



Erfolgreich Mitarbeiter Motivieren im Werkzeugbau

2016

Wolfgang Boos
Michael Salmen
Thomas Kuhlmann
Tobias Hensen
Maximilian Stark





**WBA
WERKZEUGBAU
AKADEMIE**

WBA Aachener Werkzeugbau Akademie

Die WBA Aachener Werkzeugbau Akademie erarbeitet in einem Netzwerk aus führenden Unternehmen des Werkzeugbaus branchenspezifische Lösungen für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Branche Werkzeugbau. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen die Schwerpunkte Industrieberatung, Weiterbildung, Branchenlösungen sowie Forschung und Entwicklung. Durch einen eigenen Demonstrationswerkzeugbau hat die WBA die Möglichkeit, innovative Lösungsansätze in einer Laborumgebung zu pilotieren und schnell für ihre Partnerunternehmen zugänglich zu machen. Zusätzlich werden Schwerpunktthemen in aktuellen Studien vertieft. Diese geben Auskunft über Trends und Entwicklungen vom Markt und Wettbewerb.



Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen

Das Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen steht mit seinen 900 Mitarbeitern weltweit als Synonym für erfolgreiche und zukunftsweisende Forschung und Innovation auf dem Gebiet der Produktionstechnik. In vier Forschungsbereichen werden sowohl grundlagenbezogene als auch an den Erfordernissen der Industrie ausgerichtete Forschungsvorhaben durchgeführt. Darüber hinaus werden praxisgerechte Lösungen zur Optimierung der Produktion erarbeitet. Das WZL deckt mit den vier Lehrstühlen Fertigungstechnik, Werkzeugmaschinen, Messtechnik und Qualität sowie Produktionssystematik sämtliche Teilgebiete der Produktionstechnik ab.

Impressum

Erfolgreich Mitarbeiter Motivieren im Werkzeugbau

Copyright © 2016

Autoren: Dr. Wolfgang Boos, Dr. Michael Salmen, Thomas Kuhlmann, Tobias Hensen, Maximilian Stark
Gestaltung: Janina Schmitz

ISBN: 978-3-946612-01-8

Druck: printclub

1. Edition

WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH
Karl-Friedrich-Straße 60
D-52072 Aachen
www.werkzeugbau-akademie.de

Werkzeugmaschinenlabor WZL
der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen
Steinbachstraße 19
D-52074 Aachen
www.wzl.rwth-aachen.de

Erfolgreich Mitarbeiter Motivieren im Werkzeugbau

2016

Wolfgang Boos
Michael Salmen
Thomas Kuhlmann
Tobias Hensen
Maximilian Stark



Spotlight



In Know-how intensiven Branchen wie dem Werkzeugbau stellen die Mitarbeiter das solide Rückgrat der Unternehmen dar. Sie tragen das Wissen in sich und verhelfen den Unternehmen zu wirtschaftlichem Erfolg. Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels ist die „Ressource“ Mitarbeiter knappstes Gut und wertvollster Erfolgsfaktor zugleich. Umso wichtiger ist es, sie langfristig an das Unternehmen zu binden und ihr volles Potenzial zu mobilisieren. Studien zufolge sind Mitarbeiter produktiver und loyaler, wenn sie ein hohes Maß an Zufriedenheit und Motivation aufweisen. Unternehmen der „New Economy“ wie Google oder eBay haben das Potenzial der Mitarbeitermotivation längst erkannt. In der klein und mittelständisch geprägten Werkzeugbaubranche wird die Motivation der eigenen Mitarbeiter jedoch häufig nicht oder nicht zielführend adressiert. Dabei spielt die Mitarbeitermotivation eine wesentliche Rolle für den langfristigen Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit.

40 %

... der Führungskräfte produzierender Unternehmen zeigen aufrichtiges Interesse an ihren Mitarbeitern

3,9 Tage

... fehlen emotional nicht gebundene Mitarbeiter krankheitsbedingt mehr als emotional gebundene Mitarbeiter

76 - 99 Mrd. €

... beträgt der jährliche Schaden durch den Produktivitätsverlust aufgrund innerer Kündigung in Deutschland

20 %

... der Mitarbeiter im Werkzeugbau sind mit ihrem Arbeitsumfeld gar nicht zufrieden

Ausgangssituation

Ist Ihr Gehalt der einzige Grund, warum Sie täglich zur Arbeit gehen?

Haben Sie in den letzten 3 Monaten an Ihre eigene Kündigung gedacht?

Sind Sie unzufrieden mit dem Maß an Verantwortung, welches Sie besitzen?

Wenn Sie alle oben genannten Fragen mit ja beantworten, dann sollten sich Ihre Vorgesetzten dringend mit dem Thema Mitarbeitermotivation beschäftigen.

„Ein Vorgesetzter kann seine Mitarbeiter nicht motivieren, er kann im besten Fall seine Demotivation verhindern.“ So heißt es gemeinhin. Offensichtlich haben Ihre Vorgesetzten nicht einmal das geschafft. Dabei ist es den meisten Führungskräften bewusst, dass motivierte Mitarbeiter treibende Kraft für den Unternehmenserfolg und wichtigster Faktor für Innovationsfähigkeit in einem Unternehmen sind. Kein Wunder also, dass Mitarbeitermotivation, oder neudeutsch „Employee Engagement“ Trendbegriffe der Unternehmensführung dieses Jahrzehnts sind.

Es existieren unzählige Studien, die die Bedeutung motivierter Mitarbeiter für den Gesamterfolg von Unternehmen bestätigen. Ein Beispiel einer repräsentativen Studie: Der durchschnittliche Schaden pro Fehltag, ausschließlich bezogen auf den damit verbundenen Lohnausfall, entspricht 252 € je Mitarbeiter. Bei einem Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern resultiert alleine daraus ein Kostenblock von ca. 1,3 Mio. € pro Jahr.

Bezieht man darüber hinaus Zusatzkosten mit ein, die auf eine geringere Motivation der Mitarbeiter zurückzuführen sind, also erhöhte Fehlzeiten und Fluktuation sowie reduzierte Produktivität, resultiert ein Gesamtschaden für die deutsche Wirtschaft von bis zu 99 Mrd. € pro Jahr.

Es muss etwas getan werden, so viel steht fest. Unklar ist nur: Was?

Vielleicht hilft ein Blick hinter die Fassaden einer der vermeintlich innovativsten Unternehmen in Bezug auf den Umgang mit ihren Mitarbeitern. Jedes Jahr bestätigen tausende Mitarbeiter von Google, dass Sie außergewöhnlich motiviert sind. Auch vergleichende Studien zwischen Google und anderen Unternehmen bestätigen dies und darüber hinaus, dass die freiwillige Mehrarbeit im Durchschnitt wesentlich ausgeprägter ist bei Google, als bei vielen anderen Unternehmen. Mehrarbeit ist jedoch nicht das wesentliche Anzeichen hochmotivierter Mitarbeiter bei Google, sondern die fortwährenden Produktinnovationen und außergewöhnliche Kreativität, die damit einhergeht.

Bei Google verdient man gut. Sogar besser als bei der Konkurrenz und das ist auch wichtig für die Mitarbeitermotivation. Denn bei allen „weichen“ Faktoren, über die auch in dieser Studie viel geschrieben stehen wird: Ein angemessenes Gehalt bleibt ein harter Faktor der Mitarbeitermotivation. Es ist demotivierend, falls bei der Konkurrenz bei gleicher Arbeit mehr verdient wird. Dennoch deuten unsere Studienergebnisse und wahrscheinlich auch ihr Gefühl darauf hin: Geld allein macht nicht glücklich. Viele positive Unternehmensbeispiele in Bezug auf Mitarbeitermotivation sind daher neben einem sehr guten Gehalt auch für ihre geldwerten Zusatzleistungen bekannt. Ob Essen, Trinken, Wäscheservice, Kinderbetreuung oder Fitnesscenter: Kostenlos und unabhängig von der Position.

