



Die Gesamtleistung macht den Unterschied

Motivationspotentiale
von Mitarbeitern durch
Entwicklungschancen
wecken



Wer spricht zu Ihnen

- ▣ Dipl.-Wirtsch.-Ing. Gunnar Barghorn
- ▣ Geschäftsführer der **barghorn** GmbH & Co. KG
- ▣ Wir sind ein Handwerksunternehmen aus Brake mit 140 Mitarbeitern und 45 Auszubildenden
- ▣ Das Unternehmen gliedert sich in drei Sparten:



...mit den Abteilungen:

- Stahlhallenbau
- Schlosserei
- Maschinenbau
- Leichtmetallbau
- Elektrotechnik

12.03.2009

barghorn 

Die Gesamtleistung macht den Unterschied



Einführung

- Was hat Sie motiviert hierher zu kommen?
 - An einem Dienstagabend, an dem man doch wirklich angenehmeres machen könnte...
 - Essengehen zum Beispiel, oder Fernsehen...
- Wer motiviert Sie?
- Was motiviert mich?
- Wir sind dem Täter auf der Spur und fragen nach dem Motiv!
...ein wenig Theorie:



Hierarchie der Motive

- Die Maslow'sche Motivationspyramide:



Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)



I Grundbedürfnisse

Essen, Trinken, Schlafen

- Hier geht es um das nackte Überleben.
- ...nicht ganz, es geht auch um Kleidung.
- Hierauf hat das Unternehmen grundsätzlich keinen Einfluss.
- Die Grundbedürfnisse werden entweder direkt durch das Gehalt, oder durch die soziale Absicherung gedeckt.



II Sicherheitsbedürfnisse

Wohnen, Arbeit

- Gemeint ist vordringlich Schutz vor Unvorhergesehenem.
- Hier kann das Unternehmen schon viel durch Führungsmethodik und Betriebsklima leisten.
- Bestandssicherheit des Unternehmens, der Abteilung... eben des eigenen Arbeitsplatzes.
- Nicht objektive Sicherheit zählt, sondern die vom Mitarbeiter empfundene.



III Soziale Bedürfnisse

Freundschaft, Liebe, Gruppenzugehörigkeit

- Der Mensch ist ein „Herdentier“.
- Neben der Familie ist für viele die Firma das wesentlichste soziale Umfeld.
- Wir streben nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit und befriedigenden sozialen Beziehungen.
- Hier trennt sich die Spreu vom Weizen in der Erfolgsdynamik von Firmen.



IV Wertschätzungsbedürfnisse

Anerkennung, Achtung

- In den Stufen II und III geht es darum als Unternehmen keine Fehler zu machen.
- Ab der vierten Stufe geht es darum etwas richtig zu machen.
- Dieses Bedürfnis bezieht sich sowohl auf Anerkennung von anderen Personen als auch auf Selbstachtung und Selbstvertrauen.
- Es ist der Wunsch nützlich und notwendig zu sein.



V Selbstverwirklichung

Unabhängigkeit, Persönlichkeit

- In der höchsten Stufe der Motivationspyramide streben wir nach Unabhängigkeit.
 - Wie passt das zu einem abhängig Beschäftigten?
- Wie gewähren Sie Ihren Mitarbeitern Unabhängigkeit und binden sie gleichzeitig ans Unternehmen?
- Es geht um die Entfaltung der Persönlichkeit.
- Welchen Beitrag leisten Sie zur Entfaltung der Persönlichkeit Ihrer Mitarbeiter?



Herzberg

- Herzberg hat die Bedürfnishierarchie von Maslow vertiefend untersucht.
- Unzufrieden (Hygienefaktor) macht demnach, wenn Bereiche die nicht unmittelbar mit der Tätigkeit selbst oder dem Arbeitsinhalt zusammenhängen, unstimmig oder unzureichend erfüllt sind.
- Zufriedenheit erzeugen hingegen Faktoren (Motivatoren), die mit der ausgeübten Tätigkeit unmittelbar verflochten sind und den Arbeitsinhalt betreffen.



