



Universität  
Rostock



Traditio et Innovatio

---

# Motivation der Mitarbeiter als Schlüsselement für den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation

**Dipl.-Ing. Katrin Justin**

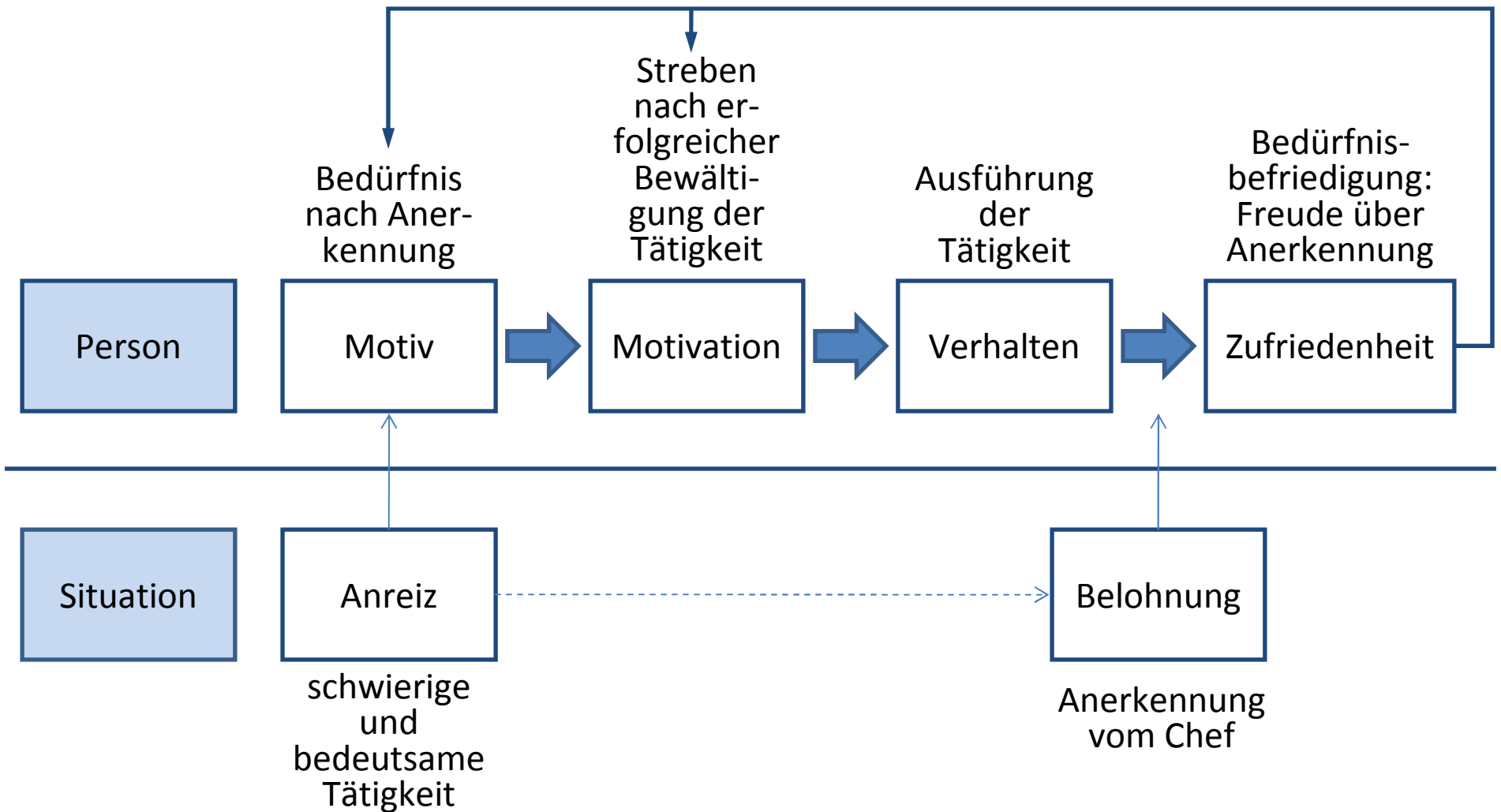
TRW Airbag Systems GmbH,  
Werk Laage  
Leitung Personalmanagement

