

Wie begeisternd muss die Arbeit im Lager sein?

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Je mehr Gestaltungsspielraum oder Entwicklungspotenzial ein Mitarbeiter hat, umso wichtiger ist seine Begeisterung. Unzufriedenheit hingegen gilt es überall zu vermeiden.
- o Verständliche Prozesse und Schnittstellen schaffen Planbarkeit und Sicherheit – diese reduzieren Unzufriedenheit.
- o Der Einbezug in Prozessdefinitionen und Job Rotation eignet sich für Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial.



Sind begeisterte Mitarbeiter wertvoller als nicht begeisterte? Während dies für das obere Management – und damit im Bereich großer Verantwortung und Handlungsspielräume – offensichtlich erscheint, ist es bei einfachen Tätigkeiten weniger klar. Denn je geringer der Handlungsspielraum eines Mitarbeiters ist, umso weniger Einfluss hat der Eigenantrieb auf die (stärker vorgegebene) Leistung. Infolgedessen ist der in der Begeisterung liegende Hebel zur Leistungssteigerung bei Mitarbeitern gering, wenn sie nur trivialen Tätigkeiten nachgehen. Sollen sich die Mitarbeiter weiterentwickeln (um künftig zusätzlich Verantwortung zu übernehmen), ist die Begeisterung jedoch grundlegend: Die Bereitschaft, den Horizont zu erweitern und die Extrameile zu gehen, ist dann wesentlicher Treiber persönlichen Wachstums.

In jedem Fall gilt es allerdings Unzufriedenheit zu verhindern, denn unzufriedene Mitarbeiter erbringen mit geringerer Wahrscheinlichkeit die von ihnen erwartete Leistung. Und bereits kleine Fehler können weitreichende Folgen in der Prozesskette haben: So kann beispielsweise ein falsch kommissioniertes Bauteil bei Losgröße 1 zum Stillstand der Montage führen. Folgende Ansätze können dabei unterstützen, bei Mitarbeitern mit einfachen Aufgaben Unzufriedenheit zu reduzieren und Begeisterung zu entfachen:

- o Skizzieren Sie Prozesse und wesentliche Schnittstellen – auch wenn für die Führungskräfte die Abläufe klar geregelt sind und vom Ergebnis zufriedenstellend durchgeführt werden. Stellen Sie den Mitarbeitern diese Skizze vor und legen Sie dabei den Fokus dar-

auf, dass die Arbeit planbarer wird und die Mitarbeiter damit Sicherheit erlangen können – denn Unsicherheit ist ein wesentlicher Treiber für Unzufriedenheit (weitere sind z. B. Defizite bei Arbeitszeiten, Pausenraum, Sauberkeit, Vergütung).

- o Falls einzelne Mitarbeiter perspektivisch weitere Verantwortung in ihrem Bereich übernehmen sollen, empfiehlt es sich, sie neben den Schnittstellenpartnern bei der Definition der Prozesse einzubeziehen. Nicht selten haben solche Treffen zur Prozessdefinition Aha-Erlebnisse ausgelöst –Mitarbeiter erkannten: „Ach dafür mache ich das!“
- o Job Rotation ist ein probates Mittel, um einerseits die Monotonie zu reduzieren und andererseits Kompetenzen aufzubauen – dies kann die Motivation steigern. Gestalten Sie dies mehr als Angebot für die Mitarbeiter denn als Vorgabe. Auf diese Weise erkennen Sie, welche Mitarbeiter persönlich wachsen wollen und damit auch, welche Mitarbeiter es zu begeistern lohnt. Um Job Rotation wirksam einsetzen zu können, bedarf es klarer Tätigkeitsbeschreibungen – diese können Sie aus den Prozessen ableiten.

Je einfacher die Tätigkeiten sind, desto weniger bedeutsam ist die Begeisterung der Mitarbeiter. Ungeachtet dessen gilt es in allen Bereichen Unzufriedenheit zu minimieren. Prüfen Sie, welche Faktoren die Mitarbeiter demotivieren und stellen diese ab. Konzentrieren Sie weitere Maßnahmen zur Motivation und Begeisterung auf diejenigen Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial.