

Gruppe 1+2: Landkarte der (De-)motivation



Internationaler
Controller Verein

The image shows a hand-drawn map on a corkboard divided into two main sections: 'Positiv' (Positive) and 'Negativ' (Negative). The map is decorated with various sticky notes, drawings, and handwritten text.

Positiv (Positive):

- etwas funktioniert
- Prämie für SA + Brücken-tage
- Geld, Lohn
- Verantwortung übertragen (PL)
- Lob, Anerkennung, Kritik, Kundenzufriedenheit
- Termindruck
- beeinflussbare (Projekt-)Ziele
- Dienstwagen
- Betriebsrente
- Leistungszulage
- Einmalzahlung
- Betriebssport
- Incentive
- Betriebsfeier (incl. Familie)
- Wertschätzung
- Freiräume für...
- Vorschläge nutzen
- Teamarbeit

Negativ (Negative):

- übermäßige Kontrolle
- 42 Std - Woche (ohne Lohnausgleich)
- abgelehnte Weiterbildung
- Inkompetenter Vorgesetzter
- mangelnder Informationsfluss
- Über-/Unterforderung
- Überstrukturierte Organisation
- nicht beeinflussbare Ziele
- schlechte Kommunikation
- Kompetenzteufel
- Mehr / mehr Arbeit
- fehlende Personalentwicklung
- willkürliche Personalentscheidungen
- ewiges Meckern / Nörgerei
- Unverständnis
- Monotonie

Sticky Notes and Drawings:

- 2010: Personalverantwortung übertragen, Ziel der Interferenzen, Tal der Monotonie, Weide im Meckerer, Hölle der Überflieger, Hölle der Kontrollierten, Skau see der monotonen, Lawine der Arbeitsüberlastung.
- 2010: Betriebsferien, Familienaufbau, Betrifft zu Beteiligten machen Vorschläge nutzbar, Erfolge, Freiräume, Weiterbildung Perspektive, klare Ziele für die Entwicklung Teamarbeit, Lob und Anerkennung, Informations Kommunikation.
- 2005: - zwei Unternehmen, Felsen der Fertig Gestirnen, Schwund ist gibt's immer.

Gruppe 3: Messung negativer/positiver Motivationsfaktoren



ationaler
er Verein

$\frac{\text{KÜNDIGUNGEN}}{\# \text{ MA}} \cdot 100\%$ +

HOCH QUANT. FLUKTUATION **NIEDRIG**

- ALTERNATIVEN (KONTAKT, ENTWICKLUNGSPERSPEKT.)

- UMFELD (ART, GEHALTSNIVEAU (O. STATUS QUO))

$\frac{\text{LT}}{\%} \mid \frac{\text{WPI}}{\%} \mid \frac{\text{UP}}{\%}$ ↓

QUANT. FLUKTUATION

LEISTUNGSTRÄGER - UNDEPERFORMER

$\frac{\text{KRANKENTAGE}}{\text{ARBEITSTAGE}} \cdot 100\%$ KRANKENSTAND

- INNERE KÜNDIGUNG - ANGST

- LEISTUNGSVERWEIGERUNG

- BURN OUT

$\frac{\text{ÜBERSTUNDEN}}{\# \text{ MA}}$ ÜBERSTUNDEN

- ÜBERLASTUNG / UNTERBESATZ - BEHÖRDENMENTL. (DIENST NACH VORSCHRIFT)

- SCHLECHTE ORGANISATION

- UNSCHARFES ANFORDERUNGSPROFIL

- PROFILIERUNGSGEHTREISE

IMPECA

$\frac{\# \text{ NW}}{\text{KONKURRENZZUGANG}} \cdot 100\%$

(HOCH) TEILNEHMER EINGELPÖRNE 100% **(NIEDRIG)**

TEILNAHME U-VERANSTÄLTUNGEN

- INNERE VERPFLICHTUNG - IDENTIFIKATION

- FIRMEN - " - TEILNEHMERKREIS (MA, PARTNER, KINDER)