Heißt das für Werkzeugbaubetriebe, sie müssen mehr wie Google werden, hohe Gehälter zahlen und ein eigenes Fitnessstudio betreiben, damit Erfolg eintritt und bleibt? Nicht unbedingt. Geld und geldwerte Vorteile sind nur kleine Bausteine in einem komplexen Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren. Im Kern adressieren alle nicht monetären Motivatoren den

Mitarbeiter selbst und seine Eigenmotivation. Sie setzen auf eine Unternehmenskultur, bei der Eigenmotivation auf einen Nährboden aus persönlicher Wertschätzung und freie Entfaltungsmöglichkeiten trifft. Intrinsisch wird daher diejenige Art der Motivation genannt, die ein Mitarbeiter eigenständig und freiwillig entfaltet, ohne auf einen externen Stimulus angewiesen zu sein. Intrinsische Motivation kann per Definition nicht von allen Mitarbeitern erwartet werden. Für alle Mitarbeiter, die sich nicht selbst motivieren können oder wollen, kann ein Unternehmen nur die Demotivation in Grenzen halten. Darüber hinaus ist der Werkzeugbaubetrieb erfolgreicher, der Mitarbeiter identifiziert, die mehr wollen und mehr können. Diese gilt es, gezielt zu fördern und ihnen durch persönlichen Kontakt und direkte Führung Wertschätzung entgegen zu bringen. Denn Mitarbeiter, die mehr Ideen kreieren, mehr Ideen umsetzen und effizienter arbeiten, sind zurecht anspruchsvoll. Sie verlangen nicht mehr Geld, nicht mal unbedingt mehr Führungsverantwortung. Sie wollen stattdessen geschätzt werden, für das, was sie tun und Freiheiten genießen, um kreativ und innovativ zu sein.



**76 - 99
Mrd. €**

**beträgt der jährliche
Schaden durch den
Produktivitätsverlust
aufgrund innerer
Kündigung in
Deutschland**



Grundlagen der Mitarbeitermotivation

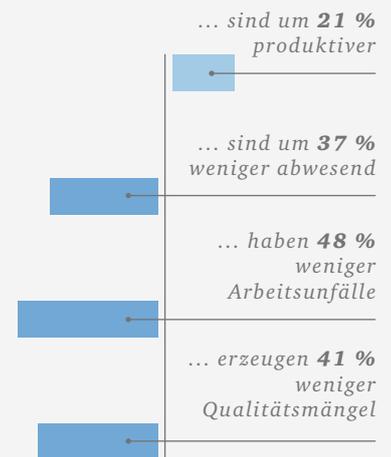


Laut Duden wird Motivation in der Psychologie und Pädagogik definiert als die „Gesamtheit der Beweggründe sowie Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung, o.Ä. beeinflussen und zu einer Handlungsweise anregen“. Motivation lässt sich generell auf alle Tätigkeiten eines Menschen projizieren. Im Speziellen fokussiert diese Studie auf die Arbeitsmotivation, die volkstümlich verstanden wird als die Motivation von Mitarbeitern an ihrem täglichen Arbeitsplatz zur Erfüllung einer angeordneten Tätigkeit. Es stellt sich jedoch die Frage, worin der wirtschaftliche Nutzen von höher motivierten Mitarbeitern liegt. Mitarbeitermotivation als Selbstzweck bietet zunächst keinen wirtschaftlichen Mehrwert für ein Unternehmen. Der Anspruch eines Arbeitgebers, motivierte Mitarbeiter zu beschäftigen, ist erst auf den zweiten Blick mit einem wirtschaftlichen Nutzen verbunden. Zufriedenere und motiviertere Mitarbeiter sind produktiver, pragmatischer, kooperativer, hilfsbereiter und freundlicher. Weiterhin sind zufriedene Mitarbeiter seltener krank und streben eine geringere Arbeitsplatzfluktuation an. Die Abhängigkeit zwischen Zufriedenheit und Produktivität ist regional unterschiedlich. Der Studie „Wohlbefinden steigert die Produktivität“ zufolge wird angenommen, dass in Deutschland eine Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter um 1 % eine Produktivitätssteigerung von bis zu 3,8 % zur Folge hat. In Spanien sind es lediglich 2,3 %. In Dänemark, Norwegen und Finnland kann die Produktivität durch eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit nicht weiter gesteigert werden, da hier die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter bereits auf einem sehr hohen Niveau ist. Neben regionalen Abhängigkeiten variiert das Zufriedenheits- und Motivationsniveau auch von Branche zu Branche. Die Internet- und Beratungsbranche verfügt durchschnittlich über die motiviertesten und zufriedensten Mitarbeiter. Darauf folgen die

Branchen EDV/IT, Versicherung, Dienstleistungen, Bildung, Marketing, Forschung und Entwicklung, Finanz- sowie die Kunst- und Kulturbranche. Die produzierende Industrie befindet sich nicht unter den Top 10 Branchen mit der höchsten Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit. Eine Beschäftigung mit der Motivation von Mitarbeitern hat demnach besonders in der deutschen produzierenden Industrie eine hohe Berechtigung.

Verschiedene wissenschaftliche Theorien erforschen die Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation. Dabei basieren die meisten dieser Ansätze auf der 1943 von Abraham Maslow entwickelten Bedürfnispyramide. Laut Maslow werden menschliche Bedürfnisse nach deren Dringlichkeit kategorisiert. Dabei werden die menschlichen Bedürfnisse nach Defizitbedürfnissen und Wachstumsbedürfnissen aufgeteilt. Zu den Defizitbedürfnissen gehören Grund-, Sicherheits-, und Sozialbedürfnisse. Zu den Wachstumsbedürfnissen zählen die Ich-Bedürfnisse und die Selbstverwirklichung. Viele Grundbedürfnisse wie Nahrung, Kleidung, Unterkunft und Sicherheit werden von den meisten Menschen durch Einkommen aus einer Arbeitsstelle befriedigt. Erst wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind, werden materielle und berufliche Sicherheit wichtig, gefolgt von Freundschaft, Liebe und Zugehörigkeit. Diese Defizitbedürfnisse müssen erfüllt werden, ehe der Mensch nach Anerkennung und Selbstverwirklichung strebt. Aufgrund einer sogenannten intrinsischen Motivation können Arbeitnehmer somit bereits motiviert sein, ihre Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Der Begriff der intrinsischen Motivation bezeichnet das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun, da es Spaß macht, ein Interesse befriedigt oder eine Herausforderung darstellt. Im Gegensatz dazu steht bei der extrinsischen Motivation der Wunsch im Vordergrund, bestimmte Leistungen zu

Motivierte Mitarbeiter...



