



Universität
Rostock



Traditio et Innovatio

Motivation der Mitarbeiter als Schlüsselement für den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation

Dipl.-Ing. Katrin Justin

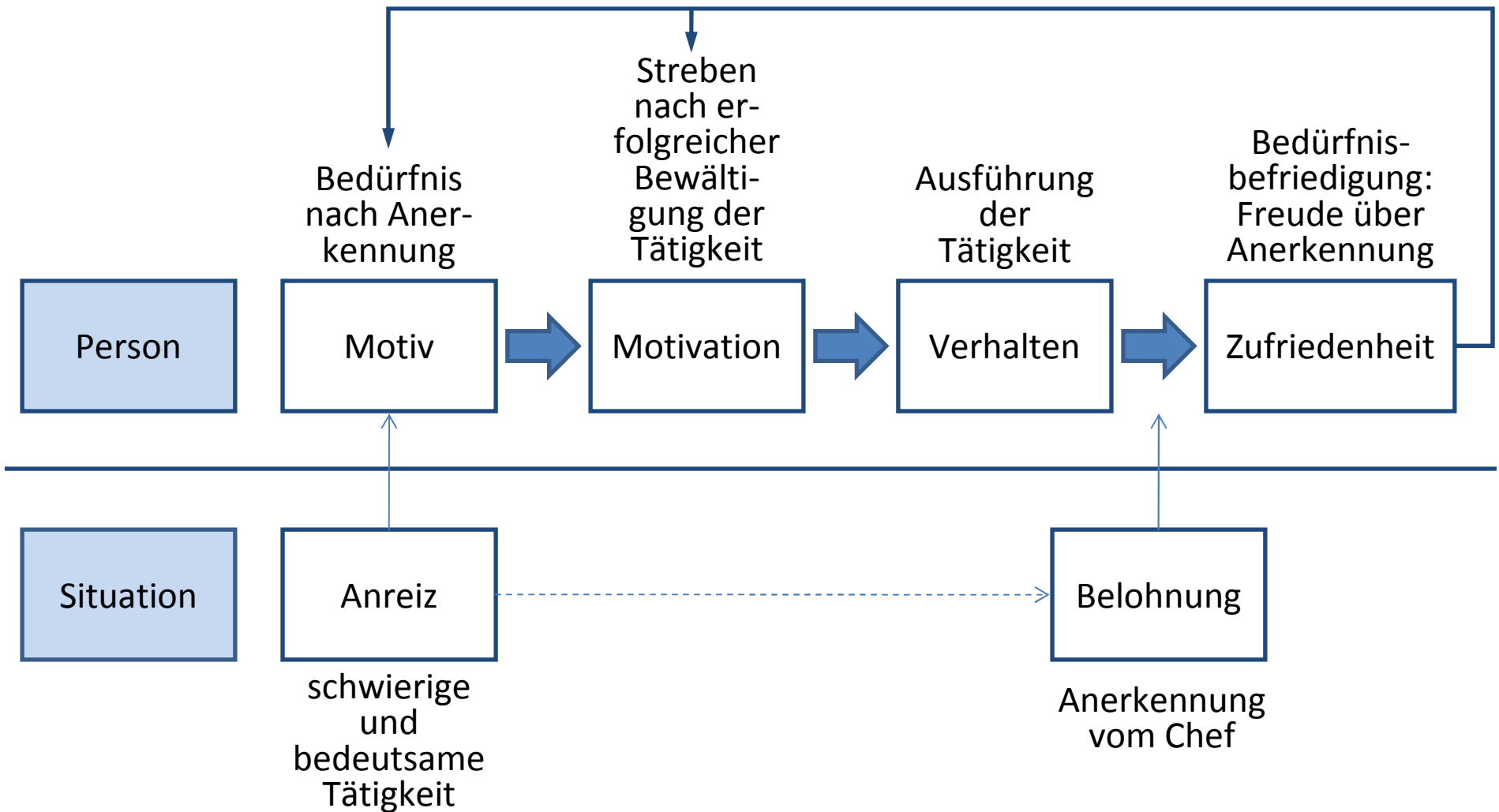
TRW Airbag Systems GmbH,
Werk Laage
Leitung Personalmanagement

Dr. Erko Martins

Universität Rostock
Lehrstuhl für Wirtschafts- und
Organisationspsychologie

Motive, Motivation, Verhalten ...

Motive, Motivation, Verhalten ...



Praxis

Person

Gallup Umfrage:
„Miese Stimmung
bei Airbus“

Handelsblatt online, Oktober 2009

- Nur 9 % der Airbus Mitarbeiter halten sich für motiviert, 60% für gleichgültig, 30% haben innerlich gekündigt
- Hauptkritikpunkte: schlechte Verständigung der Vorgesetzten, mangelnde Anerkennung, das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden

