

Motivation in Produktionsunternehmen

Eine Untersuchung von Motivationspotentialen bei Produktionsmitarbeitenden der OMEGA AG unter besonderer Berücksichtigung von Produktionskennzahlen.

Bachelor Thesis: Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Vorgelegt von: Désirée Abric, Juni 2018

Betreuender Dozent: Dr. Oliver Strohm

Management Summary

Die Motivation der Mitarbeitenden ist für viele Unternehmen ein wichtiges Thema, in das es sich zu investieren lohnt. Durch Massnahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung können die Motivierungspotentiale beeinflusst und somit die Höhe der Arbeitsmotivation bestimmt werden. Eine nachhaltige Förderung der Arbeitsmotivation kann zu einer Steigerung der Unternehmensproduktivität, der Mitarbeitendenzufriedenheit sowie deren Wohlbefinden führen.

Die OMEGA AG ist eine Schweizer Uhrenmanufaktur mit Hauptsitz in Biel/Bienne, der Schweiz, und beschäftigt rund 850 Mitarbeitende. Die Marke produziert Uhren im Prestige- und Luxussegment und ist eine Tochtergesellschaft der Swatch Group. Die Produktion umfasst das Setzen der Zifferblätter und Uhrzeiger auf das Uhrwerk, die Einschaltung der Uhr sowie das Setzen der Armbänder. Im Jahr 2017 wurde das neue Produktionsgebäude der OMEGA eröffnet, in welchem grosse Teile der Produktionsabläufe automatisiert und eine durchgehend computerbasierte Produktionserfassung eingeführt wurde. Aufgrund dieser erheblichen Veränderungen sowie der enormen Nachfrage nach OMEGA-Uhren, beschäftigte sich das Unternehmen mit der Frage, wie die Produktionszahlen mithilfe der Mitarbeitenden gesteigert werden können. Dabei war die Marke an einem positiven, motivierenden Ansatz interessiert, welcher unter anderem die Nutzung der individuellen Produktionsdaten beinhaltet.

In einem ersten Schritt wurde die Theorie zu den Themen Arbeitsmotivation sowie Arbeits- und Organisationsgestaltung in den Bereichen der Produktion aufgearbeitet. In einem zweiten Schritt wurden die Tätigkeiten, Arbeitsrollen und Arbeitsbedingungen im Produktionsbereich der Einschaltung mittels einer schriftlichen Befragung der Mitarbeitenden auf der Basis des Job Diagnostic Survey (JDS) analysiert und bewertet. Basierend auf diesen Ergebnissen wurden in einem dritten Schritt fünf Gruppendiskussionen mit den betroffenen Mitarbeitenden durchgeführt.

Aus der Erhebung des JDS war zu erkennen, dass das Motivationspotential aus den Tätigkeitsmerkmalen von den Mitarbeitenden der Einschaltung eher gering ausfällt. Vor allem in den Bereichen Autonomie, Anforderungsvielfalt und Bedeutsamkeit bestand ein grosser Optimierungsbedarf. Um die Ergebnisse des JDS interpretieren zu können, wurden ebenfalls die Ergebnisse der Gruppendiskussionen hinzugezogen. Dadurch war zu erkennen, dass auch das Merkmal Feedback ein erhebliches Verbesserungspotential aufwies und somit einen negativen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden haben könnte. In den einzelnen Ausprägungen der Tätigkeitsmerkmale waren tayloristische Ansätze und Merkmale des Menschenbildes X zu erkennen.

Anhand der Gruppendiskussionen konnten die Motivatoren den Herausforderungen der Mitarbeitenden gegenübergestellt werden. Es haben sich sechs Kategorien von Herausforderungen herausgestellt: Kultur und Überwachung, Zeitmanagement, Arbeitgebenden-Arbeitnehmenden-Beziehung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsgestaltung, und Quantität als Primat. Im Hinblick auf die Produktionskennzahlen schien es, als wären diese noch nicht ausgereift genug, um den Mitarbeitenden als motivationsfördernd zu erscheinen.

Zudem sollte eine «Fixierung» auf die Produktivitätszahlen und Produktionsmenge der Mitarbeitenden verhindert werden.

Aus den Ergebnissen konnten Handlungsempfehlungen, wie die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln, definiert werden. Teilautonome Arbeitsgruppen sollen die Tätigkeitsmerkmale durch horizontale und vertikale Aufgabenerweiterung verbessern und erweitern sowie die Motivatoren durch eine höhere Kooperation unter den Mitarbeitenden stärken. Zudem sollen die demotivierenden Aspekte der Arbeit durch Polyvalenz, höhere Autonomie und einem Wandel zum Menschenbild Y vermindern und überwinden. Qualitätszirkel sollen einer fehlenden Partizipation entgegenwirken, die für viele Mitarbeitenden demotivierend wirkt. Zudem haben diese nicht nur motivationale, sondern auch ökonomische Effekte, wie die Verbesserung der Qualität und Produktivität sowie geringem Absentismus.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass hinsichtlich der Ergebnisse der Untersuchung ein erheblicher Handlungsbedarf besteht. Ansonsten muss mit weitreichenden negativen Auswirkungen gerechnet werden. Im Rahmen der Untersuchung wurden bereits sowohl psychische als auch physische Probleme angesprochen und ein Verlust des Commitments und Engagements für das Unternehmen hat sich abgezeichnet. Anhand dieser Bachelor Thesis konnte die Wichtigkeit der Arbeits- und Organisationsgestaltung für die Motivation der Mitarbeitenden der OMEGA AG aufgezeigt werden.