

Schlussbericht

zu IGF-Vorhaben Nr. 19022 N

Thema

Motivationssteigerung für logistische Fach- und Hilfskräfte im Lager (MoLa) - Entwicklung eines Methodenkatalogs basierend auf der Evaluation von Motivationsmethoden für Fach- und Hilfskräfte im Lager

Berichtszeitraum

[01.02.2016 bis 31.01.2018]

Forschungsvereinigung

Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL)

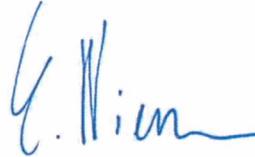
Forschungseinrichtung(en)

Forschungsstelle 1: Hochschule Augsburg (HSA)

Forschungsstelle 2: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services (SCS)

Forschungsstelle 3: Lehrstuhl für Psychologie im Arbeitsleben (PiA)

Augsburg, 01.08.2018

 
Prof. Dr. Michael Krupp, Moike Buck,

Prof. Dr. Cornelia Niessen



Ort, Datum

Name und Unterschrift aller Projektleiterinnen und Projektleiter der
Forschungseinrichtung(en)

Gefördert durch:

Inhalt

1. Forschungsziel und Lösungsweg	07
1.1 Forschungsziel	07
1.1.1 Wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Problemstellung	09
1.1.2 Innovativer Beitrag der Forschungsergebnisse und wirtschaftliche Bedeutung der erzielten Ergebnisse für KMU	12
1.2 Realisierung des Forschungsziels	15
2. Stand der Forschung und Entwicklung	19
3. Forschungsergebnisse	22
3.1 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 1.0 – Entwicklung des Erhebungsinstruments und Erhebungsdesigns sowie Aufbau des Befragungskreises	22
3.2 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.1 – Durchführung der ersten Erhebung zu Motivation sowie Gesundheit der Mitarbeitenden und zu eingesetzten Motivationsmethoden	23
3.3 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.3 – Erfassen und Auswerten der Benchmarking-Kennzahlen in den beteiligten Unternehmen zum ersten Erhebungszeitpunkt	25
3.4 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 3.1 – Workshops zur Auswahl von Motivationsmethoden	27
3.5 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.2 – Durchführung der zweiten Erhebung zu Motivation sowie Gesundheit der Mitarbeitenden und zu eingesetzten Motivationsmethoden	29
3.6 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.4 – Erfassen und Auswerten der Benchmarking-Kennzahlen in den beteiligten Unternehmen zum zweiten Erhebungszeitpunkt	31
3.7 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 3.2 – Umfeldanalyse zur Identifikation intervenierender Faktoren	40
3.8 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.5 – Analyse und Dokumentation der Erhebungsergebnisse Vorher & Nachher	45
3.9 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 4.1 – Erfassung und Ausarbeitung der ausgewählten Motivationsmethoden mit dem Ziel der Anwendbarkeit durch operative Führungskräfte im Lager	51
3.9.1 Einführung – Was motiviert uns?	53
3.9.2 Die Führungskraft im Lager als Motivator	54

3.9.3 Methoden zur Förderung der Mitarbeitendenmotivation und -gesundheit....	55
3.9.3.1 Gesundheit als eine Grundlage für Motivation.....	55
3.9.3.2 Wertschätzung als Grundhaltung.....	58
3.9.3.3 Motivierendes Mitarbeitendenfeedback geben	58
3.9.3.4 Mitarbeitendengespräche zielgerichtet führen	60
3.9.3.5 Mitarbeitendenziele motivierend vereinbaren	63
3.9.3.6 Mitarbeitendenleistung fair beurteilen	65
3.9.3.7 Mitarbeitende zielgerichtet entwickeln	66
3.9.3.8 Verbesserung des Teamklimas	67
3.9.3.9 Vermeidung von Unterbrechungen	69
3.9.4 Weitere Motivationsmethoden.....	72
3.9.4.1 Qualitätszirkel.....	72
3.9.4.2 Arbeitsplatztausch, -erweiterung und -bereicherung	73
3.9.4.3 Strukturierte Einarbeitung	75
3.9.4.4 Transparente Information und Kommunikation	77
3.9.4.5 Prozesse mitarbeitendenfreundlich optimieren	79
3.10 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 4.2 – Ausarbeitung für eine beispielhafte Veröffentlichung der Methoden in einer multimedialen Onlineplattform..	83
4. Verwendung der Zuwendung	88
5. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit.....	90
6. (Geplanter) Ergebnistransfer in die Wirtschaft	91
7. Durchführende Forschungsstellen	94
8. Literaturverzeichnis	96

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Der Forschungsansatz im Überblick	08
Abbildung 02: Maßnahmen aus dem Bereich „Entwicklung von Fertigkeiten“	23
Abbildung 03: Maßnahmen aus dem Bereich „Lohn, Karriere, Arbeitsplatzsicherheit.....	24
Abbildung 04: Maßnahmen aus dem Bereich „Information, Kommunikation, Partizipation	24
Abbildung 05: Scoring-Modell zur Lagertypen-Einteilung	26
Abbildung 06: Leistungswerte der Teilnehmer	27
Abbildung 07: Übersicht der Inhalte des ersten Entwurfs des Online-Tools für operative Führungskräfte zum Thema „Wertschätzendes Führen“	29
Abbildung 08: Leistungswerte der Teilnehmer über beide Erhebungsrunden	32
Abbildung 09: Veränderung der Lagerleistung in Erhebungsrunde 1 und Erhebungsrunde 2.....	32
Abbildung 10: Produktivitätsentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2.....	33
Abbildung 11: Qualitätsentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2	33
Abbildung 12: Kostenentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2	34
Abbildung 13: Auslastungsentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2.....	34
Abbildung 14: Entwicklung der Anzahl SKU Erhebungsrunde 1 vs. 2	35
Abbildung 15: Durchschnitte Entwicklung Durchsatz	36
Abbildung 16: Durchschnitte Entwicklung Personalkosten	36
Abbildung 17: Durchschnitte Entwicklung Technikkosten	37
Abbildung 18: Fluktuationsentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2.....	38
Abbildung 19: Problemkreis Fluktuation.....	38
Abbildung 20: Krankenstand Erhebungsrunde 1 vs. 2.....	39
Abbildung 21: Vergleich Krankenstand teilnehmende Lager mit Branchenwerten	40
Abbildung 22: Logik des Leitfadens zur Umfeldanalyse	41
Abbildung 23: Entwicklungen im Lager	45
Abbildung 24: Zusammenhang zwischen Affektivem Commitment zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität	46

Abbildung 25: Zusammenhang zwischen der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität	47
Abbildung 26: Zusammenhang zwischen körperlichen Beschwerden zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität	47
Abbildung 27: Zusammenhang zwischen Erschöpfung zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität	48
Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Zynismus zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität	48
Abbildung 29: Zusammenhang zwischen Prozessverbesserung und Qualitätssteigerung	49
Abbildung 30: Zusammenhang zwischen Motivationsmaßnahmen und Produktivitätssteigerung.....	50
Abbildung 31: Zusammenhang zwischen Motivationsinstrumenten und Fluktuation / Krankenstand	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 01: Rahmenbedingungen für Mitarbeitendenmotivation.....	11
Tabelle 02: Projektstrukturplan.....	15
Tabelle 03: Einteilung der Teilnehmer in Lagertypen.....	26
Tabelle 04: Einteilung der Teilnehmer in Lagertypen in Erhebungsrunde 1 (grün) und Erhebungsrunde 2 (blau)	31
Tabelle 05: Krankenstand 2015 bei AOK-Mitgliedern	39
Tabelle 06: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Raum	42
Tabelle 07: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Technik	42
Tabelle 08: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Personal	43
Tabelle 09: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Organisation	43
Tabelle 10: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Logistiksystem	44
Tabelle 11: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Markt	44
Tabelle 12: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Gesellschaft und Politik	44
Tabelle 13: Arbeitsmotive und Anreize	53
Tabelle 14: Negative Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit und vorbeugende Maßnahmen.....	56
Tabelle 15: Feedback bei positiver bzw. negativer Mitarbeitendenleistung	59
Tabelle 16: SMARTER Zielformulierung.....	64
Tabelle 17: Beispiele für SMARTER Zielformulierung	64
Tabelle 18: Beispielhafter Leistungsbeurteilungsbogen.....	66
Tabelle 19: Checkliste zur Einarbeitung.....	76

1. Forschungsziel und Lösungsweg

Ziel des Projekts MoLa war es, effektive Maßnahmen zur Steigerung der Motivation und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹ in logistischen Prozessen im Lager zu identifizieren, um so langfristig zur Förderung von Qualität und Effizienz von Lagerprozessen sowie der Innovationskraft insbesondere kleiner und mittelständischer Logistikdienstleister und Verlager beizutragen.

1.1 Forschungsziel

Logistische Prozesse im Lager werden nach wie vor mehrheitlich durch manuelle Arbeit abgewickelt. Hier kommen besonders oft wenig ausgebildete gewerbliche Mitarbeitende zum Einsatz.² Die Motivation und Gesundheit dieser Personen im Lager ist wesentliche Basis für eine qualitativ hochwertige und effiziente Abwicklung der Prozesse. Zudem ist Motivation eine Grundlage der Innovationskraft von Unternehmen. Einerseits werden durch motivierte Mitarbeitende eher Innovationen hervorgebracht (bottom up), andererseits lassen sich Innovationen mit motivierten Mitarbeitenden effektiver umsetzen (top down). Hohe Motivation der Beschäftigten schützt zudem vor Fluktuation und sichert vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels die Basis von Unternehmen. Im Fokus des Forschungsprojekts MoLa standen nicht-monetäre und intrinsische Motivationsmethoden, da diese in ihrer Wirkungsweise oft unterschätzt werden³ und alternative monetäre Anreizsysteme sich sehr schnell abnutzen⁴.

Motivation wird häufig als nicht beobachtbare Antriebskraft beschrieben, die das Verhalten von Personen über die Zeit und über Situationen hinweg lenkt, energetisiert und aufrechterhält⁵. Die Leistung von Personen hängt jedoch nicht nur von deren Motivation, sondern auch ihrer Gesundheit ab.⁶ Unter Gesundheit versteht man nach einer Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) einen „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur des Freiseins von Krankheit und Gebrechen.“⁷ Für die Erreichung des Projektziels war es zentral, nicht nur die Motivation von Mitarbeitenden in logistischen Prozessen zu betrachten, sondern zugleich auch deren Gesundheit.

Zur Steigerung der Motivation, Gesundheit und auch Leistung im Lager wurden im Vorhaben MoLa verschiedene nicht-monetäre Methoden, wie beispielsweise wertschätzendes Führungsverhalten (Mitarbeitenden- und Gesprächsführungskompetenzen)⁸ oder Entwicklungsmöglichkeiten⁹ identifiziert, zugänglich beschrieben und bewertet. Zu diesem Zweck wurden verschiedene Motivationsmethoden mit dem Ziel der Anwendbarkeit durch

¹ In der Lagerlogistik arbeiten insbesondere im Bereich der Kommissionierung auch viele Frauen. Daher wird im Folgenden bewusst der genderneutrale Begriff „Mitarbeitende“ verwendet, auch in zusammengesetzten Worten. Im Papier taucht Wertschätzung als ein Kernelement auf. Diese beginnt bei einer integrierenden Formulierung.

² Vgl. Bundesamt für Güterverkehr BAG (2013), S. 15ff.

³ Vgl. Link/Müller-Dauppert/Jung (2012), S. 43.

⁴ Vgl. Link/Müller-Dauppert/Jung (2012), S. 43, Frey/Osterlohe/Benz (2001), S. 565, vgl. auch Herzberg (1959) und Schneider/Schmalt (1981).

⁵ Ambrose & Kulik (1999); Diefendorff & Chandler (2011); Donovan (2001); Kanfer (1990); Kanfer, Chen, & Pritchard (2008); Latham (2007); Mitchell (1997); Mitchell & Daniels (2002); Pinder (2008).

⁶ Ford, Cerasoli, Higgins & Decesare (2011); Locke & Latham (2002); Kanfer (1990); Mitchell & Daniels (2002); Taris (2006).

⁷ WHO (1948).

⁸ Elfering, Semmer, Tschan, Kälin, & Bucher (2007); Stocker, Jacobshagen, Semmer, & Annen (2010).

⁹ Link, Müller-Dauppert, & Jung (2012).

operative Führungskräfte im Lager in einem Katalog aufbereitet und bezogen auf ihre Wirksamkeit hin untersucht. Die Ergebnisse der Erhebungen wurden mit Experten aus Wissenschaft und Praxis der Logistik diskutiert. Durch die Rückmeldung der Experten wurde die Aufbereitung der Ergebnisse klarer an den Bedarfen der Zielgruppe (Führungskräfte im operativen Umfeld) ausgerichtet. Greifbares Ergebnis ist ein Methodenkatalog, in welchem Ergebnisse gebündelt dargestellt und mit Handlungshilfen zugänglich gemacht werden. Zudem wurde die Möglichkeit aufgezeigt, Methoden interaktiv auf einer Onlineplattform darzustellen. So sollen Unternehmen für ihre logistischen Prozesse leichter und gezielter Motivationsmaßnahmen auswählen und einsetzen können. Dieses Ergebnis richtet sich insbesondere an KMU, da diese in der Regel über wenige Ressourcen für die Erarbeitung von Motivationsmethoden verfügen.

Der **Forschungsansatz** sah vor, vorhandene Motivationsmethoden aus Wissenschaft und Praxis zusammenzustellen und die davon bereits in Unternehmen eingesetzten auf ihre Wirksamkeit hin zu untersuchen (vgl. Abbildung 1). Dabei wurde als Leistungsindikator die Leistung im Lager mit Hilfe des bewährten Lager-Benchmarking-Konzepts der Fraunhofer SCS bewertet. Daneben wurden auch Indikatoren für Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden erfasst und der Lagerleistung gegenübergestellt. Um die aus den Untersuchungen abgeleiteten Ergebnisse besser zugänglich zu gestalten, wurden die Erkenntnisse schließlich anhand eines Beispiels (einer erfolgreichen Methodik) auf einer Onlineplattform dargestellt.

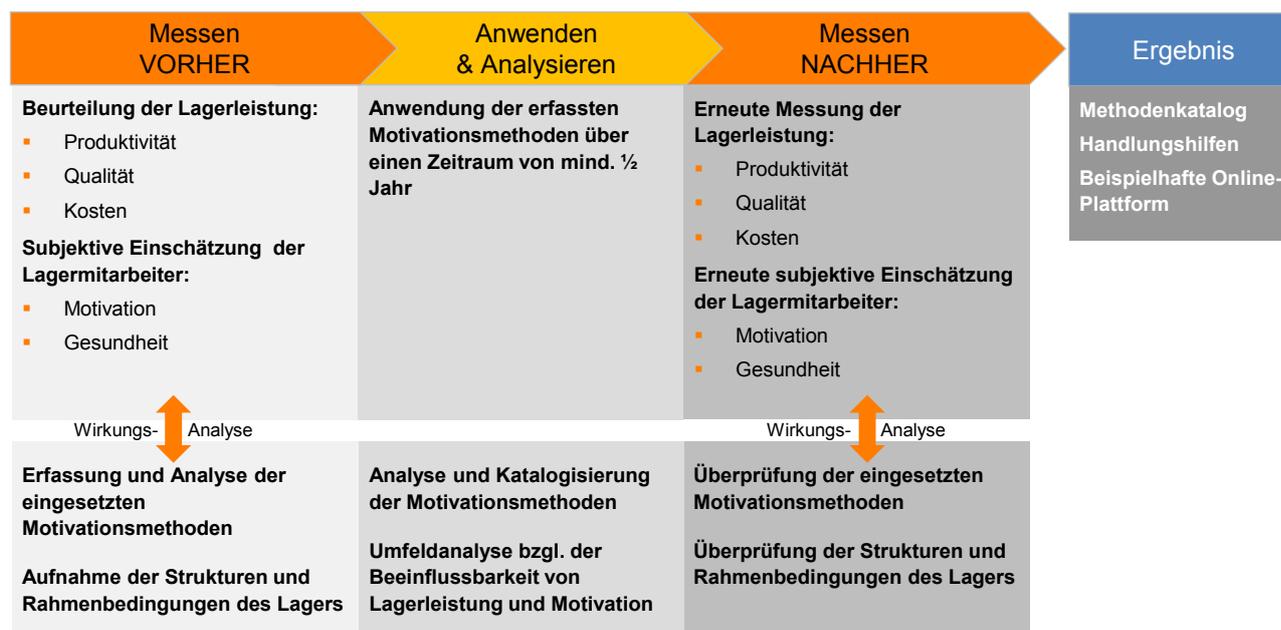


Abbildung 1: Der Forschungsansatz im Überblick

Wissenschaftliches Ziel war die Evaluation von nicht-monetären und intrinsischen Motivationsmethoden. Dabei wurden sowohl Leistungsindikatoren durch vergleichende Messungen in einem Benchmarking-Ansatz erhoben als auch subjektive – direkte – Einschätzungen von Motivation und Gesundheit durch die Mitarbeitenden selbst.

1.1.1 Wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Problemstellung

Würden logistische Tätigkeiten als eigene Branche erfasst werden, so wäre die Logistik nach der Automobilindustrie mit 230 Mrd. Euro Umsatz in 2013 die zweitstärkste Branche in Deutschland.¹⁰ Etwa 55 Mrd. € des geschätzten Logistikkolumens entfallen dabei auf Lagerei und Umschlag. Von den insgesamt 2,89 Millionen Beschäftigten der Logistik arbeiten ca. 53 % in Lagerei und Umschlag.¹¹ Lager sind allgegenwärtig und in ihrer gesamtwirtschaftlichen Rolle bedeutsam, da sie Bindeglieder in den Supply Chains aller Branchen darstellen.

Logistische Leistungen werden sowohl von Logistikdienstleistern als auch Verladern (Industrieunternehmen und Handel) erbracht. Innerhalb der Logistikdienstleister sind etwa 53 % der Unternehmen KMU, die ca. 130.000 Mitarbeitende beschäftigen und einen Gesamtumsatz von ca. 4,5 Mrd. € erwirtschaften.¹² Für Verlager sind vergleichbare Zahlen schwierig zu ermitteln, in Deutschland tragen KMU jedoch etwa ein Drittel der wirtschaftlichen Leistung¹³ und es ist davon auszugehen, dass ein Großteil mit eigenen logistischen Prozessen und Abteilungen ausgestattet ist.

Die Mitarbeitenden von Logistikdienstleistern und Verladern stellen neben der Räumlichkeit und technischen Ausstattung die entscheidende Ressource im Lager dar. Sie sind weitgehend entscheidend für Produktivität, Qualität und Kosten der Lagerabwicklung. Auch wenn eine Tendenz zur Technisierung von Lagern besteht, wird die Arbeit im Lager aufgrund hoher Investitionen für Automatisierungstechnik insbesondere bei KMU nach wie vor von einfachen manuellen Tätigkeiten geprägt. Lager sind arbeitsintensiv: Das Personal macht laut der Fraunhofer SCS Lagerdatenbank etwa 60 % Prozent der Gesamtkosten eines Lagers (ohne Bestandskosten) aus. Von den über 1,3 Millionen Beschäftigten im Lager verfügt nur ein relativ geringer Teil über eine relevante Fachausbildung als „Fachlagerist“ oder „Fachkraft für Lagerlogistik“. Ein Großteil der Unternehmen beschäftigt im Lager angelesene und ungelernete Arbeiter.¹⁴ Entsprechend ist die Logistik einer der größten Niedriglohnbereiche in Deutschland, der in den vergangenen Jahren erhebliche Beschäftigungszuwächse verzeichnen konnte.¹⁵ Hinzu kommt, dass die Lagerwirtschaft ein Bereich ist, in dem im Vergleich der Wirtschaftssektoren besonders häufig Leiharbeiter beschäftigt werden.¹⁶

Die Lagerführung steht also vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits ist die Mitarbeitendenmotivation und -gesundheit durch den hohen Anteil operativer Arbeit besonders wichtig für die Lagerleistung, andererseits ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeitenden eine hohe intrinsische Motivation mitbringen angesichts des Beschäftigtenprofils gering. Umso wichtiger ist es, die Motivation und Gesundheit durch geeignete Instrumente zu steigern. Die Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden im Lager wird zudem durch Rahmenbedingungen in den Unternehmen, aber auch bei den Lagermitarbeitenden beeinflusst (vgl. Tabelle 1).

¹⁰ Vgl. Kille/Schwemmer (2014), S. 66f.

¹¹ Vgl. Kille/Schwemmer (2014), S. 69.

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt (2011).

¹³ Vgl. IfM (2014).

¹⁴ Vgl. Bundesamt für Güterverkehr BAG (2013), S. 20.

¹⁵ Beschäftigte in der Logistik 2011: 2,3 Mio.; 2012: 2,8 Mio. Vgl. Kille/Schwemmer (2012) und Kille/Schwemmer (2013).

¹⁶ Vgl. Bundesamt für Güterverkehr BAG (2013), S. 20.

Die Logistikbranche unterliegt **dynamischen Entwicklungen**. Die Mitarbeitenden müssen grundsätzlich flexibel sein, um sich schnell auf die sich ändernden Verhältnisse einzustellen. Diese Flexibilität muss von der Unternehmensführung mit geeigneten Motivationsmaßnahmen unterstützt werden. Lager unterliegen zudem einer **Tendenz zu Mehrwertdienstleistungen**. Neben den klassischen Lagertätigkeiten in Wareneingang, Einlagerung, Umschlag, Kommissionierung und Warenausgang werden verstärkt zusätzliche Tätigkeiten, z. B. im Bereich der Aufarbeitung von Retouren oder der Konfektionierung durchgeführt, um spezialisierten Kundenanforderungen gerecht zu werden. Dies gilt nicht nur für von Logistikdienstleistern betriebene Lager, sondern auch für Lager von Herstellern und Handelsbetrieben, die als innerbetriebliche Dienstleister betrachtet werden können. Für die Lagermitarbeitenden bedeutet dies, dass sie sich zusätzliche Qualifikationen aneignen müssen, um die geforderten Tätigkeiten durchführen zu können. Durch geeignete Anreize muss die Lernbereitschaft gefördert werden. Daneben ist wirtschaftsweit ein **Trend zur Kontraktlogistik** festzustellen.¹⁷ Logistikdienstleister sind dabei häufig mit kurzen Vertragslaufzeiten konfrontiert. Dies führt für die Mitarbeitenden zu unsicheren Arbeitsverhältnissen. Entweder werden sie nur befristet beschäftigt oder sie müssen sich häufig mit neuen Rahmenbedingungen zurechtfinden. Motivationsmaßnahmen müssen darauf zielen, trotz dieser Rahmenbedingungen die Mitarbeitendenloyalität zu erhalten und das Fluktuationsproblem unter Kontrolle zu halten. Darüber hinaus ist die Lagerwirtschaft ein Bereich, in dem im Vergleich der Wirtschaftssektoren häufig Leiharbeiter beschäftigt werden. In einer Fraunhofer-Studie zu Logistikunternehmen wurde ein **Zeitarbeitsanteil** von 5 bis 10 % festgestellt, der in der Kontraktlogistik auch über 20 % betragen kann.¹⁸ Der wiederkehrende Anlernbedarf erfordert die Beteiligung des Stammpersonals. Motivationsmaßnahmen zielen hier nicht nur auf die Zeitarbeiter selbst, sondern auch auf das Verhältnis zwischen Stammpersonal und Zeitarbeitern ab. Der hohe Anteil manueller Tätigkeiten im Lager ist mit **hohen körperlichen Anforderungen** aufgrund belastender Arbeitsbedingungen (z. B. Temperaturwechsel Außen-/ Innenbereich, Arbeiten im Kühllager, Umgang mit Gefahrgut/ schweren oder sperrigen Gütern) verbunden. Diese sind unter anderem dafür verantwortlich, dass der Krankenstand und der körperliche Verschleiß der Mitarbeitenden im Lager besonders hoch sind. Die Gruppe der Warenaufmacher und Versandfertigmacher zählt im Vergleich aller Beschäftigten zu den Berufen mit den meisten Arbeitsunfähigkeitstagen pro Jahr (im Jahr 2011 durchschnittlich 22,2 im Vergleich zu 14,7 Arbeitsunfähigkeitstagen je beschäftigtem BKK-Mitglied).¹⁹ Ein weiterer Auslöser für diesen hohen Krankenstand ist der **hohe psychische Druck** z. B. durch Termindruck, Arbeitsverdichtung und Flexibilitätsanforderungen. Warenaufmacher und Versandfertigmacher gehören zu den Berufsgruppen, die am häufigsten Antidepressiva verschrieben bekommen.²⁰ Verschärft wird diese ungünstige Krankheitssituation durch den **demographischen Wandel**²¹, der zu mehr älteren Mitarbeitenden führt, die insbesondere den körperlichen Anforderungen nicht (mehr) gewachsen sind.

Motivationsmaßnahmen setzen Anwesenheitsanreize und versuchen über eine Verbesserung des Betriebsklimas dem psychischen Druck entgegenzuwirken. Lager setzen sehr häufig Mitarbeitende mit **niedriger Ausgangsqualifikation** ein. Ein Großteil der Stellen wird mit fachfremden, angelernten Arbeitskräften besetzt.²²

¹⁷ Vgl. Kille/Schwemmer (2012), S. 82ff.

¹⁸ Vgl. Nehm/Veres-Homm (2008), S. 22.

¹⁹ Bundesamt für Güterverkehr BAG (2013), S. 15.

²⁰ Bundesamt für Güterverkehr BAG (2013), S. 16.

²¹ Vgl. Link/Müller-Dauppert/Jung (2012), S. 34ff.

²² Bundesamt für Güterverkehr BAG (2013), S. 24.

Tabelle 1: Rahmenbedingungen für Mitarbeitendenmotivation

	Rahmenbedingung	Herausforderung für die Mitarbeitendenmotivation
Rahmenbedingungen in den Unternehmen	Dynamische Entwicklung in der Branche	Flexibilität bei den Mitarbeitenden zur schnellen Einstellung auf neue Verhältnisse
	Tendenz zu Mehrwertdienstleistungen	Zusätzliche Qualifikationen erforderlich
	Tendenz zu Kontraktlogistik mit kurzen Vertragslaufzeiten	Unsicherheit der Arbeitsverhältnisse Hohe Flexibilität der Mitarbeitenden gefordert
	Hoher Anteil von Leiharbeit	Wiederkehrender Anlernbedarf Verhältnis zwischen Stammpersonal und Leiharbeitern
Rahmenbedingungen bei den Mitarbeitenden	Vielzahl manueller Tätigkeiten	Hoher Anteil operativer Mitarbeitenden Hohe körperliche Anforderungen
	Hohe körperliche Anforderungen aufgrund belastender Arbeitsbedingungen	Hoher Krankenstand Hoher körperlicher Verschleiß
	Hoher psychischer Druck z. B. durch Termindruck, Flexibilitätsanforderungen	Hoher Krankenstand
	Demographischer Wandel	Zunehmende Probleme mit körperlichen Anforderungen
	Niedrige Ausgangsqualifikation der Mitarbeitenden	Geringe Lernbereitschaft
	Hoher Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund	Sprachprobleme Kulturelle Unterschiede

Zudem interessieren sich für Ausbildungsstellen in Logistikberufen oftmals die mittelmäßigen bis schlechten Schulabgänger.²³ Um die Anforderungen zu erfüllen, müssen Anreizsysteme die generelle Lernbereitschaft der Mitarbeitenden fördern. Der hohe Anteil von **Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund** ist mit Sprachproblemen und kulturellen Unterschieden verbunden. Dies muss bei der Gestaltung von Motivationsmaßnahmen berücksichtigt werden, da zum Beispiel kulturell bedingt unterschiedliche Motive für die Mitarbeitenden im Vordergrund stehen können.

Motivation ist ein psychologisches Konstrukt, das nicht direkt beobachtbar ist, da die Motivation im Innenleben einer Person stattfindet. Es gibt verschiedene explizite und implizite Methoden zur Messung von Motivation. Im Arbeitskontext dominiert die direkte Befragung der Personen nach ihrer Motivation durch dafür eigens konstruierte Instrumente.²⁴ Die Forschung zeigt, dass motivierte und gesunde Personen bei ihrer Arbeit generell engagierter sind: Sie

²³ Nehm/Veres-Homm (2008), S. 23.

²⁴ Vgl. Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, & Morin (2010); Latham & Pinder (2005).

zeigen beispielsweise häufiger prosoziale Verhaltensweisen²⁵, ergreifen von sich aus die Initiative, verhalten sich proaktiv²⁶ und sie zeigen nicht zuletzt auch eine höhere Aufgabenleistung²⁷. Die Leistung eines Lagers ist jedoch nicht nur von der Motivation und Gesundheit seiner Mitarbeitenden abhängig, sondern von einer Vielzahl von Faktoren.²⁸ Neben der Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden hängt die Lagerleistung beispielsweise von der Auftragsstruktur, den Charakteristika der Lagerartikel, der Lagertechnik und anderen Rahmenbedingungen ab. Wenn sich die Lagerleistung nach Einführung einer Motivationsmaßnahme ändert, kann das also einerseits an der geänderten Mitarbeitendenmotivation liegen, aber andererseits auch an einer Änderung des wirtschaftlichen Umfelds. Die Änderung der Mitarbeitendenmotivation kann darüber hinaus nicht nur über die eigentliche Motivationsmaßnahme zu Stande gekommen sein. Es ist z. B. auch möglich, dass allein durch die Tatsache, dass sich jemand mit den Mitarbeitenden beschäftigt hat, eine leistungssteigernde Wirkung erzielt wurde.

Will man dennoch eine zuverlässige Beurteilung über den wirtschaftlichen Einsatz von Motivationsmethoden erhalten, muss man diesen Problemen begegnen: Im Projekt wurden daher Mitarbeitendenbefragungen und Leistungsmessungen miteinander kombiniert. Zunächst wurden Unternehmen befragt, welche Motivationsverfahren sie einsetzen. Parallel dazu wurde die Lagerleistung zunächst mit Hilfe eines im Benchmarking bewährten Ansatzes, durch ein Kennzahlensystem gemessen, das neben den eigentlichen Leistungskennzahlen zu Produktivität, Qualität und Kosten auch die möglichen wirtschaftlichen Einflussfaktoren umfasst. Darüber hinaus wurden anhand subjektiver Einschätzungen der Mitarbeitenden Motivation und Gesundheit erhoben. Nach ca. einem Jahr wurde in einer zweiten Befragung gemessen, wie diese Verfahren mit der Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden zusammenhängen. Die entsprechenden Kennzahlen wurden ebenfalls erneut erhoben und den Ausgangskennzahlen gegenübergestellt. Durch dieses Design konnten effektive Motivationsmethoden ermittelt und ihre Wirkung analysiert werden.

Im vorliegenden Projekt wurden bekannte Motivationsmethoden ausgearbeitet, evaluiert und für KMU in Beispielen anwendungsorientiert aufbereitet, um langfristig gesehen zur Verringerung der aufgeführten Probleme und Herausforderungen im Lager beizutragen.

1.1.2 Innovativer Beitrag der Forschungsergebnisse und wirtschaftliche Bedeutung der erzielten Ergebnisse für KMU

Innovativer Beitrag ist die Konkretisierung und Übertragung vorhandener nicht-monetärer und intrinsischer Motivationsmethoden auf den Bereich der Logistik. Hier spielen die in Kapitel 1.1.1 beschriebenen Rahmenbedingungen der Logistikmitarbeitenden eine besondere Rolle. Bis zum Abschluss des Projektes existierte keine anwendungsorientierte Übersicht zu Motivationsmethoden, die auf die logistische Praxis bezogen werden konnte. Eine solche anwendungsorientierte Übersicht lieferte das Projektergebnis. Auch die geringe Aussagefähigkeit zur Wirkungsweise nicht-monetärer und intrinsischer Motivationsmethoden insbesondere im logistischen Umfeld wurde im Projekt bearbeitet. Die Messung der Motivation, Gesundheit und Leistung als Indikatoren für die Wirkung der Motivationsmethoden stellt dabei

²⁵ Vgl. Diefendorff & Chandler (2011); Gagné (2003); Grant (2007).

²⁶ Vgl. Bindl & Parker (2011); Diefendorff & Chandler (2011); Parker, Bindl, & Strauss (2010).

²⁷ Vgl. Diefendorff & Chandler (2011); Locke & Latham (2002); Kanfer (1990); Mitchell & Daniels (2002).

²⁸ Vgl. Cerasoli, Nicklin, & Ford (2014).

einen neuen Ansatz dar. Die reine Messung von Motivation erfolgte über die Befragung von Mitarbeitenden. Diese wurde jedoch nur auf ausgewählte Methoden bezogen und Hinweise auf die Wirkungsweise gegeben. Eine umfassende und repräsentative Messung aller im Projekt aufgezeigter Methoden war aufgrund des hohen Aufwands des Verfahrens im vorliegenden Projektumfang nicht möglich.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist die Evaluation der Methoden im besonderen Set der Logistik ein wesentlicher Beitrag für den weiteren Erkenntnisgewinn in der Motivationsforschung. Aus anwendungsbezogener Sicht ist die Vereinfachung der Handhabung der Methoden durch zugängliche Zusammenfassung und Darstellung in einem Katalog, die beispielhafte Umsetzung in einem multimedialen Format einer Onlineplattform sowie die wirkungsbezogene Beschreibung der Methoden ein Beitrag für die anwendungsbezogene Forschung und hier besonders für die Logistik.

Potenzieller Nutzerkreis der Projektergebnisse sind hierbei alle Unternehmen, die logistische Wertschöpfungsaktivitäten im Lager durchführen. Im Speziellen werden KMU der Logistikdienstleistungsbranche und des Großhandels angesprochen. Logistik als Querschnittsfunktion und in ihrer Bedeutung für das Supply Chain Management zieht sich zudem quer durch globale Wertschöpfungsketten.²⁹ Vor diesem Hintergrund stehen auch lokal agierende Logistikdienstleister und Verlager im globalen Wettbewerb. Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, sind die bereits genannten Faktoren Effizienz (im Sinne von Produktivität und Kosteneffizienz), Qualität und Innovationskraft essentiell.³⁰ Einer hohen Mitarbeitendenmotivation und –gesundheit wird die Möglichkeit zugesprochen, diese drei Faktoren positiv zu beeinflussen. Durch eine erfolgreiche Implementierung der im Projekt zusammengefassten und für KMU leicht zugänglich gemachten Motivationsmethoden kann entsprechend die **Wettbewerbsfähigkeit von KMU** gestärkt werden. Als ein Vorteil der KMU im globalen Wettbewerb wird insbesondere deren Anpassungsfähigkeit an Anforderungen von Verladern und schnelle Reaktionsfähigkeit auf eine veränderte Nachfrage gesehen.³¹ Dies wird durch flache Hierarchien erreicht, aber eine flexible Anpassung von logistischen Prozessen ist nur mit hochmotivierten und gesunden Mitarbeitenden möglich. Mehr als bei größeren Unternehmen gilt für KMU, dass die Mitarbeitenden die wichtigste Ressource sind. Der Verlust eines Mitarbeitenden kann nicht so leicht durch Kollegen kompensiert werden, wie dies bei größeren Belegschaften der Fall ist. Durch die Verbesserung von Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden kann eine Reduzierung der Fluktuation erreicht werden. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der in der Logistik insbesondere den Bereich der gewerblichen Mitarbeitenden betrifft, trägt dies zur Stabilisierung der KMU im Wettbewerb bei.

Logistische Prozesse sichern in einer Wertschöpfungskette die Versorgung der jeweils nachgelagerten Stufe mit benötigten Vorprodukten und Materialien: ein Zusammenhang, der unter dem Begriff „Supply Chain Management“ Einzug in die höchsten Managementetagen gehalten hat.³² Das effiziente Management dieser Supply Chains setzt qualitativ stabile, hochverlässliche, effiziente und schlanke logistische Prozesse voraus. In diesem Zusammenhang hat der Ansatz des Lean Management seit den 1980er Jahren die

²⁹ Gemäß Klassifikation der Wirtschaftszweige sind insbesondere Wirtschaftszweige mit den folgendem WZ 2008 Code betroffen: 10-31, 41-51.

³⁰ Vgl. Pfohl/Köhler/Röth (2008).

³¹ Vgl. Abrahamczik (2012).

³² Vgl. u.a. Mentzer/Gundlach (2010), S.1. oder Hsu et al. (2009), S.835.

Automobilindustrie grundlegend verändert. Durch Lean Management wurden ungeahnte Effizienzpotenziale gehoben. Von der Automobilindustrie wurde der damals neue Ansatz zunächst auf zuliefernde Branchen und dann auch in benachbarte Branchen erfolgreich übertragen. Aktuell werden der Produktion benachbarte Bereiche nach dem Lean Management Ansatz optimiert.³³ Darunter fällt auch die Logistik. Bei der Umsetzung von Lean Management ist enthalten, dass Mitarbeitende im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsansatzes ihre Arbeitsabläufe hinterfragen und verbessern. Dies ist nur mit ausreichend motivierten und gesunden Mitarbeitenden möglich. Auf diese Weise haben KMU die Möglichkeit, innerhalb von Wertschöpfungsnetzwerken, die bereits nach dem Lean Management-Ansatz arbeiten, Leistungen anzubieten und nachhaltig erfolgreich zu agieren. In diesem Sinne können KMU **neue Geschäftsfelder** erschließen. Neben dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung verfolgt Lean Management die Vermeidung von Verschwendung als Prinzip. Dabei sind einerseits ineffiziente Prozesse („Muda“) aber auch der Verschleiß von Produktionsmitteln und Mitarbeitenden („Muri“) gemeint. Eine verbesserte Umsetzung des Lean Management-Ansatzes durch motivierte und gesunde Mitarbeitende kann somit einen Beitrag zum **ressourcenschonenden Wirtschaften** leisten.