Unternehmenskultur

Situation

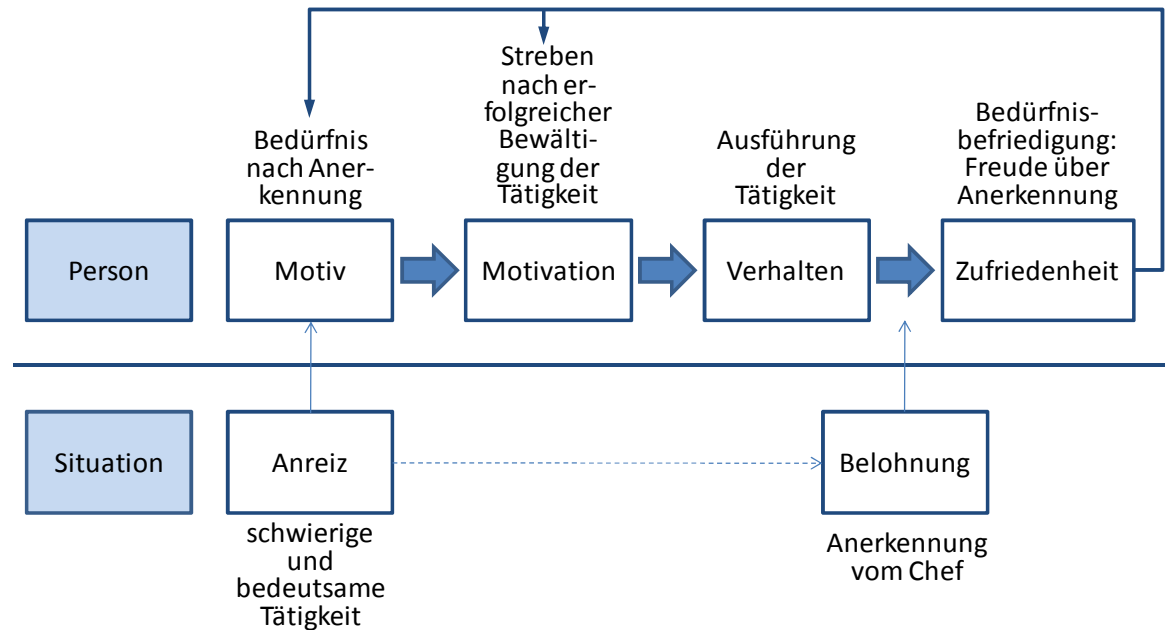
Anreiz

Belohnung

Einarbeitung
Delegation
Zielvereinbarung

Was
Wie

Motive, Motivation, Verhalten ...



Kennen Sie die Motive Ihrer Mitarbeiter?

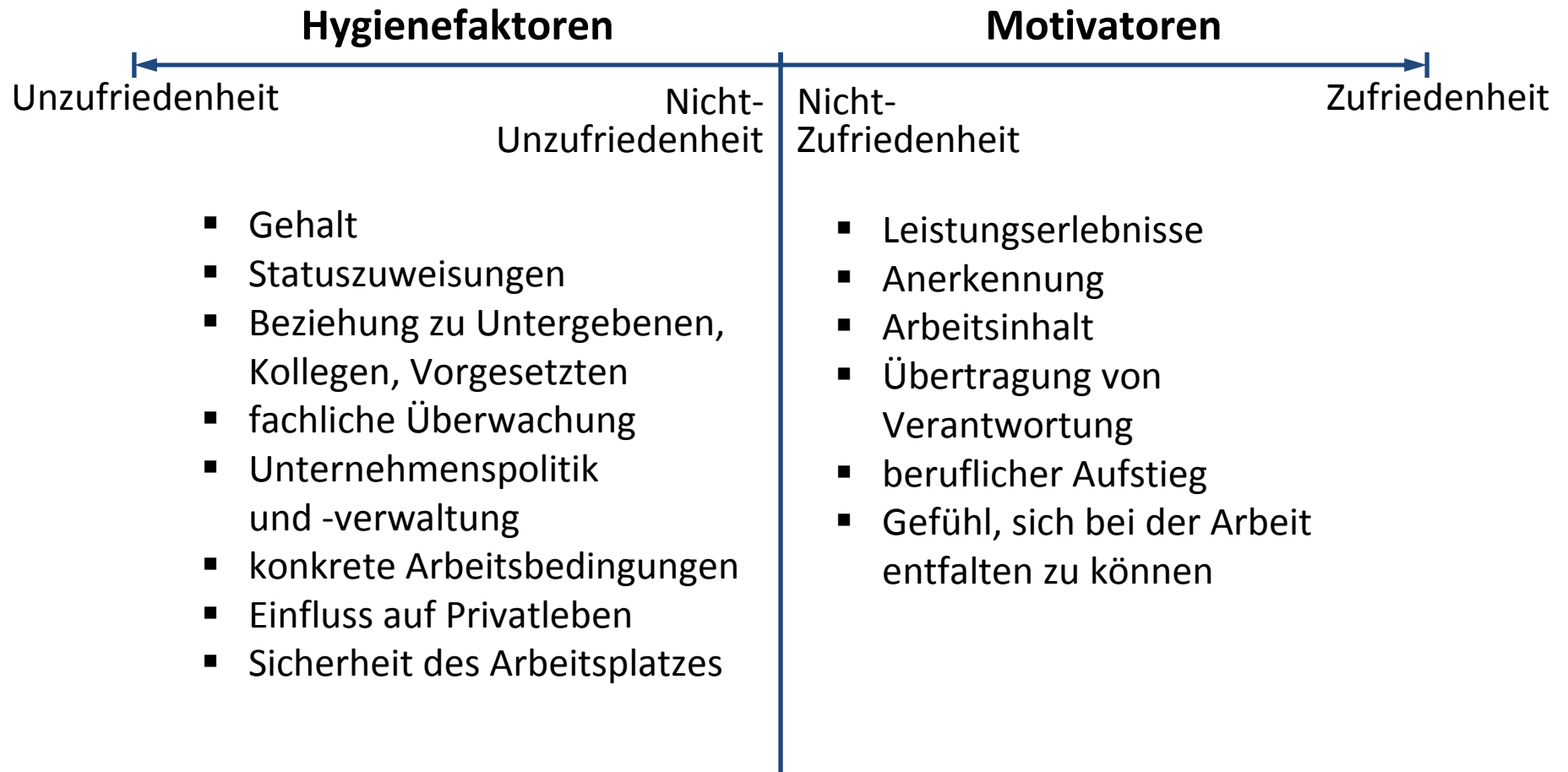
Was genau motiviert Mitarbeiter?