Herzberg

Motivatoren

- Leistung, sichtbare Resultate, Erfolge
- Interessante Tätigkeit: komplexe, anspruchsvolle, selbständig zu lösende Aufgaben
- Verantwortung
- Anerkennung der Leistung und des Verhaltens
- Fortschritt in Form fachlicher Weiterbildung und beruflicher Entwicklung

Hygienefaktoren

- Klare Betriebspolitik und Unternehmensrichtlinien
- Führung und Führungsverhalten
- Entgeltgestaltung
- Sozialleistungen
- Betriebliche Arbeitsbedingungen
- Zwischenmenschliche Beziehungen
- Sicherheit
- Betriebsklima

12.03.2009



Ebenen der Entwicklungschancen

Betriebliche Ebene

- Entwicklungschancen der Abteilung /
des Bereiches
- Entwicklungschancen des Betriebes
insgesamt
- Honoration der Aufgabe
 - monetär



Ebenen der Entwicklungschancen

Persönliche Ebene

- Status/Anerkennung im persönlichen Umfeld
 - bei unmittelbaren Bezugspersonen
- Anerkennung/Geltung im gesellschaftlichen Umfeld
 - öffentliche Wahrnehmung
 - Reaktionen fremder Dritter dadurch
 - Privilegien, Vorteile



Ebenen der Entwicklungschancen

Arbeitsplatzbezogene Ebene

- Verantwortungsgehalt der Aufgabe
 - Erfolgswirkung/Risikowirkung der Aufgabe
 - Unmittelbarkeit nach Außen (Kunden/Lieferanten)
 - Delegationsrahmen
- Schwierigkeitsgrad der Aufgabe
 - Einsatz von Spezialwissen
 - Einsatz von Spezialequipment



...und die Praxis?

- Die vorgestellten Erkenntnisse der Motivationstheorie hatten wesentlichen Einfluss auf die Ausrichtung unseres Unternehmens und die Gestaltung unserer Organisation.
- Auf zusätzliche Einflussfaktoren soll hier nicht eingegangen werden.
- Zuvor aber ein best-practice Beispiel aus einem anderen Unternehmen:



MGA, Würzburg

- Die Firma MGA aus Würzburg bietet ihren Kunden Ingenieurdienstleistungen.
- Dies vornehmlich im Bereich Logistik, Fördertechnik, insbesondere Steuerungen.
- Die Außendarstellung des Unternehmens setzt ganz bewusst auf die einzelnen Mitarbeiter und deren Fachkompetenz.
- Welche Wirkung hat dies auf die Motivation und Fluktuation der Mitarbeiter?



Projektreferenz MAG

Vossloh Lokomotives GmbH, Kiel

Unser Kunde Vossloh in Kiel ist ein erfolgreicher Hersteller von Schienenfahrzeugen, vor allem von Lokomotiven, die durch eine **SIBAS** Steuerung unter Verwendung eines **CAN-BUS** gesteuert werden.

MGA unterstützt Vossloh vor Ort in Kiel in der **Hardware-Konstruktion**, wobei als CAE-Systeme hier **ELCAD** und **E³** und als PPS-System **SAP R/3** angewandt werden.

„Interessant bei der Konstruktion der Schaltschränke und Verdrahtung sind die besonderen Anforderungen beim mobilen Einsatz“ so André Kirchner und Christian Förster.

Im Rahmen der Einführung des CAE-Tools **E³** wurden von MGA die **Systembibliotheken** (Datenbank) erstellt.



Christian Förster



André Kirchner



Marc Volkmann

Unser Team bei Vossloh.



Vossloh Diesellokomotive

barghorn 

Die Gesamtleistung macht den Unterschied



Projektreferenz MAG

Carl Zeiss AG, Oberkochen

Im Rahmen der Realisierung eines VME-BUS-basierenden Rechners für ein Projekt der Rüstungsindustrie unterstützte MGA die Zeiss Optronik GmbH in der **Hardware-Konstruktion** und Elektronikentwicklung.

Bestandteile der Aufgaben waren:

- Entwicklung der Verdrahtung
- Erstellung der Verdrahtungspläne
- Leiterplattenentwurf unter Einsatz eines 10-lagigen Multilayers
- EMV-gerechte Entflechtung
- Luft- und Kriechstreckenberechnung
- Stückliste in **SAP R/3** erstellen

„Der Einblick in die Art der Konstruktion in der Rüstung war einmalig“ berichtet Christian Förster und fügt hinzu: „Man begreift schnell, weshalb das alles so teuer wird.“



Christian Förster



VME-Bus-basierender Rechner

barghorn 

Die Gesamtleistung macht den Unterschied



Beispiel barghorn

- So weit wie MGA sind wir in unserem Marketing noch nicht.
- Über unser Instrument der Kundenzeitung streben wir aber eine ähnliche Plattform zur Kommunikation der Leistung unserer Mitarbeiter an.
- Dieser Weg ist aber nur stimmig, wenn er mit den inneren Werten überein stimmt...



Vision

- Am Anfang stand eine Vision:
„Ich möchte ein ‚Human-Unternehmen‘ führen.“
- ‚Human-Unternehmen‘ =
 - Orientierung am Wesen des Menschen:
Streben nach Sicherheit und Anerkennung, Leistung und Entwicklung
 - Wir wollen Orientierung, gehört und gesehen werden
- Ziel:
Wenn jedem Mitarbeiter das Unternehmen sehr wichtig ist (am Herzen liegt), dann wird er es schützen, nach Kräften nach vorne bringen und lange bleiben.