**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

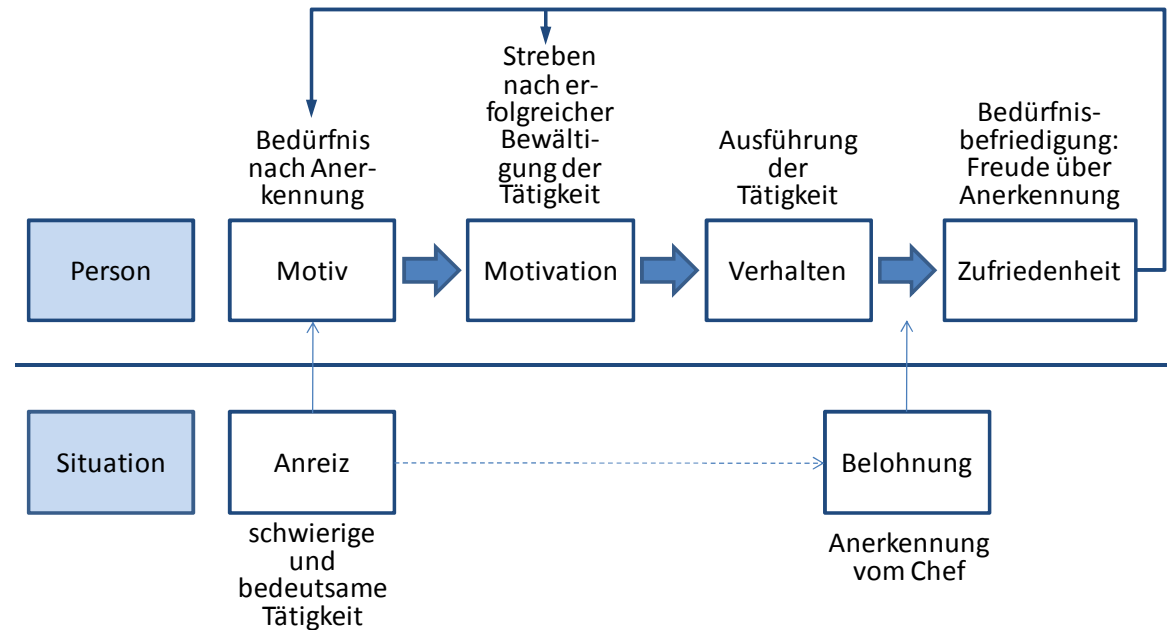
Anreiz

Belohnung

Einarbeitung  
Delegation  
Zielvereinbarung

Was  
Wie

# Motive, Motivation, Verhalten ...



Kennen Sie die Motive Ihrer Mitarbeiter?

Was genau motiviert Mitarbeiter?