Wodurch kann man sie motivieren?

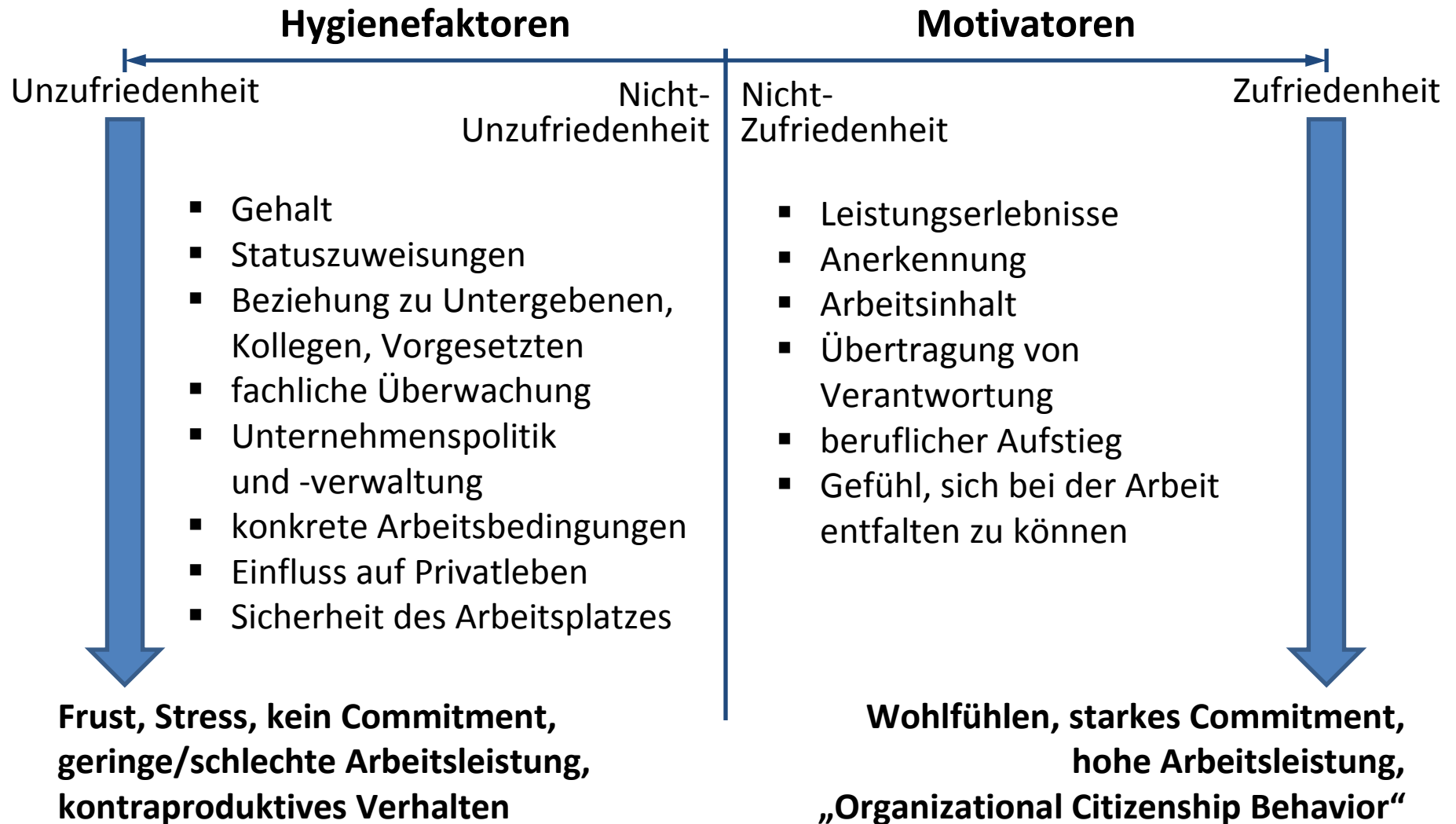
Theorie:

Die 2-Faktoren-Theorie von Herzberg

2-Faktoren-Theorie von Herzberg



2-Faktoren-Theorie von Herzberg (Erweiterung)

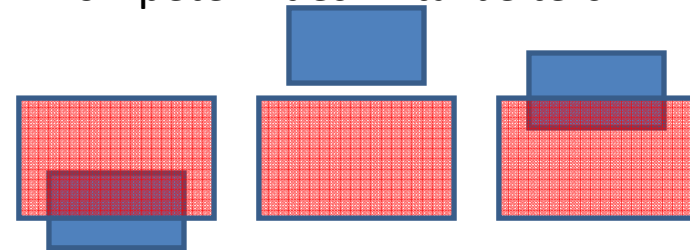


Motivatoren

- Leistungserlebnisse

- Anerkennung
- Übertragung von Verantwortung
- Beruflicher Aufstieg
- Gefühl, sich bei der Arbeit entfalten zu können

- Aufgabenanspruch = Kompetenz des Mitarbeiters



- Lob, Wertschätzung, Kritik
- Delegation
Übertragung von Arbeit UND Handlungsverantwortung
- Entwicklungsgespräche
Führungskräfte-seminare
- Handlungsspielräume

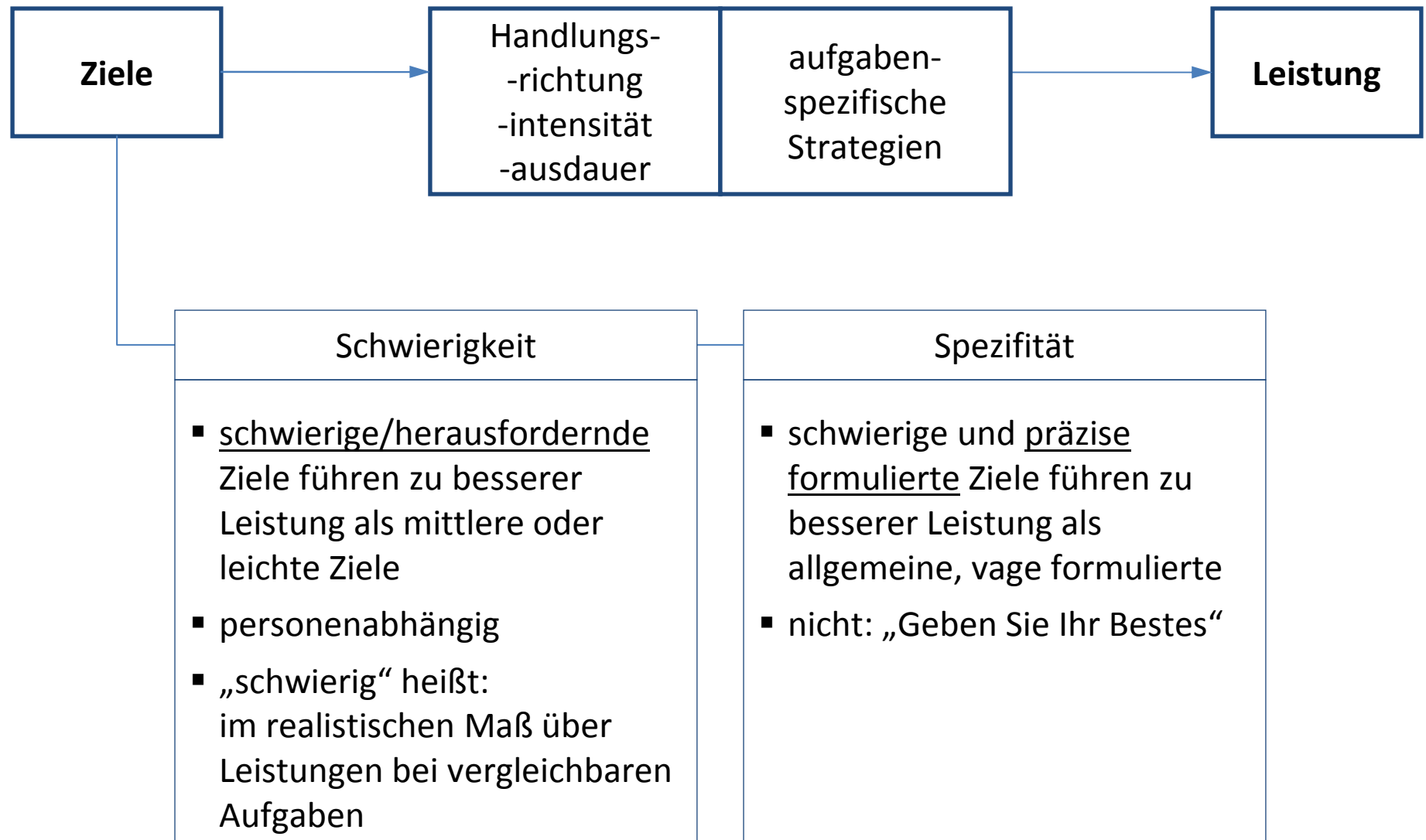
Anerkennung

Beispiele

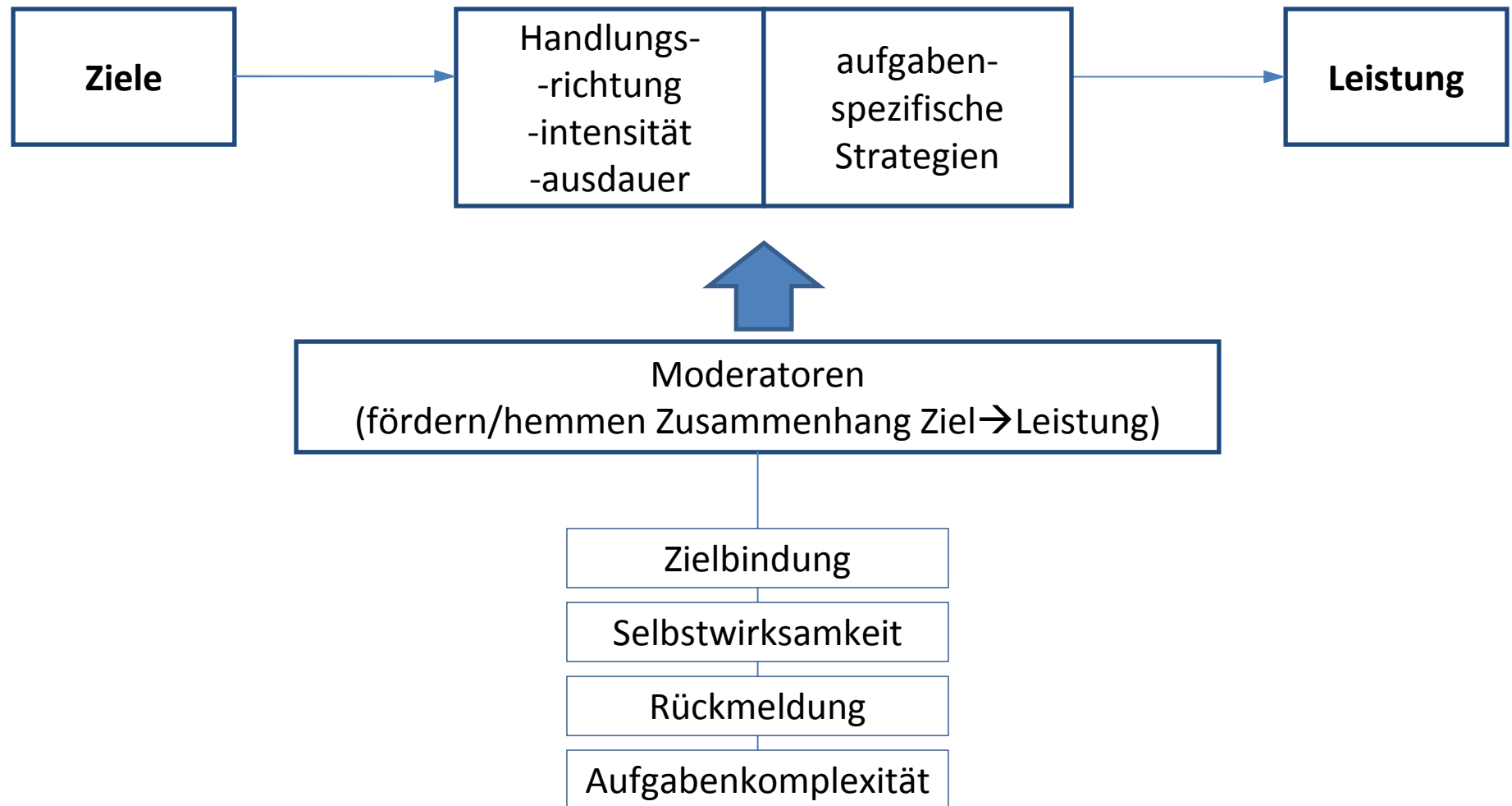
- Bildungsangebote
- Verpflegung in Kantine und Betrieb
- Internetnutzung
- Kinderbetreuung
- An- und Abfahrt zum Betrieb, Job ticket
- Gesundheitsdienste
- Kredite
- Einkaufsfamilie mit umliegenden Unternehmen gründen, bzw. vermitteln günstiger Angebote umliegender Firmen an die Mitarbeiter
- Wertgutscheine für Restaurants, Cafés, etc.
- Spaß- und Fun-Veranstaltungen
- Betriebssport
- Aufmerksamkeiten, Geschenke
- Schwimmbad- oder Saunabesuche,
- zeitlich befristeten Ausgabe von Zeitschriftenabos
- Fitnessraum
- Getränke
- Incentive Reisen

Theorie:
Die Zielsetzungstheorie

Zielsetzungstheorie



Zielsetzungstheorie



Zielsetzungstheorie

Zielbindung

Förderung durch:

- Mitwirkung (Zielvereinbarung) oder „tell and sell“-Ziele
- Autorität (Vertrauen)
- öffentliche Zustimmung

Selbstwirksamkeit

Förderung durch:

- erfolgreiche Ausführung einer Handlung
- Lernen am Modell
- verbale Unterstützung (u.U. positive Rückmeldung)