Zusätzlich werden von den Kunden der Logistikdienstleister zunehmend Innovationen im Bereich logistischer Abläufe gefordert. Innovationen können durch operative Mitarbeitende „bottom up“ oder „top down“ durch das Management entwickelt werden. Selbst wenn diese Innovationen nicht durch die operativen Mitarbeitenden generiert werden, müssen sie durch diese umgesetzt werden. Folglich hängt die Innovationskraft in erheblichem Maße von der Bereitschaft der operativen Mitarbeitenden ab, Neuerungen anzunehmen und zu implementieren. Hohe Motivation ist also auch hier ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um Innovationen zu generieren und diese in bestehenden und neuen Geschäftsfeldern umzusetzen.³⁴

Darüber hinaus wird die Erfüllung gesetzlicher Auflagen unterstützt. Das Arbeitsschutzgesetz schreibt seit 1996 vor, dass jedes Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung durchführen muss.³⁵ Diese muss sowohl die körperlichen als auch die seelischen Belastungen bei den Beschäftigten bewerten und – falls nötig – für Verbesserungen sorgen. Die Umsetzung dieser Norm wird in der Praxis aktuell eher vernachlässigt.³⁶ Grund ist offenbar die als problematisch wahrgenommene Ansprache psychischer Gesundheit. Das Ergebnis des Forschungsvorhabens hilft auch innerhalb gewerblicher und ungelernter Mitarbeitenden der Logistik, die Aufmerksamkeit für diese Gefährdungsquelle zu schärfen und gegensteuernde Maßnahmen besser zugänglich zu machen. Somit wird die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes auch in besonders anspruchsvollen Bereichen weiter unterstützt.

³³ Vgl. u.a. Womack, Jones, Roos (1990); Schultheiss (1995).

³⁴ Vgl. Bullinger/Gommel/Bucher (1996), S. 229ff.

³⁵ Vgl. ArbSchG, §4 Satz 1 sowie §5 Satz 3.

³⁶ Vgl. psyGa (2015).

1.2 Realisierung des Forschungsziels

Zur Realisierung des Forschungsziels wurde das Projekt in insgesamt vier Abschnitte unterteilt, die wiederum in Arbeitspakete (AP) aufgegliedert waren (vgl. Tabelle 2). Abschnitt 1 umfasst die Entwicklung des Erhebungsinstruments und -designs sowie den Aufbau eines erweiterten Befragungskreises. In Abschnitt 2 wurden die Erhebungen zu den Leistungsindikatoren und der Motivation der Mitarbeitenden vorgenommen. Auch die von den Unternehmen eingesetzten Motivationsmethoden sowie die Strukturen und Rahmenbedingungen der Lager wurden erfasst und überprüft sowie eine Wirkungsanalyse der erfassten Motivationsmethoden im Hinblick auf die Motivation und Gesundheit der Lagermitarbeitenden vorgenommen. Die Messungen wurden in zwei unterschiedlichen Zeiträumen durchgeführt (Messen Vorher & Messen Nachher). Zwischen den beiden Messphasen wurden in Abschnitt 3 die eingesetzten Motivationsmethoden angewendet, analysiert und katalogisiert sowie eine Umfeldanalyse zur Identifikation möglicher intervenierender Faktoren durchgeführt. In Abschnitt 4 wurden die gemeinsam mit der Praxis in Workshops ausgewählten Motivationsmethoden in einem anwendungsorientierten, für KMU leicht zugänglichen Katalog zusammengefasst und aufbereitet sowie beispielhaft in Form einer multimedialen Onlineplattform ausgearbeitet.

Tabelle 2: Projektstrukturplan

AP 1.0	Entwicklung des Erhebungsinstruments und Erhebungsdesigns sowie Aufbau des Befragungskreises
Input	Kein Input aus anderen Arbeitspaketen nötig. Bisherige Arbeiten zum Thema Motivation, Gesundheit und Lager-Benchmarking (vgl. Literaturliste und Vorarbeiten der Forschungsstellen). Bestehende Kontakte zu KMU, insb. Logistikdienstleister und Großhändler.
Beschreibung	Ziel: Entwicklung der Messmethode und Erhebungsbögen sowie Erweiterung des Befragungskreises auf 10-15 Unternehmen (inkl. PA). Arbeitsschritte: (1) Entwicklung einer Messmethode bzw. eines erweiterten Benchmarking-Ansatzes zur Beurteilung von Motivation, Gesundheit sowie Lagerleistung und Evaluierung von eingesetzten Motivationsmethoden über Wirkungsanalysen. (2) Erstellung der Fragebögen zur Erhebung von Motivations- und Leistungsindikatoren. (3) Ansprache potenzieller Teilnehmer zur Erweiterung des Befragungskreises.
Methodik	Benchmarking-Konzept. Methoden der Fragebogenerstellung. Ansprache (Telefon, E-Mail) weiterer Teilnehmer (Kontakte der Forschungsstellen und des PA) .
Output	Fragebogen zur Erhebung von Motivation, Gesundheit und eingesetzten Motivationsmethoden. Benchmarking-Fragebogen zur Erhebung von Lagerleistung und Einflussfaktoren. Kontaktliste der an der Erhebung teilnehmenden Logistikdienstleister und Großhändler.
AP 2.1	Durchführung der ersten Erhebung zu Motivation sowie Gesundheit der Mitarbeitenden und zu eingesetzten Motivationsmethoden
Input	Fragebogen zur Erhebung von Motivation, Gesundheit und eingesetzten Motivationsmethoden (AP 1.0).
Beschreibung	Ziel: Beurteilung der Motivation und Gesundheit der Lagermitarbeitenden sowie Erfassung der eingesetzten Motivationsmethoden. Erste Abschätzung des Zusammenhangs zwischen erfassten Methoden und Motivation sowie Gesundheit. Arbeitsschritte: (1) Versand der Fragebögen an die Teilnehmer (inkl. PA).

	(2) Begleitung der Datenerhebung und gegebenenfalls Durchführen von Interviews. (3) Datenauswertung hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen eingesetzten Motivationsmethoden und Motivation sowie Gesundheit vor dem Hintergrund von weiteren Faktoren wie Führungsstil und Arbeitsbedingungen. (5) Aufbereitung der ersten Erhebungsergebnisse.
Methodik	Standardisierte schriftliche Befragung Experteninterviews Auswertung mittels regressionsanalytischer (statistischer) Methoden.
Output	Erste Liste von genutzten Motivationsmethoden. Erstes Dokument zu Erhebungsergebnissen inkl. Tabellen und Grafiken.
AP 2.2	Durchführung der zweiten Erhebung zu Motivation sowie Gesundheit der Mitarbeitenden und zu eingesetzten Motivationsmethoden
Input	Fragebogen zur Erhebung von Motivation, Gesundheit und eingesetzten Motivationsmethoden (AP 1.0). Ergebnisse der beiden Erhebungen zu Motivation und Motivationsmethoden (AP 2.1). Ergebnisse der Umfeldanalyse (AP 3.2).
Beschreibung	Ziel: Erneute Erfassung der Motivation, Überprüfung der eingesetzten Motivationsmethoden und finale Abschätzung der Wirkung von erfassten Methoden auf die Motivation. Arbeitsschritte: (1) Versand der Fragebögen an die Teilnehmer (inkl. PA). (2) Begleitung der Datenerhebung. (3) Datenauswertung hinsichtlich der Beurteilung von Motivation und Gesundheit in Abhängigkeit von Motivationsmethoden vor dem Hintergrund von weiteren Faktoren wie Führungsstil und Arbeitsbedingungen. (4) Aufbereitung der finalen Ergebnisse (inkl. Vergleich mit ersten Erhebungsergebnissen).
Methodik	Standardisierte schriftliche Befragung. Auswertung mittels regressionsanalytischer (statistischer) Methoden. Berücksichtigung und Kontrolle der intervenierenden Faktoren.
Output	Finales Dokument zu Erhebungsergebnissen inkl. Tabellen und Grafiken.
AP 2.3	Erfassen und Auswerten der Benchmarking-Kennzahlen in den beteiligten Unternehmen zum ersten Erhebungszeitpunkt
Input	Fragebogen zur Erhebung von Lagerleistung und Einflussfaktoren (AP 1.0).
Beschreibung	Ziel: Erfassung der Lagerleistung hinsichtlich Produktivität, Qualität und Kosten und Analyse der leistungsbeeinflussenden Faktoren im Lager. Arbeitsschritte: (1) Versand des Fragebogens an die Teilnehmer (inkl. PA). (2) Begleitung der Datenerhebung und Plausibilitätsprüfung der ausgefüllten Fragebögen. (3) Auswertung der erhobenen Daten im Vergleich zur Lager-Benchmarking-Datenbank der Fraunhofer SCS zur Beurteilung der Lagerleistung. (4) Analyse der Wirkung der Einflussfaktoren auf die Lagerleistung und ggf. Clusterung der teilnehmenden Lager aufgrund von unterschiedlichen Strukturen oder Rahmenbedingungen. (5) Aufbereitung der ersten Erhebungsergebnisse.
Methodik	Erweiterter Lager-Benchmarking-Ansatz. Standardisierte schriftliche Befragung. Deskriptive statistische Auswertungen, Rangkorrelationsanalysen, Clusterverfahren.
Output	Erste Datenbank zu Lagerleistung und deren Einflussfaktoren. Erstes Dokument zu Erhebungsergebnissen inkl. Tabellen und Grafiken.

AP 2.4	Erfassen und Auswerten der Benchmarking-Kennzahlen in den beteiligten Unternehmen zum zweiten Erhebungszeitpunkt
Input	Fragebogen zur Erhebung von Lagerleistung und Einflussfaktoren (AP 1.0). Ergebnisse der ersten Benchmarking-Erhebung zu Lagerleistung und Einflussfaktoren (AP 2.3). Ergebnisse der Umfeldanalyse (AP 3.2).
Beschreibung	Ziel: Erneute Erfassung der Lagerleistung hinsichtlich Produktivität, Qualität und Kosten und Analyse der leistungsbeeinflussenden Faktoren im Lager. Arbeitsschritte: (1) Versand des Fragebogens an die Teilnehmer (inkl. PA). (2) Begleitung der Datenerhebung und Plausibilitätsprüfung der ausgefüllten Fragebögen. (3) Datenauswertung im Vergleich zur Lager-Benchmarking-Datenbank der Fraunhofer SCS zur Beurteilung der Lagerleistung (inkl. Vergleich mit den ersten Erhebungsergebnissen). (4) Analyse der Wirkung der Einflussfaktoren auf die Lagerleistung und ggf. Clusterung der teilnehmenden Lager aufgrund von unterschiedlichen Strukturen oder Rahmenbedingungen (inkl. Berücksichtigung der in der Umfeldanalyse identifizierten intervenierenden Faktoren). (5) Aufbereitung der Ergebnisse.
Methodik	Erweiterter Lager-Benchmarking-Ansatz. Standardisierte schriftliche Befragung. Deskriptive statistische Auswertungen, Clusterverfahren. Neutralisierung intervenierender Faktoren.
Output	Finale Datenbank zu Lagerleistung und deren Einflussfaktoren. Finales Dokument zu Erhebungsergebnissen inkl. Tabellen und Grafiken.
AP 2.5	Analyse und Dokumentation der Erhebungsergebnisse Vorher & Nachher
Input	Erhebungsergebnisse aus AP 2.1, 2.2, 2.3 und 2.4. Ergebnisse der AP 3.1, 3.2, 4.1 und 4.2.
Beschreibung	Ziel: Analyse der Wirkung von Motivation und Gesundheit der Lagermitarbeitenden auf die Lagerleistung und Dokumentation der Erhebungsergebnisse für den Transfer in die Praxis. Arbeitsschritte: (1) Wirkungsanalyse der Mitarbeitendenmotivation und Gesundheit auf die Lagerleistung (Vorher). (2) Wirkungsanalyse der Mitarbeitendenmotivation und Gesundheit auf die Lagerleistung (Nachher) unter Berücksichtigung der identifizierten intervenierenden Faktoren. (3) Zusammenführung der Ergebnisse und Ableitung der Wirkung der eingesetzten Motivationsmethoden auf die Motivation, Gesundheit und Leistung der Mitarbeitenden im Lager. (4) Erstellung des Schlussberichts in Form einer Veröffentlichung (inkl. Methodenkatalog und einem ersten Mock-up für eine Onlineplattform).
Methodik	Statistische Auswertungen insbesondere hierarchische multiple Regressionsanalysen und Rangkorrelationsanalysen. Textliche und grafische Aufbereitung der Ergebnisse.
Output	Erstes Dokument zu Erhebungsergebnissen und Wirkungsanalysen inkl. Tabellen und Grafiken (Vorher). Finales Dokument zu Erhebungsergebnissen und Wirkungsanalysen inkl. Tabellen und Grafiken (Nachher). Schlussbericht.

AP 3.1		Workshops zur Auswahl von Motivationsmethoden Entspricht dem Titel im Inhaltsverzeichnis
Input	Ergebnisse der ersten Erhebung zu Motivation, Gesundheit und Motivationsmethoden (AP 2.1). Ergebnisse der ersten Benchmarking-Erhebung zu Lagerleistung und Einflussfaktoren (AP 2.3).	
Beschreibung	Ziel: Auswahl von geeigneten Motivationsmethoden im Lager und Erstellung eines Konzepts zur Umsetzung dieser in einer Online-Plattform. Arbeitsschritte: (1) Workshop zur Zusammenstellung von möglichen Motivationsmethoden im Lager (neben den in der ersten Erhebung erfassten Motivationsmethoden) und Auswahl geeigneter für den Methodenkatalog. (2) Workshop zur Übertragung der geeigneten Motivationsmethoden auf das Umfeld gewerblicher Mitarbeitender in der Lagerlogistik (gegebenenfalls Entwicklung von Vorschlägen zur Anpassung der Methoden). (3) Workshop zur Auswahl einer geeigneten Methode zur beispielhaften Umsetzung in einer multimedialen Onlineplattform. (4) Workshop zur gemeinsamen Entwicklung eines Konzepts zur beispielhaften Umsetzung einer Motivationsmethode in einer multimedialen Onlineplattform. (5) Erstellung des Konzepts zur Umsetzung der Onlineplattform anhand des ausgewählten Beispiels.	
Methodik	Workshops mit dem PA und ggf. weiterer teilnehmender Unternehmen (inkl. Vor- und Nachbereitung). Nutzwertanalysen zur Auswahl.	
Output	Strukturierte und anwendungsbezogene Aufstellung von ausgewählten Methoden zur Motivation von Lagermitarbeitenden. Auswahl von geeigneten Methoden zur Darstellung in einer Onlineplattform. Konzept zur Umsetzung der multimedialen Onlineplattform.	
AP 3.2		Umfeldanalyse zur Identifikation etwaiger intervenierender Faktoren
Input	Ergebnisse der ersten Erhebung zu Motivation, Gesundheit und Motivationsmethoden (AP 2.1). Ergebnisse der ersten Benchmarking-Erhebung zu Lagerleistung und Einflussfaktoren (AP 2.3).	
Beschreibung	Ziel: Bereinigung der Messergebnisse um intervenierende Faktoren (z. B. Mitarbeitendenwechsel in der Anwendungsphase, Veränderung der Auftragslage etc.). Arbeitsschritte: (1) Analyse der ersten Erhebungen und Beobachtung der Anwendungsphase der ermittelten Motivationsmethoden hinsichtlich möglicher intervenierender Faktoren. (2) Beschreibung der intervenierenden Faktoren. (3) Bewertung der Auswirkungen der intervenierenden Faktoren. (4) Ggf. Entwicklung von Neutralisierungsmaßnahmen zur Bereinigung der Erhebungen um den Einfluss der intervenierenden Faktoren auf die Ergebnisse. (5) Ggf. erste Umsetzung von Neutralisierungsmaßnahmen in der Anwendungsphase der ermittelten Motivationsmethoden.	
Methodik	Neutralisierungsmethoden. Prozessreferenzmodelle im Lager.	
Output	Dokument: Beschreibung der intervenierenden Faktoren, deren Auswirkung und möglicher Neutralisierungsmaßnahmen in einem Katalog.	
AP 4.1		Erfassung und Ausarbeitung der ausgewählten Motivationsmethoden mit dem Ziel der Anwendbarkeit durch operative Führungskräfte im Lager
Input	Ergebnisse der ersten Erhebung zu Motivation, Gesundheit und Motivationsmethoden	

	(AP 2.1). Ergebnisse der ersten Benchmarking-Erhebung zu Lagerleistung und Einflussfaktoren (AP 2.3). Ergebnisse der Workshops zur Auswahl der Motivationsmethoden (AP 3.1).
Beschreibung	Ziel: Erfassung und Ausarbeitung ausgewählter Motivationsmethoden für operative Führungskräfte im Lager. (1) Auswahl und Ausarbeitung der Motivationsmethoden. (2) Ergänzung der in den Erhebungen erfassten Motivationsmethoden um weitere in den Workshops identifizierte Motivationsmethoden für Lagermitarbeitende.
Methodik	Interpretation der Erhebungen. Inhaltsanalyse der Workshops.
Output	Methodenkatalog inkl. Beschreibung von geeigneten Motivationsmethoden im Umfeld von gewerblichen Mitarbeitenden in der Lagerlogistik.
AP 4.2	Ausarbeitung für eine beispielhafte Veröffentlichung der Methoden in einer multimedialen Onlineplattform
Input	Ausarbeitung der ausgewählten Motivationsmethoden (AP 4.1). Konzept zur Umsetzung einer beispielhaften Veröffentlichung der Methoden auf einer Onlineplattform (AP 3.1)
Beschreibung	Ziel: Beispielhafte Gestaltung eines Onlineangebotes zur Vermittlung einer ausgewählten Methode. Arbeitsschritte: (1) Definition und Anforderungsanalyse der Zielgruppe. (2) Diskussion und Auswahl geeigneter multimedialer Darstellungsformen für das Online-Angebot. (3) Umsetzung der multimedialen Darstellung einer Beispiel-Methode auf einer Onlineplattform.
Methodik	Zielgruppen- und Anforderungsanalyse. Multimediale Gestaltung ausgewählter Inhalte aus 4.1.
Output	Beispielhafte Umsetzung einer Motivationsmethode für eine multimediale Onlineplattform aufbereitet für die zielgruppengerechte Vermittlung der Forschungsergebnisse.

2. Stand der Forschung und Entwicklung

Hoch motivierte, leistungsfähige und gesunde Mitarbeitende stellen im heutigen Wirtschaftsalltag, der durch Wettbewerbsdruck und zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen gekennzeichnet ist, einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar³⁷. Motivation und Gesundheit haben dabei nicht nur positive Effekte für den einzelnen Mitarbeitenden, sondern sind auch mit positiven Ergebnissen für Unternehmen verbunden³⁸. Daher ist es ein zentrales Anliegen von Organisationen, Motivation und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden sicherzustellen und zu fördern. Dieses Ziel gilt nicht nur für hochentwickelte und komplexe Branchen und Tätigkeitsfelder, sondern in Anbetracht der großen (und zum Teil sogar zunehmenden) Anzahl von Stellen im Niedriglohnbereich³⁹ auch für weniger komplexe Arbeitsbereiche.⁴⁰

³⁷ Vgl. Crant (2000); Griffin, Neal, & Parker (2007); Link, Müller-Dauppert, & Jung (2012).

³⁸ Vgl. Gagné & Deci (2005); Neal & Griffin (2006); Wallace & Chen (2006).

³⁹ Vgl. Osterman & Shulman (2011).

⁴⁰ Vgl. Parker, Wall, & Jackson (1997); Wall, Clegg, Davis, Kemp & Mueller (1987).

Motivation ist wichtig für gute Leistungen bei der Arbeit⁴¹ und auch die physische und psychische Gesundheit steht in unmittelbarem Zusammenhang mit Leistung, Anzahl der Krankheitstage und Arbeitsengagement⁴². Um eine hohe Motivation und dadurch auch eine gute Arbeitsleistung der Mitarbeitenden zu erzielen, werden häufig monetäre Anreizsysteme eingesetzt⁴³, welche auf die extrinsische Motivation der Personen abzielen. Dabei ist zu beachten, dass gerade in Niedriglohnbereichen wie der operativen Logistik eine marktübliche Bezahlung kombiniert mit Prämien eine zentrale Voraussetzung für die grundsätzliche Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden darstellt⁴⁴, auf der die Wirksamkeit weiterer Motivationsinstrumente – die eher auf intrinsische Motivation abzielen – aufbaut. Ausgehend von einer leistungsgerechten Vergütung können zahlreiche Maßnahmen ergriffen werden, um die Motivation und zugleich die Gesundheit von Mitarbeitenden zu fördern. Dabei spielen Führungskräfte generell – und in Niedriglohnbereichen wie der operativen Logistik im Speziellen – eine zentrale Rolle⁴⁵. Zahlreiche Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen Motivation, Leistung und Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und verschiedenen Führungskomponenten in Unternehmen, wie Kommunikation und Feedback, Information und Partizipation⁴⁶. Darüber hinaus belegt auch eine Miebach-Studie die Wichtigkeit von gesunder und motivierender Führung, die im Kern durch ein wertschätzendes Führungsverhalten gekennzeichnet ist, für operative Mitarbeitende der Logistik⁴⁷. Bereits gut untersucht ist in der (Intra-) Logistik die Messung der Effizienz von manuellen Tätigkeiten.⁴⁸ Auch wird der Mensch stärker in den Fokus der Betrachtung gerückt.⁴⁹ Dennoch besteht aktuell eine zweifache Forschungslücke: Einerseits beschäftigen sich nur wenige Veröffentlichungen zur Motivationsforschung explizit mit der Logistik, andererseits liegen die Schwerpunkte ggf. nicht auf der Motivation operativer Mitarbeitender im gewerblichen Bereich. Bisherige Studien haben sich generell eher auf die Motivation von Mitarbeitenden sog. *white-collar jobs* wie etwa Verwaltungsberufen konzentriert und weniger auf sog. *blue-collar jobs* wie sie auf dem Shopfloor (in der Logistik in Lagerei und Umschlag) zu finden sind⁵⁰. Eine Ausnahme ist das Projekt „Gamification in der Intralogistik (GameLog)“ der Technischen Universität München.⁵¹ Hier wird die spielerische Motivation gewerblicher Mitarbeitender untersucht. Es gelingt durch den Einsatz von Spielmechanismen in der Kommissionierung deutliche Motivationspotenziale zu zeigen. Das vorliegende Vorhaben „MoLa“ war breiter angelegt, da es auf die gesamten logistischen Prozesse im Lager sowie auf die Aufbereitung eines Methodenkatalogs abzielt, setzt jedoch auch bei nicht-monetären Anreizsystemen an. Die Ergebnisse von „GameLog“ lassen vermuten, dass mit anderen nicht-monetären Anreizsystemen ebenso gute Ergebnisse erzielt werden können.

Sowohl in der Logistik als auch im gewerblichen Bereich behandeln die meisten Untersuchungen die monetären Anreizsysteme: So schildert LAMAYE (2004) die Einführung eines Prämienentlohnungssystems in den mengenbewegenden Funktionen innerhalb der

⁴¹ Vgl. Locke & Latham (2002); Kanfer (1990); Mitchell & Daniels (2002).

⁴² Vgl. Taris (2006); Ford, Cerasoli, Higgins & Decesare (2011).

⁴³ Vgl. Garbers & Konradt (2014); vgl. z. B. Govindarajulu & Daily (2004) für einen Überblick.

⁴⁴ Vgl. Link, Müller-Dauppert, & Jung (2012).

⁴⁵ Vgl. Link, Müller-Dauppert, & Jung (2012); Parker (2014).

⁴⁶ Vgl. Benoliel & Somech (2014); Kluger & DeNisi (1996); Sagie (1996).

⁴⁷ Vgl. Link, Müller-Dauppert, & Jung (2012).

⁴⁸ Vgl. insbesondere die Forschungsprojekte EfProTec (2012) und EfKom (2013).

⁴⁹ Vgl. insbesondere das Forschungsprojekt MensoLIn (2009).

⁵⁰ Als Ausnahmen siehe z. B. Parker & Sprigg (1999); Parker, Wall, & Jackson (1997).

⁵¹ Vgl. Forschungsprojekt GameLog (2014).

Logistik bei der Neckermann Versand AG. REHSCHUH (2004) erläutert den Pensumlohn bei Gruppenarbeit in der Logistik der Friedrich Grohe AG. Das Forschungsprojekt „SoConAu“ fokussierte die Ausrichtung monetärer Anreize an übergeordneten logistischen Zielsetzungen.⁵² Es handelt sich hierbei um Fallberichte zum wirtschaftlichen Erfolg von monetären Anreizsystemen. Eine systematische wissenschaftliche Aufbereitung des Themas steht hingegen aus. Monetäre Anreizmethoden sind zudem besonders für KMU im Logistikbereich problematisch. Die komplexen Grundlagen (z. B. MTM methods-time-measurement) erfordern einen hohen Anfangsaufwand der Unternehmen bei der Ermittlung der Leistungsvorgaben sowie kontinuierliche Leistungsmessung. LAMAYE (2004) berichtet, dass bei Neckermann ein Stab aus vier Personen für das Entlohnungssystem zuständig ist. Außerdem nutzen sich monetäre Anreizsysteme gerade im Niedriglohnbereich aufgrund von Gewöhnungseffekten schnell ab⁵³.

Nicht-monetäre Systeme werden in der Logistik bisher unterschätzt: Die Miebach-Studie zur Mitarbeitendenmotivation⁵⁴ zeigt, dass Logistikmitarbeitenden immaterielle und intrinsische Faktoren – insbesondere eine wertschätzende Führung – besonders wichtig sind. Demgegenüber nimmt nur ein Prozent der Führungskräfte an, dass ihre Mitarbeitenden grundsätzlich leistungsbereit sind; sie sehen in äußeren Anreizen die Gründe für den Motivationsgrad.⁵⁵ Die Miebach-Studie gibt jedoch keine bewerteten Vorschläge für konkrete Motivationsmethoden. Das Vorhaben MoLa fokussiert daher die Aufbereitung von nicht-monetären und intrinsischen Motivationsmethoden für operative Führungskräfte im Lager. Die Onlineplattform „psyGa“⁵⁶ bietet bereits umfängliche Information sowie Selbstdiagnose-Tests zum Thema Stress, psychische Belastung und Gesundheit der Mitarbeitenden. Unter „Handel und Warenlogistik“ wird dort bereits die Logistik adressiert. Allerdings werden nicht konkrete Methoden und Maßnahmen bewertet und auch nicht explizit die psychische Gesundheit angesprochen. Dennoch wurde die Plattform „psyGa“ als Orientierungspunkt für die Umsetzung der Ergebnisse in einer beispielhaften multimedialen Onlineplattform genutzt.

⁵² Vgl. Forschungsprojekt SoConAu (2011).

⁵³ Vgl. Lamaye (2004), S. 239ff.

⁵⁴ Vgl. Link, Müller-Dauppert, & Jung (2012).

⁵⁵ Vgl. Link/Müller-Dauppert/Jung (2012), S.14.

⁵⁶ Vgl. psyGa (2015) und <http://psyga.info/start/>.

3. Forschungsergebnisse

Im Folgenden werden die jeweiligen Forschungsergebnisse entsprechend dem in Tabelle 2 dargestellten Projektstrukturplan dargestellt.

3.1 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 1.0 – Entwicklung des Erhebungsinstruments und Erhebungsdesigns sowie Aufbau des Befragungskreises

Im AP 1.0 wurde zunächst eine Messmethode bzw. ein erweiterter Benchmarking-Ansatz zur Beurteilung von Motivation, Gesundheit sowie Lagerleistung und Evaluierung von eingesetzten Motivationsmethoden über Zusammenhangsanalysen entwickelt. Dazu wurde auf arbeitspsychologische Instrumente und Benchmarking-Methoden zurückgegriffen, die sich in anderen Untersuchungen bewährt haben. Diese Methoden und Instrumente wurden auf die speziellen Anforderungen und an die Umstände im Lager angepasst. Zur Validierung der Methodik und zur späteren fundierten Interpretation der Ergebnisse wurden in sechs Lagern der Teilnehmer aus dem Projektbegleitenden Ausschuss⁵⁷ Vor-Ort-Besichtigungen durchgeführt.

Auf Grundlage vorhandener Instrumente und eines Pre-Tests wurden mehrere Fragebögen entwickelt, die sich modular ergänzen:

1. Fragebogen zur Erhebung von Arbeitscharakteristika, Motivation, Gesundheit und eingesetzten Motivationsmethoden. Der entwickelte Fragebogen für die Mitarbeitendenbefragung diente der Erfassung von Motivation und Gesundheit der Lagermitarbeitenden, der Erfassung von im Lager eingesetzten Maßnahmen zur Förderung von Motivation und Gesundheit sowie der Erfassung zentraler Rahmenbedingungen wie Führungsstil und Merkmalen der Arbeitssituation, die Einfluss auf Motivation und Gesundheit von Mitarbeitenden haben können. Der Mitarbeitendenfragebogen umfasste Fragen zum Arbeitgeber (hierunter fallen auch Fragen zu durch den Arbeitgeber eingesetzten HR-Maßnahmen, die sich den Maßnahmen-Bereichen „Entwicklung von Fertigkeiten“, „Lohn, Karriere, Arbeitsplatzsicherheit“ und „Information, Kommunikation, Partizipation“ zuordnen lassen), zu Arbeitsplatzmerkmalen, zur Führungskraft, zum Teamklima, zur Herangehensweise an die Arbeit, zum Befinden sowie zu zentralen personenbezogenen Daten wie Alter und Geschlecht.

Um zusätzlich zur Mitarbeitendenperspektive die Sichtweise der Lagerleitung zu erfassen, wurde ein Fragebogen erstellt, bei dem die Lagerleitung die Intensität des Einsatzes verschiedener Motivationsmaßnahmen in ihrem Lager beurteilen sollte.

2. Benchmarking-Fragebogen zur Erhebung von Lagerleistung und Einflussfaktoren. Der entwickelte Benchmarking-Fragebogen diente der Messung von Lagerleistung und Einflussfaktoren. Er erfasste neben allgemeinen Lagerinformationen Grunddaten zu Struktur, Sendungen, Personal und Technik. Mit Hilfe dieser Grunddaten können die Leistungsgrößen (Produktivität, Qualität und Kosten) sowie die wichtigsten Einflussfaktoren zu Durchsatz, Artikelstruktur und Lager-Ressourcen berechnet und bewertet werden. Außerdem wurde ein Interview-Leitfaden zu „weichen“, qualitativen Lagerinformationen, die Einfluss auf die

⁵⁷ Der Projektbegleitende Ausschuss stellt dabei ein Steuerungs- und Beratungsgremium für die Forschungseinrichtung dar, das die Belange der Praxis, insbesondere die der KMU von der Planung und Bearbeitung eines Vorhabens bis zur Darstellung der Ergebnisse immer wieder in den Mittelpunkt stellt.

Leistungsgrößen haben können, entwickelt. Diese Informationen betreffen zum Beispiel die Prozessorganisation im Lager und die eingesetzte Informationstechnik.

Die Anzahl der an der Benchmarking-Erhebung und Motivationsbefragung teilnehmenden Logistikdienstleister und Großhändler wurde aufgrund der empirisch notwendigen aussagekräftigen Grundgesamtheit um die Unternehmen C. Schrade GmbH, Lotter Metall GmbH + Co. KG und Eisen-Fischer GmbH erweitert. Zudem wurden Unternehmen an mehreren Standorten befragt.

Damit ergaben sich für die Motivationsbefragung und das Lager-Benchmarking folgende Teilnehmer: (1) Benedikt Biehle GmbH & Co. KG, Herbertshofen; (2) C. Schrade GmbH, Neckarsulm; (3) Eisen-Fischer GmbH, Nördlingen; (4) Hagebau - Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH & Co. KG, Burgau & Schleinitz & Neumünster; (5) Konrad Kleiner GmbH & Co. KG, Mindelheim; (6) Logistik Zentrum Allgäu GmbH & Co.KG, Immenstadt; (7) Lotter Metall GmbH + Co. KG, Borna; (8) Matrium GmbH, Überlingen; (9) Max Müller Spedition GmbH, Opfenbach; (10) PIEL - Die Technische Großhandlung GmbH, Soest; (11) Spedition Nuber GmbH, Augsburg.

3.2 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.1 – Durchführung der ersten Erhebung zu Motivation sowie Gesundheit der Mitarbeitenden und zu eingesetzten Motivationsmethoden

Insgesamt haben 140 operative Lagermitarbeitende (91% männlich; durchschnittliches Alter: 39,1 Jahre ($SD = 12,8$)) an der ersten Befragungsrunde zu Motivation und Gesundheit sowie zu eingesetzten Maßnahmen teilgenommen. Die Befragungsergebnisse wurden den beteiligten Unternehmen in Form einer Ergebnispräsentation rückgemeldet. Darüber hinaus erhielten die teilnehmenden Unternehmen auch eine unternehmensspezifische Auswertung zu allen abgefragten Bereichen des Mitarbeitendenfragebogens.

Die Mitarbeitendenbefragung zeigte, dass Maßnahmen zur Förderung von Motivation und Gesundheit bisher im Lager noch nicht konsistent eingesetzt werden:

65% der Befragten gaben an, dass Maßnahmen aus dem Bereich „Entwicklung von Fertigkeiten“ (z.B. Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Einarbeitungsmaßnahmen) überhaupt nicht bis eher nicht eingesetzt werden.

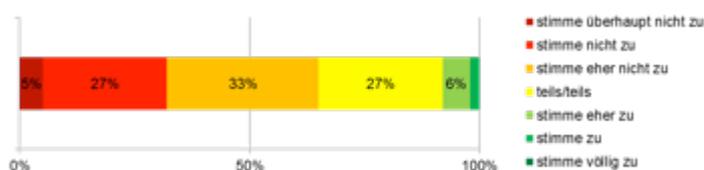


Abbildung 2: Maßnahmen aus dem Bereich „Entwicklung von Fertigkeiten“

65% der Befragten gaben an, dass Maßnahmen aus dem Bereich „Lohn, Karriere, Arbeitsplatzsicherheit“ (z.B. Bonuszahlungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit) überhaupt nicht bis eher nicht eingesetzt werden.



Abbildung 3: Maßnahmen aus dem Bereich „Lohn, Karriere, Arbeitsplatzsicherheit“

24% der Befragten gaben an, dass Maßnahmen aus dem Bereich „Information, Kommunikation, Partizipation“ (z.B. Information der Mitarbeitenden über Unternehmensthemen, Förderung von Teamarbeit, Miteinbeziehen von Mitarbeitenden in Entscheidungen) überhaupt nicht bis eher nicht eingesetzt werden.

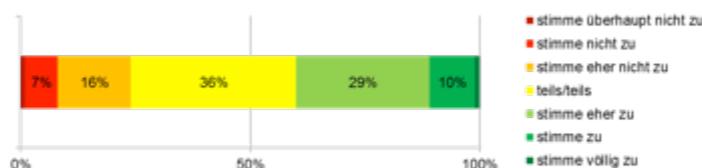


Abbildung 4: Maßnahmen aus dem Bereich „Information, Kommunikation, Partizipation“

Darüber hinaus schätzten die Befragten Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit im Lager als relativ gut ein:

Motivation und Zufriedenheit:

55% der Befragten gaben an, dass ihnen ihre Arbeit grundsätzlich Spaß macht; 63%, dass sie mit ihrer Arbeit ziemlich bis extrem zufrieden sind; 77%, dass ihre Bindung an das Unternehmen mittelmäßig bis hoch ist.

Gesundheit:

86% der Befragten gaben an, bei ihrer Arbeit kaum negativen Affekt zu verspüren; auch die Einschätzung hinsichtlich körperlicher Beschwerden war insgesamt gut.

Regressionsanalytische Untersuchungen zeigten, dass

- der Einsatz von HR-Maßnahmen konsistent Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit im Lager vorhersagt und besonders positiv für jüngere und neuere Mitarbeitende ist.

- negative Rahmenbedingungen wie Arbeits- und organisatorische Probleme in einem negativen Zusammenhang mit Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit von Lagermitarbeitenden stehen.
- Führung, die eine gute Arbeitsleistung anerkennt und belohnt, in einem positiven Zusammenhang mit Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit im Lager steht.

Begleitend zum Forschungsprojekt wurde an der Hochschule Augsburg ein studentisches Projekt durchgeführt. Ziel war hierbei die Identifikation von Maßnahmen zur Motivationsförderung und deren Anwendung in der unternehmerischen Praxis (außerhalb der Unternehmen des Projektbegleitenden Ausschusses). Das Projektteam setzte sich aus 24 Studierenden zusammen, welche gesamt 12 Unternehmen der gewerblichen Logistik im Wirtschaftsraum Bayerisch-Schwaben zu dieser Thematik befragten. Hierzu wurden im November 2012 qualitative Interviews geführt. Im Themenblock der Nutzung von Personalinstrumenten wurde herausgearbeitet, dass Personalinstrumente im gewerblichen Bereich nur teilweise Anwendung finden. Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten wurden als häufigste Maßnahme zur Mitarbeitendenmotivation angegeben. Finanzielle Anreize als Motivator wurden von 10 der 12 befragten Unternehmen genannt. Im Bereich der Mitarbeitendenbindung wurden extrinsische Methoden, wie Karriere oder Sozialleistungen bevorzugt. Eine strukturierte Nutzung von Motivationsmaßnahmen im gewerblichen Bereich fehlt. Der Einsatz erfolgt meist nur bei Bedarf. Speziell das Mitarbeitendengespräch wird nicht als Personalinstrument gesehen und wurde als solches auch nicht als Motivationsmaßnahme genannt. Maßnahmen zur Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit werden ebenfalls nur unsystematisch genutzt. Positiv fiel auf, dass die bevorzugte interne Stellenbesetzung aufzeigt, dass es im gewerblichen Bereich durchaus Karrieremöglichkeiten gibt.

3.3 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.3 – Erfassen und Auswerten der Benchmarking-Kennzahlen in den beteiligten Unternehmen zum ersten Erhebungszeitpunkt

Insgesamt wurden in der ersten Erhebungsrunde zu Lagerleistung mit Hilfe des entwickelten Benchmarking-Fragebogens Daten zur Lagerleistung und deren Einflussfaktoren von elf Lagern erfasst, in einer Datenbank gesammelt und verarbeitet. Die Daten und ihre Interpretation wurden in Form einer ersten Ergebnisspräsentation den beteiligten Unternehmen vorgestellt. Um aussagekräftige Vergleiche ziehen zu können, wurde zunächst untersucht, wie ähnlich sich die betrachteten Lager sind. Dazu wurden anhand der wichtigsten Strukturfaktoren (Bruttolagerfläche, Anzahl Lagerartikel und Positionen im Warenausgang) mit Hilfe eines Scoringverfahrens verschiedene Typen gebildet (vgl. Abbildung 5). Innerhalb eines Lagertyps sind die Lager in Bezug auf Einflussfaktoren ähnlich und daher gut vergleichbar. Die Lager wurden in Typ A „kleine Lager“ bis Typ D „sehr große Lager“ eingeordnet.