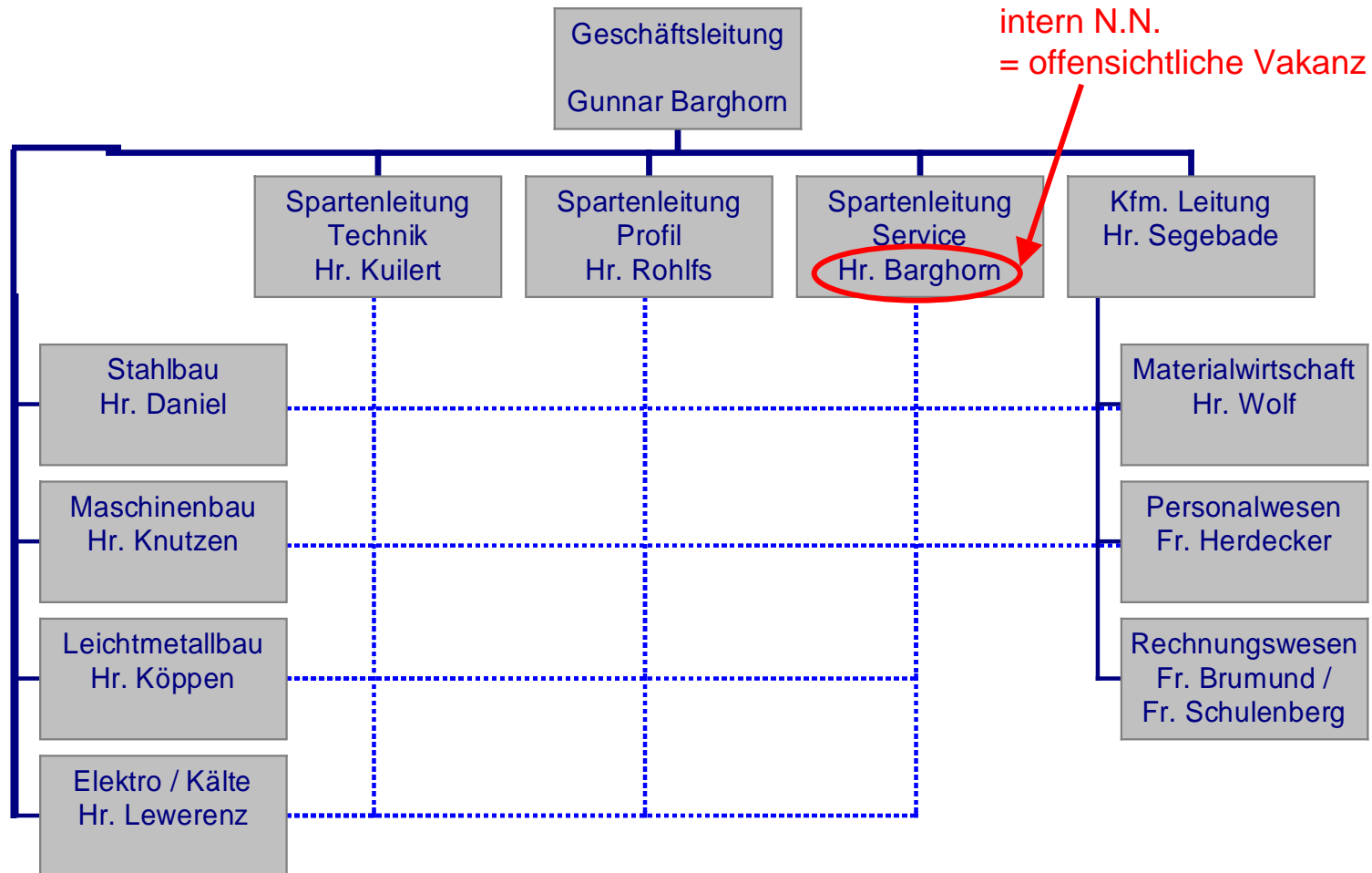
Voraussetzungen

- **Führungsfähige Vorgesetzte**
- **Gelebte Werte:**
Aufrichtigkeit, Offenheit, Wertschätzung, Ehrgeiz, Freiheit, Vertrauen, Gerechtigkeit
- **Klare Aufbauorganisation:**
Organigramm + Stellenbeschreibungen =
Entwicklungsperspektiven und –voraussetzungen
- **Klare Ablauforganisation:**
Bewegungsfreiheit, Handlungsfähigkeit, klare Kompetenzen
(Entscheidungs-dreieck: Technik, Kosten, Termin)
- **Regelmäßige Rückmeldung (Beurteilung)**