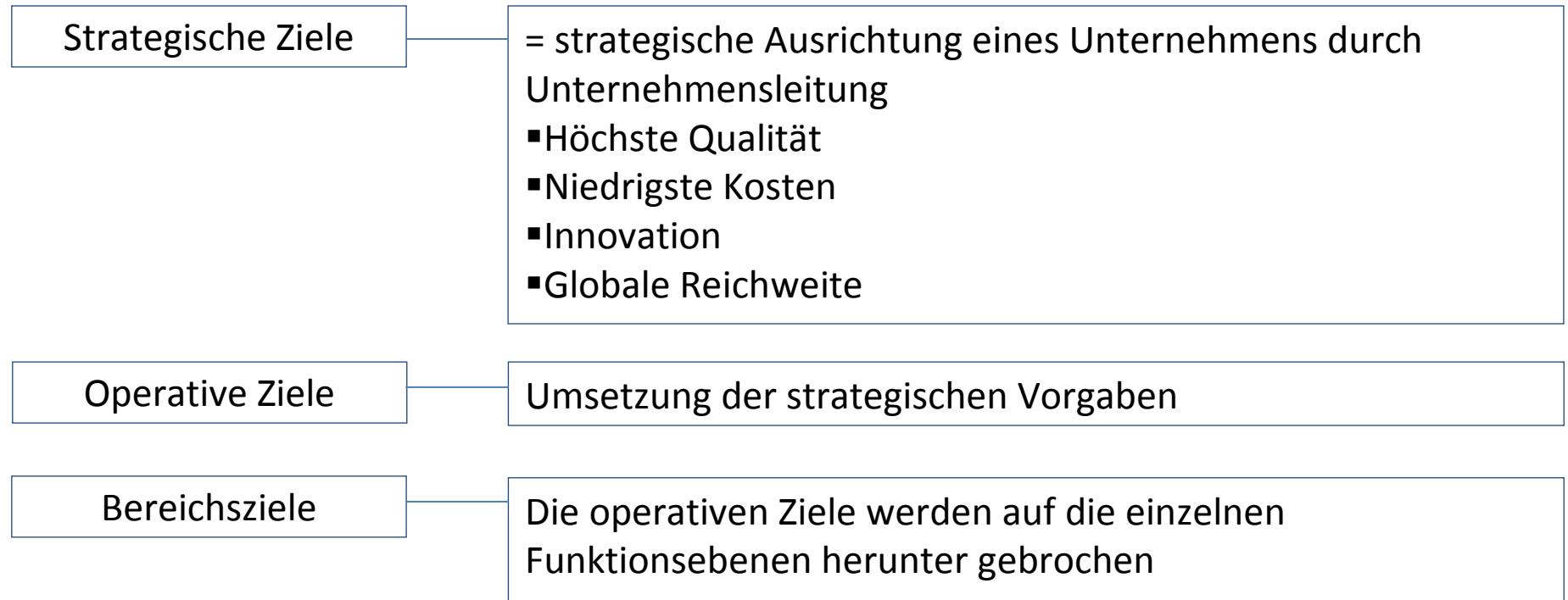
Rückmeldung

- Interpretation, Bewertung und Folgerung entscheidend
- „gut auf dem Weg“ → keine Leistungsänderung
- „Defizit“ → Leistungsänderung, wenn
 - persönliche Unzufriedenheit
 - Gefühl hoher Selbstwirksamkeit
 - festes Vornehmen, Leistung zu steigern

Aufgabenkomplexität

- Vielzahl der Handlungsschritte/Informationen/Koordination
- komplexere Aufgaben → komplexere Strategien/Pläne
- negative Wirkung bei zu präzisen/schwierigen Zielen

Zielkaskade bei TRW



Zielkaskade bei TRW

TRW Airbag Systems GmbH
Werk Laage

Ziele 2010

Qualität, Arbeitssicherheit,
Gesundheits- und Umweltschutz in den Werken Aschau a. Inn und Laage –
Die Herausforderung des Unternehmens ist es, den Kunden mit Produkten und Service zu begeistern.
Unsere Unternehmenspolitik deckt sich mit den strategischen Schwerpunkten des TRW Konzerns, die lauten:
Höchste Qualität, Minimale Kosten, Globale Reichweite, Innovation.

- z.B. Freiwillige Beteiligung an EMAS und ISO 14001 und Veröffentlichung von Umwelterklärungen - z.B. Reduzierung der verhaltensbedingten Unfälle in P1 um 50%

TRW AS
Standort Ziele HS&E

Best Quality
Lowest Costs
Innovation
Global Reach

Entwicklung	Produktion	Prod.Support	Produktion TS	Einkauf / Lief.Entw.	Qualität	Personal
<ul style="list-style-type: none"> - z.B. Termingerechte Projektabwicklung - z.B. Realisierung der Elektroanlagen bei den Gasgeneratoren - z.B. Entwicklung des neuen Lobby-standards - z.B. Weiterer Kundenunterstützung 						

Erreichen der Finanzziele (Umsatz, Profit, Cash Flow) z.B. Einhaltung der Gemeinkosten- inkl. Personalkostenplanung