Grundlagen der
Mitarbeitermotivation



3,8 %

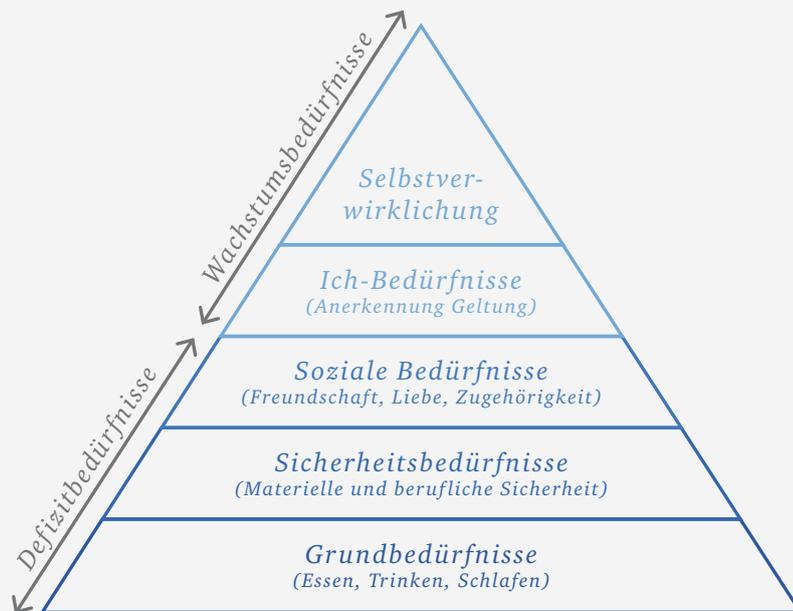
beträgt die Produktivitätssteigerung bei einer Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter um 1 %

erbringen, um einen persönlichen Vorteil zu erlangen oder Nachteile zu vermeiden. Das Maß der bereits vorhandenen extrinsischen und intrinsischen Motivation ist von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich. Sowohl extrinsische als auch intrinsische Motivatoren können beeinflusst werden. Typische extrinsische Motivatoren, die häufig im Arbeitsumfeld zum Einsatz kommen, sind Sonder- oder Bonuszahlungen für besondere Leistungen, das Bereitstellen eines Firmenwagens oder sonstige finanzielle oder materielle Vergütungen. Intrinsische Motivatoren sind im Gegensatz dazu nicht-monetär und nicht-materiell. Beispiele für typische intrinsische Motivatoren sind der Aufbau von Vertrauen, das Inaussichtstellen von Aufstiegsmöglichkeiten oder ein anerkennender Führungsstil.

Herzberg sowie McGregor formulierten zwei maßgebliche Theorien im Forschungsbereich der Mitarbeitermotivation. McGregor postulierte 1960 in seiner „Theorie X und Y“,

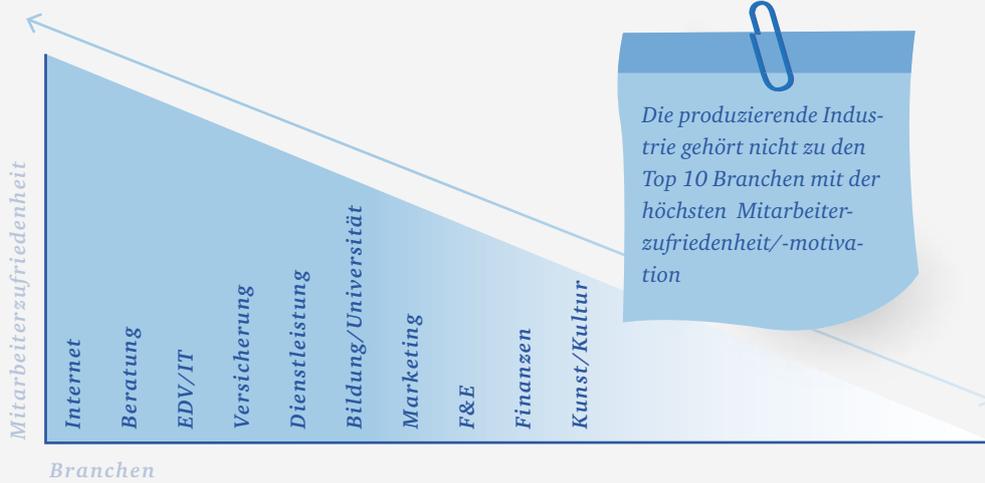
dass es zwei wesentliche Typen von Mitarbeitern gibt. Theorie X besagt, dass der Mensch unwillig ist. Es wird angenommen, dass sich ein Mensch im Sinne des Taylorismus verhält, d.h. der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen. Er wird lediglich genau so viel arbeiten, um seine grundlegenden Bedürfnisse zu erfüllen. Der Mensch besitzt daher nur eine eingeschränkte intrinsische Motivation zur Arbeit. Aus diesem Grund muss der Mensch meistens gezwungen, gelenkt oder geführt werden, damit er einen produktiven Beitrag leistet. Menschen der Theorie X suchen zudem Sicherheit und Routine in ihrem Umfeld. Im Gegensatz dazu besagt die Theorie Y, dass der Mensch engagiert ist. Arbeit nimmt einen hohen Stellenwert in seinem Leben ein und ist eine Quelle der Zufriedenheit. Der Mensch identifiziert sich mit den Zielen seiner Arbeit und übernimmt gerne Verantwortung sowie Eigeninitiative zur Erfüllung dieser Ziele.

Bedürfnispyramide nach Maslow



Top 10 Branchen mit der höchsten Mitarbeiterzufriedenheit/-motivation

Grundlagen der Mitarbeitermotivation



Übersicht intrinsischer und extrinsischer Motivatoren



Grundlagen der Mitarbeitermotivation



Der Mensch der Theorie Y besitzt einen hohen Grad an Kreativität, Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe, um Probleme zu lösen. Die „Theorie X und Y“ wurde zu einem späteren Zeitpunkt um die Theorie Z ergänzt, welche eine Mischung aus Theorien X und Y darstellt. Im Arbeitsalltag können Mitarbeiter der Theorie X oder Y zugeordnet werden. Ein Mitarbeiter der Theorie X sucht nach Sicherheit am Arbeitsplatz, routinemäßigen Aufgaben sowie einem hohen Interaktionsgrad zu seinem Vorgesetzten. Dagegen wollen Mitarbeiter der Theorie Y eigenständig komplexe Aufgabenstellungen erhalten. Sie scheuen sich nicht vor zusätzlichen Aufwendungen oder Überstunden zur Erreichung eines bestimmten Ziels. Jedoch erwartet ein

Mitarbeiter der Theorie Y das Entgegenbringen von Wertschätzung sowie die Übertragung von Verantwortung durch seinen Vorgesetzten. Die Zuteilung von Aufgaben sowie die Positionierung der Mitarbeiter im Unternehmen sollte vor dem Hintergrund der Theorie X und Y erfolgen. Mischformen von Mitarbeiter-typen (Theorie Z) existieren, jedoch haben diese Mitarbeiter in der Regel eine klare Tendenz zu X oder Y.

X-Y-Theorie nach McGregor

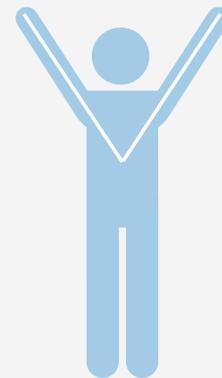
Theorie X



„Ich will nicht arbeiten!“

*Umgang mit Mitarbeitern der Theorie X:
Autoritärer Führungsstil; Enge Kontrolle der
Mitarbeiter; Wenig Verantwortung; Einge-
schränkte Aufgaben*

Theorie Y



„Hurrah, Arbeit!“

*Umgang mit Mitarbeitern der Theorie Y:
Übertragung von Verantwortung; Konti-
nuierliche Entwicklung durch Stärken der
Mitarbeiter; Kontrolle der Erfolge*

Grundlagen der
Mitarbeitermotivation



Weiterhin definiert Herzberg zwei Faktoren der Motivation in seiner sogenannten Zwei-Faktoren-Theorie. Unter den sogenannten Hygienefaktoren versteht Herzberg alle Faktoren, die bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit vermeiden, jedoch selbst noch keine Zufriedenheit beim Mitarbeiter erzeugen. Beispiele für solche Faktoren sind Grundentlohnung, physische Arbeitsbedingungen sowie Sicherheit am Arbeitsplatz. Der zweite Faktor sind Motivatoren, unter denen Herzberg alle Aspekte versteht, die die Leistung eines Mitarbeiters selbst beeinflussen. Diese Faktoren resultieren schwerpunktmäßig aus den Arbeitsinhalten und basieren auf dem Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit des Mitarbeiters. Sie verändern die Zufriedenheit des Mitarbeiters, jedoch führt ihr Fehlen nicht zu Unzufriedenheit. Beispiele für Motivato-

ren sind Beförderungen, Anerkennung sowie Übertragung von Verantwortung. Zusammenfassend bedeutet dies, dass Hygienefaktoren erfüllt sein müssen, um eine neutrale MitarbeiterEinstellung zu erhalten. Weiterhin können gezielte Motivatoren die Grundzufriedenheit noch erhöhen. Jedoch ist deren Einfluss bei fehlenden Hygienefaktoren nur geringfügig. Auch kann hier eine Verbindung zur Theorie X und Y hergestellt werden. Theorie Y-Mitarbeiter verlangen Motivatoren in höherem Maße als Theorie X-Mitarbeiter. Jedoch achten Theorie X-Mitarbeiter umso genauer auf die Einhaltung der Hygienefaktoren. Mitarbeitermotivation lässt sich somit durch die Anwendung der passenden Faktoren zur Vermeidung von Unzufriedenheit und dem Schaffen von Zufriedenheit, bezogen auf den gegebenen Mitarbeitertyp, erhöhen.

Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg







Status quo

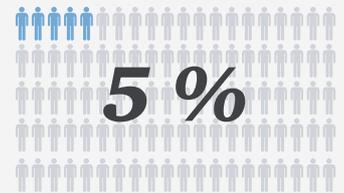
Die produzierende Industrie gehört nicht zu den Top 10 Branchen in Bezug auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Wie hoch die Mitarbeitermotivation im Werkzeugbau ist, ist nicht bekannt. Stellt der Werkzeugbau möglicherweise eine positive Ausnahme im Bereich der produzierenden Industrie dar oder ist der Werkzeugbau mit dafür verantwortlich, dass die produzierende Industrie im Branchenvergleich schlecht abschneidet? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, wurde eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung von Werkzeugmaschinenlabor (kurz: WZL) und Werkzeugbau Akademie (kurz: WBA) in anonymer Form durchgeführt. Diese sollte den aktuellen Stand der Mitarbeitermotivation aufzeigen sowie Potenziale der Mitarbeitermotivation im Werkzeugbau identifizieren. In Summe wurden 600 Fragebögen von Mitarbeitern verschiedener Werkzeugbaubetriebe ausgefüllt und anschließend ausgewertet. Hierbei wurden sowohl Mitarbeiter aus indirekten Bereichen, wie dem Einkauf oder der IT-Abteilung, als auch aus Entwicklung, Arbeitsvorbereitung, Fertigung und Montage befragt. Etwa 65 % der befragten Mitarbeiter arbeiten in der Fertigung und Montage. Das Meinungsbild basiert daher zu einem überwiegenden Teil aus Sichtweisen von Mitarbeitern, die auf dem Shopfloor des Werkzeugbaus einge-

setzt werden. Mitarbeiter mit Büroarbeitsplätzen sind mit 35 % in der Befragung repräsentiert. Diese Mitarbeiterverteilung entspricht einem repräsentativen Werkzeugbauunternehmen. In dem Fragebogen wurden zunächst die Erwartungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber erfragt. Weiterhin wurde erfragt, welche Elemente ein Top-Arbeitgeber ihrer Meinung nach erfüllen muss. Schließlich wurde den Befragten in dem Fragebogen die Möglichkeit gegeben, als fiktiver Leiter des Werkzeugbaus bestimmte zukünftige Maßnahmen nach Wichtigkeit zu bewerten.

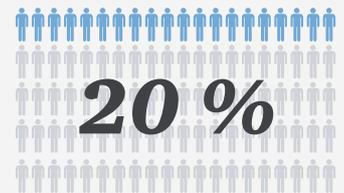
Erfüllung der Erwartungen an den Arbeitgeber

Die Erwartungen an den Arbeitgeber wurden hinsichtlich der Arbeitsinhalte, der Arbeitsatmosphäre, des Arbeitsumfelds und der Entwicklungsperspektiven im Unternehmen erfragt. Die Erwartungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber werden nur bei etwa 5 % der Befragten vollständig erfüllt. Die drei größten Potenziale liegen im Bereich des Arbeitsumfelds, der Entwicklungsperspektiven und der Arbeitsatmosphäre. Hier werden die Erwartungen von etwa der Hälfte der Befragten nur teilweise oder gar nicht erfüllt. Das Arbeitsumfeld wurde beschrieben als die physische Arbeitsplatzgestaltung sowie die allgemeine Arbeitsumgebung, wie Kantinen, Freizeitangebote

Anteil der Mitarbeiter, dessen Erwartungen an ihren Arbeitgeber vollständig erfüllt werden



Anteil der Mitarbeiter, die mit ihrem Arbeitsumfeld gar nicht zufrieden sind



Struktur des Fragebogens

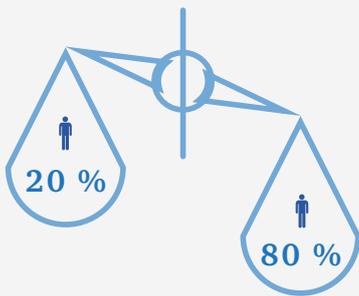
Ziel

- 1. Erfüllung der Erwartungen an den Arbeitgeber → Ermittlung des Status quo der Mitarbeitermotivation
- 2. Elemente eines Top Arbeitgebers → Darstellung der Erwartungen der Mitarbeiter
- 3. Bedürfnisse der Mitarbeiter → Aufzeigen der Defizite

Status quo



Anteil der Mitarbeiter, die Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterversammlungen und flexible Arbeitszeiten von einem Top-Arbeitgeber erwarten



oder Kinderbetreuung. Unter Entwicklungsperspektiven werden Karriere- und Bildungsmöglichkeiten im und außerhalb des Unternehmens verstanden. Die Arbeitsatmosphäre beschreibt die gelebte Unternehmenskultur. Unter einer Unternehmenskultur werden allgemein die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen beeinflussen. 20 % der befragten Mitarbeiter geben an, mit ihrem Arbeitsumfeld gar nicht zufrieden zu sein. Am wenigsten zufrieden sind die Mitarbeiter mit den ihnen gebotenen Entwicklungsperspektiven. Jedoch geben etwa 70 % der Befragten an, mit den Arbeitsinhalten zufrieden zu sein.

Die Frage nach der Erfüllung der Erwartungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber lässt Rückschlüsse auf deren Zufriedenheit und Motivation zu. Werden alle Erwartungen eines Mitarbeiters an seinen Arbeitsplatz und somit an seinen Arbeitgeber erfüllt, kann von einer hohen Zufriedenheit und Motivation ausgegangen werden. Aus den Ergebnissen lässt sich schließen, dass die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation im Werkzeugbau auf einem durchschnittlichen Niveau liegt.

heit aller Befragten war das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen und eine betriebliche Altersvorsorge ebenso wichtig. Keine klare Tendenz ließ sich bei dem Angebot von leistungsabhängigen Bonuszahlungen und nicht-finanziellen Prämien erkennen. Diese wurden von nur 50 % der Mitarbeiter als wichtig bewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass Veranstaltungen und Aktivitäten, die die Freizeit bzw. das Privatleben von Mitarbeitern betreffen, wesentlich unwichtiger sind, als direkte, die Arbeit betreffende Faktoren, wie Kommunikation oder Flexibilität der Arbeit.

Bedürfnisse der Mitarbeiter

Um herauszufinden, mit welchen Eigenschaften und Elementen die Mitarbeiter im Werkzeugbau unzufrieden sind, wurden die Befragten gebeten, sich in die Rolle des Leiters des Werkzeugbaus zu versetzen. Den Befragten wurde die Möglichkeit gegeben, als fiktiver Leiter des Werkzeugbaus vorgegebene Maßnahmen durch Auswahl ihrer Umsetzungsgeschwindigkeit zu bewerten. Als Antwortmöglichkeiten konnten die Maßnahmen entweder sofort, in naher Zukunft, in ferner Zukunft oder nie umgesetzt werden. Durch die zeitliche Priorisierung der Umsetzung wurde die Wichtigkeit der Maßnahme ausgedrückt. Hierdurch wurden die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter implizit erfragt. Eine ehrlichere Beantwortung der Frage sollte hierdurch erreicht werden. Etwa 60 % der Mitarbeiter wünschen sich einen engeren Kontakt und häufigeren Austausch zu und mit ihren Vorgesetzten. 70 % der befragten Mitarbeiter erwarten ein regelmäßigeres und häufigeres Feedback von ihren Vorgesetzten. Eine Möglichkeit eines häufigeren Feedbacks ist die regelmäßige Durchführung von Informationsveranstaltungen sowie die Mitteilung von allgemeinen Informationen über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens. Auch die Stärkung der Eigeninitiative durch die Vorgesetzten, beispielsweise

Anteil der Mitarbeiter, die die Durchführung von Familientagen und ein Angebot von Freizeitaktivitäten erwarten

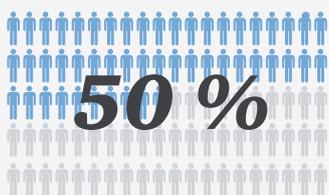
15 %



Elemente eines Top-Arbeitgebers

Ein weiteres Ergebnis der Befragung lässt Rückschlüsse auf die Elemente zu, die ein Top-Arbeitgeber aus Sicht der Mitarbeiter aufweisen muss. Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterversammlungen müssen Top-Arbeitgeber aus Sicht der meisten Mitarbeiter durchführen. Ebenso sollten Top-Arbeitgeber flexible Arbeitszeiten anbieten. Dieser Ansicht waren etwa 80 % der Befragten. Das Angebot von Freizeitaktivitäten oder Familientagen innerhalb der Firma wurde hingegen als verhältnismäßig unwichtig eingestuft. Nur etwa 15 % der Befragten erwarten die Durchführung von Familientagen und das Angebot von Freizeitaktivitäten. Weihnachts- und Urlaubsgeld werden hingegen von nahezu allen Mitarbeitern erwartet. Für die große Mehr-

Anteil der Mitarbeiter, die eine leistungsabhängige Bonuszahlung und nicht finanzielle Prämien als wichtig einstufen





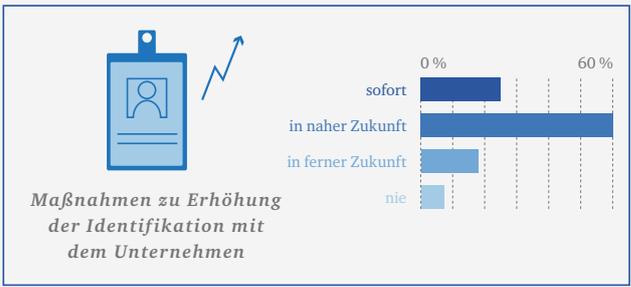
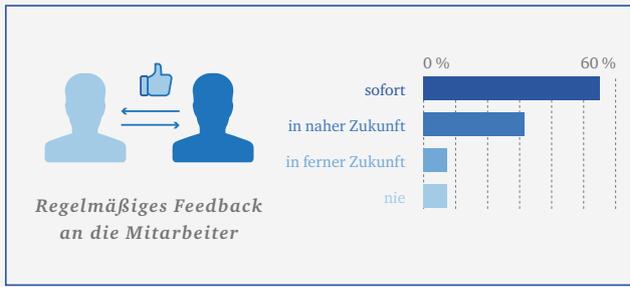
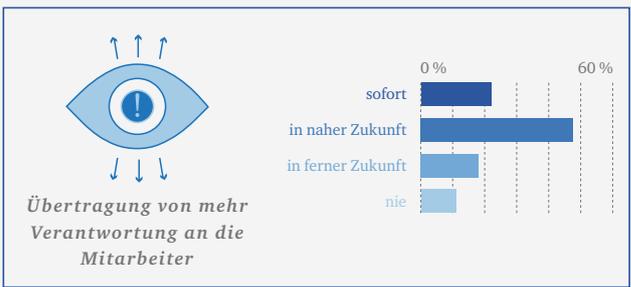
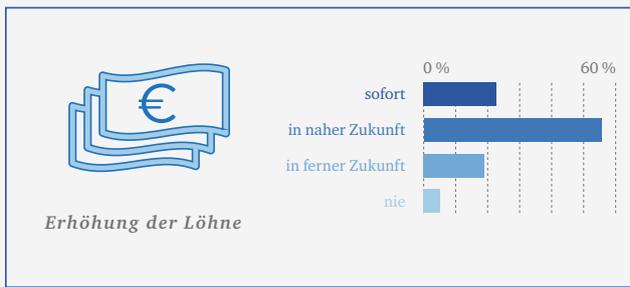
mittels der Übernahme von mehr Eigenverantwortung, wird von einem Großteil der Mitarbeiter gewünscht. Die Erhöhung der Löhne wird im Vergleich zu den zuvor genannten Maßnahmen als deutlich weniger wichtig bewertet.

Wie die Befragung von etwa 600 Mitarbeitern aus dem Werkzeugbau gezeigt hat, liegen die Potenziale der Mitarbeitermotivation in der Anwendung von intrinsischen Motivatoren. Besonders die Arbeitsatmosphäre, die Kommunikation zwischen Mit-

arbeitern und Vorgesetzten sowie die Flexibilisierung des physischen Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit stellen potenzialträchtige Motivatoren dar. Extrinsische Motivatoren wie finanzielle oder materielle Anreize steigern die Motivation der Mitarbeiter nur kurzfristig und in geringem Maße. Nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg ist die Auszahlung von Weihnachts- und Urlaubsgeld allerdings ein Hygienefaktor, der bei dessen Abwesenheit für Unzufriedenheit sorgt.

Auszug aus dem WZL/WBA-Fragebogen

Szenario:
Sie sind ab sofort der Leiter des Werkzeugbaus. Welche der folgenden Punkte würden Sie in welcher Priorisierung umsetzen?





Good
Job!!!



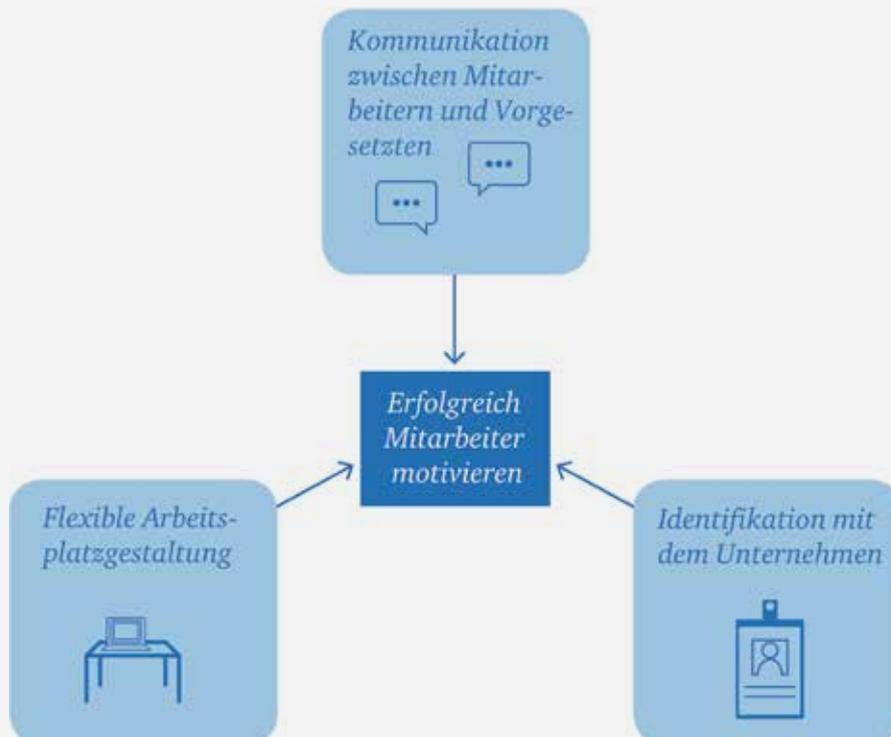
Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Mitarbeitermotivation

Mit der aktiven Motivation von Mitarbeitern betreten viele Unternehmen in Deutschland Neuland. Insbesondere in der produzierenden Industrie und hier speziell bei Werkstattarbeitsplätzen, wie sie auch im Werkzeugbau in hoher Anzahl existieren, fehlen Unternehmen oftmals Ansätze zur Steigerung der Mitarbeitermotivation.

