Der Mitarbeiter mag auf den ersten Blick nur ein Rädchen im Getriebe sein – aber eines, das man ganz genau beachten muss", resümiert Lubecki-Weschke.

Mareike Haus

VR plus Mehr zum Thema finden Sie im Dossier „Lagerfachkraft"
www.verkehrsrundschau.de/dossiers