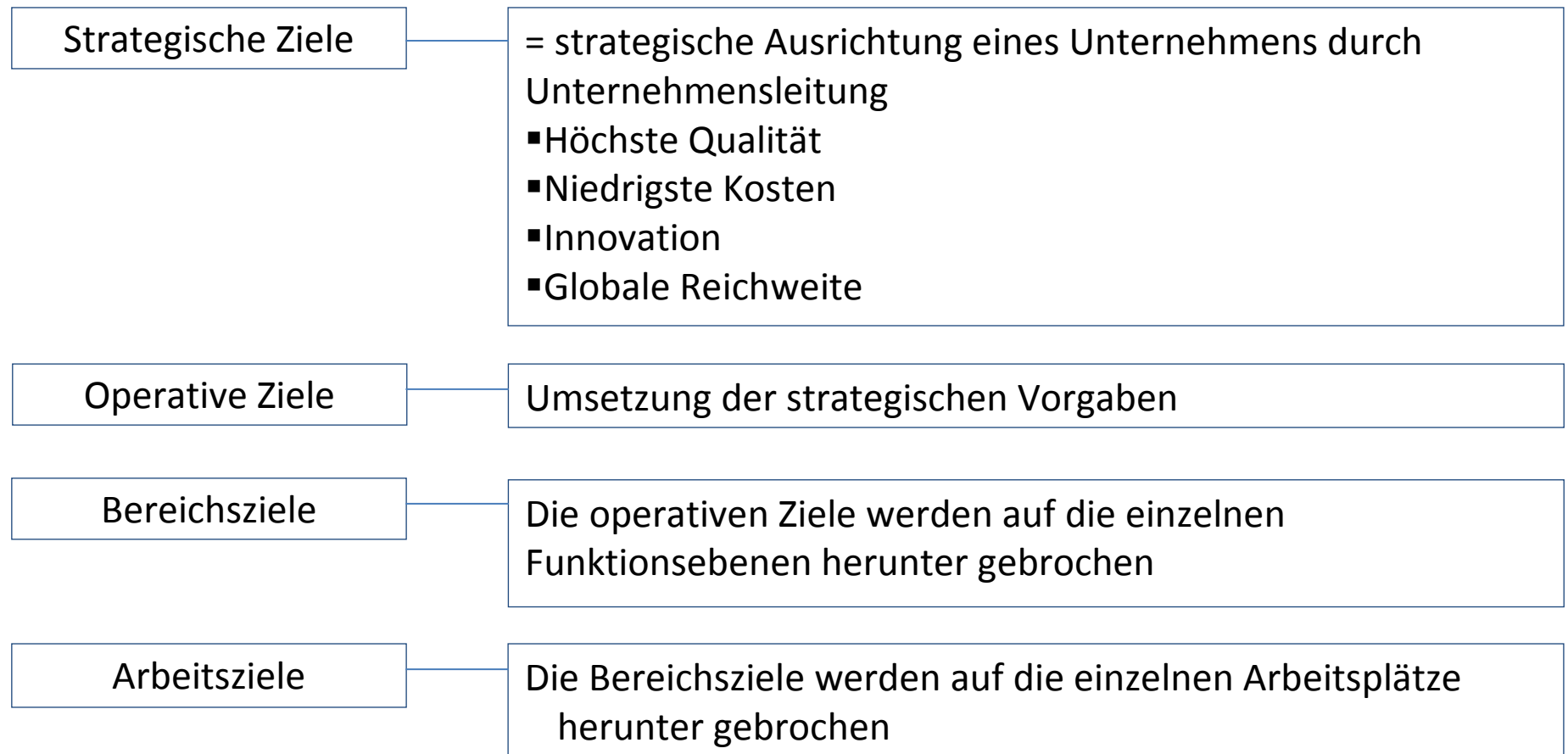
TRW AS
Standort Ziele
Commitment zu Excellence, 750 Punkte nach EFQM

<p>Höchste Qualität</p> <p>Das Engagement der Mitarbeiter ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Die Qualität der Produkte und Services ist ein Maßstab für die Kundenzufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit.</p>	<p>Minimale Kosten</p> <p>Die Reduzierung der Kosten ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Die Minimierung der Kosten ist ein Maßstab für die Wettbewerbsfähigkeit und die Kundenzufriedenheit.</p>	<p>TRW AS Unternehmenspolitik</p>	<p>Globale Reichweite</p> <p>Die Erreichung der globalen Reichweite ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Die Erreichung der globalen Reichweite ist ein Maßstab für die Wettbewerbsfähigkeit und die Kundenzufriedenheit.</p>
---	--	--	---

Höchste Qualität **Minimale Kosten** **TRW Automotive Prioritäten** **Innovation** **Globale Reichweite**

Werkleitung Sicherheit+ Umwelt Entwicklung Produktion Produktionssupport Produktion TS Beschaffung Qualitätsmanagement Personal

Zielkaskade bei TRW



Ziele müssen kommuniziert und akzeptiert werden
Vereinbarung über Mitarbeitergespräche

Zielvereinbarung in Mitarbeitergesprächen

- Zielvereinbarungen werden im Rahmen der jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche durchgeführt
- Leitfaden für Mitarbeiter zur Führung von Zielvereinbarungsgesprächen
- Verschiedene Formblätter für verschiedene Bereiche
 - gewerbliche Mitarbeiter
 - Angestellte
 - Außertarifliche Angestellte und Leitende Angestellte, verbunden mit Bonuszahlungen - abhängig von Unternehmensgewinn und Leistungen des Mitarbeiters