Organigramm

macht uns schnell und flexibel

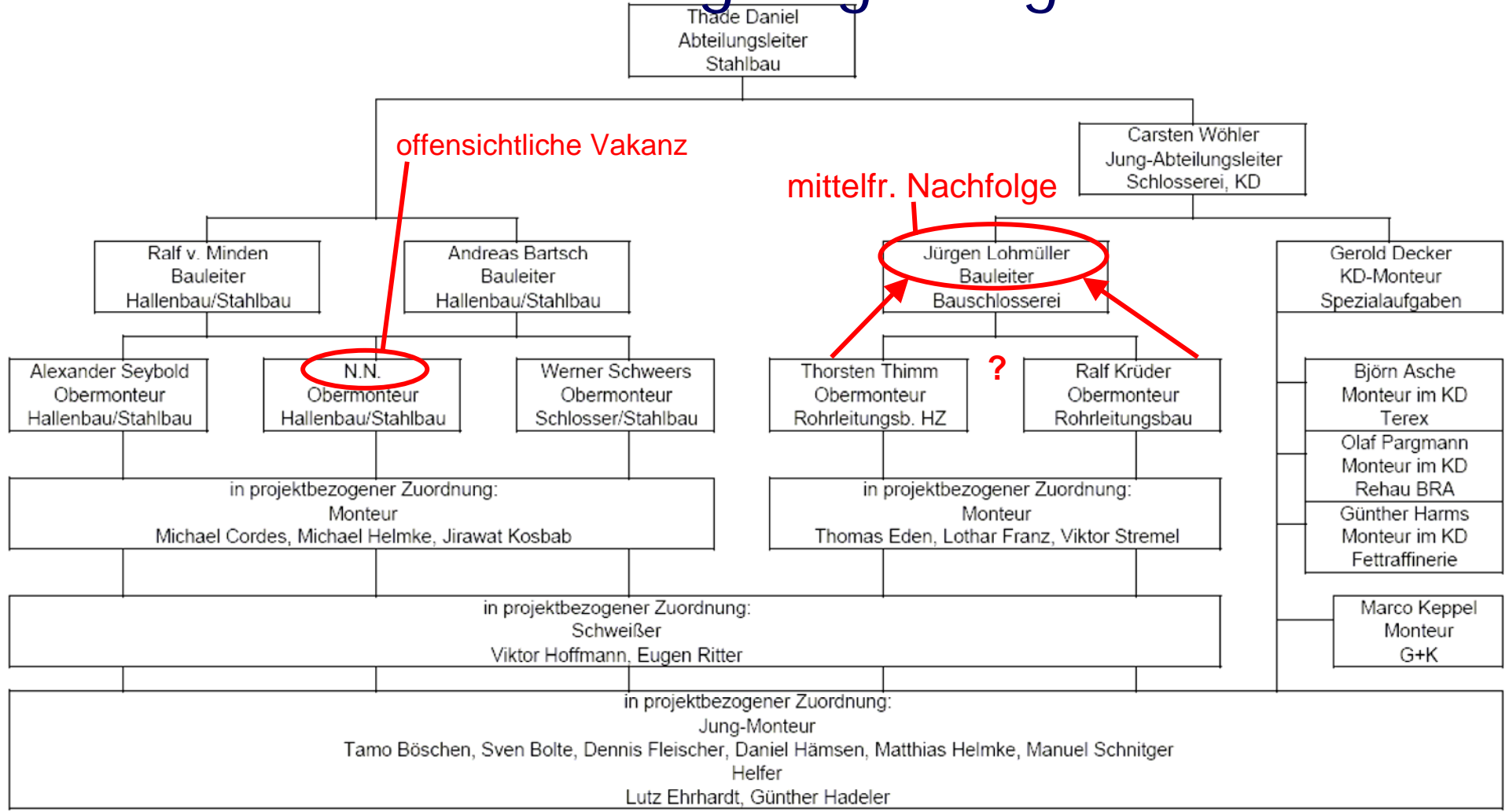


12.03.2009



Abteilungsorganigramm

Zuordnung/Zugehörigkeit für alle



offensichtliche Vakanz

mittelfr. Nachfolge

N.N.

?

12.03.2009



Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibung Monteur(in)



Die Gesamtleistung macht den Unterschied

1. Organisatorische Einordnung der Stelle

Stellenbezeichnung Monteur	Abteilung	Arbeitszeitregelung Vollzeit
Entgeltgruppe 4	Name, Vorname	

2. Ziele der Stelle

Kurzbeschreibung der Ziele der Stelle

Der Stelleninhaber soll die Aufgaben und Tätigkeiten nach Qualitäts-, Kosten- und Zeitvorgaben der jeweiligen Abteilung überwiegend selbständig und eigenverantwortlich ausführen

3. Angaben zur Organisationsstruktur

Der Stelleninhaber ist unterstellt	
disziplinarisch:	dem Abteilungsleiter
fachlich:	nach Maßgabe des Abteilungsleiters / Stellvertreters
Dem Stelleninhaber sind unterstellt	
fachlich:	nach Maßgabe des Abteilungsleiters / Stellvertreters

4. Verantwortlichkeiten

Dem Stelleninhaber ist übertragen	in welchen Angelegenheiten
Entscheidungsbereich	Alle erforderlichen Maßnahmen, die dazu beitragen, die ihm übertragenen Qualitäts-, Kosten- und Zeitvorgaben selbst einzuhalten
Unterschriftsberechtigung	Empfangsbelege im Rahmen seiner Aufgaben und Tätigkeiten Liefer- und Leistungsnachweise im Rahmen seiner Aufgaben und Tätigkeiten Unterschrift: i.A.
Budgetverantwortung	Beschaffungen bis Euro 150,00

Stellenbeschreibung Monteur(in)



Die Gesamtleistung macht den Unterschied

5. Ergänzende Angaben zur Stelle

Der Stelleninhaber muss Freude an der Arbeit vermitteln,
 ↗ durch eigenes vorbildhaftes Handeln
 ↗ durch die Entwicklung seiner Persönlichkeit und seiner Fähigkeiten
 ↗ und indem er die Mitarbeiter und Auszubildenden in ihrer Entwicklung aktiv unterstützt.