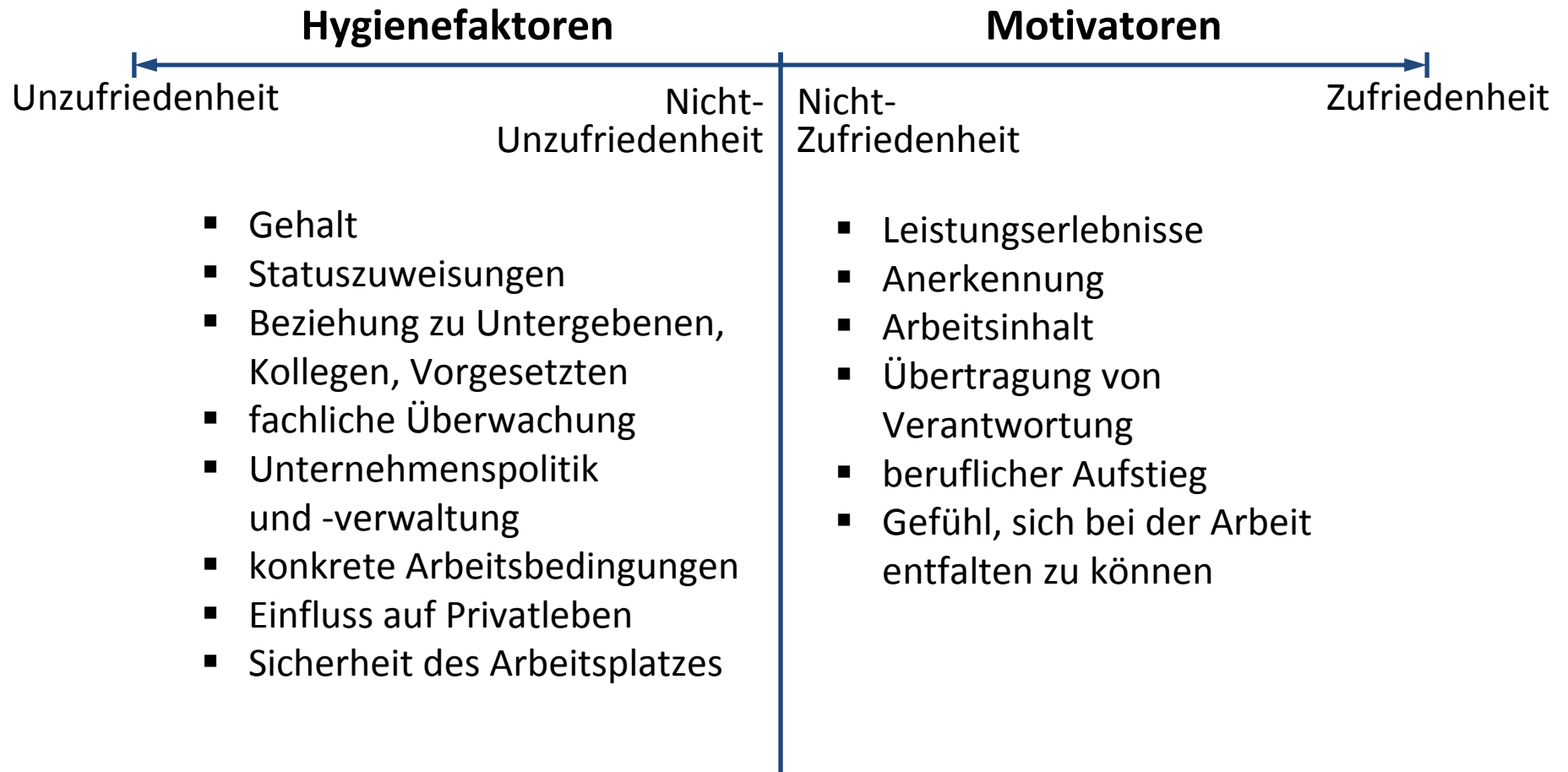
Wodurch kann man sie motivieren?