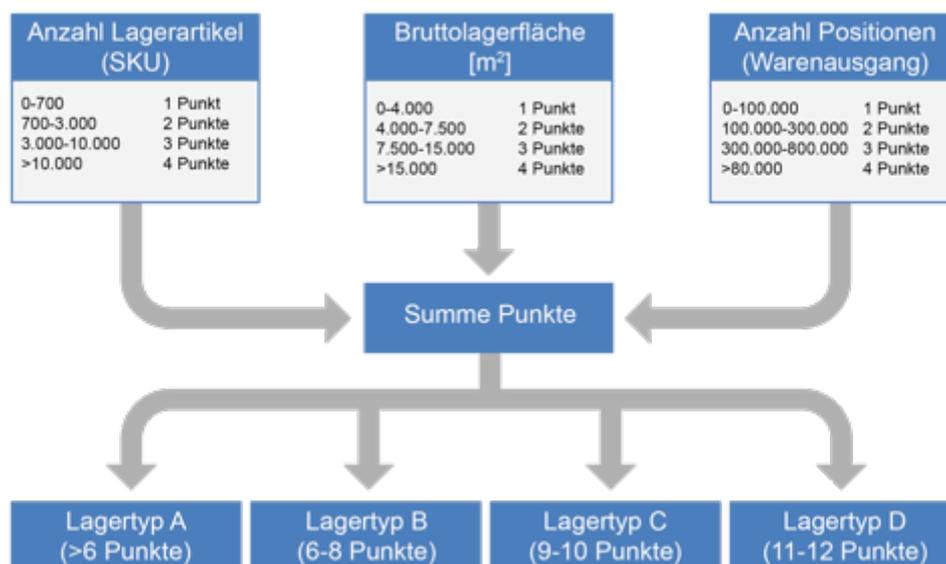


Abbildung 5: Scoring-Modell zur Lagertypen-Einteilung

Auf Basis dieser Klassifizierung, weisen die untersuchten Lager wie folgt unterschiedliche Typen und Branchenzugehörigkeiten auf.

Tabelle 3: Einteilung der Teilnehmer in Lagertypen

	Lagertyp A „kleine Lager“	Lagertyp B „mittlere Lager“	Lagertyp C „große Lager“	Lagertyp D „sehr große Lager“	Keine Zuordnung	Gesamt
Großhändler	0	2	3	2	0	7
Logistikdienstleister	0	1	1	1	1	4
Gesamt	0	3	4	3	1	11

Die Lagerleistung wird in den Dimensionen Produktivität, Qualität und Kosten bewertet. Als Messgrößen für diese Dimensionen wurden folgende Kennzahlen berechnet und analysiert:

- **Produktivität:** Positionen im Warenausgang pro Mannstunde (operativ + administrativ)
- **Qualität:** Anteil fehlerhafter Positionen im Warenausgang an gesamten Positionen im Warenausgang
- **Kosten:** Kosten für Technik und Personal pro Position im Warenausgang

Die Auswertung der Benchmarking-Fragebögen der Teilnehmer zeigte, dass die Leistungswerte der Teilnehmer stark streuen. Dies ist zum Teil auf die unterschiedlichen strukturellen Voraussetzungen zurückzuführen. Ein Leistungsvergleich – rein auf die MoLa-Teilnehmer bezogen – ist also nur begrenzt aussagekräftig.

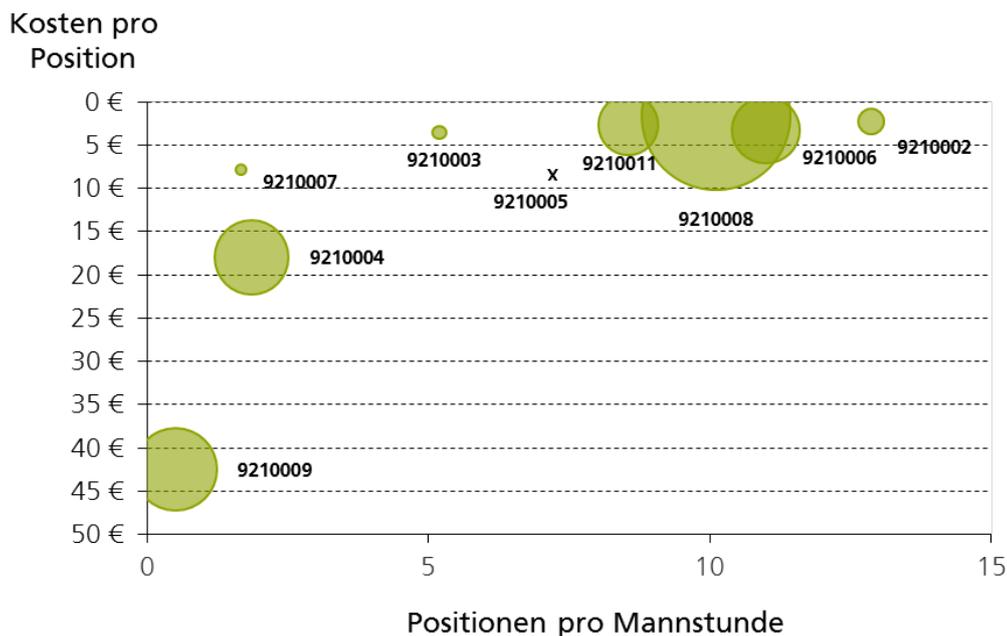


Abbildung 6: Leistungswerte der Teilnehmer⁵⁸

Für jeden Teilnehmer wurde deshalb zusätzlich eine individuelle Auswertung erstellt, für welche die jeweils passende Vergleichsgruppe aus der Fraunhofer-Lager-Datenbank herangezogen wurde. Anhand der individuellen Auswertungen konnte einerseits die jeweilige Lagerleistung beurteilt und andererseits ggfs. die Ursachen für vorhandene Leistungslücken identifiziert werden. Die Analysen ergaben, dass neben den Strukturen (bauliche Gegebenheiten, Artikelspektrum, Durchsatz etc.) und der Prozessgestaltung, die Ausprägung der Motivation des Personals für die Leistungsunterschiede verantwortlich ist. Je nach Lager tragen diese Faktoren in unterschiedlichem Maße zur Lagerleistung bei.

3.4 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 3.1 – Workshops zur Auswahl von Motivationsmethoden

Die Ergebnisse der ersten Befragungsrunde zu Motivation und Gesundheit der Lagermitarbeitenden, zu bereits eingesetzten Maßnahmen sowie zur Lagerleistung dienten als Ausgangspunkt zur Identifizierung und Anpassung von in der Logistik allgemein umsetzbaren Maßnahmen für durch die Mitarbeitendenbefragung aufgedeckte Handlungsfelder im Rahmen von Experten-Workshops.

In einem ersten Workshop mit Mitgliedern der Leitungsebene aus den am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen wurden folgende thematische Schwerpunkte identifiziert, für die in der Logistik zentraler Handlungsbedarf gesehen wurde:

⁵⁸ Hinweis: Bei der Auswertung der Leistungswerte sind neun von elf Unternehmen abgebildet. Zwei Unternehmen konnten keine vollumfänglich auswertbaren Benchmarking-Zahlen liefern und fehlen somit in der Darstellung.

- Bereich „HR-Maßnahmen“:
 - Leistungsbeurteilung
 - Training und Weiterbildung
- Bereich „Arbeitsplatzmerkmale“:
 - Teamklima/ Teamarbeit
 - Unterbrechungen
- Bereich „Führung und Interaktion mit der Führungskraft“:
 - Wertschätzung
 - Feedback

Im Rahmen eines zweiten Experten-Workshops mit den Mitgliedern der Leitungsebene wurden dann seitens der Forschungspartner vorgeschlagene Maßnahmen für die im ersten Workshop identifizierten Handlungsfelder konkretisiert und eine Feinanpassung an den Logistikkontext diskutiert sowie ein mögliches Konzept zur beispielhaften Umsetzung einer ausgewählten Maßnahme in Form eines Online-Tools für operative Führungskräfte in der Logistik spezifiziert. Die im ersten Workshop identifizierten Handlungsfelder wurden in folgende thematische Schwerpunkte im zweiten Workshop überführt:

- „Führung und Klima der Wertschätzung“:
 - Wertschätzung
 - Teamklima/ Teamarbeit
- „Leistungsbeurteilung“:
 - Leistungsbeurteilung
 - Feedback/ Mitarbeitendengespräche
- „Training/ Weiterbildung und Lernen“:
 - Training

Diese thematischen Schwerpunkte wurden im Rahmen des Workshops mit den teilnehmenden Praktikern eingehend diskutiert und die Anforderungen an umsetzbare Maßnahmen in diesen Themenbereichen für operative Führungskräfte spezifiziert. Als beispielhafte Umsetzung im Rahmen eines Online-Tools wurde dabei der Bereich „Führung und Klima der Wertschätzung festgelegt“, da in diesem Bereich der größte Unterstützungsbedarf für die Zielgruppe operativer Führungskräfte gesehen wurde.

Im Nachgang des zweiten Workshops wurde schließlich ein erster Entwurf der Inhalte eines Online-Tools für operative Führungskräfte mit den folgenden inhaltlichen Schwerpunkten erarbeitet (siehe Abbildung 7):

Die im Rahmen beider Workshops erarbeiteten Ergebnisse wurden schließlich final in einem Methodenkatalog und einer exemplarischen Darstellung in Form eines Mockups für die Zielgruppe der operativen Führungskräfte umgesetzt (siehe Punkt 3.9 „Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 4.1 – Erfassung und Ausarbeitung der ausgewählten Motivationsmethoden mit dem Ziel der Anwendbarkeit durch operative Führungskräfte im Lager“ und Punkt 3.10 „Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 4.2 – Ausarbeitung für eine beispielhafte Veröffentlichung der Methoden in einer multimedialen Onlineplattform“).



Abbildung 7: Übersicht der Inhalte des ersten Entwurfs des Online-Tools für operative Führungskräfte zum Thema "Wertschätzendes Führen"

3.5 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.2 – Durchführung der zweiten Erhebung zu Motivation sowie Gesundheit der Mitarbeitenden und zu eingesetzten Motivationsmethoden

An der zweiten Befragungsrunde zu Motivation und Gesundheit sowie eingesetzten Maßnahmen haben insgesamt 108 Personen teilgenommen, wovon 62 Personen (57%) Längsschnitt-Teilnehmende waren (= Teilnahme zum ersten und zweiten Befragungszeitpunkt) und 46 Personen (43%) neue Teilnehmende waren (= Teilnahme nur zum zweiten Befragungszeitpunkt). Von den 62 Längsschnitt-Teilnehmenden waren 42 Teilnehmende (68%) operative Mitarbeitende und 20 Teilnehmende (32%) administrative Mitarbeitende. Die finale, im Fokus des Projekts stehende, längsschnittliche Stichprobe umfasste demnach 42 operative Lagermitarbeitende. Ursachen hierfür sind bspw. Fluktuation, die Verfügbarkeit und Erreichbarkeit der Teilnehmer bzw. Mitarbeitenden (z.B. aufgrund von Schichtplänen) sowie einer möglichen mangelnden Bereitschaft einer erneuten Teilnahme an der Befragung.

Die Befragungsergebnisse der zweiten Befragungsrunde wurden den beteiligten Unternehmen wieder in Form einer Ergebnispräsentation rückgemeldet. Darüber hinaus erhielten die teilnehmenden Unternehmen auch wieder eine unternehmensspezifische Auswertung zu allen abgefragten Bereichen des Mitarbeitendenfragebogens.

Eine Dropout-Analyse über die 94 nur zum 1. Messzeitpunkt teilnehmenden operativen Mitarbeitenden und die 42 an beiden Messzeitpunkten teilnehmenden operativen Mitarbeitenden zeigte, dass Personen, die nur am 1. Messzeitpunkt teilgenommen hatten, eine signifikant

- **geringere** Wahrnehmung von HR-Maßnahmen
- **weniger** Handlungsspielraum
- **mehr** Arbeits- und organisatorische Probleme

- **höhere** Arbeitsbelastung
- **geringere** Feedbackqualität
- **weniger** leistungsorientierte Belohnung
- **geringere** Wahrnehmung von Fairness
- **weniger** Arbeitszufriedenheit und weniger Zufriedenheit mit dem Einkommen
- **höhere** Absicht, das Unternehmen zu verlassen
- **weniger** Bindung an das Unternehmen (= affektives Commitment)
- **geringeres** Wohlbefinden (mehr negativen Affekt, Erschöpfung, Zynismus)

-

berichteten als Personen, die an beiden Messzeitpunkten teilgenommen hatten. Diese Ergebnisse lassen zusammen mit den Ergebnissen der Umfeldanalyse (hohe Fluktuation und hoher Krankenstand als zentrale Probleme in den untersuchten Lagern; siehe Punkt 3.7 „Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 3.2 – Umfeldanalyse zur Identifikation intervernierender Faktoren“) vermuten, dass eine mangelhafte Arbeitsgestaltung (z. B. in Form von kaum eingesetzten HR-Maßnahmen, wenig Handlungsspielraum, vielen Arbeits- und organisatorischen Problemen, hoher Arbeitsbelastung, schlechter Mitarbeitendenführung) mit geringerer Arbeitszufriedenheit, höherer Absicht das Unternehmen zu verlassen, geringerer Bindung an das Unternehmen und einem schlechteren Wohlbefinden einhergeht und Mitarbeitende aufgrund dessen möglicherweise eher aus dem Unternehmen ausscheiden.

Eine detailliertere Analyse über die 42 operativen Längsschnitt-Teilnehmenden (86% männlich; durchschnittliches Alter: 39,0 Jahre ($SD = 12,9$)) zeigte, dass sich keine signifikante – also wesentliche – Veränderung in der Wahrnehmung der erfassten Konstrukte (HR-Maßnahmen, Arbeitsplatzmerkmale, Führung, Motivation, Zufriedenheit, Gesundheit) im Betrachtungszeitraum ergeben hatte. Auch die längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge zwischen individuellen Merkmalen, eingesetzten HR-Maßnahmen, Arbeitsplatzmerkmalen und Führung einerseits und Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit der Befragten andererseits lieferte die erwarteten Ergebnisse:

- HR-Maßnahmen stehen in positivem Zusammenhang mit Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit von Lager-Mitarbeitenden
- Negative Rahmenbedingungen wie Arbeits- und organisatorische Probleme oder Unterbrechungen stehen in einem negativen Zusammenhang mit Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit im Lager
- Führung mit qualitativ gutem Feedback und Anerkennung der Arbeitsleistung steht in einem positiven Zusammenhang mit Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit von Lagermitarbeitenden

Insgesamt betrachtet untermauern auch die Ergebnisse der längsschnittlichen Analysen die zentrale Rolle einer guten Arbeitsgestaltung (Einsatz von HR-Maßnahmen, Schaffung guter Arbeitsbedingungen, gute Führungsarbeit) für Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit von Lagermitarbeitenden.

3.6 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.4 – Erfassen und Auswerten der Benchmarking-Kennzahlen in den beteiligten Unternehmen zum zweiten Erhebungszeitpunkt

Wie unter Punkt 3.3 erläutert, wurden in der ersten Erhebungsrunde Daten zur Lagerleistung und deren Einflussfaktoren von elf Unternehmen erfasst und in einer Datenbank zusammengeführt. Insgesamt sechs dieser elf Lager nahmen ebenfalls an der zweiten Erhebungsrunde teil. Um einen Vorher-Nachher-Vergleich durchführen zu können, wurden erneut Lagerleistung und Einflussfaktoren mit Hilfe des entwickelten Benchmarking-Fragebogens erfasst und in einer Datenbank gesammelt und verarbeitet. Tabelle 4 zeigt die Gegenüberstellung der teilnehmenden Lager aus Erhebungsrunde eins und zwei sowie deren Zuordnung zu den unterschiedlichen Lagertypen und Branchen (vgl. Abschnitt 3.3).

Tabelle 4: Einteilung der Teilnehmer in Lagertypen in Erhebungsrunde 1 (grün) und Erhebungsrunde 2 (blau)

	Lagertyp A „kleine Lager“	Lagertyp B „mittlere Lager“	Lagertyp C „große Lager“	Lagertyp D „sehr große Lager“	Keine Zuordnung	Gesamt
Groß- händler	0	2 / 2	3 / 1	2 / 2	0 / 0	7 / 5
Logistik- dienst- leister	0	1 / 1	1 / 0	1 / 0	1 / 0	4 / 1
Gesamt	0	3 / 3	4 / 1	3 / 2	1 / 0	11 / 6

Durch die Gegenüberstellung der Daten beider Erhebungsrunden wurde ein Vergleich der Lagerleistung durchgeführt. Die Lagerleistung wird dabei wiederum in den Dimensionen Produktivität (Positionen pro Mannstunde), Qualität (Anteil fehlerhafter Positionen) und Kosten (Kosten pro Position) gemessen. Durch eine Analyse der Veränderungen zwischen den beiden Erhebungszeiträumen war es möglich zu evaluieren, wie sich zum einen die Lagerleistung der Teilnehmer geändert hat und zum anderen, worin die Ursachen für Leistungsveränderungen lagen. Da nicht alle Lager aus der ersten Erhebungsrunde erneut Daten zur Leistung und den Einflussfaktoren lieferten, beziehen sich im Folgenden alle Mittelwertangaben nur auf Lager, für die Daten aus beiden Erhebungsrunden vorliegen. Abbildung 8 zeigt die Gegenüberstellung der Leistungsdaten aus Erhebungsrunde 1 und Erhebungsrunde 2.

Kosten pro Position

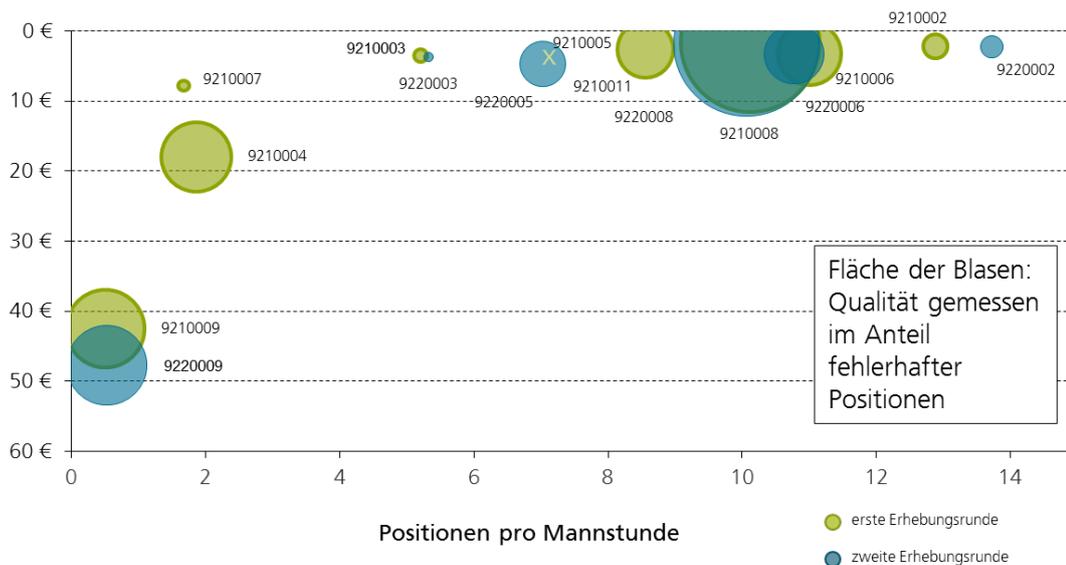


Abbildung 8: Leistungswerte der Teilnehmer über beide Erhebungsrunden (N = 9 (Lager))

Leistungsentwicklung

Generell zeigt die Auswertung der Benchmarking-Fragebögen, dass innerhalb eines Jahres Leistungsveränderungen bei den Teilnehmern aufgetreten sind. Die Hälfte der MoLa-Teilnehmer konnte ihre Produktivität zwischen Erhebungsrunde 1 und Erhebungsrunde 2 verbessern (vgl. Abbildung 8). Bei 17 % der analysierten Lager ist die Produktivität gleichgeblieben und bei einem Drittel der Lager hat sich diese Kennzahl verschlechtert. Die Qualität wurde bei 67 % der Lager verbessert. Auf der anderen Seite haben die meisten Lager (83 %) sich hinsichtlich der Kosten verschlechtert.

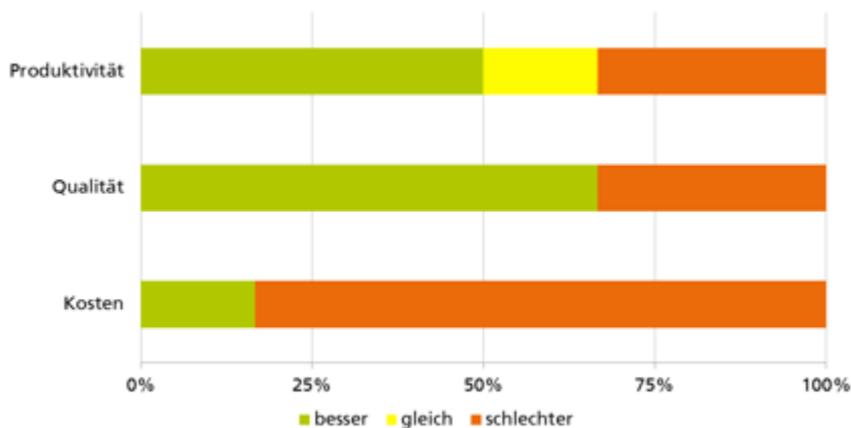


Abbildung 9: Veränderung der Lagerleistung in Erhebungsrunde 1 und Erhebungsrunde 2

Im Folgenden wird auf die Dimensionen der Lagerleistung (Produktivität, Qualität und Kosten) im Hinblick auf deren Veränderungen zwischen Erhebungsrunde 1 und Erhebungsrunde 2 eingegangen. Zusätzlich wird die Leistung der MoLa-Teilnehmer mit dem Durchschnitt der Lager-Benchmarking-Datenbank verglichen.

Produktivität

Betrachtet man die Gesamtheit der teilnehmenden Lager, ist hinsichtlich der Produktivitätsentwicklung eine absolute Verbesserung von 0,1 Positionen pro Mannstunde zu vermerken. Die teilnehmenden Lager weisen dabei allerdings eine niedrigere Produktivität als die restliche Benchmarking-Datenbank auf.

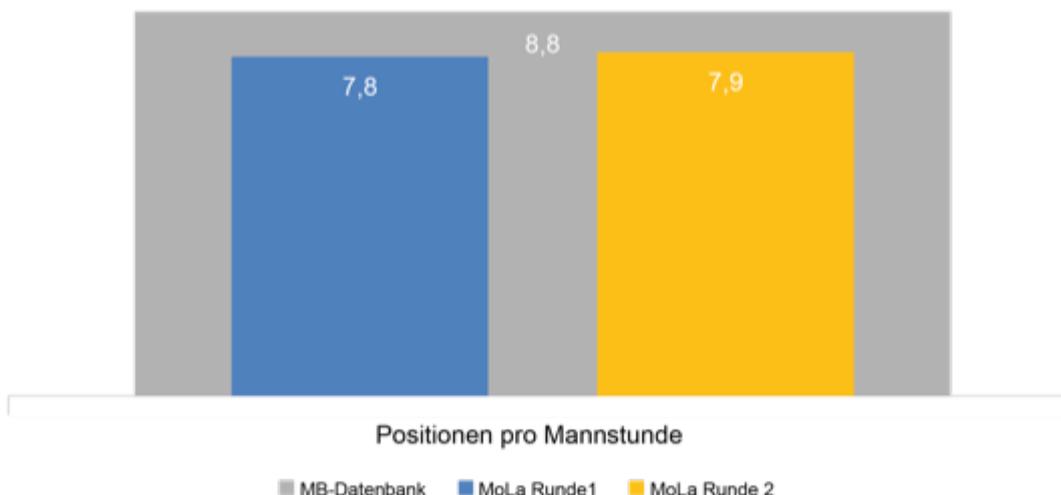


Abbildung 10: Produktivitätsentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2

Qualität

Des Weiteren konnten die Teilnehmer im Schnitt den Anteil der fehlerhaften Positionen im Warenausgang um 0,05 Prozentpunkte reduzieren, was zu einer Qualitätssteigerung führte. Dennoch weisen die teilnehmenden Lager eine deutlich schlechtere Qualität als die Gesamtdatenbank auf.

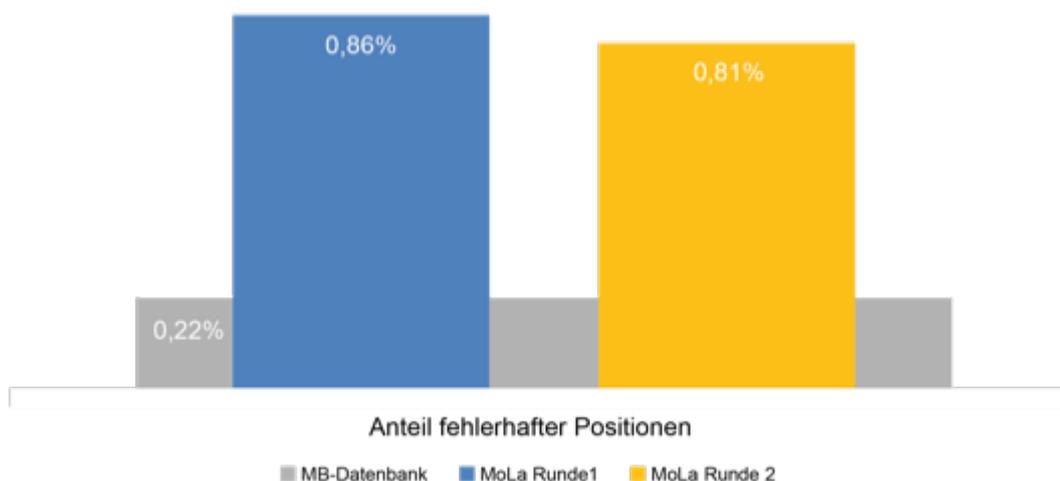


Abbildung 11: Qualitätsentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2

Kosten

Diese positiven Entwicklungen im Bereich der Produktivität und Qualität gingen jedoch mit einer leichten Kostensteigerung der Teilnehmer einher. Durchschnittlich sind die Kosten pro Position um 89 Cent gestiegen. Im Vergleich zu den Durchschnittswerten der anderen Benchmarking-Lager weisen die teilnehmenden Lager deutlich bessere Werte auf.



Abbildung 12: Kostenentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2

Strukturentwicklung

Die Strukturen in den teilnehmenden Lagern blieben zwischen Erhebungsrunde 1 und Erhebungsrunde 2 weitgehend stabil. Binnen eines Jahres fanden bei den Teilnehmern nur geringfügige Veränderungen statt. Im Folgenden werden beispielhaft Veränderungen ausgewählter Kennzahlen dargestellt.

Die durchschnittliche Auslastung der Lager hat zugenommen.

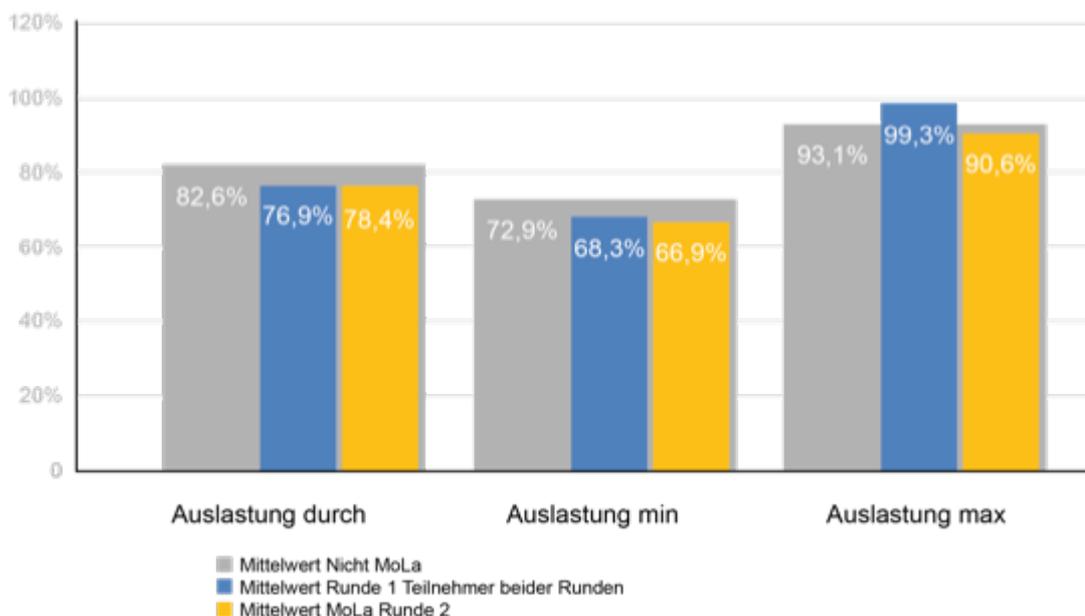


Abbildung 13: Auslastungsentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2

Artikelstruktur

Bei der Artikelstruktur fällt auf, dass die Anzahl der Lagerartikel (SKU) reduziert wurde. Dies ist u. a. auf Sortimentsstraffungen zurückzuführen. Die durchschnittliche Anzahl an Lagerartikeln ging dabei um ca. 11 % zurück (von 20.550 auf 18.251). Damit liegt sie immer noch deutlich

höher als der Datenbank-Durchschnitt, was sich weitgehend auf die in MoLa fokussierten Branche Großhandel zurückführen lässt.

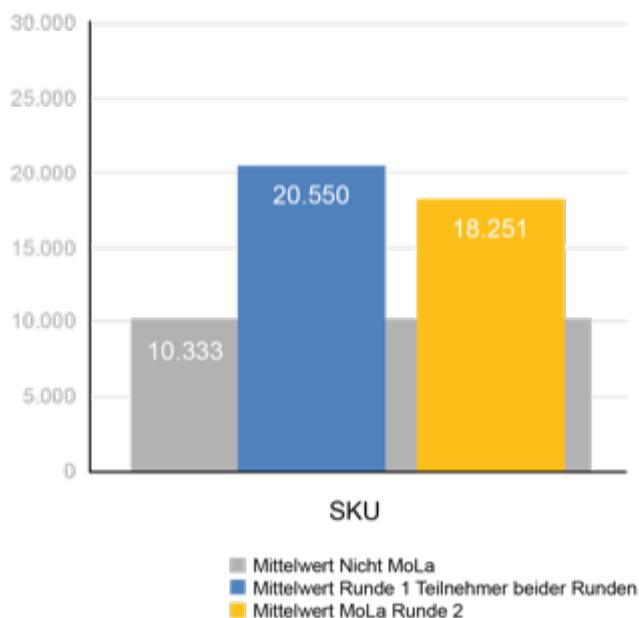


Abbildung 14: Entwicklung der Anzahl SKU Erhebungsrunde 1 vs. 2

Sendungsstruktur

Bei der Sendungsstruktur sind nur geringfügige Veränderungen zu verzeichnen. Der durchschnittliche Durchsatz gemessen in Positionen ist leicht gesunken (6 %) und liegt deutlich unter dem Durchschnitt der gesamten Datenbank. Hinsichtlich des Positionendurchsatzes sind die betrachteten Lager somit eher als klein einzustufen. Mit 367.764 (Erhebungsrunde 1) und 345.919 (Erhebungsrunde 2) verarbeitet ein durchschnittliches Lager der teilnehmenden Unternehmen weniger als die Hälfte des Gesamtdatenbankmittelwerts.

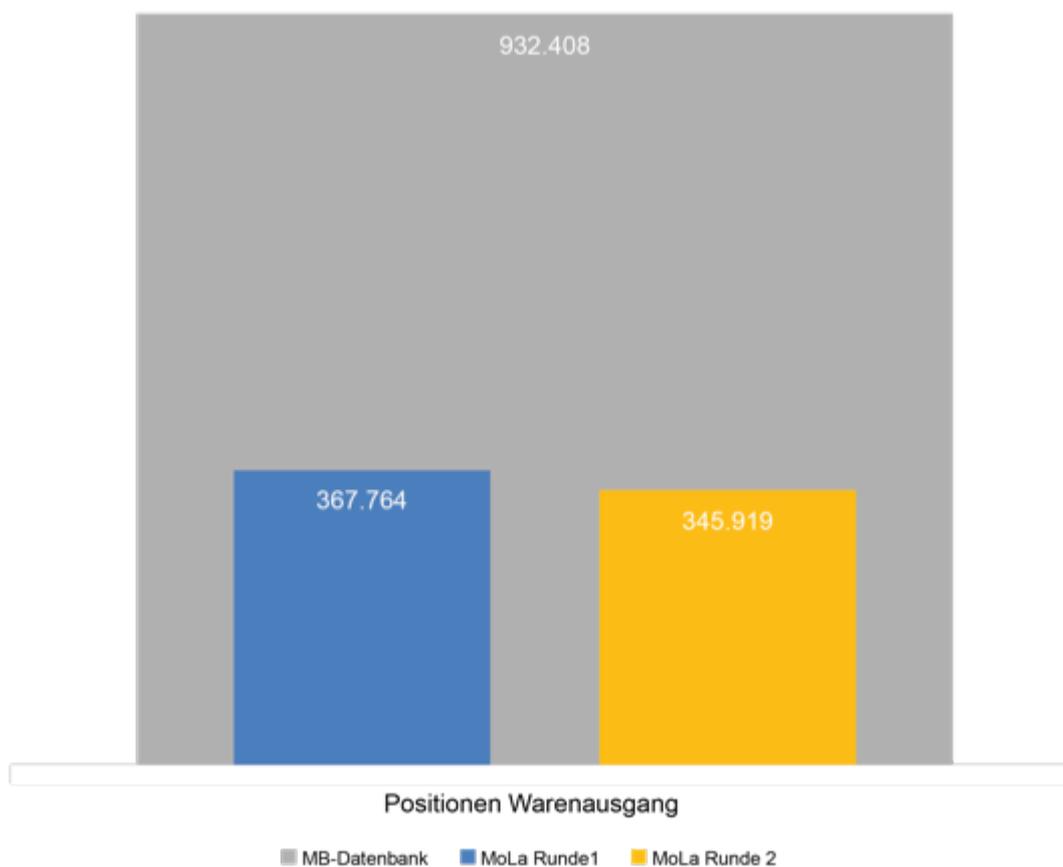


Abbildung 15: Durchschnittliche Entwicklung Durchsatz

Personalkosten

Ein Teil der gesamten Kostensteigerung ist durch gestiegene Personalkosten zu erklären. Binnen eines Jahres stiegen die Personalkosten pro Mannstunde bei den teilnehmenden Lagern im Durchschnitt um 1,11 € bzw. 5,4 %. Insgesamt liegen die Personalkosten der Teilnehmer damit immer noch deutlich unter dem Durchschnitt der Benchmarking-Datenbank.

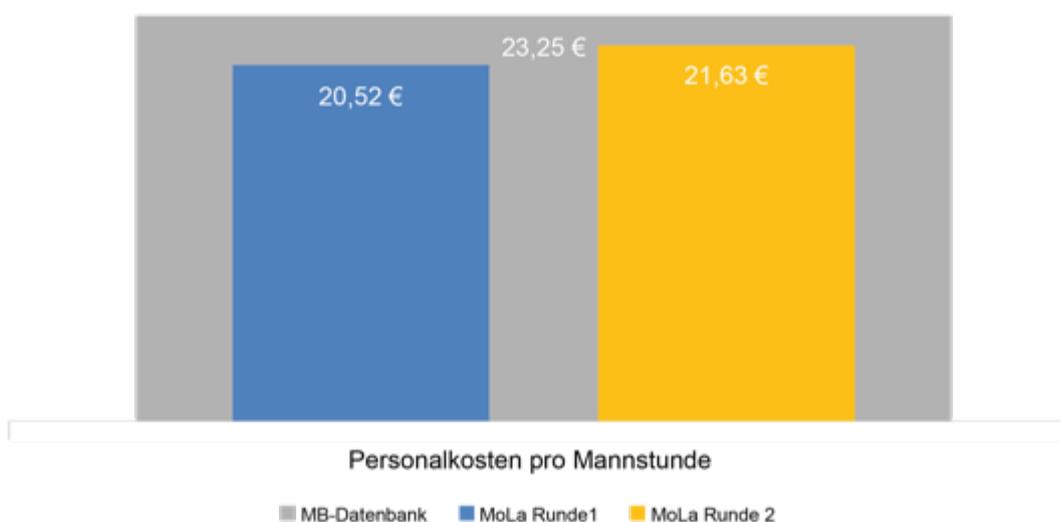


Abbildung 16: Durchschnittliche Entwicklung Personalkosten

Technikkosten

Im Gegensatz zu den Personalkosten sind die Technikkosten der MoLa-Teilnehmer im Vergleichszeitraum gesunken: Die Technikkosten pro Quadratmeter Lagerfläche sanken um 3,6 % von 20,59 € auf 19,85 €. Der große Abstand zu den durchschnittlichen Technikkosten pro Quadratmeter der Benchmarking-Datenbank (61,64 €) zeigt den geringen Technisierungsgrad der Teilnehmer.