Er ist verpflichtet, die mit seinen Aufgaben und Tätigkeiten verbundenen Vorschriften und Gesetze, insbesondere zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz einzuhalten. Jeder Personen- und Sachschaden ist unverzüglich der Geschäftsleitung zu melden.

Darüber hinaus ist er verpflichtet, seiner übergeordneten Stelle regelmäßig und zeitnah über Arbeitsabläufe und Besonderheiten zu berichten.

6. Fachkenntnisse, Verhalten, Prüfungen

Zur Wahrnehmung der Aufgaben dieser Stelle ist folgendes Fachwissen, Verhalten und methodisches Können erforderlich		
Hirn	Herz	Hand
abteilungs-/ sachgebietsabhän- gige Spezialkenntnisse, gem. Blaue Seiten sorgfältiger und wirtschaftlicher Umgang mit Zeit, Werkzeugen und Material	erwartet wird vom Stelleninhaber: ↗ Teamfähigkeit ↗ kundenfreundliches und sicheres Auftreten ↗ Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit, -ort, -dauer und Aufgabenstellung ↗ Bereitschaft zur regel- mäßigen persönlichen Fort- bildung ↗ Bereitschaft Verantwortung im Rahmen seiner Tätig- keit zu übernehmen ↗ Weitergabe eigener Kennt- nisse und Erfahrungen ↗ Loyalität, d.h. jederzeit die Firma, Kunden, alle Mitar- beiter positiv zu vertreten	erwartet wird vom Stelleninhaber ↗ verständliche Kommunika- tion in Wort und Schrift ↗ überwiegend selbständiges Arbeiten nach Zeichnung ↗ das Vorausplanen über 2 - 3 Tage Rahmen seiner Aufgabenstellung Der Stelleninhaber muss psychisch und physisch den anstehenden Aufgaben und Tätigkeiten in der Werk- statt und auf der Baustelle gewachsen sein.
Angaben über Prüfungen		
Facharbeiter-/ Gesellenbrief Führerschein BE		
Berufstätigkeit (von / bis)		
mindestens 2 Jahre Berufserfahrung		

7. Richtigkeit und Vollständigkeit bestätigt

Datum, Unterschrift des Stelleninhabers	Datum, Unterschrift des Vorgesetzten
---	--------------------------------------



Ablauforganisation

- Die Dokumentation unserer Ablauforganisation gibt unseren Mitarbeitern
 - Übersicht (wer macht was?)
 - Sicherheit (was ist wann richtig?)
 - Handlungsspielraum (Verantwortung)
 - einen Entscheidungsrahmen (Ich-Bedürfnis)
- Wir beschreiben die Leitplanken...
Off-Road-Fahren ist jederzeit erlaubt,
aber meldepflichtig