**Theorie:**

**Die 2-Faktoren-Theorie von Herzberg**

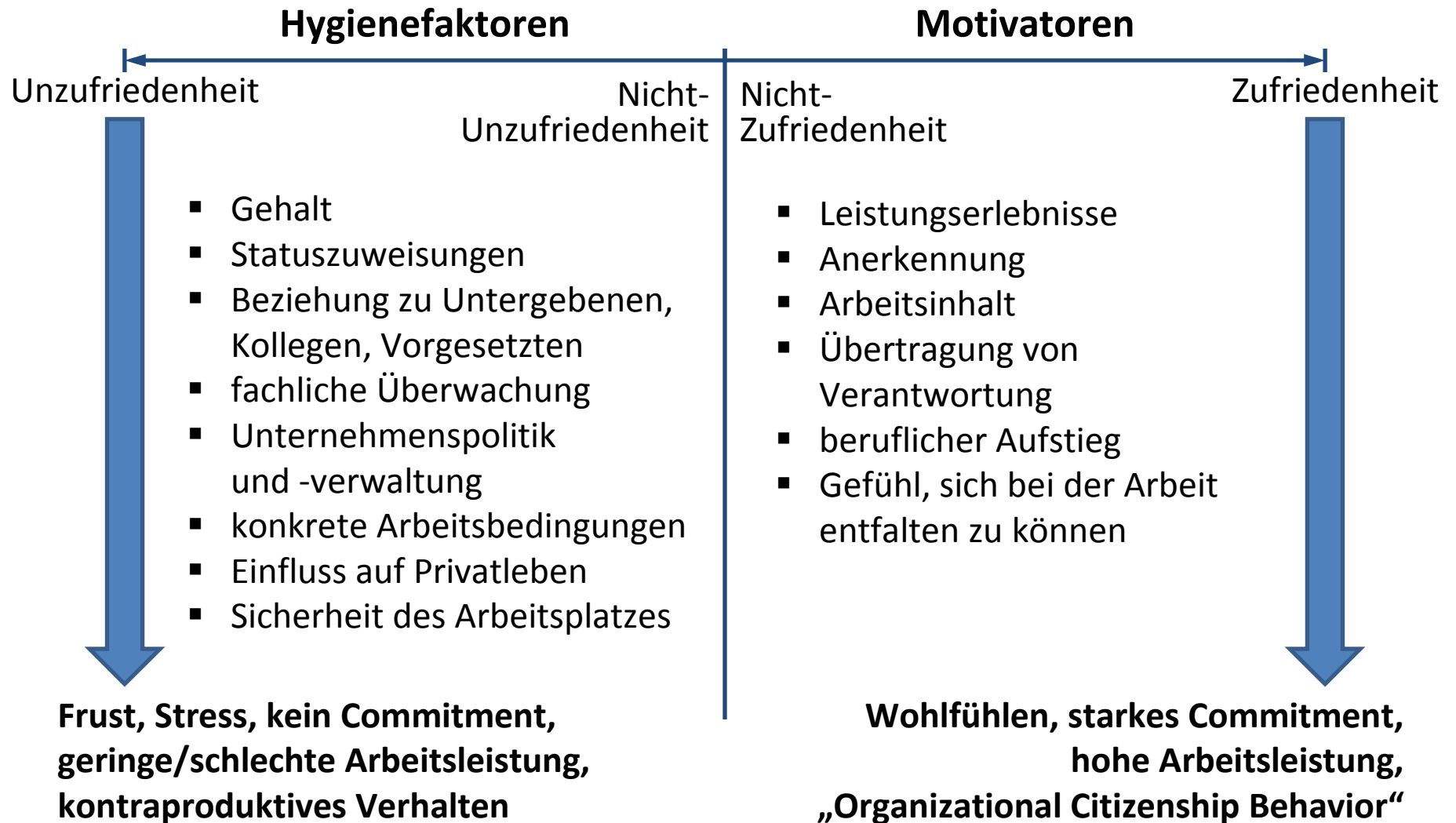
# 2-Faktoren-Theorie von Herzberg

---



## 2-Faktoren-Theorie von Herzberg (Erweiterung)

---



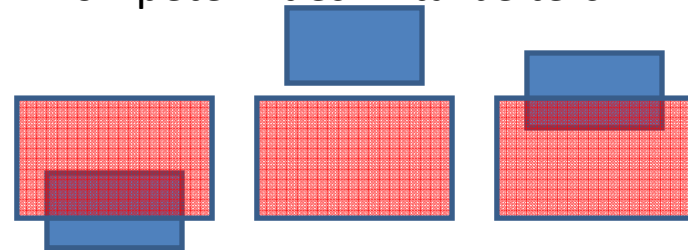
# Motivatoren

---