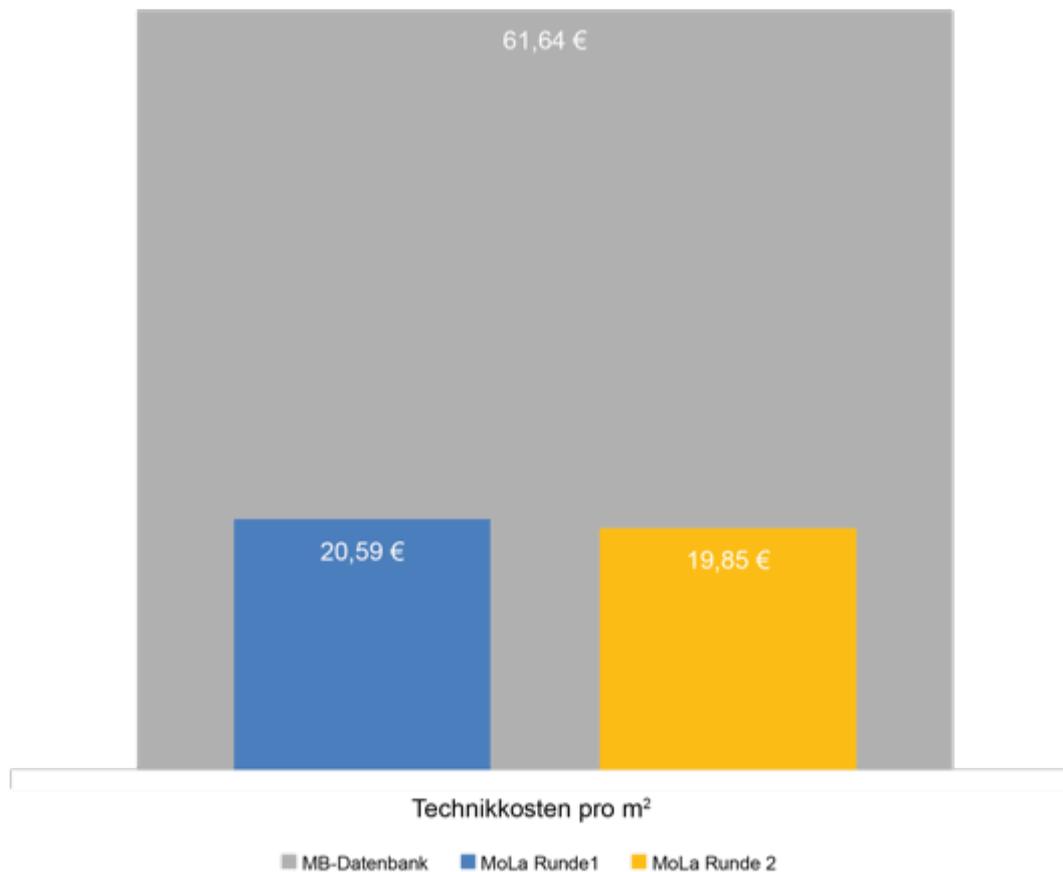


Abbildung 17: Durchschnittliche Entwicklung Technikkosten

Fluktuation

Die Fluktuation ist bei den teilnehmenden Lagern in der zweiten Erhebungsrunde größer gewesen als in der ersten. Dabei war die Steigerung bei den Mitarbeitendenabgängen deutlich größer als bei den Mitarbeitendenzugängen. Die Fluktuation in den MoLa-Lagern ist jedoch im Vergleich zur Benchmarking-Datenbank noch relativ gering.

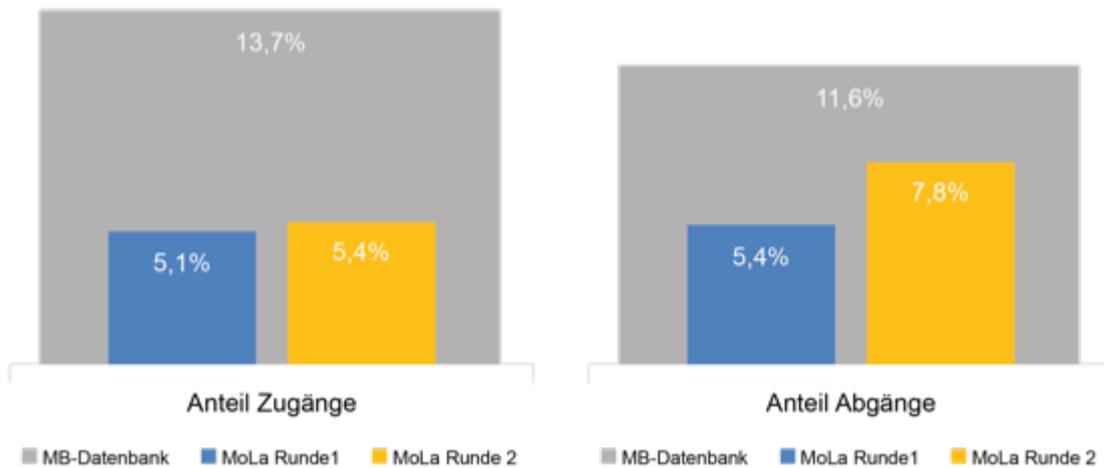


Abbildung 18: Fluktuationsentwicklung Erhebungsrunde 1 vs. 2

Bei einem Großteil der Lager (87%) trat Fluktuation auf. Deren Bewertung durch die befragten Lagerleiter fiel jedoch unterschiedlich aus (zur Bewertung von Veränderungen vgl. Kapitel 3.7). Einige Teilnehmer beurteilten die Fluktuation als positiv z. B. wenn ungeeignete Mitarbeitende ausschieden. Häufiger wurden die Auswirkungen der Fluktuation allerdings als negativ bewertet. Wenn ausgeschiedenes Personal nicht ersetzt wird, steigert dies zwar kurzfristig die Lagerleistung, führt aber zu Unzufriedenheit bei den verbleibenden Mitarbeitenden. Darüber hinaus ist die Einarbeitung neuer Mitarbeitender aufwendig. Der Fachkräftemangel und die Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender im Bereich der Logistik erhöhen die Wichtigkeit der Bindung der vorhandenen Mitarbeitenden an das Unternehmen.

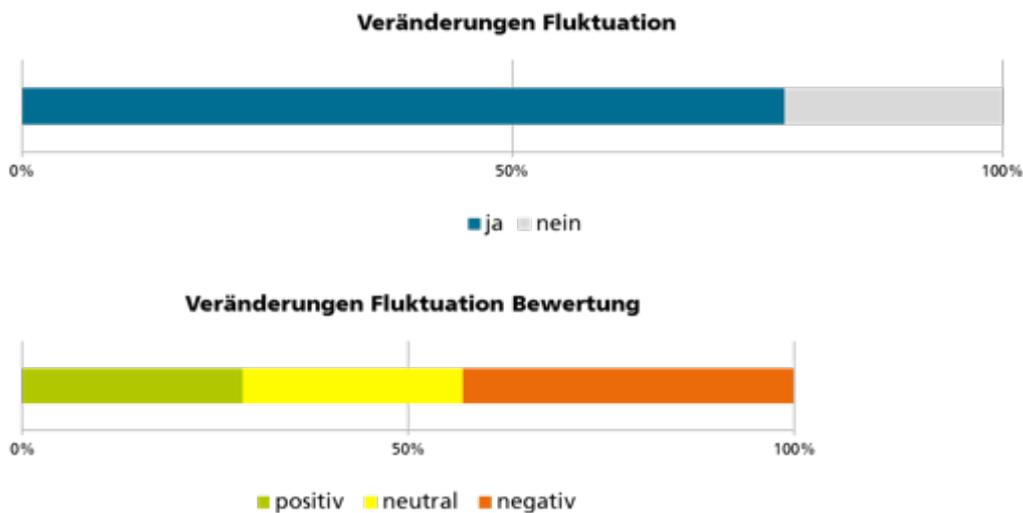


Abbildung 19: Problemkreis Fluktuation

Krankenstand

Hinsichtlich des Krankenstandes der teilnehmenden Lager wurden eine Erhöhung beim operativen und eine leichte Reduzierung beim administrativen Personal festgestellt. In beiden Fällen liegt der Krankenstand über dem Datenbank-Durchschnitt.

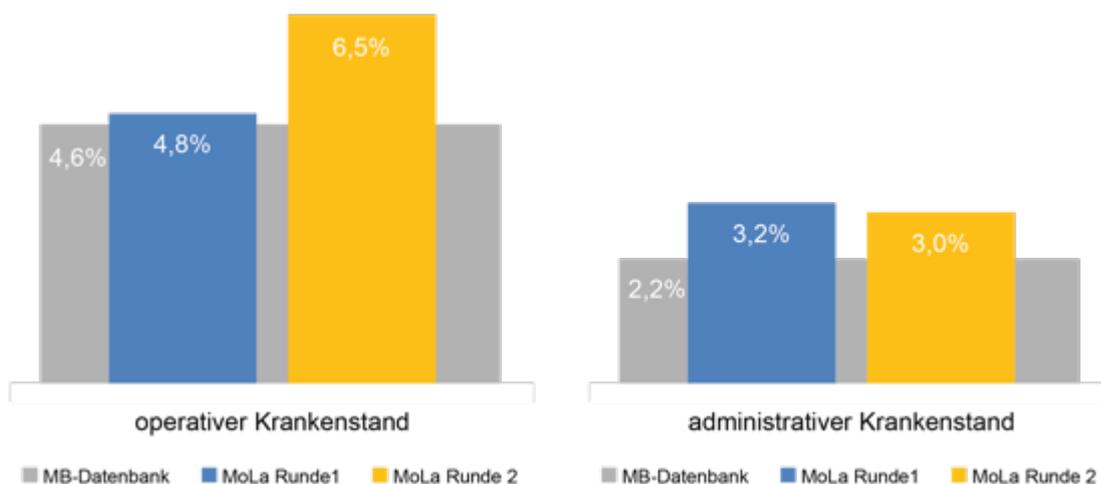


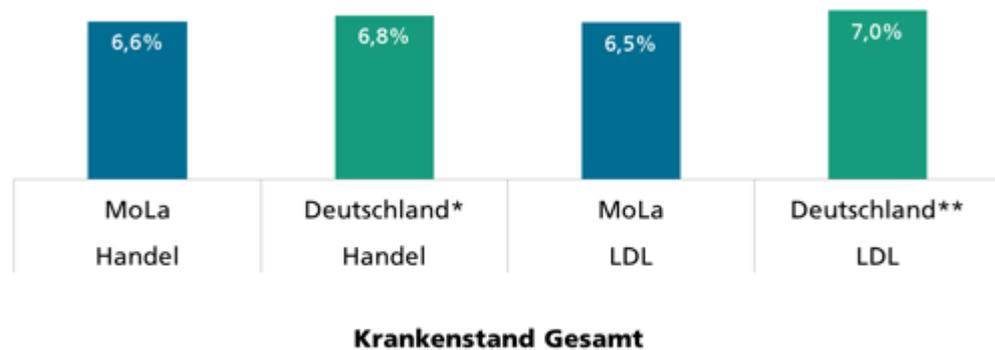
Abbildung 20: Krankenstand Erhebungsrunde 1 vs. 2

Als weiterer Benchmark für den Krankenstand können die Branchenwerte gemäß dem Fehlzeitenreport bei AOK-Mitgliedern herangezogen werden:

Krankenstand 2015 bei AOK-Mitgliedern	
Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	5,1 %
Berufe in der Lagerwirtschaft innerhalb der Branche Handel	6,8%
Branche Verkehr und Transport	6,0%
Berufe in der Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr	6,3%
Berufe in der Lagerwirtschaft innerhalb der Branche Verkehr und Transport	7,0%

Tabelle 5: Krankenstand 2015 bei AOK-Mitgliedern

Berücksichtigt man diese Branchenwerte, sind die Werte der MoLa-Teilnehmer durchaus typisch. Die Krankenstände sowohl der MoLa-Händler als auch der MoLa-Logistikdienstleister liegen nur wenig niedriger als die bundesweiten Werte (vgl. Abbildung 20).



* Krankenstand 2015 von AOK-Mitgliedern bei Berufen in Lagerwirtschaft innerhalb der Branche Handel; Quelle: Fehlzeiten-Report 2015

** Krankenstand 2015 von AOK-Mitgliedern bei Berufen in Lagerwirtschaft innerhalb der Branche Verkehr und Transport; Quelle: Fehlzeiten-Report 2015

Abbildung 21: Vergleich Krankenstand teilnehmende Lager mit Branchenwerten

3.7 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 3.2 – Umfeldanalyse zur Identifikation intervenierender Faktoren

Parallel zur Erhebung der Lagerkennzahlen wurden die Lagerleiter der teilnehmenden Unternehmen bei der zweiten Erhebungsrunde nach den Veränderungen befragt, die das Lager beeinflusst haben.

Bei der Interpretation der Messergebnisse müssen solche intervenierenden Faktoren (z. B. Mitarbeitendenwechsel in der Anwendungsphase, Veränderung der Auftragslage etc.) berücksichtigt werden.⁵⁹ Dazu müssen die intervenierenden Faktoren zunächst identifiziert werden.

Als erster Arbeitsschritt wurde deshalb eine Analyse der ersten Erhebungen hinsichtlich möglicher intervenierender Faktoren durchgeführt. Grundlage dafür waren Gespräche mit Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses und eine Auswertung der Protokolle der Vor-Ort-Besuche. Die so entstandene Liste möglicher intervenierender Faktoren wurde um in der Literatur genannte Faktoren ergänzt und strukturiert. Auf dieser Grundlage wurde ein strukturierter Interview-Leitfaden erarbeitet. Die Daten wurden in Telefon-Interviews mit den Teilnehmern erfasst.

Faktoren, die in der Umfeldanalyse beleuchtet wurden, umfassten sowohl lagernahe Aspekte (Raum, Technik, Personal, Organisation), unternehmensspezifische Aspekte (Logistiksystem, Gesamtunternehmen) als auch grundsätzliche intervenierende Faktoren im Umfeld des Unternehmens, die den Markt oder die Politik betreffen. In Abbildung 22 wird die Logik der durchgeführten Umfeldanalyse dargestellt und anschließend erläutert.

⁵⁹ Eine mathematische Neutralisierung der Messergebnisse um die Auswirkung der intervenierenden Faktoren ist zwar prinzipiell möglich, konnte aber aufgrund der geringen Fallzahl in der zweiten Erhebungsrunde nicht durchgeführt werden. Stattdessen wurden die Umfeldfaktoren in die Case Studies (vgl. Abschnitt 3.8) einbezogen.

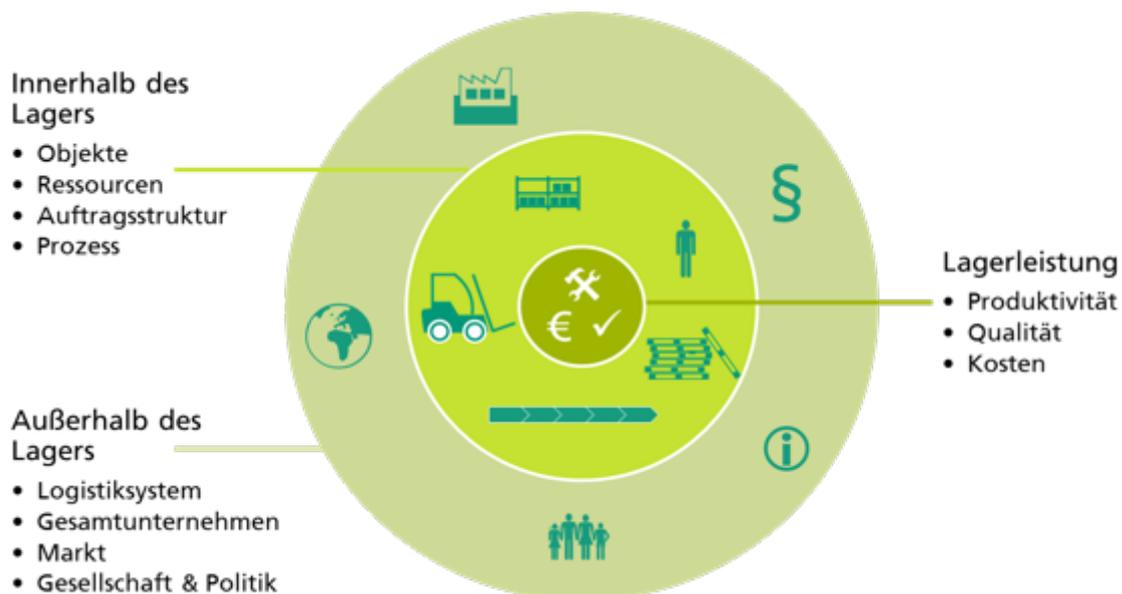


Abbildung 22: Logik des Leitfadens zur Umfeldanalyse

Wenn man die Lagerleistung als Kern der Lagertätigkeit betrachtet, so ist dieser von Einflussfaktoren umgeben, die sowohl innerhalb als auch außerhalb des Lagers angesiedelt sind.

Innerhalb des Lagers wirken sich die Faktoren Objekte, Ressourcen, Auftragsstruktur und Prozess auf die Lagerleistung aus. Außerhalb des Lagers beeinflussen das Logistiksystem, das Gesamtunternehmen sowie Markt, Gesellschaft und Politik die Lagerleistung.

Zu den Charakteristiken der Objekte gehören beispielsweise die Artikelanzahl, die Artikelgröße und -beschaffenheit und der Palettisierungsgrad. Zu den Ressourcen zählen Raum, Technik und Personal. Die Auftragsstruktur lässt sich unter anderem durch den Durchsatz und die Anzahl der Positionen pro Lieferschein beschreiben. Zum Prozess gehören neben der Organisation und dem Arbeitsablauf z.B. das Entnahmeprinzip (FiFo, LiFo) und das Kommissionierverfahren (Ware-zu-Mann versus Mann-zu-Ware, Batchkommissionierung, etc.). Auch das Logistiksystem (z. B. Art des Lagers: Zentral- oder Regionallager, Anzahl Lieferanten und Kunden) und die Organisation des Gesamtunternehmens (z. B. Bestandsverantwortlichkeit, Aufbauorganisation) beeinflussen die Arbeit im Lager. Der Markt wirkt sich in Form von Kunden, Lieferanten und Wettbewerb auf die Lagerleistung aus. Gesellschaft und Politik haben Einfluss auf das Lager durch Gesetze, durch das allgemeine Image der Branche oder das regionale Standing des Unternehmens. Diese Faktoren sind nicht voneinander unabhängig, sondern sie beeinflussen sich gegenseitig.

An der Umfeldanalyse haben insgesamt neun Unternehmen teilgenommen. In den Telefon-Interviews wurden die Teilnehmer gefragt, ob für die genannten Faktoren seit der ersten Erhebung eine Veränderung aufgetreten war. Bei Faktoren, bei denen dies der Fall war, gab der Teilnehmer an, ob sich die Veränderung nach seiner Einschätzung positiv, neutral oder negativ auf die Lagerleistung ausgewirkt hat.

Tabelle 6: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Raum

	Teilnehmer mit Veränderung	Bewertung "positiv"	Bewertung "neutral"	Bewertung "negativ"
Anbau	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Außengelände	22,2%	100,0%	0,0%	0,0%
Raum Sonstiges	0,0%	-	-	-
Lagerzonen	22,2%	100,0%	0,0%	0,0%
Markierungen	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Raumaufteilung Sonstiges	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Klima	11,1%	0,0%	100,0%	0,0%
Licht	33,3%	100,0%	0,0%	0,0%
Aufzug	0,0%	-	-	-
Ausstattung Sonstiges	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%

Im Bereich Raum gab es bei den meisten Teilnehmern nur wenige Veränderungen. Dort, wo Veränderungen stattfanden, wurden diese durchweg als positiv bewertet. Lediglich ein Unternehmen bewertete eine Veränderung bei der Klimatisierung seines Lagers als neutral.

Tabelle 7: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Technik

	Teilnehmer mit Veränderung	Bewertung "positiv"	Bewertung "neutral"	Bewertung "negativ"
Regale	22,2%	100,0%	0,0%	0,0%
Stapler	44,4%	75,0%	0,0%	25,0%
Förderbänder	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Flurförderzeuge Sonstiges	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Wickelmaschinen	0,0%	-	-	-
Waagen	0,0%	-	-	-
sonstige technische Ausstattung	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Scanner	33,3%	100,0%	0,0%	0,0%
MDE	33,3%	100,0%	0,0%	0,0%
RFID Sonstiges	0,0%	-	-	-
Automatisierung Sonstiges	22,2%	100,0%	0,0%	0,0%
LVS	33,3%	100,0%	0,0%	0,0%
WWS	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Zeitfenstermanagement	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
IT-Anbindung	0,0%	-	-	-
IT Sonstiges	11,1%	-	-	-

Insgesamt fanden relativ wenige Veränderungen im Bereich Technik statt. Die meisten Veränderungen fanden bei den eingesetzten Staplern statt (44,4 % der befragten Unternehmen). Dreiviertel der Lager, die eine Veränderung bei den Staplern vorgenommen hatte, bewertete diese als positiv. Bei einem Lager waren die Auswirkungen hingegen negativ. Alle anderen Veränderungen im Bereich Technik wurden positiv bewertet.

Tabelle 8: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Personal

	Teilnehmer mit Veränderung	Bewertung "positiv"	Bewertung "neutral"	Bewertung "negativ"
Fluktuation	77,8%	28,6%	28,6%	42,9%
Zuständigkeiten	33,3%	66,7%	33,3%	0,0%
Zeitarbeitskräfte	33,3%	66,7%	33,3%	0,0%
Personalstruktur Sonstiges	0,0%	-	-	-
Personalauswahl Einstellung	0,0%	-	0,0%	0,0%
Personalauswahl Aufgabenzuteilung	22,2%	50,0%	50,0%	0,0%
Personalauswahl Sonstiges	0,0%	-	-	-
Tarife	66,7%	83,3%	16,7%	0,0%
Prämien	44,4%	100,0%	0,0%	0,0%
Überstundenentlohnung	22,2%	100,0%	0,0%	0,0%
Altersvorsorge	0,0%	-	-	-
Mitarbeiterabbate	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Entlohnung Sonstiges	44,4%	100,0%	0,0%	0,0%
Motivationsinstrumente	44,4%	100,0%	0,0%	0,0%
Arbeitszeitmodell	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Leistungsbeurteilung	44,4%	50,0%	50,0%	0,0%
Aufgabenzuteilung	55,6%	80,0%	0,0%	20,0%
Aufgabenzuteilung Sonstiges	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Gesundheitsvorsorge	33,3%	100,0%	0,0%	0,0%
Kindergarten	0,0%	-	-	-
Work-life-balance	22,2%	100,0%	0,0%	0,0%
Familienfreundlichkeit Sonstiges	0,0%	-	-	-
Firmenfeier/Betriebsausflug	0,0%	-	-	-
Betriebsjubiläum	11,1%	0,0%	100,0%	0,0%
Aufmerksamkeiten Sonstiges	0,0%	-	-	-

Im Bereich Personal fanden bei vielen befragten Unternehmen Veränderungen statt. Fast alle Unternehmen verzeichneten eine Personalfuktuation, die sehr unterschiedlich bewertet wurde. Die Gründe für diese unterschiedliche Bewertung sind in den folgenden Fluktuationsursachen zu finden: Während manche Unternehmen zur Kapazitätserweiterung Neueinstellungen vornahmen und dies positiv bewerteten, bauten andere Unternehmen Personal ab, was mit Zusatzbelastungen für die verbleibenden Mitarbeitenden und schlechter Stimmung einherging. Außerdem gab es auch Fluktuation aufgrund von Differenzen mit den betroffenen Mitarbeitenden. Hier wurde das Ausscheiden der betroffenen Mitarbeitenden als positiv für das Arbeitsklima und die Arbeitsleistung bewertet.

Tabelle 9: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Organisation

	Teilnehmer mit Veränderung	Bewertung "positiv"	Bewertung "neutral"	Bewertung "negativ"
feste Lagerplatzvergabe	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
chaotische Lagerplatzvergabe	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Ware zu Mann	0,0%	-	-	-
Mann zu Ware	0,0%	-	-	-

Nur bei einem Unternehmen gab es Veränderungen im Prinzip der Lagerplatzvergabe. Diese wurden als positiv bewertet.

Tabelle 10: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Logistiksystem

	Teilnehmer mit Veränderung	Bewertung "positiv"	Bewertung "neutral"	Bewertung "negativ"
Lagerstandort	22,2%	50,0%	50,0%	0,0%
Dienstleister	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Funktion	11,1%	0,0%	100,0%	0,0%

Zwei Unternehmen hatten Veränderungen im Bereich der Lagerstandorte zu verzeichnen. Ein Unternehmen bewertete diese Veränderung als positiv, das andere als neutral. Bei einem Unternehmen hat es Veränderungen bei den Dienstleistern gegeben, was sich positiv auf die Lagerleistung auswirkt. Die Funktion des Lagers hat sich bei einem Unternehmen verändert, was als neutral gewertet wurde.

Tabelle 11: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Markt

	Teilnehmer mit Veränderung	Bewertung "positiv"	Bewertung "neutral"	Bewertung "negativ"
Wettbewerb Branche	44,4%	0,0%	0,0%	100,0%
Wettbewerbsdruck	44,4%	0,0%	0,0%	100,0%
Image	0,0%	-	-	-
Wettbewerb Sonstiges	0,0%	-	-	-
Anzahl Lieferanten	0,0%	-	-	-
Zusammensetzung Lieferanten	0,0%	-	-	-
Macht Lieferanten	0,0%	-	-	-
Sonstiges Lieferanten	0,0%	-	-	-
Anzahl Kunden	0,0%	-	-	-
Zusammensetzung Kunden	0,0%	-	-	-
Macht Kunden	0,0%	-	-	-
Sonstiges Kunden	0,0%	-	-	-

Im Bereich Markt gab es lediglich Veränderungen beim Wettbewerb. Diese wurden von den betroffenen Unternehmen als negativ bewertet.

Tabelle 12: Veränderungen und Bewertungen im Bereich Gesellschaft und Politik

	Teilnehmer mit Veränderung	Bewertung "positiv"	Bewertung "neutral"	Bewertung "negativ"
Gesetze Allgemein	44,4%	0,0%	25,0%	75,0%
Gesetze Sonstiges	0,0%	-	-	-
Unternehmensimage	11,1%	100,0%	0,0%	0,0%
Branchenimage	0,0%	-	-	-
Image Sonstiges	0,0%	-	-	-

44,4 % der Unternehmen berichteten von Gesetzesänderungen, die zu Dreivierteln als negativ bewertet wurden. Ein Unternehmen verzeichnete eine Verbesserung des Unternehmensimages. Als Grund wurde eine Hausmesse anlässlich eines Firmenjubiläums angegeben.

Fasst man die Einzelergebnisse zusammen, ergibt sich folgendes Bild: In den Bereichen Raum, Technik, Organisation, Logistiksystem und Gesamtunternehmen fanden in den befragten Unternehmen nur wenige Veränderungen statt, die überwiegend als positiv bewertet wurden. Im

Marktumfeld wurde primär der schärfere Wettbewerb aufgeführt. Im Bereich Gesellschaft und Politik wurden neue Gesetze als erschwerend für die Arbeit im Lager empfunden.

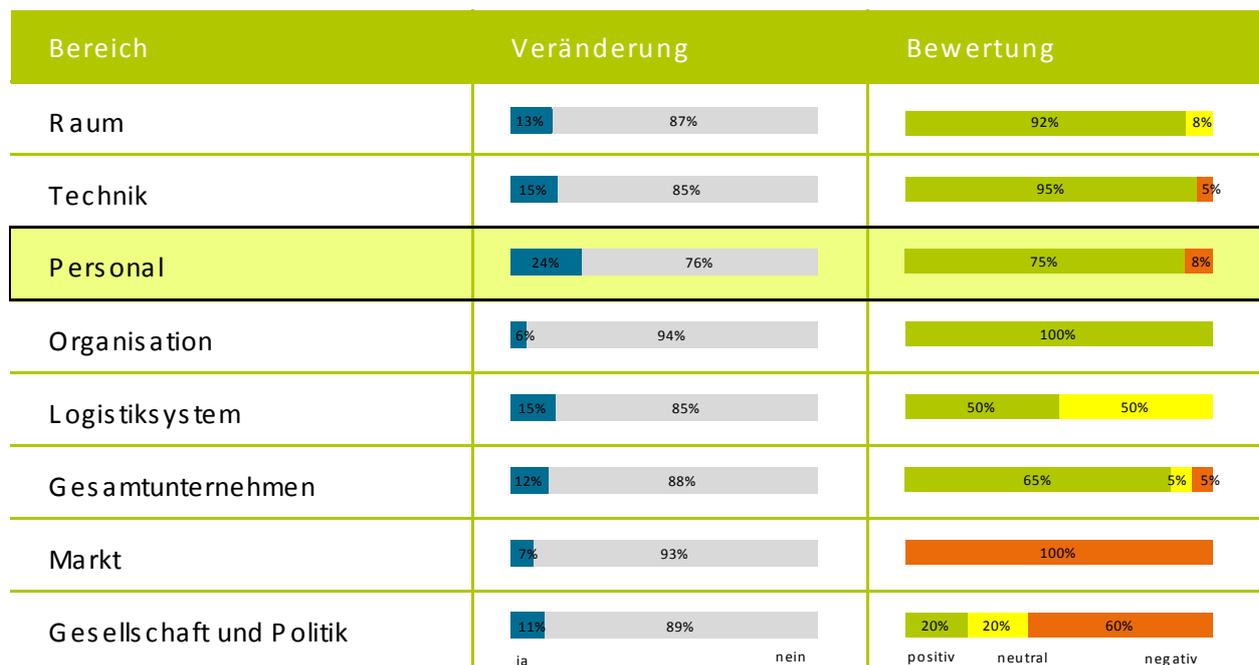


Abbildung 23: Entwicklungen im Lager

Der Bereich, in dem im Verlauf eines Jahres die meisten Veränderungen stattgefunden haben, ist das Personal. Hier konnte viel Bewegung verzeichnet werden, was insbesondere eine gestiegene Fluktuation, einen höheren Krankenstand und gestiegene Personalkosten betrifft. Die Auswirkungen der intervenierenden Faktoren wurden in der in Abschnitt 2.8 geschilderten Cross Case Analyse untersucht.

3.8 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 2.5 – Analyse und Dokumentation der Erhebungsergebnisse Vorher & Nachher

Die Ergebnisse der Benchmarking-Untersuchung zur Lagerleistung, zur Umfeldanalyse, zum Einsatz von Motivationsmaßnahmen und der Befragungen zur Mitarbeitendenmotivation wurden in einer Datenbank zusammengeführt.

Die Analyse der ersten Erhebungsrunde lieferte Hinweise darauf, dass die Mitarbeitendenmotivation und Gesundheit mit der Lagerleistung zusammenhängen: Motivationsmaßnahmen wirken positiv auf Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit von Lagermitarbeitenden – insbesondere bei jüngeren und neueren Mitarbeitenden. Das Vorhandensein von Motivationsmaßnahmen wird von der Lagerleitung häufig höher eingeschätzt als von den betreffenden Mitarbeitenden. Das bedeutet, dass nicht alle Motivationsmaßnahmen der Lagerleitung von den Mitarbeitenden voll wahrgenommen werden. Möglicherweise liegt das daran, dass sie nicht ausreichend kommuniziert werden, was wiederum auf operative Führungskräfte als Adressaten geeigneter Verbesserungsmaßnahmen hindeutet. Daneben spielen auch Merkmale der Arbeitssituation sowie Führung eine zentrale Rolle: Rahmenbedingungen wie Arbeits- und organisatorische Probleme stehen in einem

negativen Zusammenhang mit Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit von Lagermitarbeitenden; Führung, die eine gute Arbeitsleistung anerkennt und belohnt, hingegen in einem positiven Zusammenhang. Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Mitarbeitendenmotivation und Gesundheit mit der Lagerleistung zeigte sich, dass weniger die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden für eine hohe Produktivität ausschlaggebend zu sein scheint, sondern eher Faktoren wie das affektive Commitment – also die Bindung der Mitarbeitenden an ihr Unternehmen.

Die Analyse nach der zweiten Erhebungsrunde unterstützte den Zusammenhang zwischen Mitarbeitendenmotivation und Gesundheit mit der Lagerleistung: Auch in den längsschnittlichen Analysen fanden sich die erwarteten Zusammenhänge zwischen dem Einsatz von Maßnahmen zur Mitarbeitendenmotivation, Arbeitsgestaltungsmaßnahmen und Führung und der Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit von Lagermitarbeitenden. Diese wiederum hängen über die Zeit mit der Lagerleistung zusammen: Auch in der längsschnittlichen Betrachtung – wenn demnach die Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit der Lagermitarbeitenden gemessen zum 1. Befragungszeitpunkt mit dem Anstieg der Produktivität im Verlauf der Zeit (über 1 Jahr hinweg) in Beziehung gesetzt wird – zeigte sich, dass weniger die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden für das Aufrechterhalten und die Förderung von Produktivität ausschlaggebend zu sein scheint, sondern eher Faktoren wie das affektive Commitment sowie die Absicht, das Unternehmen zu verlassen, und das physische und psychische Wohlbefinden in Form von körperlichen Beschwerden, Erschöpfung und Zynismus (siehe Abbildungen 24 - 28).

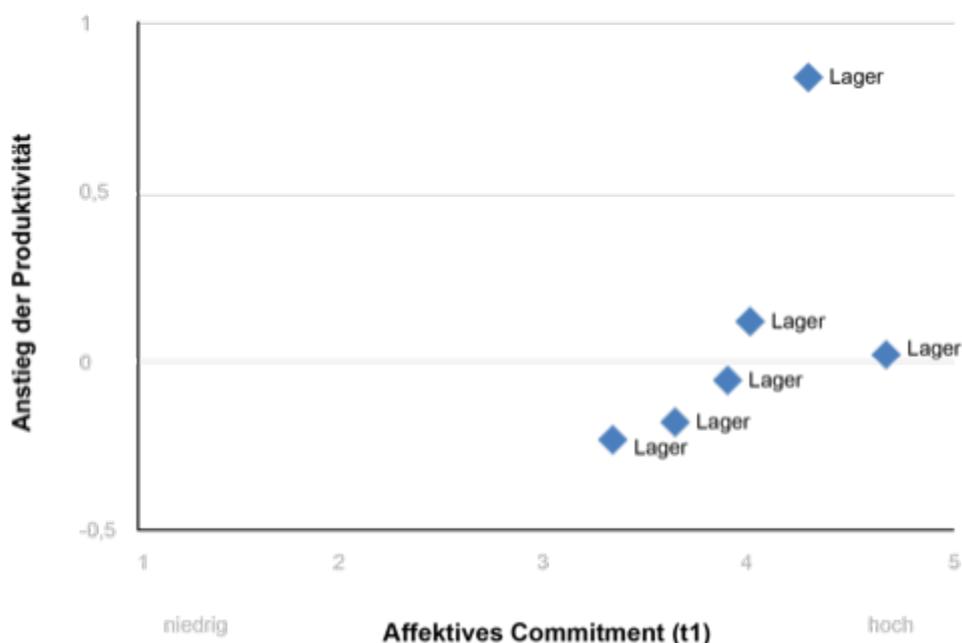


Abbildung 24: Zusammenhang zwischen Affektivem Commitment zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität

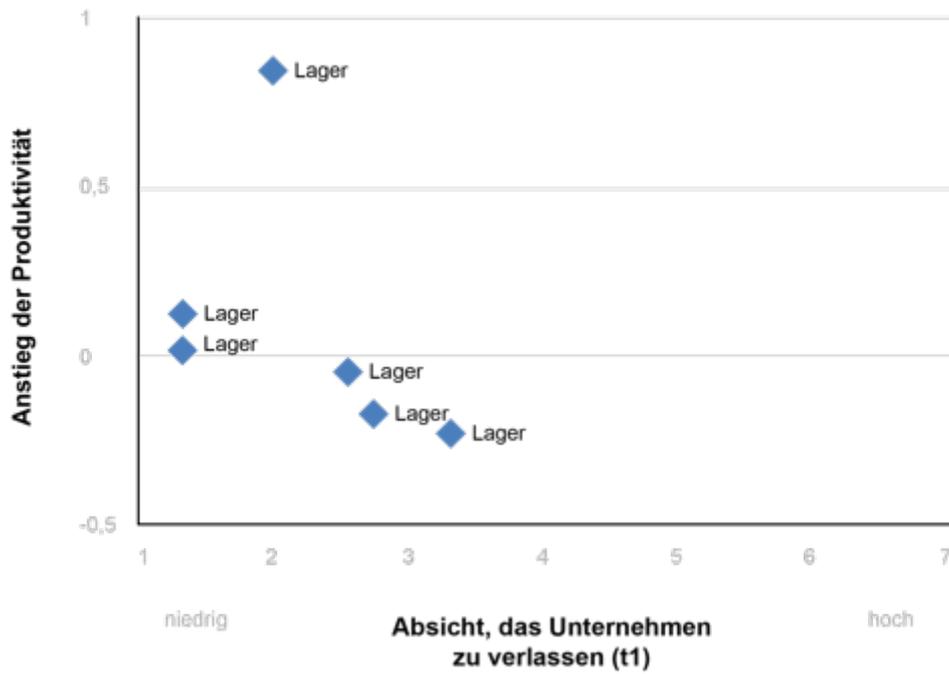


Abbildung 25: Zusammenhang zwischen der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität

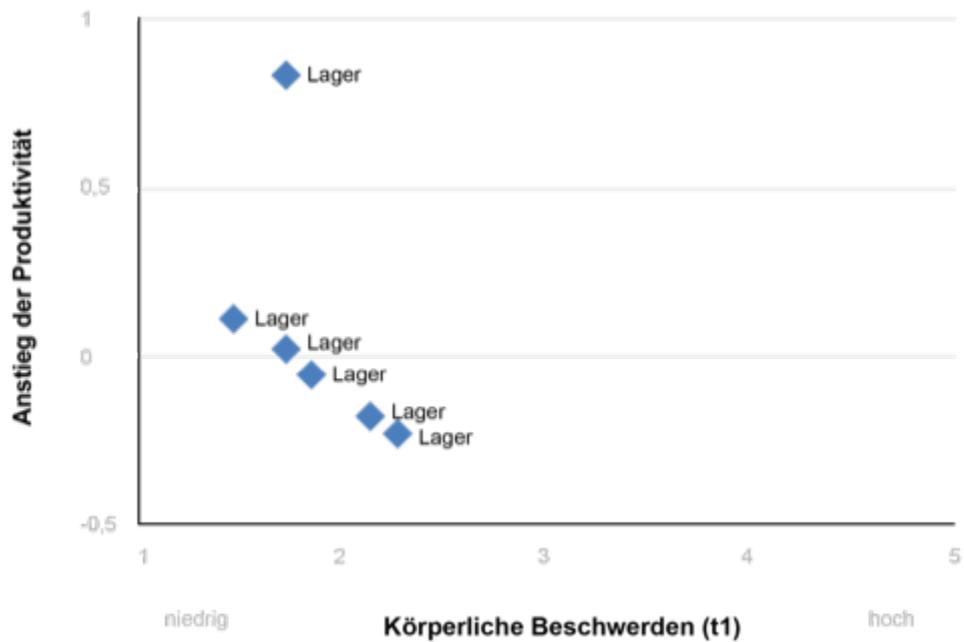


Abbildung 26: Zusammenhang zwischen körperlichen Beschwerden zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität

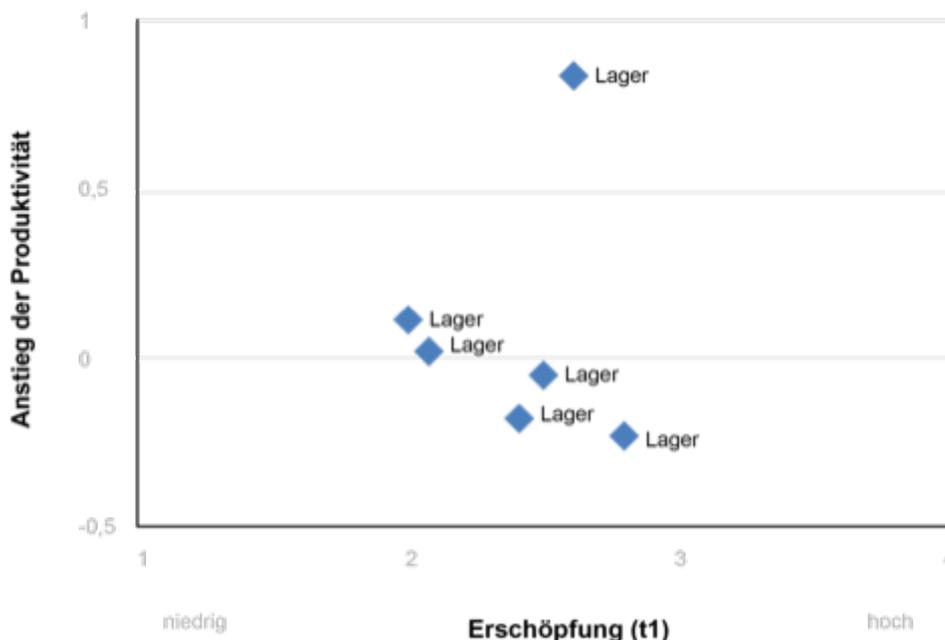


Abbildung 27: Zusammenhang zwischen Erschöpfung zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität

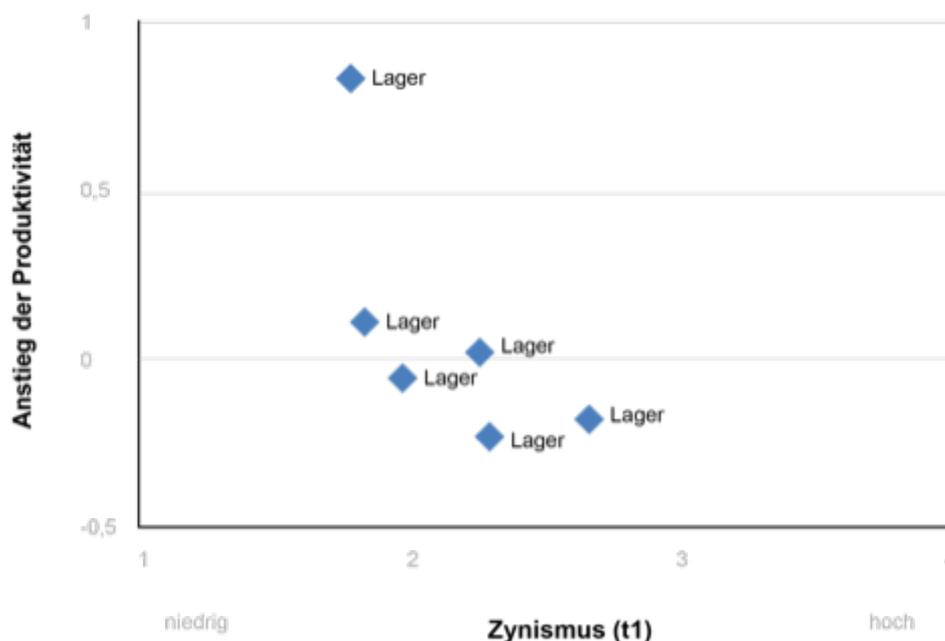


Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Zynismus zum 1. Befragungszeitpunkt und dem Anstieg der Produktivität

Cross Case Analyse

Die detaillierten Kennzahlenauswertungen im Lager-Benchmarking wurden als Vorher-Nachher-Vergleich bereits im Abschnitt 3.6 dargestellt. Eine regressionsanalytische Untersuchung der Veränderungen war angesichts der geringen Fallzahlen nicht möglich. Deshalb wurden die Aspekte Leistungsänderungen, Einflussfaktorenänderungen und Umfeldänderungen in Form von sechs Case Studies vorgenommen. Mit einer Cross Case Analyse wurden gemeinsame

Entwicklungstendenzen und Muster identifiziert. Die nachfolgenden Ergebnisse sind zwar nicht repräsentativ, liefern aber Anhaltspunkte für Zusammenhänge:

Alle Unternehmen, die eine Qualitätsverbesserung binnen eines Jahres aufweisen konnten, haben Veränderungen in der Prozessgestaltung durchgeführt. Darunter fallen beispielsweise

- visuelle Unterstützung (Bodenmarkierungen, bessere Beleuchtung der Regale),
- technische Neuerung (Scanner, Drucker),
- Verwiegung im Warenausgang,
- kürzere Wegzeiten durch neue Lagerplatzeinteilungen,
- erweiterter Zugriff auf die IT durch Lagermitarbeitende,
- Einrichtung spezieller Teams für bestimmte Aufgaben (z. B. Paketversand).