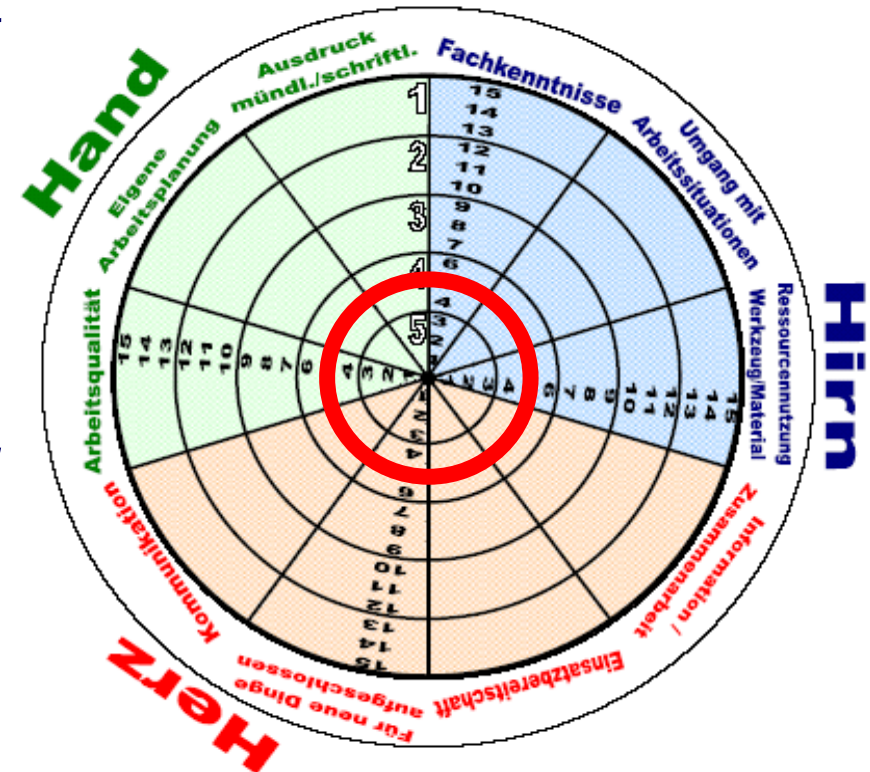


Beurteilung

Anerkennung, nicht nur per Zufall

Leistungsbeurteilung für Angestellte/Arbeiter: (bis Entgeltgruppe 6)
 KD-Monteure, Obermonteure, Monteure, Sachbearbeiter, Helfer...

- Unser Beurteilungssystem fragt nach Fachwissen (Hirn), Methodenwissen (Hand) und Verhalten (Herz).
- Wir haben uns bewusst für ein Schulnotensystem entschieden, es ist im Bewertungsmaßstab allen vertraut.
- Die „glatte 4“ gilt als tarifliches Erwartungsniveau und führt zu keiner Leistungsprämie.



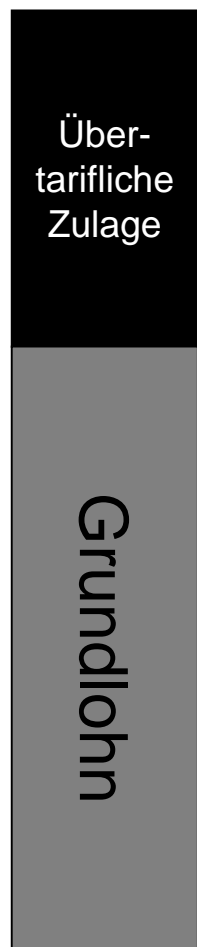
Punktsumme:	Punktsumme Vorjahr:
Beurteilung vom:	Tarifgruppe:
Beurteilender:	Bemerkungen:
Beurteiler:	
Betriebs-/ Geschäftsleitung:	
ggf. Betriebsrat:	

12.03.2009

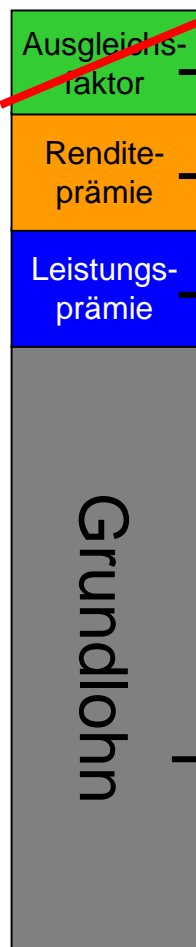


Prämienlohn sichert unseren Erfolg

bis 30.06.06 seit 01.07.06



12.03.2009



- ④ ~~stellt sicher, dass niemand weniger Monatseinkommen hat, als vorher~~ **seit 2008**
- ③ aus 60% Umsatzrendite Abteilung und 40% Umsatzrendite Unternehmen aber alle Renditeprämien zusammen max. 1/3 des Betriebsergebnisses
- ② aus der Leistungsbeurteilung 0% ... 10%
- ① aus der Entgeltgruppe 1 ... 9



Perspektive

- Personalentwicklungskonzept
=> „Blaue Seiten“ *weiter ausbauen*
- volltransparente Zielsetzungen *Konzept erarbeiten*
- eine gemeinsam getragene Unternehmensvision *formulieren und kommunizieren*
- Weitere Attraktivitätssteigerung des Unternehmens: *immer weiter machen...*
Führung, Beteiligung, Perspektiven, Unternehmenskultur, Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance



Fragen??

... sehr gerne

DANKE!

12.03.2009