- 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

---

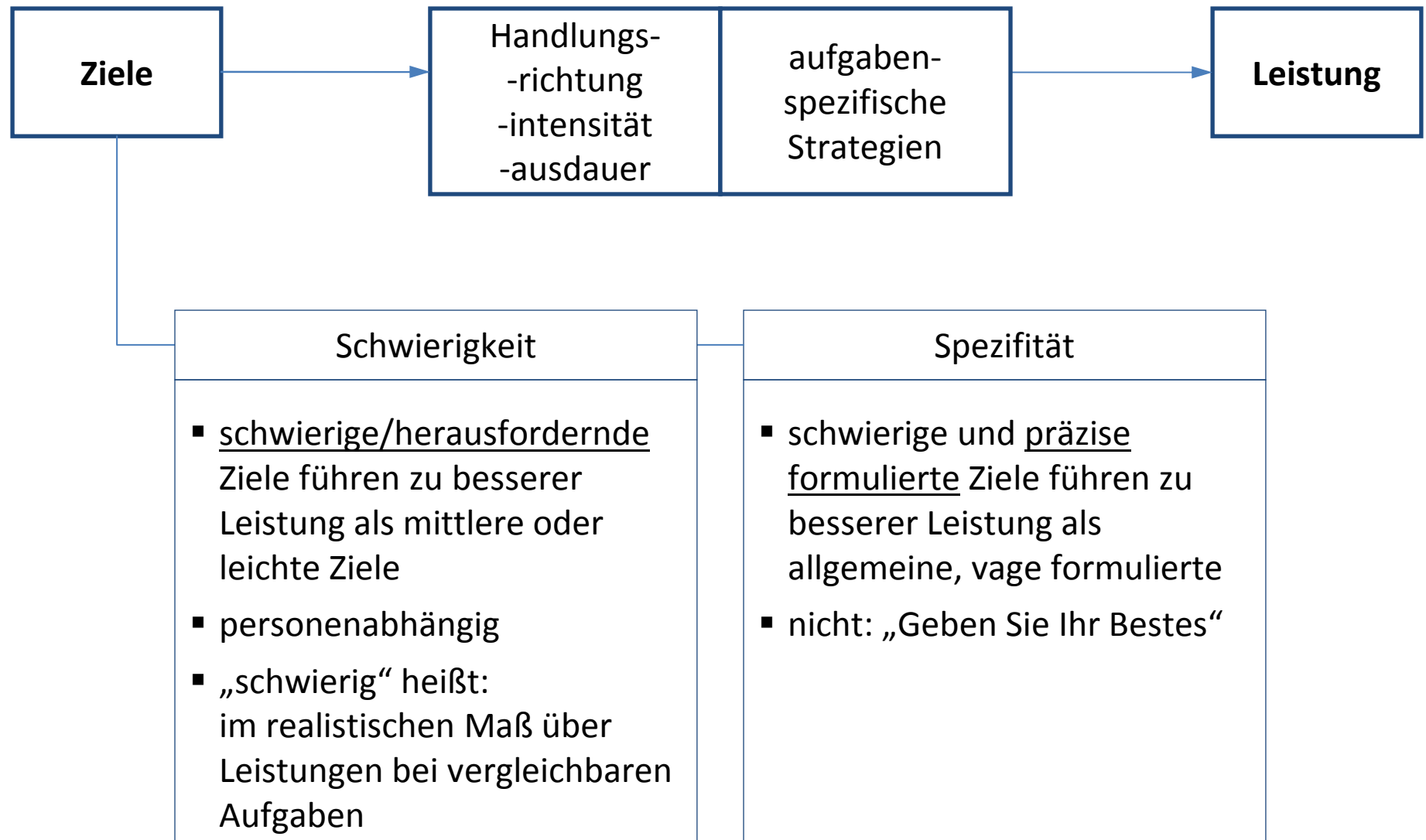
## Beispiele

---

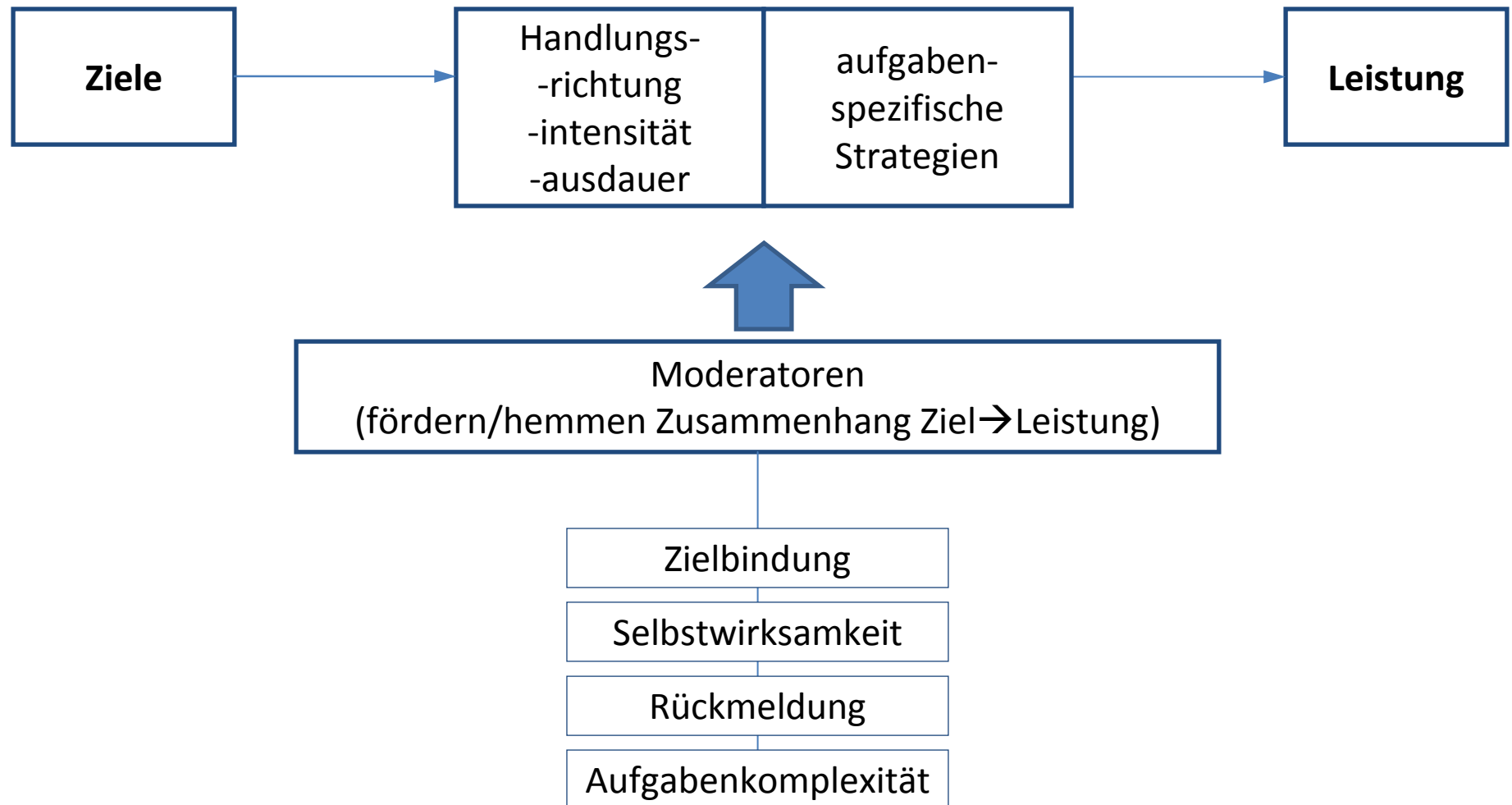
- Bildungsangebote
- Verpflegung in Kantine und Betrieb
- Internetnutzung
- Kinderbetreuung
- An- und Abfahrt zum Betrieb, Job ticket