Diese Prozessverbesserungen hängen positiv mit der Lagerleistung, aber auch mit der Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden zusammen: Aus der Mitarbeitendenbefragung geht hervor, dass Mitarbeitende, die ungünstige Rahmenbedingungen, „Feuerwehraktionen“ und ähnliches erleben, eher über geringe Motivation berichteten.

Prozessverbesserungen können also auf zweifache Weise einen positiven Effekt auf die Lagerleistung haben.

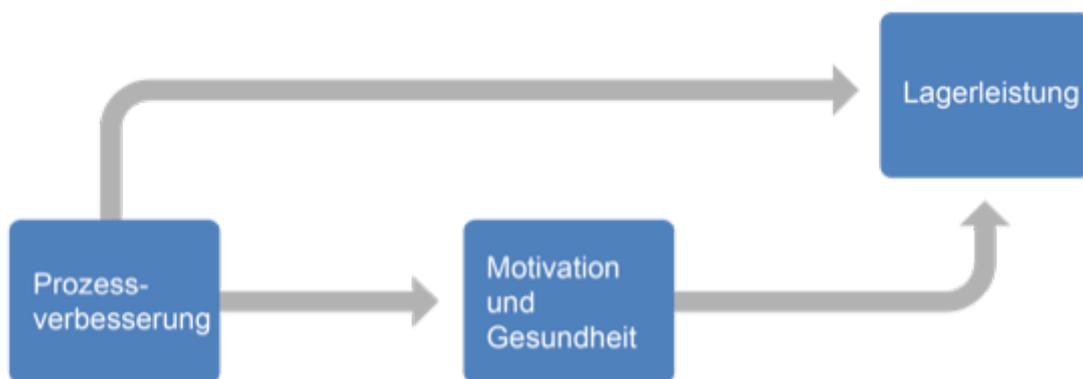


Abbildung 29: Zusammenhang zwischen Prozessverbesserung und Qualitätssteigerung

In Unternehmen mit verbesserter Produktivität zum zweiten Erhebungszeitpunkt wurden verstärkt Motivationsinstrumente eingesetzt. Besonders wurden dabei folgende Instrumente genutzt:

- Einarbeitung,
- leistungsorientierte Entlohnung,
- klares und nachvollziehbares (messbares) Bewertungssystem,
- gute Abstimmung innerhalb und zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen,
- Verbesserungsvorschläge und
- Entscheidungsgewalt.

Ein erhöhter Einsatz von Motivationsinstrumenten hängt mit Produktivitätssteigerung zusammen.



Abbildung 30: Zusammenhang zwischen Motivationsmaßnahmen und Produktivitätssteigerung

In Unternehmen mit erhöhter Fluktuation und höherem Krankenstand wurden Motivationsinstrumente des Bereichs Lohn, Karriere und Arbeitsplatzsicherheit deutlich weniger eingesetzt. Besonders auffällig ist dabei das Fehlen eines Beurteilungssystems bzw. der Einsatz eines Beurteilungssystems ohne Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeitenden sowie geringe Aufstiegsmöglichkeiten.

Ein Modell zur Unternehmenskultur und Gesundheit nimmt an, dass Motivationsmaßnahmen in diesem Bereich positiv auf das Unternehmensklima wirken können. Dieses hängt – wie branchenübergreifende Untersuchungen zeigen⁶⁰ – wiederum mit Motivation und Gesundheit und damit letztlich auch mit Krankenstand und Fluktuation zusammen.

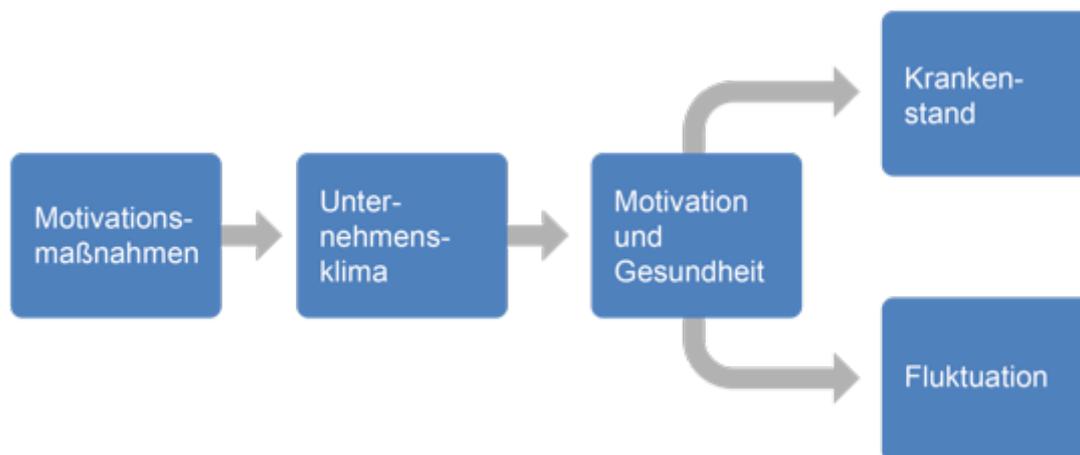


Abbildung 31: Zusammenhang zwischen Motivationsinstrumenten und Fluktuation/Krankenstand

⁶⁰ Vgl.: Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, edited by Bernhard Badura, et al. Springer, 2016, S. 43 und S. 57.

3.9 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 4.1 – Erfassung und Ausarbeitung der ausgewählten Motivationsmethoden mit dem Ziel der Anwendbarkeit durch operative Führungskräfte im Lager

Aus anwendungsbezogener Sicht ist die Handhabung der Methoden zur Motivations- und Gesundheitsförderung durch eine zugängliche Zusammenfassung und Darstellung in einem Katalog ein Beitrag für die anwendungsbezogene Forschung und hier besonders für die Praxis in der Logistik. Zudem dient der Katalog als Grundlage einer beispielhaften Umsetzung auf einem multimedialen Format einer Onlineplattform mit dem Ziel einer wirkungsbezogenen Beschreibung der Methoden.

Zu diesem Zweck wurde ein Maßnahmenkatalog erstellt⁶¹, welcher sich an Führungskräfte bzw. leitende Angestellte (z. B. Lagerleiter, Schicht-, Gruppen- und Teamleiter) mit Mitarbeitendenverantwortung im Lager richtet. Operative Führungskräfte im Lager stellen das Bindeglied zwischen der Unternehmensführung und den operativen Mitarbeitenden im Lager dar. Als direkte Führungskraft haben Sie Einfluss auf die Mitarbeitendenmotivation. Dieser Katalog bietet ihnen eine Übersicht über die wichtigsten Begriffe, Methoden und Tools zur Auswahl an, deren Einsatz die Mitarbeitendenmotivation und Gesundheit steigern bzw. unterstützen kann. Der Katalog kann dabei sowohl als durchgehender Ratgeber als auch als schnelles Nachschlagewerk genutzt werden. Die Kapitel bauen aufeinander auf und verschaffen dem Leser so eine schrittweise Einführung in das Thema der Mitarbeitendenmotivation. Der Katalog beinhaltet darüber hinaus Übersichtstabellen, welche die beschriebenen Methoden auflisten, und Abbildungen, welche personalisiert werden können.

Alle in diesem Katalog vorgestellten Motivationsmethoden sind genauer beschrieben. Eine besondere Bedeutung haben hierbei Methoden, welche die Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden direkt betreffen. Zur einfachen Orientierung sind alle Methoden nach dem gleichen Schema aufgebaut. Die einzelnen Kapitel enthalten jeweils die Aspekte:

- Ziel: Was wird in diesem Kapitel über die Motivationsmethode gelernt?
- Vorgehen: Wie wird die Motivationsmethode angewendet?
- Besondere Punkte, die bei der Motivationsmethode beachtet werden sollten.

Sollte weiteres Detailwissen zu einer Motivationsmethode benötigt werden, wurden jeweils am Ende eines jeden Kapitels Hinweise auf weiterführende Literatur hinzugefügt. Zusätzlich zu dem Katalog für operative Führungskräfte wird ein Handlungsleitfaden des Forschungsverbundes für Mitarbeitende der administrativen Ebene (u.a. Geschäftsführer) erscheinen. In diesem werden vertieft die Ergebnisse der Motivationserhebung, der Kennzahlenerhebung und weiterführende Motivationsmethoden beschrieben.

⁶¹ Inhalte des Methodenkatalogs entstanden neben der Ableitung der Ergebnisse aus dem Projekt aus einer strukturierten Literaturrecherche bezogen auf die Handhabung von Personalinstrumenten zur Gesundheits- und Motivationsförderung bei Mitarbeitenden. Die Ergebnisse der strukturierten Literaturrecherche sind gesondert im Literaturverzeichnis ausgewiesen.

MOTIV ATION

Handbuch für
Führungskräfte



Im Folgenden werden die Inhalte des Methodenkatalogs in komprimierter Form dargestellt und erläutert. Als Grundlage zur Auswahl der Motivationsmethoden sowie der weiterführenden Inhalte zum Grundverständnis sowie zur Gesundheit dienen die Ergebnisse des Arbeitspakets 3.1.

3.9.1 Einführung – Was motiviert uns?

Wichtig für die Einführung und die richtige Durchführung von Motivationsmethoden ist das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses von Motivation. Aus diesem Grund wurden wichtige Themen zur Mitarbeitendenmotivation und -gesundheit zu Beginn des Maßnahmenkatalogs zusammengefasst. Dieser Abschnitt liefert den Führungskräften ebenfalls Argumente, um – sofern notwendig – ihre eigene Führungskraft oder ihre Mitarbeitenden von der Bedeutung von Mitarbeitendenmotivation und -gesundheit im Lager überzeugen zu können.

Wie entsteht Motivation

Jeder Mensch hat für sich ganz persönlich ein eigenes Verständnis von Motivation und jeder Mensch hat seine eigenen Gründe, warum er gewisse Tätigkeiten ausübt. Insbesondere im Umfeld der Arbeit stellt sich nahezu jeder Mitarbeitende diese Frage. Hierzu ist zunächst wichtig, dass zwischen Motivation, die von innen entsteht (intrinsische Motivation), und Motivation, welche von außen beeinflusst wird (extrinsische Motivation), unterschieden wird. Zur Übersicht dieser äußeren und inneren Arbeitsmotive sowie den dazugehörigen Anreizen dient Tabelle 13.

Tabelle 13: Arbeitsmotive und Anreize

Arbeitsmotive	Anreize
Äußere Arbeitsmotive wie z. B. der Wunsch nach <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geld ▪ Sicherheit ▪ Geltung 	Materielle Anreize wie z. B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lohn, Bonusprämien ▪ Renten, Kredite ▪ Statussymbole
Innere Arbeitsmotive wie z. B. der Wunsch nach <ul style="list-style-type: none"> ▪ Macht/Einfluss ▪ Sozialer Kontakt und Bindung ▪ Kompetenz ▪ Autonomie 	Arbeitsinhalt wie z. B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abwechslung im Arbeitsalltag durch unterschiedliche Tätigkeiten ▪ Feedback zu eigener Leistung ▪ Selbständigkeit ▪ Aufstieg ▪ Teamzugehörigkeit und Kontakt zu Arbeitskollegen ▪ Lernmöglichkeiten

Beeinflussung von Motivation

Motivation kann wie bereits erwähnt sowohl mit äußeren Anreizen als auch mit Anreizen, welche die innere Einstellung betreffen, beeinflusst werden. Jedoch unterscheiden sich die Auswirkungen und die Dauer des Motivationsschubs. Äußere Motivationsmethoden, wie etwa eine Bonuszahlung für gute Arbeit, wirken nur kurzfristig. Innere Motivation hingegen hält lange an. Jedoch ist es im ersten Moment für Führungskräfte einfacher, die äußere Motivation zu beeinflussen. Grundsätzlich ist es wenig zeitintensiv, einen Arbeitnehmer durch eine Prämienzahlung für gute Leistung zu motivieren, sofern die Unternehmenskultur dies vorsieht.

Dabei muss aber auch erwähnt werden, dass sich die Ansprüche der Arbeitnehmer gewandelt haben. Bedürfnisse wie interessante, abwechslungsreiche Tätigkeiten und eine kürzere Arbeitszeit nehmen im Vergleich zu materiellen Ansprüchen wie z.B. hohes Einkommen oder Einkommenssteigerung bei längerer Arbeitszeit stark zu. Allerdings ist die Beeinflussung der inneren Motivation wesentlich zeitintensiver. Das Schaffen eines Arbeitsumfeldes, in welchem sich der Arbeitnehmer gerne aufhält, geht nicht von heute auf morgen. Hierzu sind die Selbstmotivation sowie das Durchhaltevermögen der Führungskraft gefragt. Grundsätzlich kann nicht jeder Mitarbeitende mit den gleichen Methoden motiviert werden. Es kann sogar sein, dass einzelne Mitarbeitende überhaupt nicht für ihre Tätigkeit begeistert werden können. Nicht jeder Mensch findet seine persönliche Erfüllung in der Tätigkeit, die er beruflich ausübt. Diese Menschen finden ihre Erfüllung im privaten Raum z. B. in der Familie, im Sport o.ä.

3.9.2 Die Führungskraft im Lager als Motivator

Es mag ganz selbstverständlich klingen, dass die Motivation der Mitarbeitenden zur alltäglichen Aufgabe einer Führungskraft gehört. Treibt die Führungskraft ihre Mitarbeitenden lange Zeit und ohne Pausen ohne Rücksicht zu Höchstleistungen, so bricht auf lange Sicht die Leistung deutlich ein. Wird zu viel gelobt, wird dieses Instrument allzu schnell stumpf und zeigt nicht mehr die erwünschte Wirkung. Und wenn man es ganz streng nimmt, kann nur der Mitarbeitende selbst eine Verbindung mit seinen Aufgaben herstellen.

Im ersten Schritt ist es wichtig, dass die Führungskraft sich über ihre Art des menschlichen Umgangs bewusst wird. Dazu gehört bspw. das Lächeln bei der Begegnung im Flur oder die morgendliche Begrüßung. Wenn der menschliche Umgang nicht aufmerksam und wertschätzend ist, helfen beschriebene Methoden und Werkzeuge wenig, da sie nicht als ehrlich, sondern als manipulativ empfunden werden. Das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden ist maßgeblich für die Produktivität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Daher ist es umso wichtiger, dass Mitarbeitende wertschätzend behandelt werden. Führungskräfte, die auf Ihre Mitarbeitenden eingehen, ihre Bedürfnisse, Motive und Ziele kennen, fördern Motivation, Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit und sogar die Leistung. Mitarbeitende reagieren z.B. in der Regel dankbar, wenn sie nach ihren persönlichen Zielen und Bedürfnissen gefragt werden.

Mindestens genauso wichtig ist es, dass die Führungskraft sich ihrer Rolle und der damit verbundenen Führungsaufgabe klar wird. Eine häufige Aussage ist, dass das Tagesgeschäft im Lager Vorrang hat und für Mitarbeitendenführung keine Zeit bleibt. Insbesondere in der Logistik ist zudem zu beobachten, dass leistungsstarke Mitarbeitende zu leitenden Angestellten im Lager aufsteigen. Dabei haben sie oft nicht die Möglichkeit bekommen, sich nötige Kenntnisse zur Erfüllung der Aufgaben als Führungskraft anzueignen. Die Folge ist, dass die Mitarbeitendenführung vernachlässigt bzw. nicht richtig ausgeübt wird.

Zudem wollen viele Mitarbeitende selbständig arbeiten. Führungskräfte stehen diesem Wunsch häufig ambivalent gegenüber. Einerseits würden sie dadurch entlastet, andererseits müssen sie aber auch Verantwortung abgeben. Zudem gelten selbständig agierende Mitarbeitende häufig als eigensinnig und somit als schwierig zu führen. Doch enge Spielregeln und Bevormundung demotivieren Mitarbeitende. Gerade also auf die Rahmenbedingungen hat die Führungskraft einen großen Einfluss.

3.9.3 Methoden zur Förderung der Mitarbeitendenmotivation und –gesundheit

Nach der Einleitung zur Bedeutung von Motivation und den damit verbundenen Anreizen sowie der Erläuterung der zentralen Rolle einer motivierenden Führungskraft, kann mit der Auswahl geeigneter Motivationsmethoden begonnen werden. Wie bereits erwähnt ist der Ausgangspunkt für Mitarbeitendenmotivation stets die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Mögliche Ansatzpunkte zur Förderung der geistigen und körperlichen Gesundheit sowie die Methoden zur Mitarbeitendenmotivation wurden im ersten Schritt beschrieben.

3.9.3.1 Gesundheit als eine Grundlage für Motivation

Wer sich nicht gut fühlt, wird nicht die Arbeitsmotivation an den Tag legen, die man eigentlich von ihm erwartet. Dieses Prinzip gilt ganz grundlegend, wenn man über Mitarbeitendenmotivation spricht. Die Gründe, warum sich ein Mitarbeitender nicht wohl fühlt, können je nach Persönlichkeit und Situation variieren: Zeit- und Leistungsdruck, lange Arbeitszeiten oder die ständige Erreichbarkeit sind Beispiele für seelische und geistige Belastungen. Hinzu kommen körperliche Beschwerden, die sich durch die körperlichen Tätigkeiten im Lager ergeben können wie bspw. Rückenprobleme durch falsche Belastung und Bewegung oder falsche Ernährung aufgrund mangelnder Möglichkeit zur Verpflegung. Um die Mitarbeitenden bestmöglich zu unterstützen, sollte auf beide Faktoren geachtet werden. Anbei sind nun Möglichkeiten aufgelistet, wie Mitarbeitende gesundheitlich gefördert oder unterstützt werden können.

1) Die Waage der psychischen Belastung

Im Alltag begegnen uns allen fast kontinuierlich Reize. Sowohl bei der Arbeit gibt es eine Flut an Informationen, die auf uns einprasselt, wie auch zu Hause nach Feierabend. Computer, Smartphone und andere Medien sorgen für eine dauerhafte Versorgung mit Informationen. Die Tendenz ist steigend. Wir Menschen brauchen jedoch auch Belastung. Sie wird als „Motor“ für unsere Entwicklung angesehen. Diese Belastung kann aber nicht nur positiv sein, sondern sich auch negativ auswirken. Das hängt vor allem davon ab, ob sie zu hoch oder zu niedrig ist. Ein gesundes Mittelmaß bildet den Optimalfall.

Grundsätzlich wird zwischen Belastung und Beanspruchung unterschieden. Die Belastung bildet den Überbegriff für all das, was von außen auf uns Einfluss nimmt und die Beanspruchung meint die innere Auswirkung, welche beispielsweise mittels Belastung auftritt. Belastungen nehmen in der Arbeitswelt auf die Mitarbeitenden und auch auf die Führungskraft Einfluss. Es wird in Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz unterschieden. Hierbei ist die Belastung zunächst neutral. Dabei kommt es jedoch darauf an, was im Inneren des Mitarbeitenden (Beanspruchung) damit geschieht.

Psychische Belastungen und Einflüsse aus der Arbeit wirken auf Personen ein. Je nach Inanspruchnahme (Dauer, Stärke, Verlauf) und den individuellen Voraussetzungen der Mitarbeitenden (Alter, Gesundheit, Fähigkeiten, Fertigkeiten, usw.) entscheidet dies über die psychische Beanspruchung.

Die erwünschte Beanspruchung kann die Mitarbeitenden motivieren. Das kann zu hoher Leistungsbereitschaft führen. Werden jedoch die Voraussetzungen der einzelnen Personen über- oder unterfordert, so kommt es zu Fehlbelastungen. Die Folgen sind von der Stärke, der Dauer und den individuellen Voraussetzungen abhängig. So kann es sein, dass bei einer

Person zwar Müdigkeitserscheinungen merkbar sind, das Arbeitsergebnis jedoch keinen Schaden nimmt, wohingegen die andere Person sowohl müde ist als auch das Arbeitsergebnis leidet, da beispielsweise einige Fehler auftreten. Zu einem späteren Zeitpunkt kann sich das Verhalten auch ändern, so dass Person A nun fehlerhaft arbeitet und Person B nur etwas müder erscheint. Die individuellen Auswirkungen sind also sowohl von den individuellen Voraussetzungen als auch vom aktuellen Zeitpunkt geprägt.

Allgemein ist wichtig, dass wie schon erwähnt psychische Belastung zu erwünschter oder beeinträchtigender kurzfristiger Beanspruchung führen kann. Das bedeutet konkret, dass das Potenzial der persönlichkeitsfördernden Beanspruchung genutzt werden sollte, Fehlbeanspruchungen sollte jedoch möglichst vermieden werden. Damit dies gelingen kann, sollten fünf Schritte befolgt werden:

- **Ermitteln:** Das bedeutet, psychische Belastungen zu identifizieren. Dies kann mittels Analyse der Arbeitsbedingungen erfolgen, Checklisten können eine Hilfestellung dazu sein. Zu beachten kann unter anderem die quantitative Anforderung (z.B. zu wenig zu tun – große Arbeitsmenge/Zeitdruck) und die qualitative Aufgabenstellung (z.B. zu einfache Anforderungen, Fähigkeiten und Qualifikationen bleiben ungenutzt – unklare Aufgaben, zu komplizierte Aufgaben) sein.
- **Beurteilen:** Hierbei sollte die Frage gestellt werden, ob eine Anpassung erfolgen muss. Die Erkenntnisse des Schrittes „Ermitteln“ werden zusammengefasst und ein eventueller Handlungsbedarf abgeleitet.
- **Festlegen:** Die Handlungsbedarfe werden ausgewählt und entwickelt.
- **Durchführen:** Umsetzen des Handlungsbedarfs in den gewünschten Zustand.
- **Überprüfen:** Nach der Umsetzung sollte gefragt werden, ob die gewünschte Bedingung nun hergestellt wurde. Die Überprüfung sollte konstant erfolgen, um eine Weiterentwicklung und eine kontinuierliche Verbesserung herbei zu führen.

Generell sollte die Arbeit so gestaltet sein, dass sie für verschiedene Personen mit ihren individuellen Voraussetzungen geeignet ist. Zu gestalten sind hierbei Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel und Arbeitsorganisation und -ablauf. Konkret gilt es, psychischer Ermüdung und Sättigung entgegenzuwirken, Monotonie zu vermeiden und Wachsamkeit zu erhalten. Im Folgenden sind diese mit beispielhaften Maßnahmen erklärt:

Tabelle 14: Negative Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit und vorbeugende Maßnahmen

	Schlechte Einflussfaktoren	Vorbeugende Maßnahmen
Psychische Ermüdung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überforderung ▪ Zeitdruck ohne Ausweichmöglichkeiten ▪ Kein Einfluss auf Arbeitsweise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensivität und Dauer der Einflüsse optimieren ▪ Verteilung der Arbeitszeit (z.B. Ruhe-/Kurzpausensystem)
Psychische Sättigung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identische/ wiederholende Aufgaben ▪ Fehlen des Sinnzusammenhanges 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantitative und zeitliche Strukturierung des Arbeitsablaufes ▪ Sinnvolle Aufgaben (Aufgabe nicht zu stark stückeln)
Monotonie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Variation der Arbeitsaufgabe ▪ Wenig Möglichkeiten sozialer Interaktion ▪ Zu wenig Pausen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenbereicherung, Aufgabenerweiterung, Tätigkeitswechsel ▪ Möglichkeiten für körperliche Aktivitäten

Wachsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daueraufmerksamkeit über längeren Zeitraum ▪ Keine Unterscheidbarkeit (Monotonie, keine Signalunterscheidbarkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daueraufmerksamkeitsspannen anpassen (z.B. an Signalunterscheidbarkeit) ▪ Unterbrechungen von Aufgaben, welche Daueraufmerksamkeit erfordern
-------------	--	---

2) Geistiges Wohlbefinden als Grundlage der körperlichen Gesundheit

Psychische Erkrankungen sind eine der Hauptursachen für Krankenstände. Im Jahr 2014 waren diese die zweithäufigste Ursache für Krankheitstage mit etwa 16,6%. Nur Muskelskeletterkrankungen wurden häufiger genannt. Der Zusammenhang zwischen der Psyche und der körperlichen Gesundheit wird von immer mehr Unternehmen gesehen. Das schlägt sich auch gesetzlich nieder. So haben Arbeitgeber nach §5 ArbSchG die Pflicht, durch eine Beurteilung der für die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Das sollte je nach Art der Tätigkeit erfolgen. Die Faktoren dafür gliedern sich in folgende Punkte:

- **Gestaltung und Einrichtung** der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes
- Physikalische, chemische und biologische Einwirkungen
- Gestaltung, Auswahl und Einsatz von **Arbeitsmitteln** insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten, Anlagen sowie den Umgang damit
- Gestaltung von **Arbeits- und Fertigungsverfahren**, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken
- Unzureichende **Qualifikation und Unterweisung** der Beschäftigten
- **Psychische Belastung** bei der Arbeit

Psychische Gesundheit hat einen großen Einfluss auf die körperliche Gesundheit. Veraltet ist hierbei die Haltung, nur die Risikofaktoren für die geistige Gesundheit, wie anhaltenden Stress zu betrachten. Es sollten nicht nur die Risiken, welche als zu vermeiden gelten, analysiert werden, sondern auch Schutzfaktoren, welche sich positiv auf die psychische Gesundheit auswirken, aufgebaut werden. Schutzfaktoren am Arbeitsplatz sind zum Beispiel:

- ein ausreichender Handlungsspielraum,
- soziale Unterstützung,
- Anerkennung,
- Wertschätzung,
- Passung von Qualifikationen und Arbeitsanforderungen,
- Anforderungsvielfalt und
- Nutzung der Fähigkeiten,
- sowie Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten

3) Ergänzende Maßnahmen im Überblick

- Bewegung und körperliche Gesundheit
- Sportangebote im Unternehmen
- Sportangebote außerhalb
- Ausstattung
- Ernährung bei der Arbeit
- Informationen und Rezepte

- Finanzielle Unterstützung
- Veranstaltungen zur Gesundheitsvorsorge
- Betriebliche Vorsorgeuntersuchungen
- Impfungen
- Gesundheitstag / Ernährungsberatung
- Workshops
- Probleme entstehen nicht nur durch die Arbeit dieser Punkt ist keine Maßnahme

3.9.3.2 Wertschätzung als Grundhaltung

Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes. Sie ist unabhängig von den Taten und Leistungen, welche die einzelne Person erbringt – auch wenn diese Ihre Einschätzung der Person beeinflussen. Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden wird mittels Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit ausgedrückt. Im Allgemeinen gilt, dass Verausgabung und Wertschätzung in Balance zueinander stehen sollten. Unter Verausgabung zählen unter anderem Anforderungen, Verpflichtungen und Engagement des Mitarbeitenden und unter Belohnung kann Lohn/Gehalt, Aufstiegschancen und auch die Wertschätzung gezählt werden. Das bedeutet, dass Wertschätzung dem Mitarbeitenden gegenüber im Einklang mit der Verausgabung stehen sollte. Erbringt der Mitarbeitende gute Leistungen, erfüllt seine Verpflichtungen und zeigt Engagement, erhält auf der anderen Seite jedoch keine Wertschätzung, so kann dies demotivierend wirken. Wertschätzung kann helfen den Stress aufzufangen und das Selbstvertrauen des Mitarbeitenden zu stärken. Das Erleben dessen trägt zu Motivation, Gesundheit und Wohlbefinden bei. Wertschätzung kann folgendermaßen gefördert werden:

Bei der Arbeitsgestaltung sollte auf interessante und herausfordernde Aufgaben geachtet werden, welche auf die entsprechende Qualifikation des Mitarbeitenden angepasst sind. Es sollte ein gewisser Handlungsspielraum bei den Tätigkeiten geschaffen werden und für ergonomische Arbeitsplätze und gute Arbeitsmaterialien gesorgt werden.

Das Schaffen einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Die Führungskraft hat eine gewisse Vorbildfunktion und sollte bei ihren täglichen Aufgaben und Ihrem Handeln dies berücksichtigen. Auch sollte immer auf Fairness geachtet werden. Sei es bei Entscheidungen, Vorgehensweisen oder Interaktionen, die Gleichberechtigung und Fairness sollten immer eingehalten werden. Auch Information sollten immer relevant, präzise, rechtzeitig, vollständig, konsistent und nicht widersprüchlich sein. Partizipation der Mitarbeitenden bei Entscheidungen, die sie betreffen, schafft ebenfalls eine wertschätzende Unternehmenskultur und fördert die Motivation der Mitarbeitenden. Ein organisationales Klima basierend auf Unterstützung und Vertrauen sollte ebenso selbstverständlich sein wie die genannten Aspekte.

Soziale Unterstützung wie auch Unterstützung im Allgemeinen helfen ebenfalls, um ein wertschätzendes Umfeld zu schaffen. Soziale Beziehungen gelten als Puffer gegen Stress und jeder Mensch hat ein Grundbedürfnis nach sozialer Eingebundenheit.

3.9.3.3 Motivierendes Mitarbeitendenfeedback geben

Feedback zu geben bezeichnet die Rückmeldung oder Beurteilung eines Mitarbeitenden und/oder dessen Tätigkeiten durch den Vorgesetzten. Ziel ist die Wahrnehmung des Mitarbeitenden mit der Wahrnehmung des Vorgesetzten abzugleichen. Förderndes Feedback zu geben ist eine notwendige Grundlage in der Mitarbeitendenführung. Feedbacks dienen dazu, Missverständnisse zu klären, sowie Ansprüche und Erwartungen an den Mitarbeitenden zu formulieren. Ein gutes Feedback stärkt das gegenseitige Verständnis, hilft dabei, Vertrauen aufzubauen, und verbessert die Arbeitsqualität. Wichtig ist, dass immer eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitenden gezeigt wird. Auch bei kritischen Feedbackgesprächen sollte dies stets beachtet werden.

Zusätzlich zu den meist jährlich stattfindenden Leistungsbeurteilungsgesprächen sollten regelmäßig kurze Feedbackgespräche im Arbeitsalltag geführt werden, um Mitarbeitenden zeitnah Rückmeldung über ihre Arbeitsleistung zu geben. Dies wirkt nicht nur als wertvoller Motivationsschub bei einer guten Arbeitsleistung, sondern ermöglicht auch eine rechtzeitige Verhaltensanpassung im Falle einer schlechten Arbeitsleistung.

Positive Leistung zurückzumelden fällt in der Regel nicht schwer, dennoch geht dies im hektischen Arbeitsalltag häufig unter. Manchmal herrscht auch die Überzeugung vor „Nicht geschimpft ist genug gelobt!“. Um Motivation und Leistungsbereitschaft bei Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten, sollte eine gute Arbeitsleistung in jedem Fall anerkannt und gewürdigt werden. Die meisten Menschen erhalten nicht nur selbst, sondern geben auch anderen lieber eine positive als eine negative Rückmeldung. Aussagen wie „Das haben Sie super gemacht!“ oder „Ich arbeite gerne mit Ihnen zusammen!“ sind Balsam für die Seele. Kritische Rückmeldungen hingegen können als persönlicher Angriff erlebt werden und dementsprechend oft in Resignation und Demotivation münden.

Tabelle 15: Feedback bei positiver bzw. negativer Mitarbeitendenleistung

Feedback bei positiver Leistung	Feedback bei negativer Leistung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkennen Sie verschiedene Formen von Leistung an. ▪ Suchen Sie aktiv nach Verhalten, das Sie anerkennen können. ▪ Erkennen Sie auch Verbesserungen der Leistung an. ▪ Erkennen Sie auch lobenswerte Versuche an, selbst wenn diese final gescheitert sind. ▪ Beschränken Sie Anerkennung nicht auf besonders „zentrale“ Arbeitsplätze (auch unterstützende Funktionen sind wichtig). ▪ Loben Sie möglichst spezifisches Verhalten. ▪ Loben Sie zeitnah nach dem betreffenden Verhalten. ▪ Loben Sie aufrichtig. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sammeln Sie Informationen über das bestehende Leistungsproblem. ▪ Vermeiden Sie Schuldzuschreibungen. ▪ Geben Sie der betreffenden Person zeitnah Feedback. ▪ Beschreiben Sie in Ich-Botschaften (siehe „Das sollten Sie besonders beachten“) das problematische Verhalten möglichst konkret. ▪ Zeigen Sie auf, welche negativen Konsequenzen mit dem problematischen Verhalten verbunden sind (z.B. für das Team, den Kunden). ▪ Bleiben Sie ruhig und professionell. ▪ Identifizieren Sie mögliche Ursachen mit der betreffenden Person zusammen. ▪ Fragen Sie Ihren betroffenen Mitarbeitenden nach seinen Lösungsideen. ▪ Drücken Sie Ihre Zuversicht aus. ▪ Bieten Sie Ihre Hilfe an. ▪ Vereinbaren Sie verbindliche nächste Schritte

	<p>zur Problemlösung.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fassen Sie am Schluss des Gesprächs die getroffenen Vereinbarungen nochmals, ggf. schriftlich zusammen.
--	---

Förderndes und motivierendes Feedback kann Lernen ermöglichen. Damit ist die Wiederholung eines erwünschten Verhaltens aufgrund von Lob gemeint. Lernen wird dann gefördert, wenn das gewünschte Verhalten beim Auftreten sofort belohnt wird. Wenn die Belohnung zu spät erfolgt, ist es für den Mitarbeitenden schwer herauszufinden, worauf sich das Feedback bezieht. Aber auch wenn ein Mitarbeitender bereits voll eingearbeitet ist und sein Verhalten nicht zu bemängeln ist, erwartet er Anerkennung. Hat ein Mitarbeitender eine bestimmte Leistung erbracht, erwartet er, dass sie von Ihnen „abgenommen“ wird, also dass sie in irgendeiner Weise gewürdigt wird. Es entsteht ein Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und Anerkennung, wenn dies nicht eingehalten wird. Es versteht sich, dass Loben im Sinne von falschem Lob oder übertriebenem Lob nicht angewendet werden sollte, da sonst die Wirkung und Glaubhaftigkeit verloren geht. Daraus aber eine übergroße Zurückhaltung abzuleiten, ist ebenso falsch. Ein Lob ist immer dann auszusprechen, wenn es ehrlich gemeint ist. Es soll genau das hervorgehoben werden, was lobenswert/zu optimieren ist. Der Mitarbeitende erfährt exakt, auf welches Verhalten und welche Leistung besonders von Ihnen geachtet wird. Es kann das Selbstwertgefühl des Mitarbeitenden steigern, wenn er erfährt, dass sich sein Vorgesetzter eingehend mit seiner Arbeit befasst und auseinandergesetzt hat. Das bedeutet, dass ein Vorgesetzter sachlich und objektiv die Leistung und nicht die Person an sich anerkennen sollte. Aussagen, wie „Das haben Sie vorzüglich gemacht, Sie sind der beste Mann, den ich habe“ oder „Eine solche Niete wie Sie ist mir noch nicht untergekommen!“ sollten unbedingt vermieden werden. Lob allein reicht oft nicht aus. Werden zwar regelmäßig Feedbackgespräche mit den Mitarbeitenden geführt, aber in der Praxis erfolgt keinerlei Unterstützung, so kann Feedback auch als „leeres“ Gerede abgetan werden. Wird Hilfe oder Einsatz der Führungskraft erwartet und diese auch zugesichert, so muss die Umsetzung auch geschehen.