Im Zuge der vorgestellten Erhebung sowie einer ausführlichen Diskussion mit Mitarbeitern mit und ohne Leitungsfunktion unterschiedlicher Werkzeugbaubetriebe konnten drei wesentliche Erfolgsfaktoren für die Mitarbeitermotivation

identifiziert werden, welche Werkzeugbaubetrieben einen Rahmen zur Mitarbeitermotivation bieten sollen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die flexible Arbeitsplatzgestaltung sowie die Intensivierung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bilden die wesentlichen Stellhebel für Werkzeugbaubetriebe, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Neben der Motivation der aktuellen Mitarbeiter besteht durch geeignete Motivatoren zudem die Möglichkeit, neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern und langfristig zu binden.



81 %

der Mitarbeiter im Werkzeugbau ist der Wohlfühlfaktor im Unternehmen wichtiger als die Erhöhung der Löhne



75 %

der Mitarbeiter sehen die Zahlung von Weihnachtsgeld als Pflicht an. Weihnachtsgeld trägt nicht zur Motivation bei, sondern wird von den Mitarbeitern erwartet.

Erfolgsfaktoren



92 %

der Mitarbeiter würden neue Mitarbeiter nicht werben, wenn sie sich im Unternehmen selbst nicht wohlfühlen

Identifikation mit dem Unternehmen

Für die Gestaltung des Erfolgsfaktors „Identifikation mit dem Unternehmen“ stehen Werkzeugbaubetrieben zahlreiche konkrete Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter zur Verfügung.

Mitarbeiter fordern und fördern

Mitarbeiter im Werkzeugbau verlangen von ihren Unternehmen bzw. Vorgesetzten, dass sie in Bezug auf ihre persönliche Entwicklung stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und Einfluss auf ihr persönliches Weiterbildungsprogramm haben. So können Mitarbeiter ihre Karriereplanung aktiv mitgestalten und besser steuern. Damit einher geht auch die Forderung der Mitarbeiter nach der Übertragung von mehr Verantwortung, insbesondere in kleinen Projekten, welche neben dem operativen Geschäft durchgeführt werden. Diese zeitlich begrenzte Projektarbeit fordert und fördert neue Kompetenzen der Mitarbeiter.

Erscheinungsbild aufbessern

Der Arbeitsplatz ist die zweite Heimat der Mitarbeiter. $\frac{1}{3}$ des Tages verbringen wir am Arbeitsplatz. Deshalb wollen sich Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und Bekannten und Verwandten dieses Unternehmen als Top-Arbeitgeber präsentieren. Dazu müssen Werkzeugbaubetriebe das Erscheinungsbild des Unternehmens aufbessern, angefangen bei einer modernen Internetseite über ein einheitliches Corporate Design, welches sich im gesamten Unternehmen wiederfindet. Präsentiert werden sollte dieses Erscheinungsbild durch regionale Marketingmaßnahmen.

Unternehmenskultur und -ziele leben

Der Wohlfühlfaktor hängt auch von einer offenen Unternehmenskultur ab. In einer offenen Unternehmenskultur wird über Geschafftes informiert und frei über Missstände diskutiert.

Insbesondere die regelmäßige Durchführung von Informationsveranstaltungen in kurzen Intervallen steht im Werkzeugbau dabei ganz oben auf der Wunschliste der Mitarbeiter.

„Wir-Gefühl“ stärken

„Das können wir nur gemeinsam schaffen“, ist nicht nur eine leere Floskel, sondern im Werkzeugbau überlebenswichtig. Die Stärkung des „Wir-Gefühls“ durch regelmäßige Teambuilding-Maßnahmen ist nicht nur ein Motivationsfaktor für Mitarbeiter, sondern auch ein Mittel zur Leistungssteigerung. Nicht alltägliche Dinge gemeinsam erleben. Der Familie von den Kollegen erzählen und vom Erlebtem schwärmen – einfach zu realisieren, mit langfristigem Erfolg. Dabei sind Mitarbeitern nicht die teuren Ausflüge wichtig, auch einfache Maßnahmen, wie eine kostenlose Brotzeit bei der Arbeit am Samstag, können das „Wir-Gefühl“ stärken und motivieren Mitarbeiter nicht nur einmalig sondern langfristig.

Sonstige Maßnahmen

Neben den vier genannten Maßnahmen sind natürlich auch eine leistungsgerechte Entlohnung, Vergünstigungen für besondere Leistungen oder aber das Angebot von gesundheitsfördernden Maßnahmen, wie eine Rückenschule, Ernährungsberatung oder ein Fitnessraum Möglichkeiten, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und somit langfristig die Leistungsfähigkeit des Unternehmens selbst zu erhöhen. Bei allen Maßnahmen gilt es jedoch, Ausdauer zu zeigen. Nur die kontinuierliche Stimulation der Mitarbeitermotivation führt langfristig zum Erfolg.

Flexible Arbeitsplatzgestaltung

Im Zuge des Zusammenwachsens von Arbeitswelt und Privatleben steigt das Bedürfnis der Mitarbeiter den eigenen Arbeitsplatz in Bezug auf Arbeitsort und Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Dies gibt Werkzeugbaubetrieben die Möglichkeit, Mitarbeiter über die vertraglich fixierten Vereinbarungen hinaus für die Arbeit zu gewinnen.

Arbeitsplatzgestaltung

Die Pendelzeit zwischen Wohnort und Arbeitsstätte beträgt in Deutschland durchschnittlich 45 Minuten pro Tag. Diese verlorene Zeit können Arbeitnehmer und Arbeitgeber sinnvoller nutzen. Durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes, mittels Nutzung von Apps zur Überwachung von Fertigungsmaschinen in Kombination mit einer Rufbereitschaft oder die ortsunabhängige Konstruktion von Werkzeugen werden die Leistung der Mitarbeiter, anstatt die bloße Anwesenheit, in den Vordergrund gerückt. Die Pflege von Familienangehörigen oder die Betreuung von Kindern machen eine solche Flexibilisierung, wo umsetzbar, zukünftig unabdingbar. Die Durchführung der Arbeit muss dafür auf einer Zusammenarbeit aufsetzen, welche ein gegenseitiges Vertrauen von Arbeitnehmern und Arbeitgeber voraussetzt.

Auch die Selbstorganisation in Bezug auf die Abarbeitungsreihenfolge von Aufträgen oder die Umpriorisierung von Aufgaben stellen wesentliche Möglichkeiten zur Förderung der geforderten Selbstständigkeit und somit zur Anerkennung der geleisteten Arbeit dar. Mitarbeiter, welche ihre Arbeit nicht ortsunabhängig leisten können, müssen Rückzugsmöglichkeiten, wie Ruheräume o.ä. geboten werden, die über die normalen, tristen Pausenräume im Werkzeugbau hinausgehen. Ausgeruhte Mitarbeiter sind konzentriert. Konzen-

trierte Mitarbeiter machen weniger Fehler und Mitarbeiter, die weniger Fehler machen, sind motiviert und besitzen die notwendige Ausgeglichenheit für kreative Ideen.