- Gesundheitsdienste
- Kredite
- Einkaufsfamilie mit umliegenden Unternehmen gründen, bzw. vermitteln günstiger Angebote umliegender Firmen an die Mitarbeiter
- Wertgutscheine 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

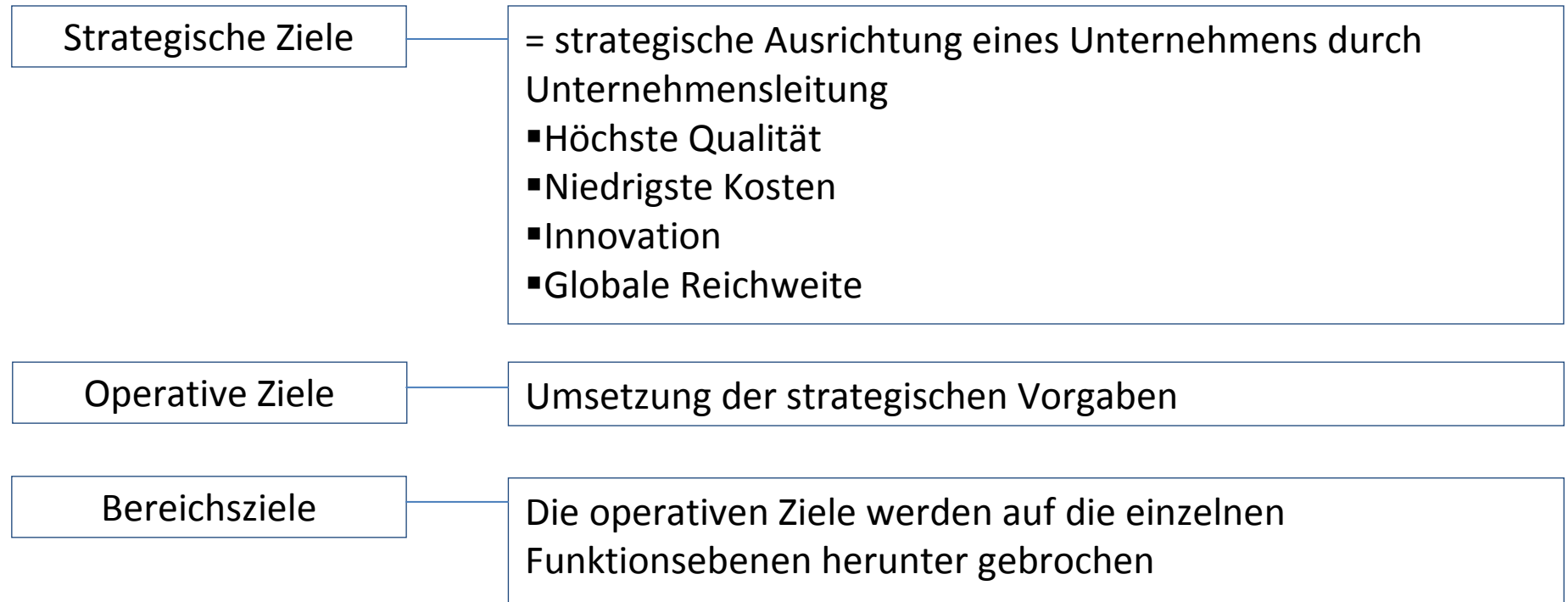
- Interpretation, Bewertung und Folgerung entscheidend
- „gut auf dem Weg“ → keine Leistungsänderung
- „Defizit“ → Leistungsänderung, wenn
  - persönliche Unzufriedenheit
  - Gefühl hoher Selbstwirksamkeit
  - festes Vornehmen, Leistung zu steigern