Information an Mitarbeiter über die Situation des Unternehmens, Unternehmensziele etc.		<input checked="" type="checkbox"/>	Name MA:	Unterschrift MA:	Datum:
			Name Vorgesetzter:	Unterschrift Vorgesetzter:	Ort:
Kriterien für Beurteilung – Beispiele			Stärken / Verbesserungsfelder (ggf. Kennzeichnung nach Vorgesetzter –Mitarbeiter)		
Arbeitsorganisation	Selbstorganisation, Prioritätensetzung /wirtschaftlicher Umgang mit Ressourcen, Kostenbewusstsein / Gewissenhaftigkeit / Planung, administrative Kontrolle / Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit / Ordnung, Sauberkeit, Arbeitssicherheit / Richtlinien einhalten / Zeitmanagement				
Teamfähigkeit	Offenheit, Integrationsfähigkeit / Hilfsbereitschaft, Ansprechbarkeit / Konflikte erkennen und ansprechen, ggf. schlichten / Vielfalt akzeptieren: andere Meinungen, Kulturen / Einfühlungsvermögen / Feedback geben und nehmen / zielorientiertes Arbeiten im Team				
Kommunikation	offen kommunizieren, aufmerksam zuhören / schriftliche und mündliche Ausdrucksweise / kundenorientierte Kommunikation: intern – extern / Informationsverhalten / Präsentations- und Moderationstechniken / Überzeugungskraft, Argumentationsstil				
(Selbst-) Führung	Orientierung an Unternehmenszielen / Eigeninitiative, Verantwortung / Flexibilität, Selbstständigkeit / Arbeitseinsatz, Belastbarkeit Führung: MA unterweisen, motivieren, fördern, beurteilen / Kritik, Lob/ MA-Einsatz planen / Führungsstil: Durchsetzungskraft, Fairness				
Fachwissen	Lernbereitschaft und -fähigkeit / Sach- und Fachwissen, Erfahrungen nutzen und anwenden / Qualität der Arbeitsleistung / Verbesserungen sehen und vorschlagen / analytisches Denken, Zusammenhänge erkennen / Fachwissen erweitern / eigenes Wissen weitergeben				
Veränderungen in der Aufgabe / berufliche Zukunft / ggf. vereinbarte Maßnahmen:					
Vereinbarte Ziele für das Jahr	1				
Maximal 3 Ziele insgesamt	2				
	3				
Zielbeurteilung: 1 = überdurchschnittlich, 2 = übersteigt Erwartungen, 3 = erfüllt Erwartungen, 4 = braucht Unterstützung					Beurteilung (evtl. Kommentar)

Zielvereinbarung in Mitarbeitergesprächen

- Zielvereinbarungen werden im Rahmen der jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche durchgeführt
- Leitfaden für Mitarbeiter zur Führung von Zielvereinbarungsgesprächen
- Verschiedene Formblätter für verschiedene Bereiche
 - gewerbliche Mitarbeiter
 - Angestellte
 - Außertarifliche Angestellte und Leitende Angestellte, verbunden mit Bonuszahlungen - abhängig von Unternehmensgewinn und Leistungen des Mitarbeiters

Grundregel → Formulierung eines Ziels muss SMART sein	
S	Spezifisch
M	Messbar
A	Akzeptabel
R	Realistisch
T	Terminiert



Kontrolle und Bewertung durch Führungskraft

Kurze Zusammenfassung

- **Motivation:** Wechselspiel zwischen Motiven (Person) und Anreizen (Situation)
 - Kennen Sie die Motive Ihrer Mitarbeiter!?
 - Anreize an Motiven der Mitarbeiter ausrichten

- **Nicht alles führt zu gesteigerter Motivation beim Mitarbeiter!**
 - Hygienefaktoren: ausreichend bereitstellen – Geld ist nicht alles!
 - Motivatoren: gezielt einsetzen, „Abnutzung“ beachten

- **Ziele wirken, wenn Sie**
 - präzise und herausfordernde Ziele setzen – geeignete Zielgrößen finden!
 - Zielbindung und Selbstwirksamkeit sichern/fördern
 - Rückmeldung geben
 - Aufgabenkomplexität beachten (Schwierigkeit/Spezifität des Ziels anpassen)
 - SMART sind



Universität
Rostock



Traditio et Innovatio

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Dipl.-Ing. Katrin Justin

TRW Airbag Systems GmbH,
Werk Laage
Leitung Personalmanagement

Tel. 038459/94-7120
Katrin.Justin@trw.com

Dr. Erko Martins

Universität Rostock
Lehrstuhl für Wirtschafts- und
Organisationspsychologie

Tel. 0381/498-4573
Erko.Martins@uni-rostock.de

Literatur:

Nerdinger, F. W. (1995). Motivation und Handeln in Organisationen. Stuttgart.

Nerdinger, F. W. (2008). Grundlagen des Verhaltens in Organisationen (2. Aufl.). Stuttgart.