Arbeitszeitgestaltung

Nicht nur die ortsunabhängige Arbeit stellt in einigen Bereichen des Werkzeugbaus eine Möglichkeit dar, Mitarbeiter zu motivieren und ihre Arbeitsleistung wertzuschätzen. Auch die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit ist von zunehmender Bedeutung für Mitarbeiter. Insbesondere in Bereichen, die nicht für die Versorgung der Serienproduktion zuständig sind, kann die Einführung von Gleitzeit ein sinnvolles Instrument zur Mitarbeitermotivation sein. Dabei müssen sich die einzelnen Mitarbeiter jedoch untereinander so abstimmen, dass die Prozesse in gewohnter Weise ablaufen können. Diese Selbstorganisation von Arbeitsgruppen wird bereits heute in einigen Werkzeugbaubetrieben erfolgreich praktiziert. Neben der Einbindung von Vollzeitärbeitskräften stellt auch das Angebot einer Teilzeitbeschäftigung ein adäquates Mittel im Werkzeugbau dar, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und ggf. bestehende Mitarbeiter zu motivieren, für das Unternehmen tätig zu sein. Der Einsatz von sich im Ruhestand befindenden Mitarbeitern im Bereich der Ausbildung, aber auch die Einbindung von Studenten zur Entwicklung von IT-Lösungen o.ä. stellen Maßnahmen dar, um über die üblichen Mittel hinaus Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden. Wie bei der Arbeitsplatzgestaltung basiert auch die flexible Arbeitszeitgestaltung auf einem gegenseitigen Vertrauen, in welchem die Arbeitsleistung der Mitarbeiter und nicht die Erfüllung der im Vertrag vereinbarten Arbeitszeit im Vordergrund steht.

Erfolgsfaktoren



95 %

der Mitarbeiter sehen die flexible Arbeitszeitgestaltung als eines der drei wichtigsten Kriterien für Top-Arbeitgeber an

Erfolgsfaktoren



Sonstige Maßnahmen

Auch im Bereich flexible Arbeitsplatzgestaltung stehen neben der Arbeitsplatz- und der Arbeitszeitgestaltung weitere Maßnahmen für Werkzeugbaubetriebe zur Verfügung, welche die Zufriedenheit und die Motivation von Mitarbeitern steigern. Das volatile Projektgeschäft im Werkzeugbau führt zu Phasen mit viel und zu Phasen mit weniger Arbeit. Dadurch entsteht in Zeiten hoher Auslastung eine Vielzahl von Überstunden bei den Mitarbeitern, die häufig im selben Jahr abgebaut werden müssen. Um Mitarbeiter in ihrer Freizeitgestaltung mehr Spielraum zu lassen, bietet sich die Einführung von Lebensarbeitszeit-

konten an, durch welche die Mitarbeiter über ihre aufgebauten Überstunden frei verfügen können. Dies impliziert jedoch eine enge Abstimmung zwischen den Mitarbeitern und Vorgesetzten, um die Produktionsleistung langfristig sicherzustellen. Auch das Angebot einer eigenen Kinderbetreuung oder einer zeitlich begrenzten Freistellung der Mitarbeiter in einem familiären Pflegefall werden in heutigen Zeiten für Mitarbeiter zunehmend wichtiger und machen den Unterschied zwischen Arbeitgeber und Top-Arbeitgeber im Werkzeugbau aus.

Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

Der Generation Y, welche die Geburtsjahrgänge von 1980-1999 repräsentiert, verlangt nach Informationen. Es ist nicht mehr so wichtig, welche Arbeit durchgeführt wird, sondern vielmehr, wie diese Arbeit in den Gesamtkontext einzuordnen ist – „Warum muss diese Arbeit gemacht werden?“ Auf die zunehmende Einbindung der Mitarbeiter in Informations- und Entscheidungsprozesse müssen sich vermehrt auch Werkzeugbaubetriebe einstellen.

Feedback

Anerkennung empfinden Mitarbeiter auch durch ein regelmäßiges Feedback, welches ihnen von Vorgesetzten gegeben wird. Dieses sollte systematisch aufgebaut sein und klare Ziele enthalten, mithilfe derer eine Beurteilung durchgeführt werden kann. Dies können Ziele wie die Anzahl der durchgeführten Schulungstage, die Anzahl eingereicherter Verbesserungsvorschläge, aber auch das erfolgreiche Anlernen neuer Mitarbeiter in unterschiedlichen Fertigkeiten sein. Nicht nur Führungskräfte sollten an konkreten Zielen gemessen werden. Feedbackgespräche helfen dem Mitarbeiter, seine Schwächen abzustellen, sich neuen Herausforderungen zu stellen und so gezielter zum Unternehmenserfolg beitragen zu können. Dazu ist jedoch eine genaue Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters in Bezug auf die Gesamtleistung des Unternehmens von Bedeutung.

Anerkennung

Besonders die Generation Y zeichnet sich unter anderem durch das stetige Streben nach Anerkennung aus. Dies setzt ein motivierendes Führungsverhalten der Führungskräfte voraus und erfordert einen kontinuierlichen Austausch auf inhaltlicher und persönlicher Ebene. Um diesen Anerkennungswunsch zu adressieren, müssen Werkzeugbaubetriebe ihre Informations- und Entscheidungsprozesse transparent gestalten und Mitarbeiter aktiv in diese Prozesse einbinden. Zudem fordern Mitarbeiter zunehmend mehr Verantwortung. Hierzu müssen interessante und personenspezifische Projekte definiert werden, welche den Mitarbeiter fordern und ihn als wichtigen Bestandteil des Unternehmens hervorheben.

Zugang zu Vorgesetzten

Viele Mitarbeiter sehen es als problematisch und nicht anerkennend an, wenn Vorgesetzte wie Abteilungsleiter, Geschäftsfeldleiter oder aber Geschäftsführer nicht direkt angesprochen werden können. Eine bessere Ansprechbarkeit kann durch die Einführung von wöchentlichen oder monat-



40 %

**weniger Ausfalltage
haben Mitarbeiter mit
einer hohen emotionalen
Bindung zum Unternehmen**

lichen Sprechstunden gewährleistet werden und ermöglicht Mitarbeitern den Austausch mit Vorgesetzten. Dieser Austausch kann jedoch auch für die Vorgesetzten selbst wichtig werden, da so die aktuellen Probleme an der Basis identifiziert und Innovationen leichter realisiert werden können. Diese Realisierung benötigt jedoch Freiräume, welche den Mitarbeitern eingeräumt werden müssen. Nur Mitarbeiter, welche regelmäßig Zeit zur Entwicklung neuer Ideen haben, bringen diese auch hervor. Neben der Ansprechbarkeit von Vorgesetzten stellt auch die Kommunikation innerhalb, aber auch abteilungsübergreifend einen Faktor für Mitarbeiter dar, welcher von Werkzeugbaubetrieben adressiert werden muss. So haben beispielsweise viele Produktionsarbeiter keine eigene Firmen-E-Mail-Adresse oder aber keinen Zugang zu Rechnern. In Zeiten des Internets ein absolutes „No-Go“! Zur Reduzierung dieser Schnittstellenproblematik eignen sich Plattformen wie das Intranet oder aber auch firmeneigene Chat-Programme.

Transparente Informationen

Die firmeneigene Plattform kann neben der Kommunikation zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche auch als Informationsplattform genutzt werden. Shopfloor-Boards mit Informationen sind gut, doch haben die meisten Mitarbeiter im Laufe des Arbeitstages nur wenig Zeit, sich intensiv mit den Informationen auseinanderzusetzen. Durch eine Digitalisierung der Inhalte können die Inhalte auch abends auf der Couch oder morgens in der Bahn gelesen und vorallem interpretiert werden. Nur wer Mitarbeiter kontinuierlich mit Informationen versorgt und ihnen die Möglichkeit gibt, diese Informationen zu Wissen zu verarbeiten, kann auch einen neuen Input erwarten. Die Diskussion solcher identifizierten Verbesserungspotenziale sollte dann in einer systematischen Art und Weise geschehen, wie zum Beispiel durch standardisierte Besprechungen. Und je standardisierter eine solche Besprechung abläuft, desto schneller und effizienter ist sie. So zeigen Studien, dass Besprechungen im Stehen bei ¾ der Zeit die selben Ergebnisse erzielen als Besprechungen im Sitzen!