- MITNAHME MENTALITÄT

$\frac{\# \text{ AKTIVITÄT} + \text{BV}}{\text{URTEIL}}$ AKTIVITÄT BETRIEBSRAT

- PROFILIERUNGSSUCHT - RESIGNATION

- TATSÄCHLICHE PROBLEME - ANGST

- VW P

$\frac{\# \text{ MASSNAHMEN}}{\#}$ UMSTRUKTURIERUNGSSEQUENZ

- MANAGEMENT BY CHARIS - ERSTARRUNG

- ZERMÜRBUNGSSTRATEGIE

VERANTWORTUNG + ENTSCHEIDUNGSSPIELRAUM

- ÜBERDELEGIERUNG - ÜBERSTRUKT.

IMPECA

Gruppe 4: Wie können Brüche erkannt, vermieden und gekittet werden?

3 Aha's to do

Was?	An Wen?	Wann?	Ok?
1. Mitarbeiter Befragung als Schlüssel	an alle	Frage des Nutzens = regelmäßig	
2. Human Capital Management fürs Global Reporting zu KPJ	an alle	regelmäßig	
3. 360° Selbst- + Fremdeinschätzung	an alle	regelmäßig	

Vergütungssysteme und Motivation

**Thema 5 : Frühwarnindikatoren für Gleichgültigkeit konkrete
Maßnahmen zur Behebung**

**Arbeitsgruppe bestehend aus
Melanie Kroboth
Dieter Meyer
Hansjörg Wapenhans
Axel Meyl
Herwig Friedag (Protokollant)**

Frühwarnindikatoren für Gleichgültigkeit (Melanie)

- Längere Diskussionen über Aufgaben, Breitwalzen, Aufruhr
→ *Lärmpegel, Zeitaufwand für Delegation von Aufgaben*
- Mangelndes Interesse an den (vorhandenen) Unternehmenszielen
→ *Kenntnis der Ziele*
- Pünktlicher Feierabend, Feierabend geht vor, längere und viele kleine Pausen, Ausfalltage, keine Bereitschaft zu Überstunden,
→ *Varianz der durchschnittlichen Arbeitszeit, Bereitschaft zu flexibler Handhabung von Überstunden*
- Sorgfalt der Arbeitsergebnisse, mangelnde Arbeitseffektivität, keine Zeit, bin überlastet
→ *formale Erfüllung vereinbarter Ergebnisse*

Frühwarnindikatoren für Gleichgültigkeit

- Wenig neue Ideen, keine Initiative, wenig Akzeptanz von Neuerungen
→ *Anzahl VV bzw. KVP, Anzahl umgesetzter Ideen, Einhaltung Meilensteine*
- Formalismus, Bezugnahme auf Vorschriften, Dienst nach Vorschrift, Regeln werden nicht eingehalten, keine Verantwortungsübernahme, Zurückdelegieren, wenig Freiwilligkeit, Abschieben von Aufgaben
→ *Beschwerden über formale Dinge, Verweis auf eigenen Aufgabenbereich (ohne salvatorische Klausel)*

konkrete Maßnahmen zur Behebung von Gleichgültigkeit (Hansjörg)

- Loben, nicht tadeln (erst nach 7 * loben 1 * tadeln, d.h. den Anderen Ernst nehmen)
→ *Lobesquote*
- Feedback offen und sofort geben
→ *Anz. wöchentliche Teambesprechungen*
- Freiräume und Verantwortung geben
→ *Ant. MA, mit denen eine eindeutige Arbeitsergebnis-Verantwortung definiert wurde*
- Fehlerbereitschaft fördern (Lernkurve!)
→ *Ant. Zweitfehler/Erstfehler (Wiederholungsfehlerquote), Anz. Feedback-Gespräche*
- Verantwortung in kleinen Schritten übertragen
→ *Anz. MA mit Wochenzielen, später: Ant. MA mit langfr. Zielen*
- Persönlichkeit wahrnehmen
→ *Zeitaufwand / Anzahl indiv. Gespräche*