3.9.3.4 Mitarbeitendengespräche zielgerichtet führen

Das Gespräch mit dem Mitarbeitenden ist für Führungskräfte die zentrale und meistverwendete Methode zur Mitarbeitendenmotivation. Meistens geht es dabei um Feedback, also eine Rückmeldung zu Ergebnissen, Verhalten und Aufgaben. Daher ist es wichtig, zielgerichtete Mitarbeitendengespräche zu führen. Es ist unerheblich, in welchem Zusammenhang die Gespräche geführt werden. Ob als sofortiges Feedback nach einer erledigten Aufgabe oder als jährlich stattfindendes Mitarbeitendengespräch zur Leistungsbeurteilung: Die Fragen und Herausforderungen für eine Führungskraft sind ähnlich. Fast immer gleich sind allerdings auch die Befürchtungen, die das Thema Mitarbeitendengespräch begleiten. Wichtig ist, das Mitarbeitendengespräch als einen zielgerichteten Prozess zu verstehen, in dem die Führungskraft mit dem Mitarbeitenden ein Ergebnis erzielt. Das Mitarbeitendengespräch dient dazu, dieses Ergebnis zu definieren sowie auf dem Weg dahin Orientierung zu geben und Korrekturen durchzuführen. Jedes Mitarbeitendengespräch hat also immer ein Ziel und will einen Effekt auslösen. Gute Führungskräfte wissen immer, welches Ergebnis sie in Gesprächen erreichen möchten. Das regelmäßige Mitarbeitendengespräch bildet den Grundstein einer motivierenden Mitarbeitendenführung. Es wird folgender Ablauf bei einem strukturierten Mitarbeitendengespräch empfohlen.

- Kurze Einleitung durch die Führungskraft – Sinn und Zweck sowie Ablauf des Gespräches,
- Mitarbeitender stellt seine Sicht dar, danach gibt die Führungskraft ihr Feedback (Bewertung und Zielerreichung im Überblick) und erzielen eine beidseitige Akzeptanz
- Den Gesprächsbogen im Detail besprechen, wenn es sich um ein formalisiertes Gespräch handelt, für das ein Bogen zur Verfügung steht
- Die Zukunft besprechen (Personalentwicklungsmaßnahmen und Zielvereinbarung)

1) Kurze Einleitung

Es ist nicht notwendig, dass erst eine Small-Talk-Runde absolviert wird, bevor mit dem eigentlichen Feedback begonnen wird. In der Regel wird im Vorfeld mit dem Mitarbeitenden ein Gesprächstermin vereinbart, er weiß also, worum es geht. Die Führungskraft beginnt mit einleitenden Worten, mit denen sie über Sinn und Ablauf des Gesprächs informiert.

Eine gute Einleitung: „Sie wissen ja, dass wir heute zu unserem jährlichen Mitarbeitendengespräch zusammensitzen. Ziel des Gespräches ist es, dass Sie ein klares Feedback über das letzte Jahr erhalten. Ich möchte Ihnen darstellen, was an Ihrer Arbeit sehr positiv war und was aus meiner Sicht im vergangenen Jahr gut gelaufen ist. Darüber hinaus möchte ich mit Ihnen über mögliche Verbesserungen sprechen und darüber, was wir gemeinsam tun können, um Fehler in den Griff zu bekommen. Zuerst bitte ich Sie um Ihre persönliche Einschätzung über das vergangene Jahr. Was ist Ihnen Ihrer Meinung nach gut gelungen, was hätten Sie besser machen können? Danach werde ich Ihnen mein Feedback geben. Im Anschluss daran werden wir den Bogen durchgehen. Letzter Punkt des Gespräches ist es, Personalentwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren.“

2) Darstellung aus der Sicht des Mitarbeitenden vor Ihrem Feedback

Bevor dem Mitarbeitenden Feedback gegeben wird, sollte sich ein klares Bild davon verschafft werden, wie dieser sich selbst einschätzt. Diese Selbsteinschätzung kann deutlich von der Beurteilung des Mitarbeitenden durch die Führungskraft abweichen. Folgende Variationen sind dabei vorstellbar.

Fall 1: Positive Beurteilung durch Führungskraft und Mitarbeitenden

Dieser Fall ist der Idealfall. Das bedeutet, dass die Leistung des Mitarbeitenden durch die Führungskraft gut bewertet wird und der Mitarbeitende dies ebenfalls tut. Die Leistung wird gelobt. Der Mitarbeitende freut sich hoffentlich darüber, er akzeptiert das Lob aber auf jeden Fall. Es sollte im Gespräch darauf geachtet werden, dass die Leistung des Mitarbeitenden tatsächlich wertgeschätzt und gelobt wird. Es kann auch weiterhin mit dem Mitarbeitenden darüber gesprochen werden, welche neuen Herausforderungen in der Zukunft für ihn sinnvoll sind, da er sein aktuelles Aufgabenspektrum gut beherrscht.

Fall 2: Selbstkritik – Mitarbeitender beurteilt sich negativer, als sein Vorgesetzter dies tut

Die zweite Konstellation tritt dann ein, wenn der Mitarbeitende seine Leistung kritischer bewertet als die Führungskraft. Das kann vor allem dann geschehen, wenn ein Mitarbeitender einen übersteigert hohen Anspruch an sich und seine Leistung hat. Problematisch kann diese Einschätzung werden, wenn der Mitarbeitende das Versagen oder die Schwierigkeiten auf sich selbst bezieht und darüber in Selbstzweifel gerät. In diesem Fall geht es für die Führungskraft darum zu vermitteln, dass der Anspruch des Mitarbeitenden nicht realistisch ist, die Leistung

hingegen für die Umstände sehr gut war. Weiterhin sollten in diesem Gespräch die Anforderungen an den Mitarbeitenden verdeutlicht werden, damit der Mitarbeitende von seinem übersteigerten Anspruch an sich selbst abweicht.

Fall 3: Kritik an einer Leistung, mit der der Mitarbeitende selbst nicht zufrieden ist

Der dritte Fall drückt aus, dass sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeitende dessen Leistung als negativ einschätzen. In diesem Fall läuft ein Mitarbeitendengespräch oft unerwartet konstruktiv und unproblematisch ab. Die Führungskraft bestätigt ihrem Mitarbeitenden ja nur etwas, was er selbst schon wusste. Er wird sich zwar nicht darüber freuen, es ist jedoch wahrscheinlich, dass er das Gespräch akzeptiert. Wichtig ist es, in diesem Gespräch **Ursachen für die schlechte Leistung herauszuarbeiten**, also genau zu analysieren, woran es lag, dass der Mitarbeitende hinter den Anforderungen zurückgeblieben ist. War er überfordert, wenig motiviert oder waren beispielsweise die Anforderungen nicht klar? Der nächste Schritt ist dann, gemeinsame Ansätze zu finden, wie man die Leistung des Mitarbeitenden verbessern kann.

Fall 4: Selbstüberschätzung – Mitarbeitender schätzt seine Leistung deutlich positiver ein als sein Vorgesetzter

Dieser Fall entpuppt sich häufig als besonders schwierig. Das signalisiert, dass der Mitarbeitende seine Leistung positiv bewertet, die Führungskraft hingegen negativ. Wenn die Führungskraft geprüft hat, dass diese unzureichende Leistung nicht durch äußere Einflüsse, wie z. B. mangelhafte Arbeitsmittel oder Technikversagen bedingt ist, dann ist das Mitarbeitendengespräch bei dieser Konstellation besonders herausfordernd. Grundsätzlich geht es hier darum, dass der Mitarbeitende erkennt und akzeptiert, dass seine Leistung nicht den Anforderungen entspricht. Weiterhin ist es wichtig, dass der Mitarbeitende einsieht, dass er sein Verhalten oder seine Einstellung ändern muss, um die Leistung zu steigern, und dass nicht ausschließlich die Umstände oder andere für seine Leistung verantwortlich sind.

3) Besprechung des Fragebogens

Wenn die Führungskraft über einen standardisierten Gesprächsbogen verfügt, geht dieser als nächstes den Bogen im Detail durch. Hier sollte es keine Überraschungen vonseiten des Mitarbeitenden mehr geben, da ja die groben Einschätzungen unter Punkt 2 bereits vermittelt wurden. In diesem Teil des Gesprächs sollte nochmals anhand konkreter Beispiele vermittelt werden, was an dem Mitarbeitenden geschätzt wird und aus welchen Verhaltensweisen der Entwicklungsbedarf abgeleitet wird.

4) Besprechung der Zukunft

Im letzten Teil des Mitarbeitendengesprächs redet die Führungskraft mit dem Mitarbeitenden über die Zukunft. Wenn im Unternehmen mit Zielvereinbarungen gearbeitet wird, ist das der Teil, in dem sich über die Ziele für die nächste Zielvereinbarungsperiode verständigt wird. Dazu gehört auch, mit welchen Maßnahmen man dazu beitragen kann, dass der Mitarbeitende tatsächlich das Ziel erreichen kann. Hierbei kann es sich um Unterstützung durch die Führungskraft oder Kollegen handeln oder den Besuch einer Fortbildung oder um Möglichkeiten, wie der Mitarbeitende sich bestimmtes Wissen aneignen kann. Die Führungskraft sollte an dieser Stelle auch fragen, was sich der Mitarbeitende für die Zukunft von ihr wünscht oder erwartet.

3.9.3.5 Mitarbeitendenziele motivierend vereinbaren

Mitarbeitendenziele beschreiben die Ziele, die jeder einzelne Mitarbeitende durch seine Tätigkeit im Unternehmen erreichen soll. Ziele motivieren Menschen und gelten als unmittelbare Regulatoren des menschlichen Handelns. Sie sollten herausfordernd und präzise gestaltet werden. Es ist ebenso wichtig, eine regelmäßige Rückmeldung über Zielfortschritte zu geben. Hohe aber spezifische Ziele beeinflussen die Leistung der Mitarbeitenden mittels ihrer Wirkung auf Anstrengung, Ausdauer, Richtung und Strategien. Um diesen Einfluss zu haben, spielen folgende Variablen eine Rolle:

- **Zielbindung:** dies beschreibt die Entschlossenheit, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.
- **Aufgabenkomplexität:** hierbei werden die Anzahl und die Abhängigkeit von Regeln bei Aufgaben betrachtet.
- **Feedback:** regelmäßige Rückmeldung über den Zielerreichungsgrad und die Qualität der Aufgabenbewältigung.
- **Partizipation:** die Mitarbeitenden sollten bei Entscheidungen mit einbezogen werden. Sowohl bei der Zieldefinition (z.B. Höhe des Ziels), als auch bei der Umsetzung (z.B. wie das Ziel erreicht werden soll und welchen Handlungsspielraum gibt es).
- **Selbstwirksamkeit:** Die subjektive Einschätzung der eigenen Kompetenzen um bestimmte Ziele zu erreichen (z.B. Glaubt der Mitarbeitende aus eigener Kraft bzw. mit den vorhandenen Ressourcen, die Aufgabe bewältigen zu können, um das Ziel zu erreichen?). Wichtig ist dabei auch, dass Sie präzisieren, woran die Zielerreichung gemessen wird. So weiß Ihr Mitarbeitender, worauf Sie Wert legen und worauf es besonders ankommt.

1) Vorbereitung des Vorgesetzten

Als Vorgesetzter ist es sinnvoll, sich im Vorfeld auf folgende Fragen vorzubereiten:

- Wo liegen die künftigen Herausforderungen für Ihren Bereich?
- Welches sind die wesentlichen Verantwortlichkeiten und Schwerpunktaufgaben Ihres Mitarbeitenden?
- Wo liegen die Stärken/Schwächen Ihres Mitarbeitenden in seinem Aufgabenbereich?

Im Anschluss können erste Ideen für die Ziele des Mitarbeitenden definiert werden:

- Welche Mitarbeitendenziele unterstützen die Ziele Ihres Bereichs?
- Welche Mitarbeitendenziele halten Sie im Verantwortungsbereich Ihres Mitarbeitenden für besonders wichtig?

2) Vorbereitung des Mitarbeitenden

Nicht nur die Führungskraft, sondern auch der Mitarbeitende selbst kann sich auf die Zielvereinbarung vorbereiten. Der Mitarbeitende muss jedoch darauf hingewiesen und ggfls. unterstützt werden. Die Unterstützung kann beispielsweise in Form eines Fragebogens erfolgen. Auch sollten dem Mitarbeitenden Informationen über die wesentlichen Herausforderungen des Bereichs gegeben werden, dies kann mündlich oder auch schriftlich erfolgen.

3) Das Zielvereinbarungsgespräch

Die Gesprächseröffnung sollte die Führungskraft übernehmen. Zunächst kommt es darauf an, eine entspannte und doch ernsthafte und verbindliche Atmosphäre herzustellen. Ziel ist auch, die Partnerschaft bei der Erreichung gemeinsamer Ziele zu klären. Anschließend bespricht die Führungskraft den ausgefüllten Fragebogen des Mitarbeitenden. Wichtig ist dabei, dass sich die Beteiligten gegenseitig aktiv zuhören. Anrufe und eingehende Mails sollten erst im Anschluss bearbeitet werden. Wenn die Führungskraft während des Gespräches durch äußere Einflüsse gestört wird, so kann das auf den Mitarbeitenden nicht wertschätzend wirken. Wenn möglich sollte der PC und das Telefon während dieser Zeit abgeschaltet werden. Auch die Bürotür sollte geschlossen sein, um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und Störungen durch Kollegen zu vermeiden.

Um eine möglichst positive Zielwirkung zu erhalten, ist bei der Festlegung von Mitarbeitendenzielen darauf zu achten, dass die vereinbarten Ziele bestimmte Kriterien erfüllen. Diese Anforderungen lassen sich mit der SMART-Formel beschreiben:

Tabelle 16: SMARTE Zielformulierung

Ziele = SMART	
S	Spezifisch: Wichtig ist eine klare Zielformulierung. Beschreiben Sie die Ziele so, dass sie für Ihren Mitarbeitenden verständlich und nachvollziehbar sind. Fixieren Sie die Ziele möglichst schriftlich.
M	Messbar: Formulieren Sie nur Ziele, die auch messbar oder prüfbar sind. Die Messung sollte für Ihre Mitarbeitenden klar nachvollziehbar sein.
A	Anspruchsvoll: Formulieren Sie Ziele so, dass sie für den Mitarbeitenden attraktiv und motivierend sind. Verdeutlichen Sie, dass sich der Mitarbeitende für das Erreichen der Ziele anstrengen muss.
R	Realistisch: Achten Sie bei der Vereinbarung von Zielen darauf, dass sie zwar anspruchsvoll sind, aber den Mitarbeitenden weder über- noch unterfordern.
T	Terminiert: Vereinbaren Sie nur Ziele, deren Beginn und Ende ersichtlich sind.

Tabelle 17: Beispiele für SMARTE Zielformulierung

Beispiele	
FALSCH	RICHTIG
Herr Müller, Sie müssen sich verbessern!	S Herr Müller, im Gegensatz zu Ihren Kollegen wickeln Sie wesentlich weniger Bestellungen ab. Ihr Ziel ist es, ebenso viele Bestellungen abzuwickeln wie Ihre Kollegen.
Frau Meier, Sie müssen schneller kommissionieren.	M Frau Meier, Ihr Ziel ist es X (z.B. 3) Bestellungen mehr am Tag zu kommissionieren.
Frau Meier, Sie sind unsere beste Frau, daher werden Sie am kommenden Montag zehn neue Aufgaben übernehmen.	A Frau Meier, 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 entwickeln Sie bis zum Monatsende Ihre Englischkenntnisse auf Level A2.

4) Zielerreichungsgespräch

Nachdem die Ziele vereinbart wurden, wird für die Erreichung der einzelnen Ziele in passenden Zeitabständen ein Vergleich zwischen dem bereits Erreichten und dem vereinbarten Ziel vorgenommen. Dieser Vergleich ist für den jeweiligen Mitarbeitenden eine Unterstützung. Probleme bei der Zielerreichung können definiert und eventuell abgebaut werden. Die Rückmeldungen sollten stets konstruktiv (so, dass eine positive Entwicklung gefördert werden kann und eine Verbesserung erreicht wird) und spezifisch (so genau und nachvollziehbar wie möglich) erfolgen. Das Feedback sollte darauf abzielen, die Selbstwirksamkeit zu stärken und sich nicht nur auf das Ergebnis, sondern auch auf den Prozess beziehen.

3.9.3.6 Mitarbeitendenleistung fair beurteilen

Die Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden umfasst zwei Hauptfunktionen. Zum einen ist hierbei die administrative Funktion angesprochen und zum anderen die entwicklungsorientierte Funktion. Diese haben jeweils einen anderen Fokus. So legt die administrative Funktion den Fokus auf den interpersonellen Vergleich, also den Vergleich von verschiedenen Personen oder Mitarbeitenden im Unternehmen. Grundlage kann beispielsweise die Gehalts- und Lohnbestimmung oder die Schaffung einer Grundlage für Beförderungen sein. Die entwicklungsorientierte Form hingegen betrachtet den intrapersonellen Vergleich. Hier findet der Vergleich nicht zwischen verschiedenen Personen statt, sondern einer Person mit sich selbst im Zeitverlauf. Der Mitarbeitende kann beispielsweise eine bestimmte Erwartungshaltung an sich selbst haben und gleicht diese Erwartungen mit dem bereits Realisierten ab. Ziel für Sie als Führungskraft kann dabei zum Beispiel eine bedarfsorientierte Personalentwicklungsmaßnahme sein. Diese beiden Funktionen verfolgen **widersprüchliche Ziele** und können sich daher gegenseitig negativ beeinflussen. Der Mitarbeitende wird eher ungern eigene Schwächen als Planungsgrundlage für Entwicklungsmaßnahmen offenlegen, wenn im selben Gespräch über eine Gehaltsanpassung oder Beförderung entschieden wird.

Das Vorgehen unterscheidet sich je nach Ebene der Leistungsbeurteilung. Diese kann in drei Ebenen untergliedert werden:

- **Day-to-day Feedback** (Verhaltenssteuerung, Lernen): Leistungsbezogene Rückmeldung und Unterstützung in der täglichen Zusammenarbeit.
- **Regelbeurteilung** (Leistungseinschätzung, Zielsetzung): Systematische Beurteilung der typischen Leistung in der vergangenen Beurteilungsperiode (z.B.: monatlich, quartalsweise, jährlich,...) anhand eines Urteilsinstruments und Rückmeldung im Mitarbeitendengespräch.
- **Potenzialbeurteilung** (Fähigkeitseinschätzung, Karriereplanung): Abschätzung der Leistungsfähigkeit (Potenzial) in zukünftigen Tätigkeiten durch Eignungsdiagnosen, Assessment Center.

Im Folgenden ist ein beispielhafter Beurteilungsbogen mit Kriterien der Aufgabenleistung und der kontextuellen Leistung aufgezeigt. Ein Beurteilungsbogen hilft auch dabei, fair zu beurteilen und eine bessere Vergleichbarkeit aller Mitarbeitenden zu schaffen.

Tabelle 18: Beispielhafter Leistungsbeurteilungsbogen

	Beurteilungsmerkmal	Beurteilungsskala			
		1 sehr gut	2 gut	3 befrie- digend	4 mit Mängeln
Aufgabenleistung	Arbeitsqualität <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einhalten von Vorgaben ▪ Fehlerfreie Auftragsabwicklung ▪ anforderungsgerechte Palettenkommissionierung im Lager ▪ Anforderungsgerechter Materialverbrauch (z.B. Packmittel) 				
	Arbeitsleistung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitaufwand für einwandfreie Arbeitsergebnisse ▪ Belastbarkeit ▪ Fristgerechte Bearbeitung von Kundenbeschwerden 				
kontextuelle Leistung	Arbeitsverhalten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuverlässigkeit ▪ Verbesserungsvorschläge ▪ Neue Mitarbeitende bei deren Einarbeitung unterstützen ▪ Zusammenarbeit und Unterstützung von Kollegen ▪ Eigeninitiative ▪ Pünktlichkeit ▪ Selbständigkeit ▪ Verantwortungsbereitschaft 				

3.9.3.7 Mitarbeitende zielgerichtet entwickeln

Training und Weiterbildung sollen die Kompetenzen einer Person optimal hinsichtlich der Anforderungen des Arbeitsplatzes fördern. Dies kann auf die bestehende Arbeitsaufgabe ausgerichtet sein oder auf eine zu erreichende Arbeitsaufgabe. Weiterentwicklungsmaßnahmen können wie folgt unterschieden werden:

Horizontal (Fachliche Weiterqualifikation):

Wissensaufbau auf bestehender Ebene, wie „besondere“ Positionen (z.B. Qualitätsbeauftragter), die als Anreiz dienen können (z.B. interessante Tätigkeiten, Verantwortung). Sie sind mit bestimmten fachlichen Qualifikationen ggf. bestimmten Vorteilen verbunden (z.B. Weiterbildung als Belohnung).

Vertikal: (Karriere-/ Aufstiegsmöglichkeiten):

Mehr Verantwortung im gleichen Tätigkeitsfeld. Das kann eine Vorbereitung auf eine neue Tätigkeit mit beispielsweise Personalverantwortung sein.

Persönliche Entwicklung:

Dies können Maßnahmen sein, welche den Mitarbeitenden bei der Stressbewältigung helfen können oder die Strukturierung der Aufgabensortierung erleichtern.

Folgende Aspekte sollten bei der Durchführung einer Trainings-/Weiterbildungsmaßnahme geklärt werden:

Bedarfsanalyse: Wozu, was und wer soll trainiert werden?

- Betrachten der strategischen Ziele der Organisation.
- Auseinandersetzung mit dem Arbeitsplatz und der Aufgabe.
- Analyse der Person oder des Teams, welches trainiert werden soll.

Wer soll trainieren? Passenden Trainer finden: Interne Abdeckung oder externe Beauftragung?

- Überlegen, wer als interner Trainer in Frage kommt.
- Kommt kein interner Trainer in Frage oder sprechen andere Gründe, wie z.B. Neutralität, gegen einen internen Trainer, muss überlegt werden, wer als externer Trainer in Frage kommt. Es müssen die Voraussetzungen mit den Vorerfahrungen des externen Anbieters abgeglichen werden.

Wo und wie soll trainiert/gelernt werden?

- „**on** the job“ – Training findet während der eigentlichen Arbeitstätigkeit direkt am Arbeitsplatz statt.
- „**off** the job“ – Training findet außerhalb der eigentlichen Arbeitstätigkeit an einem anderen Ort (z.B. Seminarraum) statt.

3.9.3.8 Verbesserung des Teamklimas

Das Teamklima ist wichtig für Leistung und Wohlbefinden. Das Miteinander im Team ist entscheidend dafür, was ein Team leistet und wie wohl sich Mitarbeitende bei ihrer Arbeit fühlen. Weil das soziale Umfeld so wichtig ist, wurden Strategien entwickelt, um unser Miteinander positiv zu gestalten, privat wie auch im Arbeitsteam. Um das Teamklima im Lager zu fördern, gibt es verschiedene Anlässe bzw. Teamentwicklungsmaßnahmen, wie dies gelingen kann.

Was sind Anlässe für Teamentwicklungsmaßnahmen?

- Gründung bzw. Zusammenstellung eines neuen Teams,
- Hinzukommen oder Ausscheiden einzelner oder mehrerer Teammitglieder,
- Ausrichtung des Teams auf gemeinsame Ziele und Aufgaben,
- Veränderte und/oder neue Prozesse,
- Neue Aufgaben für ein bestehendes Team,
- Auftreten von sprachlichen und/oder kulturellen Missverständnissen,
- Fehlende Teamregeln und -strukturen,
- Verstöße gegen bestehende Teamregeln und dadurch auftretende Konflikte,
- Sinkende Leistung des Teams.

Was ist unter Teamentwicklung zu verstehen?

Teamentwicklung läuft mit der Bildung eines Teams unbewusst in fünf Phasen ab. Dieser automatisch einsetzende Teamentwicklungsprozess kann gezielt durch Sie mit Teamentwicklungsmaßnahmen unterstützt werden. Die Vorstellung und das Verständnis davon, welches die richtigen Maßnahmen sind bzw. was das beste methodische Vorgehen ist, hängen sehr stark vom persönlichen Empfinden der Führungskraft und dem der Teammitglieder ab. Während die einen eher die klassische Teamentwicklung (z. B. Workshops) bevorzugen, schwören die anderen auf Outdoor-Trainings, Teamevents oder Teamspiele. Eine Patentlösung gibt es nicht. Viel mehr liegt der Erfolg darin, die Teamentwicklungsmaßnahme auf das Team, den Anlass und das Ziel der Entwicklungsmaßnahme zuzuschneiden. Oftmals macht es die richtige Kombination aus.

Möglichkeiten zur Beeinflussung des Teamklimas durch Führung

Zunächst ist die kooperative, demokratische Führung das Fundament bei der Verbesserung des Teamklimas. Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte zur Förderung des Teamklimas mittels Führung erläutert.

- **Transparenz und Informationsfluss**

Die Führungskraft muss darauf achten, die Informationen auch an Ihre Mitarbeitende weiterzuleiten, so dass eventuelle Handlungen von ihnen besser nachvollzogen werden können. Auch bei Änderungen, welche das Unternehmen betreffen, sollten diese kommuniziert und bei Rückfragen geantwortet werden.

- **Maß an Kontrolle**

Es gilt übermäßige Kontrolle zu vermeiden und den Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken. Die Führungskraft soll für ihre Mitarbeitenden ansprechbar sein und nicht nur auf Mitarbeitende zugehen, wenn etwas zu bemängeln ist, sondern auch bei Lob.

- **Respekt und Wertschätzung**

Es gilt, stets auf einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden zu achten. Besonders sollten die Aufgaben so verteilt werden, wie sie zu den Mitarbeitenden passen, und die persönlichen Entwicklungs- und Berufsziele berücksichtigen.

- **Offenheit**

Offenheit bedeutet Probleme und offene Fragen gemeinsam im Gespräch zu lösen. Eine **offene Information** über alle Angelegenheiten im Unternehmen und ggf. Lagerkennzahlen sind hierzu wichtig. Hierzu kann es z. B. eine gemeinsame wöchentliche oder monatliche Sitzung mit allen Mitarbeitenden geben, um aktuelle Themen zu besprechen. Denn gründliche Informationen über die Situation des Unternehmens sind die Basis für eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden. Nur so können Sinn und Zweck einzelner Ziele oder Vorgehensweisen auch verstanden werden.

- **Freiraum**

Freiraum kann die eigenverantwortliche Arbeit für die einzelnen Mitarbeitenden bzw. für die Arbeitsgruppen bedeuten. Sie gestalten nicht nur ihre Arbeitsabläufe selbst, sondern auch ihre Arbeitszeiten, selbstverständlich im Rahmen der unternehmerischen Gegebenheiten wie z. B. Stoßzeiten. Aber auch ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit schafft Freiraum. Die **Mitarbeitenden regeln ihre Arbeitsangelegenheiten vor Ort** selbst. Fehler werden nicht bestraft. Nur so kann mutiges und eigenverantwortliches Handeln ermöglicht werden. Fehler können auf diese Weise offen besprochen und zur Grundlage für Verbesserungen

gemacht werden. Die Übergabe von Verantwortung schafft zudem Kreativität, Wertschätzung und Motivation.

- **Beteiligung**

Alle Mitarbeitenden sollten in die Planungen und Entscheidungen einbezogen werden, die sie selbst betreffen. Es gibt gemeinsame Zielvereinbarungen.

- **Kritik zulassen**

Kritik ist als Grundlage für Verbesserungen ausdrücklich erwünscht, auch dem Vorgesetzten gegenüber.

3.9.3.9 Vermeidung von Unterbrechungen

Die moderne Arbeitswelt stellt auch die Mitarbeitenden im Lager vor neue Herausforderungen. Aufgabenfelder weiten sich aus und die Flut an Informationen wächst. Jederzeit kann eine Anfrage oder eine Aufgabe z.B. persönlich, per E-Mail oder telefonisch an sie herangetragen werden. Eine Folge davon ist, dass häufig mehrere Aufgaben oder Anfragen gleichzeitig eingehen, welche die aktuelle Tätigkeit unterbrechen. Die Arbeitswissenschaft stuft Arbeitsunterbrechungen und Multitasking als psychische Belastung ein. Das kann sowohl positiv wie auch negativ sein. Im positiven Sinne kann dies als neue Herausforderung oder willkommene Abwechslung angesehen werden und sogar motivationsfördernd wirken. Negativ wird es immer dann, wenn es als Überforderung erlebt wird, weil beispielsweise die persönlichen Ressourcen überlastet sind (Ungleichgewicht zwischen Aufgabe und Bewältigungsmöglichkeit). Das kann auch zu Stress führen und sich negativ auf die Gesundheit auswirken.

Manchmal lässt sich nicht jede Art von Unterbrechung und Multitasking vermeiden. Im Folgenden wird jedoch beschrieben, wie die Führungskraft eine Reduktion herbeiführen oder den Umgang damit bestmöglich gestalten kann.

Strategie zum Umgang mit Unterbrechungen

Um einen geeigneten Umgang mit Unterbrechungen zu entwickeln sollten Führungskräfte sich folgende Fragen stellen:

- In welchen Situationen ist mir der Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking gut gelungen, in welchen eher nicht?
- Was habe ich konkret getan, um eine solche Situation zu verbessern? Was ist weniger empfehlenswert?
- Welche Strategien kann ich aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen weiterempfehlen?
- Wenn ich mich noch einmal in eine bestimmte Unterbrechungssituation hineinversetze: Welche Möglichkeiten fallen mir zusätzlich ein, um diese Situation besser bewältigen zu können?

Mit diesen Fragen können Führungskräfte für sich selbst eine Strategie entwickeln, wie sie bestmöglich in Zukunft mit solchen Situationen umgehen können. Sie sollten auch an Ihre Mitarbeitenden herantreten, so dass diese auch jeweils für sich ganz persönlich eine Strategie entwickeln können.

Zwischenrufe sofort oder später erledigen?

Bei einigen Unterbrechungen kommt eine neue Aufgabe hinzu, während die aktuelle noch nicht fertig gestellt wurde. Der Sprung zwischen den Aufgaben macht grundsätzlich leistungsunfähiger. Mitarbeitende sollten sich daher fragen, ob sie die Aufgabe sofort erledigen sollten oder nach Abschluss der aktuellen. Folgende Übersicht soll Führungskräften eine Entscheidungshilfe bieten (besprechen Sie dies auch mit Ihren Mitarbeitern):

Sofortige Bearbeitung (kein Aufschub möglich – z.B. dringender Lieferantenanruf)

Vorteile	Nachteile	Hilfestellung
Konzentration auf neue Aufgabe kann relativ rasch erfolgen	Bei der Rückkehr zur alten Aufgabe können Sachverhalte, welche bereits erarbeitet wurden, vergessen sein (doppelter Arbeitsaufwand)	Notizzettel (digital oder in Papierform) mit den wichtigsten Sachverhalten der unterbrochenen Aufgabe schreiben

Verzögerte Bearbeitung (Bearbeitungsbeginn kann abgewogen werden. Fraglich ist dabei, ob sofortige Bearbeitung notwendig und sinnvoll ist. – z.B. Rückrufbitte eines Lieferanten)

Vorteile	Nachteile	Hilfestellung
Abwägen möglich (Aufwand der Wiederaufnahme der aktuellen Aufgabe zu dem Ertrag der Unterbrechung für die neue Aufgabe)	Gedanklich bereits bei der neuen Aufgabe (versuchen Sie sich bis zum Wechsel zur neuen Aufgabe auf die aktuelle zu konzentrieren)	Nicht jede Unterbrechung ist ein Notfall und bedarf sofortiger Zuwendung. Setzen Sie Prioritäten und wägen Sie ab. Wenn möglich, so bearbeiten Sie die aktuelle Aufgabe soweit, bis sie unterbrochen werden kann oder ganz abgeschlossen ist.

Gleichzeitige Bearbeitung (parallele Bearbeitung unumgänglich)

Vorteile	Nachteile	Hilfestellung
keine	Negative Auswirkung auf Gesundheit und Wohlbefinden. Kann Qualität der Arbeit beeinträchtigen. Weniger Arbeitersparnis als eher Überforderung. Überblick kann verloren gehen (Fehler).	Wenn dies unumgänglich ist, so gehen Sie die Aufgaben in Ruhe an und meiden Sie hektisches Handeln. Setzen Sie Prioritäten.

Neustrukturierung der Tagesaufgaben (Unterbrechungen durch neue Aufgaben nehmen überhand, so dass Sie nicht alles an einem Tag erledigen können)

Vorteile	Nachteile	Hilfestellung
Die Neustrukturierung stärkt Ihr Wohlbefinden und Ihre Motivation. Sie schaffen sich so einen neuen Rahmen.	Überforderungsgefühle und Stress können entstehen, wenn Sie bei einer Aufgabenflut keine Strukturierung vornehmen.	Priorisieren Sie (1. Welche Aufgaben müssen Sie noch heute erledigt haben? 2. Welche sind wichtig? 3. Welche sind heute verzichtbar?) Halten Sie inne und strukturieren Sie sich neu.

Weitergabe von Aufgaben (Die Annahme neuer Aufgaben überschreitet Ihr Arbeitspensum)

Vorteile	Nachteile	Hilfestellung
Sie können sich nach Arbeitsübergabe wieder auf Ihre aktuelle Aufgabe konzentrieren.	Die Abgabe von Aufgaben sollte selbstverständlich nicht überhand gewinnen. Leiten Sie Aufgaben nur weiter, wenn Sie keine andere Möglichkeit sehen oder dies die sinnvollste Lösung ist.	Stellen Sie fest, dass Sie auch mit bestem Willen die Aufgabe nicht erledigen können (z.B. Zeitmangel), so geben Sie diese gezielt an Kollegen ab, die mehr Freiraum haben. Selbstverständlich übernehmen Sie auch Aufgaben von Kollegen, die zu einem späteren Zeitpunkt Hilfe benötigen.

Vorgehen nach einer Unterbrechung

Ist die Arbeitsunterbrechung abgeschlossen, beispielsweise die neue Aufgabe erledigt, so sollte der Mitarbeitende schnellstmöglich wieder zum gewohnten Arbeiten zurückkehren. Dies wirkt positiv auf den Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

Unterbrechungsursachen suchen

Um die Unterbrechungsursachen zu finden, ist es notwendig sich zu überlegen, warum man unterbrochen wird. Die Ursachen sind oftmals nicht ganz einfach zu finden. Helfen können hierbei folgende Fragestellungen:

- Wann trat die Unterbrechung auf? Gibt es Phasen im Verlauf des Arbeitstags, in denen häufiger unterbrochen wird?
- Wo trat die Unterbrechung auf? Gibt es bestimmte Orte, an denen häufiger als anderswo unterbrochen wird?
- Wer oder was hat unterbrochen? Gibt es bestimmte Störursachen, die besonders häufig unterbrechen? Wenn z.B. von einer bestimmten Person ständig unterbrochen wird, können Sie der Frage nachgehen, wie man dies in beiderseitigem Einverständnis abstellen kann.

Die Anderen als Störer

Ab und an möchte man nur kurz eine Frage geklärt haben oder eine Information weitergeben. Man selbst empfindet das nicht als Störung, die andere Person muss dafür jedoch die Arbeit unterbrechen. Häuft sich das (auch andere Personen möchten nur kurz etwas abgeklärt haben), so tritt eine Unterbrechung mehrmals auf. Die Personen, die etwas erfragen, empfinden das nicht als Unterbrechung, die unterbrochene Person jedoch schon. Das ist meist mit keiner

negativen Absicht verbunden, jedoch sollten auch solch kurze Unterbrechungsphasen eingegrenzt werden. Auch hier kann sich ein Zeitfenster zur Klärung empfehlen. Teilen Sie oder Ihre Mitarbeitende mit, dass Sie für Fragen oder Auskünfte gerne in einem gewissen Zeitraum bereitstehen.

Unzureichende Absprachen von Arbeitsaufgaben

Eine weitere Ursache von Arbeitsunterbrechungen sind fehlende, unvollständige oder missverständliche Absprachen (Arbeitsaufgaben im Team, oder zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden nicht klar abgegrenzt/Ziele nicht klar definiert). Gespräche mit allen Beteiligten sollen die Aufgaben, die Abgrenzungen und die Ziele klar vermitteln.

3.9.4 Weitere Motivationsmethoden

Die bisher beschriebenen Motivationsmethoden setzen Ihren Fokus auf Sie als Führungskraft und Ihren Umgang mit Ihren Mitarbeitenden. Die folgenden Methoden erweitern die gezeigten Methoden um Möglichkeiten, Mitarbeitenden Freiraum und Möglichkeiten zu gewähren, sich stärker mit ihrer Arbeit zu identifizieren und damit ihre Motivation zu steigern.