Erfolgsfaktoren



25 %

beträgt die durchschnittliche Zeitersparnis von Besprechungen, welche im Stehen anstatt im Sitzen durchgeführt werden – bei gleichem Ergebnis

Identifikation mit dem Unternehmen

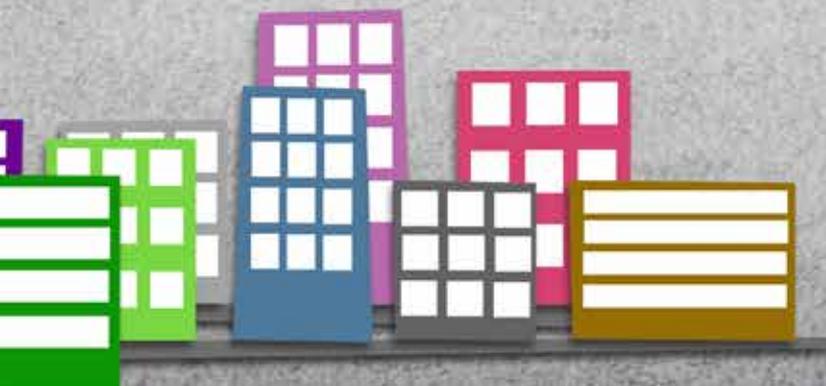
Flexible Arbeitsplatzgestaltung

Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten



65 %

der befragten Mitarbeiter würden sofort regelmäßige Mitarbeitergespräche einführen, wenn sie Leiter des Werkzeugbaus wären



Zusammenfassung

Erfolgreiche Werkzeugbaubetriebe erhöhen die Mitarbeiterperformance durch ausgewogene Motivation

Es muss nicht gleich Google oder Facebook sein! Auch wenn diese Unternehmen als visionäres Beispiel für eine erfolgreiche Motivation der Mitarbeiter herangezogen werden kann, so ist es nicht 1 zu 1 auf alle Unternehmen und insbesondere nicht auf den Werkzeugbau übertragbar. Dennoch gilt es auch im Werkzeugbau, die Mitarbeiter mehr in den Fokus zu rücken und nicht nur ihre Demotivation zu verhindern, sondern ihre Motivation aktiv zu fördern.

Zur Förderung der Motivation wurden im Zuge einer umfangreichen Studie drei zentrale Erfolgsfaktoren für den Werkzeugbau ermittelt:

Identifikation mit dem Unternehmen

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen kann durch die zielgerichtete Förderung und Forderung dieser geschehen. Eine positive Einstellung zum Unternehmen muss jedoch unbedingt durch die Vorgesetzten vorgelebt werden. Dadurch steigt das Wir-Gefühl, welches für ein motivierendes Umfeld notwendig ist. Dazu muss auch das innere und äußere Erscheinungsbild des Unternehmens zur Unternehmenskultur passen. Auf diese Weise wird die Grundstimmung erhöht und die Attraktivität des Arbeitsplatzes gesteigert.

Flexible Arbeitsplatzgestaltung

Arbeitsplatz und Arbeitszeit werden immer flexibler, da die Arbeitswelt zunehmend mit

dem Privatleben verschmilzt. Deshalb müssen Werkzeugbaubetriebe in allen Prozessen Lösungen finden, um die Flexibilität der Mitarbeiter unter örtlichen und zeitlichen Aspekten zu erhöhen. Entscheidend ist nicht mehr wo und wie lange eine Leistung erbracht wird, sondern nur, dass eine inhaltliche Leistung erbracht wird.

Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

Die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort setzen transparente Informationen und Prozesse voraus, welche keine Hindernisse mehr für den Mitarbeiter darstellen dürfen. Dazu sind regelmäßige Feedbackrunden und die Anerkennung der Vorgesetzten für die geleistete Arbeit von entscheidender Bedeutung für Mitarbeiter.

Zentrale Handlungsempfehlungen

- ☑ Durchführung einer detaillierten Mitarbeiterbefragung zur Spezifikation der individuellen Wünsche der Mitarbeiter und Bewertung dieser in Bezug auf ihre Umsetzbarkeit
- ☑ Gemeinsame Erarbeitung und kurzfristige Umsetzung von einfachen Verbesserungsmaßnahmen mit den Mitarbeitern
- ☑ Festlegen einer langfristigen Roadmap zur Einführung von umfangreicheren Verbesserungsmaßnahmen

Autoren



Dr. Wolfgang Boos

Geschäftsführer WBA Aachener Werkzeugbau Akademie



Dr. Michael Salmen

Oberingenieur & Leiter Abteilung Unternehmensentwicklung
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen



Tobias Hensen

Gruppenleiter Abteilung Unternehmensentwicklung
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen



Thomas Kuhlmann

Gruppenleiter Abteilung Unternehmensentwicklung
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen



Maximilian Stark

Wissenschaftlicher Mitarbeiter Abteilung Unternehmensentwicklung
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen

Unsere Studien



Erfolgreich Performance Messen
2017



Erfolgreich Fertigungstechnologien Einsetzen
2017



Erfolgreich Finanzieren
2016



Smart Tooling
2016



Tooling in Turkey
2016



Tooling in China
2016



Erfolgreich Digital Vernetzen
2016



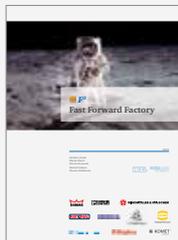
Tooling in Germany
2016



Erfolgreich Mitarbeiter Motivieren
2016



Fast Forward Tooling
2015



F³ Fast Forward Factory
2015



World of Tooling
2015



Erfolgreich Kalkulieren
2015



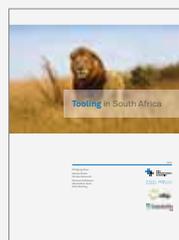
Erfolgreich Planen
2015



Getaktete Fertigung
2015



Tooling in China
2015



Tooling in South Africa
2014

Quellen

- BMAS (2007): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007): Second European Quality of Life Survey
- Gallup (2015): Engagemend Index Deutschland
- Gallup (2015): Engagement Index; Wiwo (2015): Interview Gallup Mitarbeitermotivation
- Gallup (2015): Engagement Index
- Google Trends (2016): Auswertung Stichwortsuche „Employee Engagement“
- Herzberg (1953): The Motivation to Work
- IW Köln (2014): Wohlbefinden steigert die Produktivität
- Maslow (1943): A Theory of Human Motivation
- McGregor (1960): The Human Site of Enterprise - Theory X and Y
- MPG Medien (2014): Mitarbeitermotivati-on und Unternehmenskultur
- Oracle (2015): Simply Talent Studie
- PR Journal (2014): Mitarbeiterzufriedenheit: Überdurchschnittliche Bewertung der Kommunikationsbranche
- SHRM (2015): Employee Job Satisfaction and Engagement Optimizing Organizational Culture for Success
- WBA Projekt (2015): Mitarbeiter motivieren
- Welt (2013): Die Franzosen sind gut dran und schlecht drauf
- Zeit online (2014): Die Pendlerrepublik



Herausgeber

WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH

Karl-Friedrich-Straße 60
D-52072 Aachen

www.werkzeugbau-akademie.de

Werkzeugmaschinenlabor WZL

der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen
Steinbachstraße 19
D-52074 Aachen

www.wzl.rwth-aachen.de

978-3-946612-01-8



9 783946 612018