konkrete Maßnahmen zur Behebung von Gleichgültigkeit

- Verantwortung verbinden mit Kompetenz (Rechte und Wissen) und Konsequenz
→ *Ant. MA mit Zielvereinbarungen*
- Erreichbare Ziele (SMART = **S**pezifiziert, **M**essbar, **A**nspruchsvoll, **R**ealistisch, **T**erminiert)
→ *Zielerreichungsquote um die 80%*
- Zielvereinbarung auch für kürzere Zeiträume bzw. Meilensteine
→ *Anz. Zielvereinbarungen / MA und Jahr*
- Regelmäßige Feedback-Gespräche (unterjährig!)
→ *Anz. MA-Gespräche*
- Qualität der MA-Gespräche
→ *360 Grad-Feedback (Veränderung als Maßstab!),
täglicher MA-Zufriedenheits-Index*
- Kopplung der Ziele an den persönlichen Verantwortungsbereich
→ *Ant. Globaler Ziele / indiv. Ziele,
(Ant. der nicht umgesetzten neg. Konsequenzen)*
- Wettbewerbsklima schaffen
→ *MA-Beteiligung an Wettbewerbsprogrammen*

konkrete Maßnahmen zur Behebung von Gleichgültigkeit (Dieter)

Varianten für positive Zielerreichung

- Prämie
- Incentives
- Verantwortung
- Öffentliches Lob
- Fortbildung
- Tage für Ideen
- (zeitnahes) Aufgreifen und Umsetzen von Ideen

konkrete Maßnahmen zur Behebung von Gleichgültigkeit (Axel)

Varianten für negative Zielerreichung

- Negative Prämie (aus Prämientopf)
- Selbstbeteiligung
- Übertragene Verantwortung entziehen
- Herunterstufen
- Fortbildung als Möglichkeit, sich zu verbessern
- Offene Fehleranalyse (ersten Fehler als etwas „Positives“ sehen)



Vielen Dank !

Wie können Brüche erkannt, vermieden und gekittet werden?

Gruppe 6 bestehend aus:

Olivier

Gabriele

Ulrich W.

Andreas

Annette S.

Menschentypen

- oder Arten von unterschiedlich motivierter Mitarbeiter
- Grundtypen:
 - Arbeit wird als notwendiges Übel betrachtet
 - Arbeit macht Spaß

Früherkennung

- Äußerungen
- Verhaltensänderungen
- Veränderungen bei den Fehlzeiten
- Fehlende Verbesserungsvorschläge und –ideen
- MA-Befragung
- Veränderung bei der Einbringung der Mitarbeiter
 - Entscheider
 - Mitläufer (Jasager)

Maßnahmen zur Prävention

- Verlässlichkeit
- Bewußtseinmachung der erwarteten Leistung und des Entgelts im Rahmen der Stelle
- MA-Gespräche
- Kommunikation mit den Mitarbeitern
- Open-Door Policy
- Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen, Informelles „Netzwerken“
 - Bierchen trinken gehen
 - Gemeinsames Frühstück, Mittagessen
 - Zeit für informelle Gespräche
- Weiterbildung des Managers
 - Führungsqualitäten
 - Vorbildfunktion
 - Sozialkompetenz
 - Persönliche Coaches

Heilungsmaßnahmen

- Vertrauen schaffen
- Gegebene Zusagen (des Managements) erfüllen und einhalten
- Kritik zulassen
- Kommunikation
 - Informieren des MA bei den generellen Unternehmensstrategien und –zielen, bei den aktuellen Themen
 - Einbindung der MA in Entscheidungsprozesse sofern sie betroffen sind
- Auswechseln des Managers?

Fragen

- Ist Geld ein Motivator?
- Demotivation ohne Gehaltserhöhung?