## 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"> <li>- z.B. Termingerechte Projektabwicklung</li> <li>- z.B. Realisierung der Elektroanlagen bei den Gasgeneratoren</li> <li>- z.B. Entwicklung des neuen Kobayashi</li> <li>- z.B. Weiterentwicklung Kundenunterstützung</li> </ul>						

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

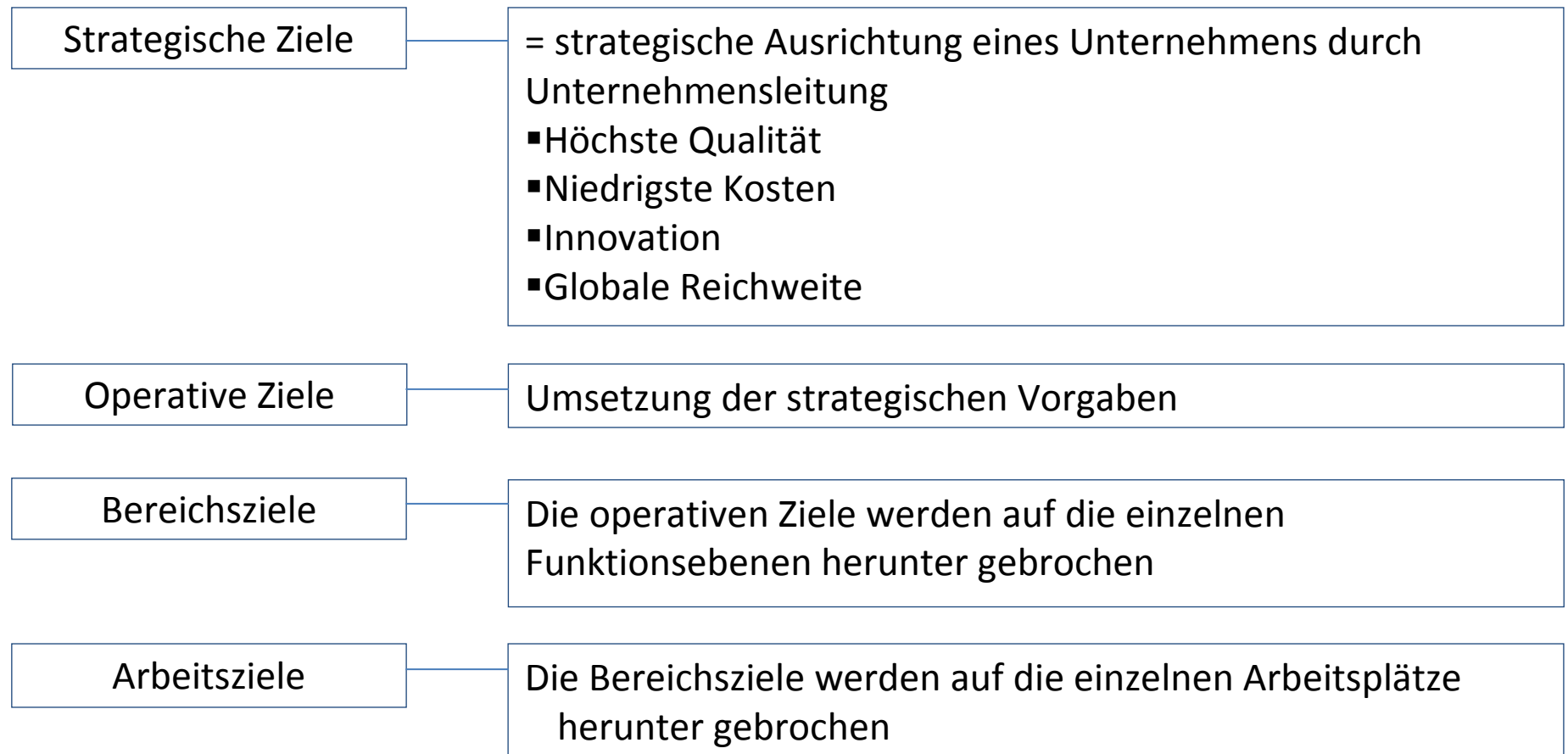
<p><b>Höchste Qualität</b></p> <p>Das Engagement der Mitarbeiter ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Die Mitarbeiter sind die Basis für die Erreichung der Unternehmensziele. Durch die Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung wird die Produktivität, Qualität und Innovation gefördert.</p>	<p><b>Minimale Kosten</b></p> <p>Die Reduzierung der Kosten ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Durch die Optimierung der Prozesse und die Reduzierung der Verschwendung wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert.</p>	<p><b>TRW AS Unternehmenspolitik</b></p> <p>Das Engagement der Mitarbeiter ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Die Mitarbeiter sind die Basis für die Erreichung der Unternehmensziele. Durch die Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung wird die Produktivität, Qualität und Innovation gefördert.</p>	<p><b>Globale Reichweite</b></p> <p>Die Erreichung der globalen Ziele ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Durch die Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung wird die Produktivität, Qualität und Innovation gefördert.</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:
<b>Kriterien für Beurteilung – Beispiele</b>			<b>Stärken / Verbesserungsfelder (ggf. Kennzeichnung nach Vorgesetzter –Mitarbeiter)</b>		
<b>Arbeitsorganisation</b>	Selbstorganisation, Prioritätensetzung /wirtschaftlicher Umgang mit Ressourcen, Kostenbewusstsein / Gewissenhaftigkeit / Planung, administrative Kontrolle / Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit / Ordnung, Sauberkeit, Arbeitssicherheit / Richtlinien einhalten / Zeitmanagement				
<b>Teamfähigkeit</b>	Offenheit, Integrationsfähigkeit / Hilfsbereitschaft, Ansprechbarkeit / Konflikte erkennen und ansprechen, ggf. schlichten / Vielfalt akzeptieren: andere Meinungen, Kulturen / Einfühlungsvermögen / Feedback geben und nehmen / zielorientiertes Arbeiten im Team				
<b>Kommunikation</b>	offen kommunizieren, aufmerksam zuhören / schriftliche und mündliche Ausdrucksweise / kundenorientierte Kommunikation: intern – extern / Informationsverhalten / Präsentations- und Moderationstechniken / Überzeugungskraft, Argumentationsstil				
<b>(Selbst-) Führung</b>	Orientierung an Unternehmenszielen / Eigeninitiative, Verantwortung / Flexibilität, Selbstständigkeit / Arbeitseinsatz, Belastbarkeit Führung: MA unterweisen, motivieren, fördern, beurteilen / Kritik, Lob/ MA-Einsatz planen / Führungsstil: Durchsetzungskraft, Fairness				
<b>Fachwissen</b>	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				
<b>Veränderungen in der Aufgabe / berufliche Zukunft / ggf. vereinbarte Maßnahmen:</b>					
<b>Vereinbarte Ziele für das Jahr ....</b>	1				
<b>Maximal 3 Ziele insgesamt</b>	2				
	3				
<b>Zielbeurteilung:</b> 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.