3.9.4.1 Qualitätszirkel

Um eine Optimierung der Prozesse im Unternehmen sowie ein erhöhtes Interesse der Mitarbeitenden für die internen Arbeitsabläufe zu erreichen, ist die Bildung von Qualitätszirkeln hilfreich. Der Qualitätszirkel setzt sich freiwillig aus einer Gruppe von fünf bis zehn Mitarbeitenden zusammen. Diese sollen den jeweiligen Prozessabschnitt oder die Abteilung sinnvoll abbilden. Qualitätszirkel werden nicht dauerhaft eingerichtet. Sie sind projektbezogen und verfolgen ein bestimmtes Ziel. Gilt das Projekt als abgeschlossen und das Ziel als erreicht, so wird der Qualitätszirkel wieder aufgelöst. Die Treffen der Teilnehmer sollten möglichst regelmäßig stattfinden. Dafür sollten etwa ein bis zwei Stunden während der Arbeitszeit oder als Überstunden zur Verfügung stehen. Sie als Vorgesetzter sollten jederzeit über den aktuellen Stand des Projekts informiert sein und bei Unterstützungserfordernissen zur Verfügung stehen. Sollten für das Projekt übergreifende Abteilungen/Prozesse mit eingebunden werden, so sollten auch Teilnehmer dieser anderen Bereiche je nach Aufwand mit eingebunden werden oder für einen Informationsaustausch befragt werden.

Für Qualitätszirkel wird empfohlen, zunächst die folgenden Rollen zu definieren:

- **Qualitätszirkelleiter**
Innerhalb des Qualitätszirkels besteht die Hauptaufgabe des Qualitätszirkelleiters in der Moderation. Neben der Rolle als Gesprächsleiter während der Sitzungen hat er vor allem eine unterstützende Wirkung bei der Lösungsfindung. Diese Position sollte nach Möglichkeit von einer neutralen Person, die nicht von dem Problem betroffen ist, ausgeübt werden. Dadurch kann das Thema von einer anderen Perspektive betrachtet werden und die Gruppe wird in ihrer Entscheidungsfindung nicht beeinflusst.
- **Qualitätszirkelmitglieder**
Ein Qualitätszirkel setzt sich je nach vorhandener Problemstellung aus Mitarbeitenden eines Arbeitsbereiches oder aus Mitarbeitenden mehrerer verschiedener Abteilungen zusammen. Wichtig bei der Zusammensetzung des Qualitätszirkels ist dabei, dass die Arbeitsabläufe der

Mitglieder direkt von dem Problem beeinflusst werden oder die Mitarbeitenden mindestens in dem betreffenden Bereich tätig sind.

Es gilt zunächst, die Probleme in den Arbeitsabläufen des Lagers zu erkennen und einzugrenzen. Wichtig ist dabei eine möglichst enge Eingrenzung des Themas, damit konkrete Lösungsvorschläge möglich sind. Nach der Sammlung von Informationen zu den entsprechenden Problemen ist es zudem erforderlich, das Problemausmaß darzustellen. Nach einer sorgfältigen Auswertung der Problemursachen können innerhalb der Arbeitsgruppe mögliche Lösungsalternativen erarbeitet werden. An dieser Stelle können verschiedene Methoden wie ein Brainstorming zum Einsatz kommen. So wird das Problemlösungs- und Kreativitätspotenzial der Mitarbeitenden genutzt. Die vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten werden im Anschluss bewertet und in eine Rangfolge gebracht. Dabei ist entscheidend, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Aufwand die Lösungsalternativen umgesetzt werden können. Nachdem die Entscheidung für eine der Alternativen erfolgt ist, kann diese realisiert werden. Bei der Umsetzung der Lösung können Korrekturmaßnahmen erforderlich sein, weshalb ein oder mehrere Mitglieder des Qualitätszirkels für die Realisierung verantwortlich sein müssen. Nach erfolgreichem Abschluss des Projektes wird der Qualitätszirkel aufgelöst. Je nach Bedarf und weiteren, auftretenden Problemen können wieder neue Qualitätszirkel gebildet werden. Im Folgenden ist das Vorgehen zusammengefasst:

- Probleme des Prozesses erkennen
- Eingrenzen des Themas
- Problemausmaß darstellen
- Ermittlung der Problemursachen
- Lösungsalternativen erarbeiten (Brainstorming, Kartenabfrage, usw.)
- Bewertung der Lösungsmöglichkeiten
- Umsetzung der Lösung
- Auflösung des Qualitätszirkels

Zudem wird empfohlen, auf eine offene und zwanglose Gestaltung der regelmäßig – bis das Projekt als abgeschlossen gilt - in der Gruppe stattfindenden Treffen zu achten. Konkret bedeutet das, dass die Teilnahme der Mitarbeitenden freiwillig und ohne Vorgaben von Ihnen erfolgen soll. Das partizipative (mitwirkende) Modell des Qualitätszirkels kann Widerstände, Konflikte, Reibungsverluste und ein falsches Vorgehen vermeiden, indem die Mitarbeitenden mit eingebunden werden. Bei parallel arbeitenden Qualitätszirkeln sollten Sie stets darauf achten, dass die jeweiligen Gruppen Informationen über den Bearbeitungsstand und – ergebnisse austauschen und sich abstimmen. Sobald der Qualitätszirkel aufgelöst wird, sollte das Ergebnis in den jeweiligen Personalakten der Teilnehmer festgehalten werden. Sie sollten die Mitarbeit der Teilnehmer im Anschluss oder beim nächsten Mitarbeitendengespräch würdigen. Dies verhilft Ihnen eine spätere Teilnahme an Qualitätszirkeln attraktiv zu machen und Sie schenken Ihrem Mitarbeitenden Wertschätzung für das Geleistete.

3.9.4.2 Arbeitsplatztausch, -erweiterung und -bereicherung

Abhängig von den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden können grundsätzlich die folgenden Arbeitsgestaltungsmaßnahmen eingesetzt werden, um eine positive Auswirkung auf Motivation und Belastung des Personals zu erzielen. Bei den Maßnahmen gilt jedoch zu beachten, dass daraus keine Mehrarbeit entsteht. Der Aufwand an sich sollte ähnlich bleiben.

Sonst könnte ein negativer Effekt auf die Motivation auftreten, da die Mitarbeitenden wahrnehmen würden, ohne eine Anpassung des Gehaltes/der Stundenanzahl mehr Leistung erbringen zu müssen.

- Arbeitsplatztausch

Arbeitsplatztausch (fachsprachlich: Job Rotation) bedeutet, dass der Mitarbeitende regelmäßig innerhalb eines vorgegebenen oder selbst gewählten Rhythmus den Arbeitsplatz wechselt. Z.B. kann so der Kommissionierer in den Bereich des Wareneingangs wechseln. Im besten Fall verläuft der Arbeitsplatztausch entlang der Arbeitsschrittfolgenfolge, damit der Mitarbeitende den Prozess vollständig kennenlernt und besser in den Gesamtzusammenhang einordnen kann. So wird dem Mitarbeitenden eine Erweiterung seiner persönlichen und fachlichen Qualifikationen ermöglicht und gleichzeitig seine Flexibilität gefördert, wodurch eine gegenseitige Vertretung deutlich erleichtert wird. Da sich die Mitarbeitenden mit dieser Bildungsmethode immer wieder in neuen Teams zurechtfinden müssen, wird auch das Sozialverhalten positiv beeinflusst.

- Arbeitsplatzweiterung

Unter Arbeitsplatzweiterung (fachsprachlich: Job Enlargement) wird die Ausweitung der Aufgaben einzelner Mitarbeitender verstanden. Durch die Zusammenfassung mehrerer gleichwertiger Aufgaben wird das Arbeitsspektrum vergrößert, während das grundsätzliche Anforderungsniveau der Stelle gleichbleibt. Es handelt sich dabei lediglich um eine Umstrukturierung der Aufgaben verschiedener Mitarbeitender. Zu einer Tätigkeit kommen weitere Tätigkeiten hinzu, die keine weiteren Qualifikationen benötigen. Durch die vielfältigeren Aufgaben kann Langeweile/Monotonie gezielt vermieden und ein größeres Verantwortungsbewusstsein beim Mitarbeitenden hervorgerufen werden.

- Arbeitsplatzbereicherung

Arbeitsplatzbereicherung (fachsprachlich: Job Enrichment) sieht eine qualitative Arbeitsbereicherung und eine damit einhergehende Vergrößerung des Entscheidungs- und Verantwortungsspielraums des Mitarbeitenden vor. Die neuen Aufgaben sind anspruchsvoller und sollen damit für den Mitarbeitenden auch interessanter sein. Meist handelt es sich dabei um Aufgaben, die zuvor von einer höheren Ebene erfüllt wurden. Der Mitarbeitende arbeitet selbständiger und trägt die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung, wodurch er vermehrte Anerkennung erfährt. Die Planung der Arbeitsprozesse ermöglicht dem Mitarbeitenden ein höheres Maß an Selbstbestimmung, indem er die Prozesse seinen Bedürfnissen entsprechend planen kann. Die dadurch gesteigerte Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung des Mitarbeitenden kann somit einen erheblichen Einfluss auf die innerliche Arbeitsmotivation haben.

- Arbeitsplatzausarbeitung

Arbeitsplatzausarbeitung (fachsprachlich: Job Crafting) bezeichnet eine Umdefinition des Arbeitsplatzes. Hierbei soll der Mitarbeitende dazu ermutigt werden und den Freiraum erhalten, den Arbeitsplatz und die Aufgabenabwicklung selbst aktiv umzugestalten. Dies muss sich nicht auf den kompletten Bereich beziehen, sondern kann einzelne Teilaspekte der Arbeitsaufgabe umfassen. Durch diese Einflussnahme und Kontrolle des Mitarbeitenden selbst über seine Tätigkeiten wird ihm Wertschätzung vermittelt.

Obwohl die genannten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen meist auf hohe Akzeptanz unter den Mitarbeitenden stoßen, sind diese oft mit einem Mehraufwand für das Unternehmen verbunden. Für eine optimale Förderung der Mitarbeitenden sind häufig zusätzliche Maßnahmen oder Investitionen notwendig. Zu beachten ist, dass bei einer Arbeitsbereicherung meist zusätzliche Personalentwicklungsmaßnahmen in Form von Schulungen erforderlich sind, um die notwendigen Qualifikationen für die zusätzlichen Aufgaben zu erwerben. Im Vergleich zu den anderen Maßnahmen ist diese Arbeitsgestaltungsmaßnahme daher meist lang andauernd und teurer für das Unternehmen. Zudem ist bei der Arbeitsbereicherung die Bereitschaft des Mitarbeitenden zur Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben eine Grundvoraussetzung für die Durchführung dieser Maßnahme. Wie bereits erwähnt sollten Sie hier die nötige Unterstützung und Führung für jeden einzelnen Mitarbeitenden anbieten und einhalten.

3.9.4.3 Strukturierte Einarbeitung

Zur Einbindung der neuen Mitarbeitende wird ein standardisiertes Einarbeitungsprogramm, das sich normalerweise über den Zeitraum der Probezeit erstreckt, empfohlen. Das Einarbeitungsprogramm kann sich dabei aus mehreren verschiedenen Elementen zusammensetzen:

- Vor dem ersten Arbeitstag: Bereits vor Arbeitsbeginn kann dem neuen Mitarbeitenden zur Vorbereitung auf den bevorstehenden Einstieg Informationsmaterial über das Unternehmen oder seine Tätigkeit in der Praxis oder ein Ablaufplan über wichtige Termine in den ersten Tagen zur Verfügung gestellt werden. Zudem sollten alle erforderlichen Maßnahmen zur Vorbereitung des Arbeitsplatzes sowie eine Information an alle betroffenen Stellen erfolgen.
- Erster Arbeitstag: Ganz besondere Bedeutung kommt der Planung des ersten Arbeitstages zu. Im besten Fall beginnt dieser mit einer Begrüßung und einer allgemeinen Einführung für den neuen Mitarbeitenden. Neben der Abwicklung der Formalitäten, wie der Ausstellung des Firmenausweises, bekommt der Mitarbeitende an dieser Stelle häufig eine Informationsmappe mit Unterlagen zu Sicherheitsvorschriften, Arbeitszeitregelungen und Betriebsvereinbarungen.
- Im nächsten Schritt erfolgt die Vorstellung und Einführung im Lager. Hierfür sollten bereits im Vorfeld alle Kollegen sowie betroffene Kollegen aus anderen Abteilungen über den neuen Mitarbeitenden informiert werden. Für erste fachliche und organisatorische Fragen kann ein Anleiter eine sinnvolle Unterstützung darstellen. Die Anleitertätigkeit wird in der Regel von einem Kollegen übernommen, dessen Aufgabe darin besteht, dem neuen Mitarbeitenden bei Fragen und Problemen zur Seite zu stehen.
- Eine entscheidende Rolle im Einarbeitungsprogramm nehmen Sie ein. Da Sie die Gesamtverantwortung für das Einarbeitungsprogramm tragen, zählt auch die soziale Einbindung des neuen Mitarbeitenden im Team zu Ihrem Verantwortungsbereich. Zum Austausch der Erwartungen beider Parteien sowie zur Festlegung der Ziele während der Einarbeitungszeit eignet sich bereits zu Beginn ein ausführliches Gespräch zwischen Ihnen und dem neuen Mitarbeitenden.
- Im Anschluss an die Einführung am ersten Tag folgt die Einarbeitungsphase, deren Vorgehensweise sich im Idealfall am Einarbeitungsplan orientiert. Der Einarbeitungsplan

richtet sich an die fachliche Einarbeitung. Um eine bestmögliche fachliche Einarbeitung zu garantieren, können im Rahmen des Einarbeitungsplans bereits konkrete praktische Einarbeitungsmaßnahmen oder bei Bedarf Schulungsmaßnahmen definiert und durchgeführt werden. Zudem können regelmäßige Feedback-Termine zwischen dem Mitarbeitenden und Ihnen ein weiterer Bestandteil dieses Einarbeitungsplans sein.

- Am Ende der Einführungsphase erfolgt eine erste Beurteilung des Mitarbeitenden durch ein Abschluss-Feedback. An dieser Stelle können Sie Ihren Eindruck vom Verhalten des Mitarbeitenden äußern und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge einbringen. Im Gegenzug kann der Mitarbeitende Feedback zum Einarbeitungsprogramm geben und eventuell vorhandene Probleme ansprechen. Die Einarbeitung war dann erfolgreich, wenn sich der neue Mitarbeitende in seine Rolle und seine Arbeitsumgebung erfolgreich eingegliedert hat und seine Aufgaben problemlos bewältigen kann.

Ergänzend wird im Folgenden eine Checkliste zur Orientierung aufgezeigt:

Tabelle 19: Checkliste zur Einarbeitung

Vor dem ersten Arbeitstag	Am ersten Arbeitstag	Die ersten Monate
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Termin für Begrüßungsgespräch vereinbaren ▪ Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeitende über den Eintritt informieren ▪ Terminvereinbarungen mit Personen treffen, die der neue Mitarbeitende kennen lernen soll ▪ Einarbeitungsplan entwerfen, in dem die Aufgaben für die ersten Arbeitstage festgelegt sind ▪ „Paten“ als Ansprechpartner bestimmen ▪ Arbeitsplatz vorbereiten ▪ Zeit für die Einführung am ersten Arbeitstag planen ▪ Nehmen Sie sich selbst der Aufgabe an und übergeben Sie diese nicht an Kollegen ▪ Unterlagen und Ausrüstung vorbereiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begrüßungsgespräch führen ▪ Mitarbeitende über das Unternehmen und die Bedeutung seiner Aufgabe informieren ▪ Mitarbeitende durch den Betrieb führen ▪ Kurz die Strukturen und Arbeitsabläufe erläutern ▪ Mitarbeitende bei seinen Kollegen vorstellen ▪ Aufgaben übertragen ▪ Ermuntern, Fragen zu stellen und bei Problemen den „Paten“ zu kontaktieren ▪ genügend Zeit lassen, die vielen Informationen und Eindrücke zu verarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützen Sie Ihren Mitarbeitenden und ermutigen Sie den Paten zu unterstützen bei(m)... ▪ Problemen fachlicher Art ▪ Der Eingewöhnung ▪ Kennen lernen ungeschriebener Regeln ▪ Bekanntmachen mit wichtigen Personen/Kollegen ▪ Der Erklärung der Bedeutung der/seiner Arbeit ▪ Informieren über die genauen Arbeitsziele

3.9.4.4 Transparente Information und Kommunikation

Transparente Information und Kommunikation durch Sie, als Vorgesetzten, ist ein entscheidender Faktor für die Motivation der Mitarbeitenden und die Qualität der Zusammenarbeit im Team. Für eine stärkere Identifizierung mit dem Unternehmen ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden über wichtige Entscheidungen informiert werden und sich im Idealfall selbst aktiv einbringen können. Neben der Unterstützung des gemeinsamen Handelns im Team wird auf diese Weise vorwiegend das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden gefördert.

Wichtig dabei ist, dass Sie den Informationsfluss ausgewogen halten sollten. Sowohl eine Informationsüberflutung wie auch Informationsdefizite sind schädlich für die Motivation Ihrer Mitarbeitenden und erschweren die Aufgabenausführung.

▪ Informationsdefizite

Defizite können entstehen, wenn Informationen fehlen oder nicht aktuell sind.

Aber auch ungünstig dargestellte, unverständliche, schlecht zugängliche oder verspätete Informationen führen zu Defiziten. Ein Beispiel wäre eine hohe Anzahl von Informationsaushängen im Wareneingang, zu kleine Schrift auf den Infobrettern oder unterschiedliche/widersprüchlichen Anweisungen von dem bzw. den Vorgesetzten.

▪ Informationsüberflutung

Übersteigt die Informationsmenge die Möglichkeiten der Informationsaufnahme, so kann es sein, dass Informationen nicht beachtet werden oder nicht richtig verarbeitet werden können. Beispielhaft kann hier eine Flut an E-Mails genannt werden, bei welchen jedoch die meisten nur für eine bestimmte Mitarbeitendengruppe relevant sind.

Ein häufig angewendetes Instrument zur Umsetzung transparenter Verständigung und Kommunikation sind **regelmäßige Teambesprechungen** innerhalb eines Arbeitsbereiches. Die organisatorischen Rahmenbedingungen können individuell festgelegt werden und berücksichtigen dabei die folgenden Aspekte.

▪ Fixe Besprechungstermine

Fixe Besprechungstermine finden gewöhnlich an einem festen Tag in regelmäßigen Abständen statt. Durch die Regelmäßigkeit des Termins wird die Teilnahme für die Mitarbeitenden selbstverständlich. Die Besprechungsteilnehmer können sich darauf einstellen und haben die Möglichkeit, eigene Themen vorzubereiten. Im Gegensatz dazu besteht bei einer flexiblen Durchführung von Teambesprechungen oftmals die Gefahr, dass diese in der Hektik des Tagesgeschäfts untergehen und zu spät oder gar nicht stattfinden.

▪ Regelmäßigkeit der Besprechungen

Die Regelmäßigkeit/Häufigkeit der Teambesprechungen hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Einflussgrößen sind unter anderem die Schwierigkeiten der Aufgaben im Arbeitsbereich, die Planbarkeit von Ereignissen und die Dynamik des Umfeldes sowie die Größe des Teams.

- Dauer der Teambesprechungen

Die Dauer der Besprechungen hängt überwiegend von der Anzahl der Teilnehmer, den Aufgabenstellungen und den Abständen zwischen den Besprechungen ab. Aus diesem Grund ist es möglich, dass die Besprechungen jedes Mal unterschiedlich lange dauern. Jedoch sollte bereits im Vorfeld ein ungefährender Zeitkorridor definiert werden, damit sich die Teilnehmer darauf einstellen können. Sie können eine Struktur im Sinne einer Standardagenda aufbauen, welche sich bei jedem Termin widerspiegelt. Um zeitlich eine bessere Planung zu haben, können Sie mit vorgegebenen Redezeiten pro Person arbeiten. Grundsätzlich wird eine Dauer von einer halben bis maximal zwei Stunden empfohlen. Siehe hierzu auch „Tagesordnung“ in diesem Kapitel.

- Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen umfassen im Wesentlichen die Räumlichkeiten sowie die Tageszeit, zu der die Besprechung stattfindet. Die genutzten Räumlichkeiten sollten mindestens mit einem Flipchart oder ähnlichen Gegenständen ausgestattet sein, da es oftmals hilfreich sein kann, komplexe Themen aufzuzeichnen. Gegebenenfalls sind hierzu Besprechungsecken einzurichten. Des Weiteren sollte für die Besprechung eine Tageszeit gewählt werden, zu der eine leistungsfähige Mitarbeit der Teilnehmer garantiert werden kann. Termine am späten Abend oder Freitagnachmittag sollten daher vermieden werden.

Für eine wirksame Abwicklung der Besprechungen sollte im Vorfeld eine Tagesordnung mit allen wichtigen Punkten aufgestellt werden. Möglichen Zeitüberschreitungen kann dadurch gezielt entgegengewirkt werden. Siehe hierzu „Dauer der Teambesprechungen“. Eine möglichst wirkungsvolle Nutzung der Besprechungszeit wird ermöglicht. Neben den einzelnen Themenpunkten sollte die Tagesordnung Angaben zum jeweiligen Themenverantwortlichen, zum Zeitbedarf und zur Zielsetzung der einzelnen Punkte enthalten.

Für eine wirksame Verarbeitung der in der Besprechung erhaltenen Informationen ist es erforderlich, diese in einem Protokoll schriftlich festzuhalten. Auch für die Weitergabe der Informationen an nicht anwesende Teammitglieder kann ein Protokoll eine sinnvolle Hilfestellung sein. Jedoch gilt dabei zu beachten, dass ein Protokoll auf längerfristige Sicht persönliche Informationen nicht ersetzen kann.

Weiterführend können folgende Gestaltungsansätze zu einem transparenten und ausgewogenen Informationsfluss helfen:

- Informationen **abrufbar machen** (z.B. technische Lösungen – Intranet)
- Informations**bedarf optimieren** (z.B. Informationsmanagement erweitern/reduzieren)
- Informations**darstellung verbessern** (z.B. Infoaushänge überprüfen – Sichtbarkeit, Leserlichkeit, Anzahl und Position)
- Umgang mit digitalen **Medien optimieren** (z.B. für E-Mails eingeschränkte Adresslisten einführen)
- Transparente Informationsflüsse schaffen (z.B. Treffen von Regelungen: Wer muss an wen wann berichten?)

3.9.4.5 Prozesse mitarbeitendenfreundlich optimieren

Um die Prozesse im Unternehmen zu optimieren, gibt es viele verschiedene Vorgehensweisen. Im Folgenden werden relevante Methoden und das Vorgehen vorgestellt. Zunächst ein paar Grundbegrifflichkeiten:

- Ein **Prozess** ist eine zeitlich-logische Abfolge von Handlungen zur Erstellung einer Leistung. Prozesse in Unternehmen sind Arbeitsabläufe, mit welchen ein Unternehmen auf bestimmte Impulse (z.B. Kundenauftrag) reagiert
- **Prozessmanagement** gestaltet, dokumentiert, steuert und verbessert Prozesse. Gutes Prozessmanagement beantwortet stets die Fragen: „Wer ist zuständig?“, „Was ist zu tun?“, „Was muss als Ergebnis herauskommen?“ „Welche Ressourcen werden benötigt?“ und „Bis wann ist es zu erledigen?“

Um Prozesse in Unternehmen Mitarbeitendenfreundlich zu optimieren wird folgendes Vorgehen grundsätzlich vorgeschlagen:

1) Prozessabgrenzung:

- Legen Sie fest, welchen Prozess sie verbessern möchten.
- Grenzen Sie diesen von den Nebenprozessen ab (z.B. vor- und nachgelagerte Prozessschritte).
- Überlegen Sie, welche anderen Personen und Abteilungen in diesem Prozess betroffen sind oder diesen beeinflussen.
- Definieren Sie, in welcher Tiefe Sie den Prozess betrachten möchten (z. B. nur oberflächlich – Buchungsvorgang bei Wareneingang; eine Ebene tiefer – welche Buchungen fallen an, wer ist dafür verantwortlich und was wird durch die Buchung ausgelöst).
- Legen Sie fest, mit welcher Methode Sie den Prozess analysieren möchten.
- Definieren Sie das zu erreichende Ziel. Dieses sollte im Optimalfall messbar sein, um den Erfolg nachweisen zu können.

2) Prozessaufnahme:

Nun gilt es den Prozess aufzunehmen. Wie dies getan werden kann, wird im Folgenden anhand zweier Methoden beschrieben.

Bei eigener Beobachtung kann die **Kreidekreis-Methode** eingesetzt werden. Bei der Kreidekreis-Methode handelt es sich um eine Methode, in der ein Kreidekreis auf den Boden gemalt und die umliegenden Prozesse von diesem Standpunkt aus beobachtet und analysiert werden. Diese Methode dient dazu, Verbesserungspotenziale in den Abläufen zu erkennen. Gelingt es, die gegenseitige Beobachtung nicht als Kontrolle wahrzunehmen, können enorme Potenziale erschlossen werden. Dafür wird benötigt:

- Ein Klemmbrett oder Schreibblock
- Kugelschreiber oder ein anderer Stift
- Eventuell Sicherheitsschuhe und eine Warnweste sowie Schutzkleidung

Vorgehensbeschreibung für operative Führungskräfte:

Begeben Sie sich direkt an den Ort, an welchem der Prozess abläuft, und beobachten selbst die Vorgänge. Schreiben Sie alles auf, was Sie beobachten, so dass Sie den vollständigen Prozess niedergeschrieben haben. Achten Sie auch besonders auf Tätigkeiten, welche nicht direkten Wertzuwachs geben und wo Verschwendung auftaucht. Das können z.B. eine Wartezeit oder lange Laufwege sein.

Sie sollten dabei beachten, dass der Ort, von welchem Sie beobachten, zentral gelegen ist und Sie Ihre Mitarbeitende durch Ihre Anwesenheit nicht stören. Achten Sie auch unbedingt darauf, dass Sie die beobachteten Mitarbeitenden im Vorfeld informieren, und vermeiden Sie, Ihnen das Gefühl zu geben, überwacht zu werden. Der Fokus dieser Methode ist der Prozess und nicht die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden.

Sie können den Prozess auch alternativ mittels **strukturierter Interviews** aufnehmen. Dafür benötigen Sie:

- Interviewpartner
- Fragebogen
- Einen Raum (z.B. Ihr Büro oder Besprechungsecke)
- Genügend Zeit für den/die Termine, damit kein Zeitdruck entsteht
- Kugelschreiber oder einen anderen Stift
- Schreibblock

Überlegen Sie, welche Informationen Sie zum festgelegten Prozess benötigen, so dass dieser bestmöglich wiedergegeben wird. Definieren Sie Fragen, welche Ihren Informationsbedarf abdecken. Fragen könnten z.B. sein: „Welche Arbeitsmittel benötigen Sie, um den Prozess zu beginnen?“, „Stehen Ihnen sämtliche Arbeitsmittel hierfür ausreichend zur Verfügung?“. Erstellen Sie die Fragen, so dass sich aufgrund der Antworten ein kompletter Ablauf des Prozesses widerspiegelt. Offene Fragen sind hierfür besser geeignet als Fragen auf die mit „Ja“ oder „Nein“ geantwortet werden kann. Des Weiteren muss ein Leitfaden erstellt werden, der den Inhalt des Gesprächsverlaufs offenlegt. Wenn Sie dies ausreichend vorbereitet haben, so wählen Sie Ihre Interviewpartner. Achten Sie darauf, dass diese direkt mit dem Prozess zu tun haben. Um verschiedene Sichtweisen auf den Prozess zu erhalten, ist es sinnvoll, mit verschiedenen Prozessbeteiligten zu sprechen. Sie sollten sich selbst und die Zielsetzung des Interviews Ihrem Gegenüber vorstellen, um den persönlichen Erwartungen der Teilnehmer entgegenzuwirken. Beachten Sie auch, dass Sie nur tatsächliche Informationen aufnehmen. Informationslücken dürfen nicht selbst gefüllt werden. Halten Sie hierbei dann lieber nochmals Rücksprache. Wenn es Ihnen möglich ist, dann nehmen Sie einen zweiten Interviewer mit dazu. So kann sich eine Person auf den Gesprächsverlauf und die andere Person auf das Aufschreiben der Antworten konzentrieren.

3) Prozessvisualisierung

Wenn Sie die Prozesse nun vollständig aufgenommen haben, so kann es Ihnen eine Hilfe sein, die Prozesse zu verbildlichen. Dadurch lassen sich komplexe Zusammenhänge leicht nachvollziehbar darstellen, erkennen und besser in der Gruppe diskutieren.

Eine einfache Darstellung ist das **Flussdiagramm**. Hierbei wird der Prozess in chronologischer Abfolge in Teilprozesse gegliedert und verbildlicht. Die Visualisierung erfolgt durch eine weit verbreitete Symbolik. Hierzu können Sie die vorgegebenen Symbole entsprechend Ihres aufgenommenen Prozesses verwenden. Beginnen Sie z. B. mit dem Symbol für Anfang/Ende (

□) und setzen dann den ersten Prozessschritt aus Ihrer Aufnahme dahinter (□). Um eine Verbindung herzustellen, können Sie jeweils das Symbol der Verknüpfung verwenden (→). Im Anschluss können Sie den darauf folgenden Prozessschritt (□ → □ → □) anreihen usw. Bei dieser Art der Darstellung haben Sie auch die Möglichkeit, eine Entscheidung einzubauen (◇). Das kann z. B. dann der Fall sein, wenn der Prozess durch ein Ereignis unterschieden werden muss (Qualitätskontrolle für dieses Teil in Ordnung? Ja/Nein). Schnittstellen, Dokumente und Prozessvarianten sind durch das Einfügen der jeweiligen Symbole darstellbar. Die Symbole können Sie noch jeweils mit charakteristischen Schlagworten versehen.

Beachten Sie hierbei, dass der definierte Prozess vollständig erfasst werden muss. Er sollte von oben nach unten ablaufen. Sie sollten die Prozessschritte in der Mitte, die zugehörigen Dokumente auf der rechten Seite und die zugehörigen Schnittstellen auf der linken Seite des Blattes anordnen und Verzweigungen in Textform beschreiben, wenn Prozesse viele Varianten aufweisen. Die Beschreibung sollte möglichst einfach gehalten werden, so dass diese auch für Dritte verständlich ist. Die Übersichtlichkeit bleibt somit gewahrt. Die Standardisierung in dieser Form lässt den Prozess auch für andere schnell verständlich erscheinen und auch Sie werden Prozesse schneller nachvollziehen können, die in dieser Form dargestellt sind.

4) Schwachstellenanalyse

Wenn Sie nun Ihren Prozess bildhaft dargestellt haben, so können Sie die Schwachstellen besser erkennen. Haben Sie den verbildlichten Prozess nun vor sich, suchen Sie im Prozess nach Schwachstellen und beschreiben Sie diese. Sie können sich hierzu folgende Fragen stellen:

- „Ist dieser Prozessschritt sinnvoll/zielführend?“
- „Sind zu viele Schnittstellen zu anderen Abteilungen vorhanden?“
- „Gehen Informationen verloren?“
- „Gibt es Prozessabschnitte, die unnötig komplex erscheinen?“
- „Macht der komplette Ablauf des Prozesses Sinn?“
- „Passieren Fehler bzw. gibt es oft Klärungsbedarf/Rückfragen?“

Sie können nun die von Ihnen erkannten Schwachstellen aufnehmen, beschreiben, warum die Schwachstelle ein Problem darstellt, und das Problem bewerten (z.B. wie groß ist das Problem/wie stark wird der Prozess dadurch beeinflusst). Danach können Sie die Schwachstellen nach „Problemgröße“ sortieren. Im Anschluss sollten Sie die Ursachen für diese Schwachstelle herausfinden. Das ist wichtig, da Sie nur durch die Behebung der Ursache die Schwachstelle nachhaltig verbessern können. Hierbei beginnen Sie damit, die Schwachstelle als Problem zu formulieren. Legen Sie im Folgenden Haupteinflussgrößen dafür fest. Sammeln Sie mögliche Ursachen. Bewerten Sie diese und werten Sie sie aus. Ein Beispiel wäre, wenn Sie feststellen, dass schlechte Kopien aufgrund der Unleserlichkeit zu Fehlern führen. Das Problem wären Fehler bei der Qualitätskontrolle im Wareneingang aufgrund schlechter Kopien. Haupteinflussgrößen können Mensch (falsche Maschinenbenutzung), Methode (zu wenig Toner), Material (falsche Tonerart) und Maschine (Walzenzustand) sein. Nun kann zu den Haupteinflussgrößen die Ursache erfragt werden. Am Beispiel der falschen Maschinenbedienung kann das so aussehen:

- Warum wurde die Maschine falsch benutzt? – Es erfolgte eine falsche Einweisung.
- Warum erfolgte eine falsche Einweisung? – Die Einweisung in Papierform über dem Drucker ist veraltet.
- Warum ist sie veraltet? – Weil Sie nach dem Kauf des neuen Druckers nicht ausgetauscht wurde.

Nach dem mehrfachen Fragen nach dem „Warum?“ wurde nun erkannt, dass die Ursache ist, dass das Dokument zur Bedienung des Druckers nicht ausgetauscht wurde. In Zukunft könnte man hier also eine Checkliste erstellen, welche die Schritte im Falle eines Austausches des Druckers aufzeigt. So kann das Problem auch in Zukunft sicher abgestellt werden. Der Austausch sollte selbstverständlich erfolgen.

Hierzu eignet sich auch das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fachsprachlich: Ishikawa Diagramm). Im Optimalfall sollten Sie hierfür Teambesprechungen planen, so dass Sie gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitenden das Diagramm ausarbeiten können. Dieses können Sie als Leitfaden zur Strukturierung und Ursachenforschung verwenden. Hierbei sollten Sie die folgenden fünf Schritte beachten:

Diagramm erstellen und Haupteinflussgrößen benennen: Schreiben Sie das Problem an die Spitze des großen Pfeils. Benennen Sie nun die Haupteinflussgrößen. Diese können Mensch, Maschine, Material, Methode, Milieu (Mitwelt) und Messung sein. Sie können diese aber nach Belieben erweitern, je nachdem um welchen Handlungsbedarf es sich handelt.

Haupt- und Nebenursachen erarbeiten: Im Anschluss können potenzielle Ursachen niedergeschrieben werden. Tragen Sie diese auf die kleineren Pfeile ein, welche zur Mitte zulaufen. Liegen diesen nochmals weitere Ursachen zugrunde, so können Sie die Pfeile jeweils noch um die Nebenursachen ergänzen.

Vollständigkeit überprüfen: Überlegen Sie nun im Team, ob Sie wirklich alle Ursachen genannt haben oder noch Lücken bestehen. Ergänzen Sie gegebenenfalls.

Auswahl der wahrscheinlichen Aussagen: Gewichten Sie nun die potenziellen Ursachen nach Bedeutung und Einflussnahme auf das Problem.

Überprüfung der wahrscheinlichsten Ursache auf Richtigkeit: Nun sollten Sie analysieren, ob Sie tatsächlich die richtige Grundursache für das Problem gefunden haben. Ist dies der Fall, so können Sie die Ursache beheben.

Wenn Sie diesen Durchlauf für die von Ihnen gelisteten Schwachstellen durchführen, so werden Sie nachhaltig Ihre Prozesse verbessern. Bei der Umsetzung können Sie beispielsweise auch Checklisten erstellen, in welchen Sie vorgeben, wer, was, wie, bis wann umzusetzen hat, so dass die neuen Prozesse eingehalten werden. Überprüfen Sie die Umsetzung und Einhaltung der neuen Vorgaben und bessern Sie gegebenenfalls nach.

3.10 Forschungsergebnisse des Arbeitspakets 4.2 – Ausarbeitung für eine beispielhafte Veröffentlichung der Methoden in einer multimedialen Onlineplattform

Ziel des Arbeitspaketes 4.2 war eine beispielhafte Veröffentlichung der Forschungsergebnisse auf einer multimedialen Onlineplattform zur besseren Nutzbarmachung für operative Führungskräfte im Lager. Die Projektergebnisse in Form eines Katalogs erfolgsversprechender Motivationsmethoden, eines Handlungsleitfadens sowie eines Umsetzungsbeispiels auf einer Onlineplattform können die aktuell hohe Umsetzungshürde zur Umsetzung der Methoden reduzieren und es KMU erleichtern, Motivationsmethoden anzuwenden. Insbesondere die Umsetzung auf einer Onlineplattform fördert dabei den Lern- und Umsetzungserfolg. Dies wurde ebenfalls vom projektbegleitenden Ausschuss bestätigt, nachdem die Funktionalität und damit auch die Vorteile einer multimedialen Veröffentlichung erläutert und für die Zielgruppe der operativen Führungskräfte geprüft und aufgezeigt wurden.

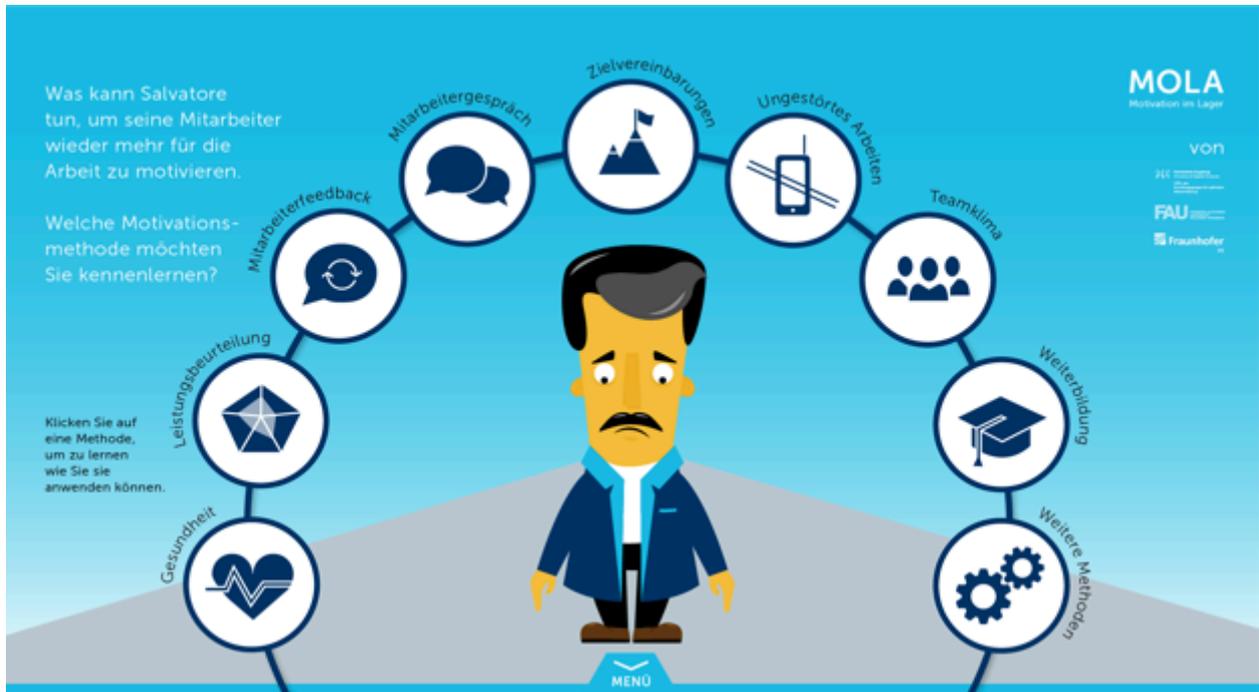
Mitarbeiterschulungen zu Themen wie „Mitarbeitendenführung“ und „Mitarbeitendenmotivation“ sind häufig generell gehalten und nicht auf die Anforderungen in der Logistik angepasst. Die Plattform soll daher für operative Führungskräfte in der Logistik die erste Anlaufstelle sein, um sich sowohl einen Überblick über mögliche Methoden zur Gesundheits- und Motivationsförderung zu verschaffen als auch in komprimierter Form die Kompetenz anzueignen, die jeweilige Methode in der Praxis anwenden zu können.



Unter dem Motto „Motivierte Logistiker leisten mehr!“ wurde eine Botschaft sowie die Einstellung der Praxispartner eingefangen, um eine Identifikation der Zielgruppe mit der Plattform zu gewährleisten. Hierzu wurde die Identifikationsfigur „Salvatore“ geschaffen. Dieser ist als Lagerleiter konzipiert, mit dem sich die teilnehmenden Unternehmen am ehesten identifizieren können.

Um die tägliche Situation aus der Praxis darzustellen, wurde hierzu ein kurzer Animationsfilm erstellt, welcher die tägliche Herausforderung des Lagerleiters im Umgang mit seinen

Mitarbeitenden darstellt: Während der Lagerleiter motiviert in den Tag startet, begegnen ihm auf seinem Lagerrundgang Mitarbeitende mit gesundheitlichen Problemen (z.B. Rückenschmerzen), demotivierte Mitarbeitende, überforderte Mitarbeitende etc.. Dies bedrückt den Lagerleiter. Um ihm eine Hilfestellung anzubieten, wird nun auf der Plattform eine Übersicht über sämtliche im Forschungsprojekt erprobten Motivationsmethoden zur Verfügung gestellt. Diese werden mit den beim Rundgang gesehenen Problemen in Verbindung gebracht.



Der Lagerleiter entscheidet sich zunächst für das Mitarbeitendengespräch. Hier erhalten Nutzer der Plattform einen Überblick, wann welche Methode sinnvoll einzusetzen ist.



Hier besteht die Möglichkeit, sich ein Video zu der jeweiligen Methode anzusehen, um diese möglichst schnell und effizient anwenden zu können. Im Video werden das Vorgehen sowie zu berücksichtigende Besonderheiten erläutert.

Das Mitarbeitergespräch

MOLA
Motivation im Lager

von
FAU
Fraunhofer

Das Gespräch mit dem Mitarbeiter ist die zentrale und meistverwendete Methode der Mitarbeitermotivation für Führungskräfte. Meistens geht es dabei um Feedback, also eine Rückmeldung zu Ergebnissen, Verhalten und Aufgaben. Daher ist es wichtig, dass Sie lernen, zielgerichtete Mitarbeitergespräche zu führen.

Wichtig ist, dass Mitarbeitergespräch als einen zielgerichteten Prozess zu verstehen, in dem Sie als Führungskraft mit dem Mitarbeiter ein Ergebnis erzielen.

Das regelmäßige Mitarbeitergespräch bildet den Grundstein einer motivierenden Mitarbeiterführung. Um dies zu erreichen, empfehlen wir bei einem strukturierten Mitarbeitergespräch folgenden **Ablauf**:

1. Kurze Einleitung – Sinn und Zweck sowie Ablauf des Gespräches > [mehr lesen](#)
2. Mitarbeiter stellt seine Sicht dar, danach geben Sie Ihr Feedback > [mehr lesen](#)
3. Sie besprechen den Gesprächsbogen im Detail > [mehr lesen](#)
4. Sie besprechen die Zukunft > [mehr lesen](#)

Schon alles gelesen? Dann weiter zum

[Downloadbereich](#) oder [Ab in die Praxis!](#)

zurück MENU

Zudem besteht die Möglichkeit, sich über jeden einzelnen relevanten Schritt im Mitarbeitendengespräch tiefergehend zu informieren. Im Downloadbereich können Hilfsmittel heruntergeladen und verwendet werden. Die Hilfsmittel werden entsprechend des Logistik-Kontextes angepasst und zur Verfügung gestellt.

MOLA
Motivation im Lager

von
FAU
Fraunhofer

DOWNLOADBEREICH

Wie Sie in verschiedenen Situationen reagieren

Was sollten Sie als Führungskraft vor allem tun?

Fall 1 24-42	<ul style="list-style-type: none">↳ Laufen↳ Mit dem Mitarbeiter reden↳ Neue Herausforderungen für die Zukunft stellen
Fall 2 1-15	<ul style="list-style-type: none">↳ Standards oder Methoden über Übernehmen bzw. die eigene Kompetenz werden↳ Mitarbeiter, die Aufgaben zunächst unvollständig erledigen
Fall 3 1-15	<ul style="list-style-type: none">↳ Mitarbeiter für die richtige Leistung hervorheben↳ Mitarbeiter bei Leistungsproblemen für die Zukunft adhibieren↳ Mitarbeiter↳ Bei besonderen/ dringenden Überforderung der Anforderungen einen anderen Aufgabenbereich für den Mitarbeiter suchen
Fall 4 24-42	<ul style="list-style-type: none">↳ Vertrauen, Ehrlich und transparent die Bewertung vom Mitarbeiter annehmen↳ Diese besonders auf die Erstellung der Feedback Fragen achten↳ Die Anforderungen/ Methoden verdeutlichen↳ Mitarbeiter

zurück

Download

MENÜ

In Form eines E-Learning Umfeldes können Interessenten zudem ihr erlerntes Wissen testen, bevor sie die erlernte Methode in der Praxis anwenden.

MOLA
Motivation im Lager

von
FAU
Fraunhofer

Testen Sie Ihr Wissen in der Praxis

Nun können Sie herausfinden, ob Sie schon genug über die Methode des Mitarbeitergesprächs erfahren haben, um es erfolgreich in der Praxis anzuwenden.

Um ihr Wissen zu testen, haben wir ein paar Fragen für Sie zusammengestellt. Viel Vergnügen beim Beantworten der folgenden Fragen!

FRAGE 1:

„Was machen Sie bevor Sie dem Mitarbeiter im Gespräch Feedback geben?“

a) Gar nichts, ich spreche die kritischen Punkte sofort an.

b) Ich warte bis der Mitarbeiter bequem sitzt und informiere ihn dann über den Sinn und Ablauf unseres Gesprächs.

c) Ich frage ihn als erstes, was er sich von dem Gespräch erwartet.

zurück

Nächste Frage

MENÜ

Ziel dieses Mock-Ups war das Aufzeigen der Funktionalität sowie der Wirkungsweise der Darstellung von Methoden zur Gesundheits- sowie Motivationsförderung auf einer Online-Plattform. Die Plattform existiert derzeit nicht als fertige Lösung. Nach der positiven Bewertung dieses Konzept auf der fünften Sitzung des projektbegleitenden Ausschusses sowie der Abschlussveranstaltung soll im Rahmen des Projektantrags „MoLon“ (Motivationsmethoden in der Logistik online“ diese Plattform zielgerichtet weiterentwickelt werden.

4. Verwendung der Zuwendung

An dieser Stelle erfolgt eine tabellarische Darstellung der Verwendungen der Zuwendung für das Jahr 2016 bis 2018. Im Projekt wurden für die Arbeitspakete stets wissenschaftlich-technisches Personal bzw. wissenschaftliche Hilfskräfte benötigt.

Fo.stelle	ges. MM	Personal	Name
1	6,75	wiss. MA	Isakovic Marjan Kapfer Christoph
2	10,30	wiss. MA wiss. Hilfskraft	Buck Moike Jehle Franziska Lubecki-Weschke Nicole Wrobel Heiko Engelhardt Niklas Otto Michelle Sziel Sarah
3	10,05	wiss. MA wiss. Hilfskraft	Eibl Bettina Nienaber Hannah Sczogiel Susanne Nguyen Linda Watzel Alice

5. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

Hiermit bestätigen alle Forschungsstellen, dass alle durchgeführten Arbeiten notwendig und angemessen waren. Die Fördermittel und das Personal wurden zielorientiert und adäquat, den Aufgaben angemessen eingesetzt. Die verwendeten Methoden waren gemäß der Projektplanung vorhanden und wurden gemäß ihrer Bestimmung verwendet.

6. (Geplanter) Ergebnistransfer in die Wirtschaft

Maßnahme	Ziel	Ort/Rahmen	Datum/ Zeitraum
Maßnahme A: Projektbegleitender Ausschuss (PA)	Fortlaufende Diskussion der Projektergebnisse im PA für einen frühzeitigen Transfer in die Praxis	A1: Vorstellung des Projekts, Diskussion der geplanten Arbeiten und Einbringung von Anforderungen der KMU A2: Diskussion der Zwischenergebnisse und des weiteren Vorgehens, Workshops zur Auswahl eines geeigneten Methodenportfolios A3: Abschlusspräsentation und Diskussion der erzielten Ergebnisse	I. Quartal 2016 I. Quartal 2017 Januar 2018
Maßnahme B: Verbandsaktivitäten	Ergebnistransfer in die Wirtschaft durch Vorstellung von (Teil-) Ergebnissen des Projekts auf Verbandsveranstaltungen	B1: Ergebnispräsentation auf Veranstaltungen des Logistik Clusters Schwaben B2: Ergebnispräsentation auf Veranstaltungen der Großhandels- und Fachverbände wie bspw. dem Verband Technischer Handel VTH B3: Ergebnisvorstellung auf dem BVL-Kongress	III. Quartal 2016 bis I. Quartal 2018
Maßnahme C: Internetdarstellung	Elektronische Verarbeitung der Forschungsinhalte zur Gewinnung weiterer interessierter Unternehmen	C1: Vorstellung des Projekts über den Newsletter der Fraunhofer SCS & gP Business der Hochschule Augsburg / Fakultät Wirtschaft C2: Internetauftritt des Forschungsprojekts auf den Webseiten der Fraunhofer SCS und der HSA	I. Quartal 2016, laufende Aktualisierung
Maßnahme D: Messepräsentationen	Präsentation von (Teil-) Ergebnissen auf Messen	D1: Vorstellung des Projekts auf der „LogiMat“ und „Transport Logistic“	März 2016 und Mai 2017
Maßnahme E: Veröffentlichungen	Zeitnahe Verbreitung der Ergebnisse durch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften	E1: Veröffentlichung von (Teil-) Ergebnissen in einschlägigen Fachzeitschriften wie „Logistik heute“, „Logistra“ und ähnlichen Zeitschriften der betroffenen Industriezweige	I. Quartal 2017 und IV. Quartal 2017
Maßnahme F: Übernahme in die Lehre	Einbringung der Ergebnisse des Projekts in den Lehrbetrieb	F1: Mitarbeit studentischer Hilfskräfte F2: Betreuung von Abschlussarbeiten (Bachelor, Master) und Durchführung von Praktika F3: Einbindung in Lehre über studentisches Projekt	Gesamte Projektlaufzeit

Von den im Antrag vorgesehenen Maßnahmen wurden folgende erfüllt:

A1: Vorstellung des Projekts, Diskussion der geplanten Arbeiten und Einbringung von Anforderungen der KMU auf der 1. PA Sitzung am 11.05.2016 in Illertissen, 2. PA Sitzung am 10.11.2016 in Burgau, 3. PA Sitzung am 24.02.2017 in Augsburg, 4. PA Sitzung am 05.05.2017 in Immenstadt und auf der 5. PA Sitzung am 17.11.2017 in Soest

A2: Diskussion der Zwischenergebnisse und des weiteren Vorgehens, Workshops zur Auswahl eines geeigneten Methodenportfolios am 23.01.2017 in Nürnberg, auf der 3. PA Sitzung am 24.02.2017 in Augsburg und auf der 4. PA Sitzung am 05.05.2017 in Immenstadt

A3: Abschlusspräsentation und Diskussion der erzielten Ergebnisse am 06.02.2018 in Nürnberg

B1: Ergebnispräsentation auf Veranstaltungen des Logistik Clusters Schwaben im Rahmen des HSA_ops Gesprächs am 31.05.2017; Auf der Mitgliederversammlung des Logistik Clusters Schwaben am 20.07.2016 bei der Liebherr Logistics GmbH in Kirchdorf.

B2: Ergebnisse werden erst nach Projektabschluss vorgestellt. Ankündigung erfolgte bereits auf der BDB – Bund deutscher Baustofffachhandel (siehe G2)

B3: Projektvorstellung auf dem BVL-Kongress am 21.10.2016 und am 27.10.2017

C1: Vorstellung des Projekts über den Newsletter der Fraunhofer SCS im Newsletter 02/2016 erschienen; Vorstellung des Projektes über den Newsletter der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg im Sommersemester 2016 (gP-Business) und im Sommersemester 2017 (gP-Business) sowie im Forschungsbericht der Hochschule Augsburg 2016 und 2017 (gP-Forschung), Newsletter der Spedition Nuber GmbH 06/2017

C2: Internetauftritt des Forschungsprojekts auf den Webseiten der Fraunhofer SCS und der

HSA <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Motivationssteigerung.html> und

<https://www.scs.fraunhofer.de/de/forschung/diversifizierung/mola.html>

D1: Vorstellung des Projekts auf der „LogiMat“ am 12.05.2017

E1: Veröffentlichungen von (Teil-)Ergebnissen in einschlägigen Fachzeitschriften wie „Logistik heute“, „Logistra“ und ähnlichen Zeitschriften der betroffenen Industriezweige:

Verkehrsrundschau Ausgabe 21 / 2017, Logistik Heute Ausgabe 7 – 8 / 2017 und Transport aktuell Ausgabe 05 / 2017, Logistik Aktuell am 19.04.2018

F1: Mitarbeit studentischer Hilfskräfte zur Identifikation motivationsfördernder Maßnahmen in der Logistik im Sommersemester 2016 bis Wintersemester 2017

F2: Betreuung von Abschlussarbeiten (Bachelor und Master) zu motivationsfördernden Methoden in der Logistik an der Hochschule Augsburg im Sommersemester 2016 bis Wintersemester 2017; Auswirkungen digitaler Transformationsprozesse auf die Mitarbeitermotivation im Lager; Mitarbeitermotivation in der Logistik; Non-monetäre Mitarbeitermotivation: Optimierungspotenziale beim Einsatz von Motivationsinstrumenten in der Logistikdienstleistungsbranche.

F3: Einbindung in Lehre an der Hochschule Augsburg über das studentische Projekt „Motivationsmethoden im Lager“ im Sommersemester 2016 und dem Seminar „Logistik & SCM Optimierung“ im Sommersemester 2016, Wintersemester 2016 / 2017 und Sommersemester 2017

Geplante Maßnahmen nach Abschluss des Vorhabens

Maßnahme	Ziel	Ort/Rahmen	Datum/ Zeitraum
Maßnahme G: Beratung	Ergebnistransfer an KMU ohne eigene Forschungsaktivitäten	G1: Beratung von Unternehmen zu konkreten Problemstellungen hinsichtlich Lagerleistung und Mitarbeitermotivation G2: Beratung und Transfer über Verbandsveranstaltungen, wie Verband Technischer Handel und Logistik Cluster Schwaben	Ab Februar 2018 Ab Februar 2018
Maßnahme H: Forschungsbericht	Ergebnistransfer in die Wirtschaft	H1: Schlussbericht wird auf der Homepage von HSA_ops, Hochschule Augsburg, Fraunhofer SCS, Universität Erlangen-Nürnberg und der BVL sowie in gedruckter Form verfügbar sein	II. Quartal 2018
Maßnahme I: Lehre	Übernahme der Ergebnisse in den Lehrbetrieb	I1: Die Ergebnisse werden in Vorlesungen der Hochschule Augsburg integriert	II. Quartal 2018
Maßnahme J: Messepräsentationen	Zeitnahe Verbreitung der Ergebnisse in die Wirtschaft durch Messeauftritte	J1: Vorstellung der Ergebnisse auf der „LogiMAT“ und der „Transport Logistic“	März 2018 und Mai 2019

G1: Beratung von Unternehmen zu konkreten Problemstellungen hinsichtlich Lagerleistung und Mitarbeitendenmotivation: Start des Entwicklungszirkels zu dem Thema „Motivation, Gesundheit und Leistung im Lager“ im Juni 2018

G2: Vorstellung der Ergebnisse auf der 99. Tagung der ERFA-Gruppe Großhandel in Plattling am 09. Mai 2018, auf den Mitgliederversammlungen des Logistik Clusters Schwaben in Augsburg, Ulm und Kempten Juli 2018 sowie bereits erfolgte Ankündigung auf der Veranstaltung des BDB – Bund deutscher Baustofffachhandel

H1: Schlussbericht wird auf der Homepage von HSA_ops, Hochschule Augsburg, Fraunhofer SCS, Universität Erlangen-Nürnberg und der BVL sowie in gedruckter Form verfügbar sein ab Mai / Juni 2018

I1: Die Ergebnisse werden in Vorlesungen der Hochschule Augsburg integriert: Seminar „Logistik & SCM Optimierung“ sowie „Vertiefung Logistik und Supply Chain Management“ ab Sommersemester 2018

J1: Vorstellung der Ergebnisse auf der „LogiMAT“ 15.03.2018 - Forum „Gesundheit & Motivation: Erfolgsfaktor im Lager!?“

7. Durchführende Forschungsstellen

Hochschule Augsburg (HSA)

Forschungsgruppe für optimierte Wertschöpfung (HSA_ops)

Adresse: Friedbergerstr. 4, 86161 Augsburg

Leitung HSA: Prof. Dr. Gordon Rohrmair (Vizepräsident Forschung)

Leitung KMuL: Prof. Dr. Michael Krupp, Prof. Dr. Peter Richard, Prof. Dr. Florian Waibel

Projektleitung MoLa: Prof. Dr. Michael Krupp

Die HSA_ops der Fakultät für Wirtschaft an der HSA besteht aus drei hauptamtlichen Professoren, zwei Doktoranden und fünf Studierenden im Masterstudium für angewandte Wissenschaften. Seit 2010 bearbeitet die Forschungsgruppe Fragestellungen der regionalen und überregionalen Wirtschaft in Projekten angewandter Forschung. Dabei greifen die Professoren auf ihre Expertise aus mehrjährigen praktischen Erfahrungen zurück und kombinieren diese mit Kenntnissen aus der aktuellen theoretischen Wissenschaft. Im Fokus der Arbeiten stehen Prozessoptimierung, Lean Management und Change Management. Begleitet werden Projekte von der Konzepterstellung bis zum Abschluss der Umsetzung.

Ein Forschungsschwerpunkt der Forschungsgruppe besteht in der Umsetzung von Maßnahmen aus dem Feld des Lean Management in Unternehmen. Neben Aspekten der Organisationsentwicklung sind hier Fragestellungen der Mitarbeitermotivation von wesentlicher Bedeutung. Das vorliegende Forschungsthema wird durch Prof. Dr. Michael Krupp vorangetrieben. Er beschäftigte sich bereits in seiner Dissertation mit verhaltens- und motivationstheoretischen Ansätzen im Umfeld der Logistik. In der Fakultät Gestaltung werden international renommierte Grafiker und Designer ausgebildet. Ein besonderer Schwerpunkt ist neben dem multimedialen Entertainment das multimediale Infotainment bzw. das Informationsdesign. Auf diese Kompetenzen wird zurückgegriffen, wenn die Ergebnisse beispielhaft in eine Onlineplattform übertragen werden.

Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services (SCS)

Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS

Adresse: Nordostpark 93, 90411 Nürnberg

Leitung: Prof. Dr. Albert Heuberger

Die Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS mit Standorten in Nürnberg und Bamberg untersucht seit 1995 die Frage, wie Unternehmen ihre Wertschöpfung steigern können – vom operativen Betrieb bis zu strategischen Fragestellungen. Kernkompetenz ist die übergreifende Verarbeitung von Daten für die Optimierung von Geschäftsprozessen entlang der gesamten Informationskette: Von der technologiegestützten Erhebung von Daten und dem Schaffen von Datenräumen, über die Analyse, Interpretation und Verknüpfung von Daten und die Ableitung von Handlungsempfehlungen bis hin zur Entwicklung neuer Servicesysteme und Geschäftsmodelle. Der Fokus liegt auf den sieben Geschäftsfeldern Logistik-Transport-Mobilität, Großhandel und B2B-Märkte, Digitalisierte Supply Chain, Technologien und Plattformen für Industrie 4.0, Smart Services und Products, Public Management sowie Energie und kritische Infrastrukturen.

Die Gruppe Process Intelligence analysiert und gestaltet Prozesse für die digitalisierte Wertschöpfung und unterstützt Unternehmen mit prozessbezogenen Vergleichsdaten und Datenanalysen bei Entscheidungen in der Logistik. Sie ist Teil der Abteilung Analytics, die auf

den Gebieten Analytics, künstliche Intelligenz und mathematische Optimierung im Kontext der Digitalisierung von Versorgungs- und Wertschöpfungsketten forsch.

Lehrstuhl für Psychologie im Arbeitsleben (PiA)

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Adresse: Nägelsbachstraße 49c, 91052 Erlangen

Leitung: Prof. Dr. Cornelia Niessen

Der Lehrstuhl PiA der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg unter der Leitung von Prof. Dr. Cornelia Niessen wurde im Jahr 2011 eingerichtet. Prof. Dr. Niessens Expertise liegt im Bereich von Gesundheit und Leistung bei der Arbeit. Sie untersuchte Multitasking bei Fluglotsen, Erholung, Ressourcen und Gesundheit sowie Flexibilität. Sie verfügt zudem über hohe methodische Expertise in den Bereichen ESM, Tagebuch, Mehrebenenmodellierung und Design und Evaluation von Interventionen. Ihre Projekte wurden und werden u. a. gefördert vom BMBF, von der Staedler Stiftung, Lion Foundation und DFG Exzellenzinitiative.

8. Literaturverzeichnis

- Abrahamczik, C. (2012): „Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU): Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis“, Hampp, R., München und Mering, 2012.
- Ambrose, M. L.; Kulik, C. T. (1999): „Old friends, new faces: Motivation in the 1990s“, in: Journal of Management, 25, S. 231–292.
- Arndt, Holger (2005); Supply Chain Management – Optimierung logistischer Prozesse; Springer Verlag, 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage; Wiesbaden 2005
- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim, Meyer, Markus (2015); Fehlzeiten-Report 2015; Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement; Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft; Springer Verlag; Wiesbaden 2015
- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Meyer, Markus (2016); Wissenschaftliches Institut der AOK; Fehlzeiten-Report 2016; Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen; Springer Verlag; Berlin 2016
- Benoliel, P.; Somech, A. (2014): “The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions”, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(2), S. 277-294.
- Bindl, U. K.; Parker, S. K. (2011): „Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations“, In: S. Zedeck (Ed): “APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization”, APA Handbooks in Psychology, Washington, DC, US: American Psychological Association, S. 65-135.
- Bornwasser, Manfred (2010); Psychologische Aspekte der Zeitarbeit; Flex4Work – Working Papers; Greifswald 2010
- Bullinger, H.-J.; Gommel M.; Bucher M. (1996): „Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation - Kreativität – Innovation“, Teubner, Stuttgart, 1996.
- Bundesamt für Güterverkehr BAG (2013); Marktbeobachtung Güterverkehr; Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2013-I; Köln 2013
- Cerasoli, C. P.; Nicklin, J. M.; Ford, M. T. (2014): “Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis”, in: Psychological Bulletin, 140(4), S. 980.
- Crant, J. M. (2000): “Proactive behavior in organizations”, In: Journal of Management, 26, S. 435-462.
- Diefendorff, J. M.; Chandler, M. M. (2011): „Motivating employees“, In: S. Zedeck (Ed): “APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization”, APA Handbooks in Psychology, (pp. 65-135). Washington, DC, US: American Psychological Association, S. 65-135.
- Donovan, J. J. (2001): “Work motivation”, In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.): “Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2: Organizational psychology”, Thousand Oaks, CA: Sage, S. 53-76.
- EfKom (2013): „Bewertung & Optimierung der Effizienz manueller Tätigkeiten in der Kommissionierung“, online: http://www.uni-stuttgart.de/ift/forschung/pdfs/EfKom_v3.pdf, aufgerufen 15.05.2018.
- EfProTec (2012): „Effizienz von Prozessen, Systemen und Technologien in der Intralogistik“, online: http://www.uni-stuttgart.de/ift/forschung/pdfs/Projektflyer_EfProTec_Druck.pdf, aufgerufen 15.05.2018.
- MensoLIn (2009): „Der Mensch als steuernder und operativer Leistungsträger in der Intralogistik“, online: http://www.uni-stuttgart.de/ift/forschung/pdfs/Kurzbeschreibung_MensoLIn_060208.pdf, aufgerufen 15.05.2018.

Elfering, A.; Semmer, N. K.; Tschan, F.; Kälin, W.; Bucher, A. (2007): "First years in job: A three-wave analysis of work experiences", In: *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), S. 97-115.

Ford, M. T.; Cerasoli, C. P.; Higgins, J. A.; Decesare, A. L. (2011): "Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis", in: *Work & Stress*, 25(3), S. 185-204.

Frey, B. S.; Osterlohe M.; Benz, M. (2001): „Grenzen variabler Leistungslöhne; Die Rolle intrinsischer Motivation“, In: Jost P.-J. (Hrsg.)(2001): *Die Prinzipal-Agent-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S. 491-539.

Gagné, M. (2003): "The role of autonomy support and autonomy orientation in the engagement of prosocial behavior", in: *Motivation and Emotion*, 27, S. 199–223.

Gagné, M.; Forest, J.; Gilbert, M. H.; Aubé, C.; Morin, E.; Malorni, A. (2010): "The motivation at work scale: Validation evidence in two languages", in: *Educational and Psychological Measurement*, 70, S. 628–646.

GameLog (2014): „Gamification in der Intralogistik“, online:
http://www.fml.mw.tum.de/fml/index.php?Set_l=927, aufgerufen 15.05.2018.

Garbers, Y.; Konradt, U. (2014): "The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives", in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), S. 102-137.

Govindarajulu, N.; Daily, B. F. (2004): "Motivating employees for environmental Improvement", in: *Industrial Management & Data Systems*, 104, S. 364–372.

Grant, A. M. (2007): "Relational job design and the motivation to make a prosocial difference", in: *Academy of Management Review*, 32, S. 393–417.

Herzberg, F. (1959): "The Motivation to Work", New York, 1959.

Hsu, C.-C.; Tana, K. C.; Kannan, V. R.; Keong Leong G. (2009): "Supply chain management practices as a mediator of the relationship between operations capability and firm performance", in: *International Journal of Production Research*, 47 (3), S. 835–870.

IfM (2014): „Mittelstand im Einzelnen - Umsätze“; Institut für Mittelstandsforschung (IfM), online:
<http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=1>, aufgerufen am 02.05.2018.

Kanfer, R. (1990): "Motivation theory and industrial and organizational psychology", in: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.): "Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Theory in industrial and organizational psychology", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, S. 75-170.

Kanfer, R.; Chen, G.; Pritchard, R. D. (2008): „Work motivation: Past, present, and future“, New York: Taylor & Francis, 2008.

Kille, C.; Schwemmer, M. (2012): „Die TOP 100 der Logistik“, Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg, 2012.

Kille, C.; Schwemmer, M. (2014): *Die TOP 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer*, Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg, 2014.

Kille, Christian; Schwemmer Martin (2013); *TOP 100 in European Transport and Logistics Services*, Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg 2013

Kluger, A. N.; DeNisi, A. (1996): "The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedbackintervention theory", in: *Psychological Bulletin*, 119, S. 254–284.

- Lamaye, A. (2004): „Neckermann: Leistungsentlohnung in der Logistik“, in: Eyer, E. (2004): „Entgeltssystem für Dienstleister – Grundvergütung, Zielvereinbarung, Erfolgsbeteiligung“, Symposium Publishing, 1. Auflage, Düsseldorf, 2004. S. 239-252
- Latham, G. E. (2007): „Work motivation: History, theory, research, and practice“, Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
- Latham, G. P.; Pinder, C. C. (2005): „Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century“, in: Annual Review of Psychology, 56, S. 495-516.
- Link, I., Müller-Dauppert B.; Jung K-P. (2012): „Motivationsstudie 2012 - Mitarbeitermotivation in der Logistik“, Miebach, Frankfurt/Main, 2012.
- Link, I.; Müller-Dauppert B.; Jung K-P. (2012); Miebach Consulting GmbH; Motivationsstudie 2012 - Mitarbeitermotivation in der Logistik, Frankfurt/Main 2012
- Locke, E. A.; Latham, G. P. (2002): „Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey“, in: American Psychologist, 57, S. 705–717.
- Mentzer, J.; Gundlach G.T. (2009): „Exploring the Relationship Between Marketing and Supply Chain Management: Introduction to the Special Issue,“ Journal of Academy of Marketing Science, Springer, online: http://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/03_pub.pdf, aufgerufen am 19.03.2014.
- Mitchell, T. R. (1997): „Matching motivational strategies with organizational contexts“, in: Research in Organizational Behavior, 19, S. 57–149.
- Mitchell, T. R.; Daniels, D. (2002): „Motivation“, in: Borman, W.; Ilgen, D.; Klimoski, R. (Eds.): „Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial/organizational psychology“, New York: Wiley, S. 225-254.
- Neal, A.; Griffin, M. A. (2006): „A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels“, in: Journal of Applied Psychology, 91, S. 946–953.
- Nehm, A.; Veres-Homm, U. (2008): „Fachkräftebedarf in der Logistik in Mitteldeutschland“, Studie des Fraunhofer Instituts für Integrierte Schaltungen im Auftrag der Industrie- und Handelskammer zu Leipzig und Halle-Dessau, Nürnberg, September 2008.
- Osterman, P.; Shulman, B. (2011): „Good Jobs America: Making Work Better for Everyone“, New York: Russell Sage Found, 2011.
- Parker, S. K.; Bindl, U. K.; Strauss, K. (2010): „Making things happen: A model of proactive motivation“, in: Journal of Management, 36(4), S. 827-856.
- Parker, S. K.; Sprigg, C. A. (1999): „Minimizing strain and maximizing learning: the role of job demands, job control, and proactive personality“, in: Journal of Applied Psychology, 84(6), S. 925.
- Parker, S. K.; Wall, T. D.; Jackson, P. R. (1997): „That's not my job!: Developing flexible employee work orientations“, in: Academy of Management Journal, 40, S. 899-929.
- Pfohl, H-C.; Köhler, H.; Röth C. (2008): „Wert- und innovationsorientierte Logistik –Beitrag des Logistikmanagements zum Unternehmenserfolg“, in: Baumgarten, H. (Hrsg.) (2008): „Das Beste der Logistik - Innovationen, Strategien, Umsetzungen“, Springer, Berlin Heidelberg, 2008, S. 91-100.
- Pinder, C. C. (2008): „Work motivation in organizational behavior“ (2nd ed.), New York: Psychology Press, 2008.
- psyGa (2015): „Gesetzlicher Rahmen Schutz und Stärkung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz“, online: <http://psyga.info/psychische-gesundheit/gesetzlicher-rahmen/>, aufgerufen am 15.05.2018.
- Sagie, A. (1996): „Effects of leader's communication style and participative goal setting on performance and attitudes“, in: Human Performance, 9(1), S. 51-64.

Schneider K.; Schmalt H.-D. (1981): „Motivation“, Stuttgart, 1981.

Schultheiss, W. (1995): „LEAN Management: Strukturwandel im Industriebetrieb durch Umsetzung des Management-Ansatzes“; expert, Renningen, 1995.

SoConAu (2011): „Steigerung der Logistikleistung durch die Abstimmung von Anreizsystemen auf logistische Ziele mithilfe eines soziotechnischen Controllings in der Auftragsabwicklung“, online: http://www.bvl.de/files/441/481/AiF%28BVL%29_SoConAu_N_0423108_Schlussbericht.pdf, aufgerufen am 15.05.2018.

Statistisches Bundesamt (2011): „Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich Verkehr und Lagerei“, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2014.

Stocker, D.; Jacobshagen, N.; Semmer, N. K.; Annen, H. (2010). „Appreciation at work in the Swiss armed forces“, in: Swiss Journal of Psychology, 69 (2), S. 117–124.

Taris, T. W. (2006): “Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies”, in: Work & Stress, 20(4), S. 316-334.

Wall, T. D.; Clegg, C. W.; Davies, R. T.; Kemp, N. J.; Mueller, W. S. (1987): “Advanced manufacturing technology and work simplification: an empirical study”, in: Journal of Organizational Behavior, 8(3), S. 233-250.

Wallace, C.; Chen, G. (2006): “A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance”, in: Personnel Psychology, 59, S. 529–557.

WHO (Weltgesundheitsorganisation) (1948): „Präambel zur Satzung“, Genf: WHO.

Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1990): “The Machine that changed the world”; Free Press, New York, Neuauflage 2007.

Literaturrecherche Maßnahmenkatalog

Brenner, D. (2014): Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten. Bönen/Westfalen (DruckVerlag Kettler GmbH).

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016): Gute Stationsorganisation - Ein Leitfaden für Pflegeeinrichtungen. Paderborn (Bonifatius Druckerei).

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Bitte nicht stören!, Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Bönen (Druck & Verlag Kettler GmbH).

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: „Information/Informationsangebot“, online unter: <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefaehrdungsbeurteilung/Expertenwissen/10-Psychische-Belastung/Arbeitsinhalt-Arbeitsaufgabe/Information-Informationsangebot/Information-Informationsangebot.html>, abgerufen am: 17.05.2018.

Debitz, U./ Gruber, H./ Richter, G. (2001): „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Teil 2: Erkennen, Beurteilen und Verhüten von Fehlbeanspruchungen.“, InfoMediaVerlag.

Elfering / Semmer / Tschann / Kälin / Bucher (2007): First years in job: A three-wave analysis of work experiences. In: Journal of Vocational Behavior, 70(1), S. 97-115.

Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2015): Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Eyer, E. / Haussmann, T. (2014): Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte. Mit neun ausführlichen Fallbeispielen. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Hangebrauck, U. (2003): Handbuch Betriebsklima. München, Mering (Hampf).

Haufe Online Redaktion (2017): Kleine Unterbrechungen mit großen Folgen, online unter: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/multitasking-kleine-unterbrechungen-mit-grossen-folgen_94_404590.html, abgerufen am: 17.05.2018.

IGES Institut GmbH (2014): „DAK-Gesundheitsreport 2014“, IGES Institut GmbH, Berlin.

Jung, H. (2010): Personalwirtschaft. München (Oldenbourg Wissenschaftsverlag).

Kamiske, G. F. (2015): Qualitätssicherung - Praxiswissen. M (Carl Hanser Verlag GmbH Co KG).

Kosel, M. (2012): Aktiv und konsequent führen. Gute Mitarbeiter sind kein Zufall. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Locke, E. / Latham, G. (1990): Theory of Goal-Setting and Task Performance. Englewood Cliffs (NJ: Prentice Hall).

Locke, E. / Latham, G. (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. (American Psychologist.)

Nachreiner, F.; Schütte, M. (2002): Zur Messung psychischer Belastung und Beanspruchung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft.

Nerdinger, F. W. / Blickle, G. / Schaper, N. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Nerdinger, F. W. / Blickle, G. / Schaper, N. (2014): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Neuberger, O. (2014): Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Nicolai, C. (2016): Personalmanagement. Paderborn, München (UTB).

Niermeyer, R. / Postall, N. (2010): Effektive Mitarbeiterführung. Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Olfert, K. (2015): Personalwirtschaft. Ludwigshafen (Kiehl).

Reitz, A. (2008): Lean TPM. In 12 Schritten zum schlanken Managementsystem ; effektive Prozesse für alle Unternehmensbereiche ; gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit durch KVP ; Erfolge messen mit der Lean-TPM-Scorecard. München (MI Wirtschaftsbuch).

Rosenstiel, L. (1987): Motivation durch Mitwirkung. (Fachverlag für Wirtschaft und Steuern Schäffer)

Schawel, C./ Billing, F. (2009): Top 100 Management Tools, Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag)

Schuler, H. / Kanning, U. P. (2014): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen (Hogrefe Verlag).

Stadler, P. / Spieß, E. (2002): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Dortmund Berlin Dresden (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin).

Stierle, J. / Glasmachers, K. / Siller, H. (2017): Praxiswissen Personalcontrolling. Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Stock-Homburg, R. (2013): Handbuch Strategisches Personalmanagement. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Stoesser, K. R. (2017): Prozessoptimierung für produzierende Unternehmen. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Stöwe, Ch. / Keromosemito, L. / Fritz, A. (2014): Vom Kollegen zum Vorgesetzten. So entwickeln Sie Ihre Führungsstrategie. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012): "Development and validation of the job crafting scale", Journal of Vocational Behavior, 80 (1), 173-186.

Uhle, Th. / Treier, M. (2011): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt - Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. Arbeitsmaterialien auf CD. Berlin Heidelberg New York (Springer-Verlag).

Ulich, E. (1998): Arbeitspsychologie. Stuttgart (Schäffler-Poeschel Verlag)

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work". Academy of Management Review, 26 (2), 179-201.

Yukl, G. A. (2013): Leadership in Organizations. München (Pearson).