Workshop 2

Mitarbeitermotivation und Mitarbeiter als Informationsquelle

Lukas Huck
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

T direkt +41 41 228 99 77
lukas.huck@hslu.ch

18.09.2019

Herbstkurs Zuoz 2019

Agenda

Einführung (10’)

Workshop (35’)

Erfolgsgrundlage meiner Skischule

Die Leistung und der Erfolg der Schweizer Skischule basiert darauf, dass die Schneesportlehrer-/innen ihr Wissen und Können tagtäglich zum Wohle der Gäste einsetzen. Dies setzt voraus, dass sie dauerhaft motiviert an die Arbeit gehen.

Ziele des Workshops

Vermittlung von Tipps wie Mitarbeitende…

- im **Arbeitsalltag motiviert** werden können.
- angeregt werden können, ihr **Wissen und ihre Erfahrung zu teilen** und optimal zum Nutzen der Skischule und zum Wohle der Gäste einzusetzen.

Einführung
Bedeutung der Mitarbeitermotivation

Motivierte Mitarbeitende bedeutet:

- mehr Innovation, Kreativität und neue Ideen.
- weniger Fehlverhalten und Unfälle.
- geringere Fehlzeiten und Fluktuation.
- Zufriedenheit und Bindung von Kunden.
- Gutes Betriebsklima (Demotivation ist ansteckend).

→ Motivierte Mitarbeitende sind engagiert und helfen aktiv mit die **Qualität des Schneesportunterrichts zu steigern**. Grundlage ist der Wille das **eigene Wissen und eigene Beobachtungen aktiv einzubringen.**

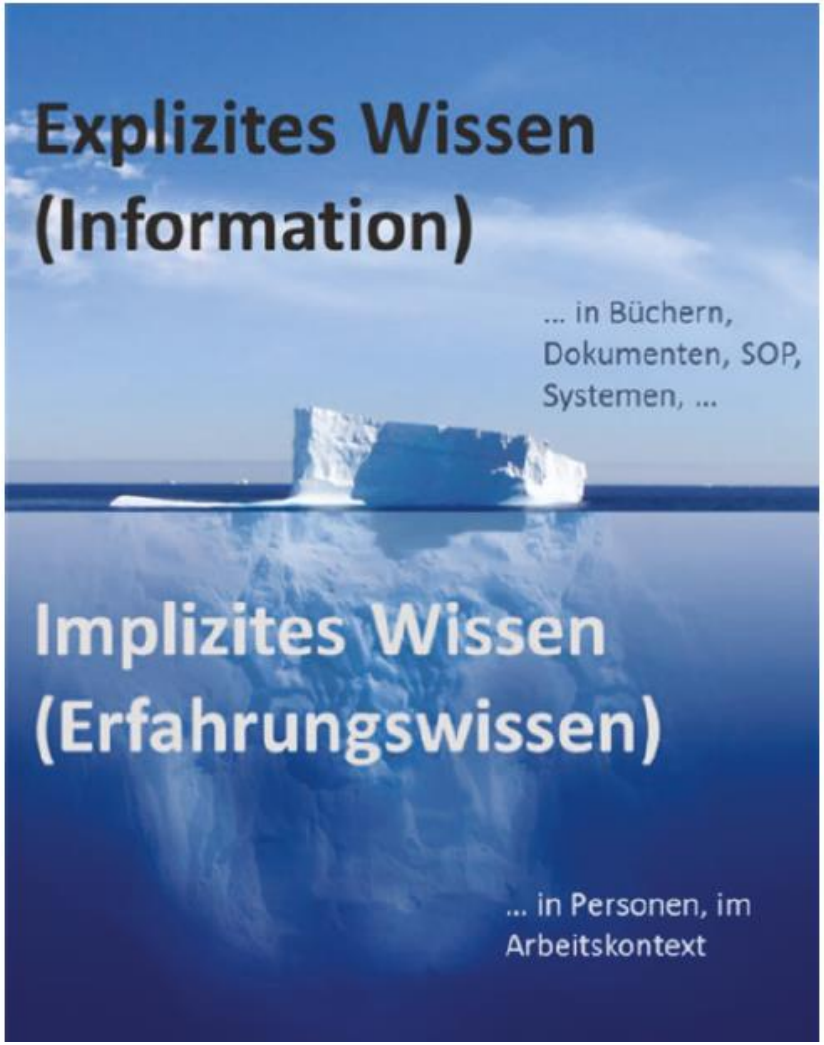
Einführung
Wissen ≠ Wissen

Explizites Wissen

- Schriftlich festgehaltenes und für alle verfügbares Wissen.
- Beispiel: das Marketinghandbuch.

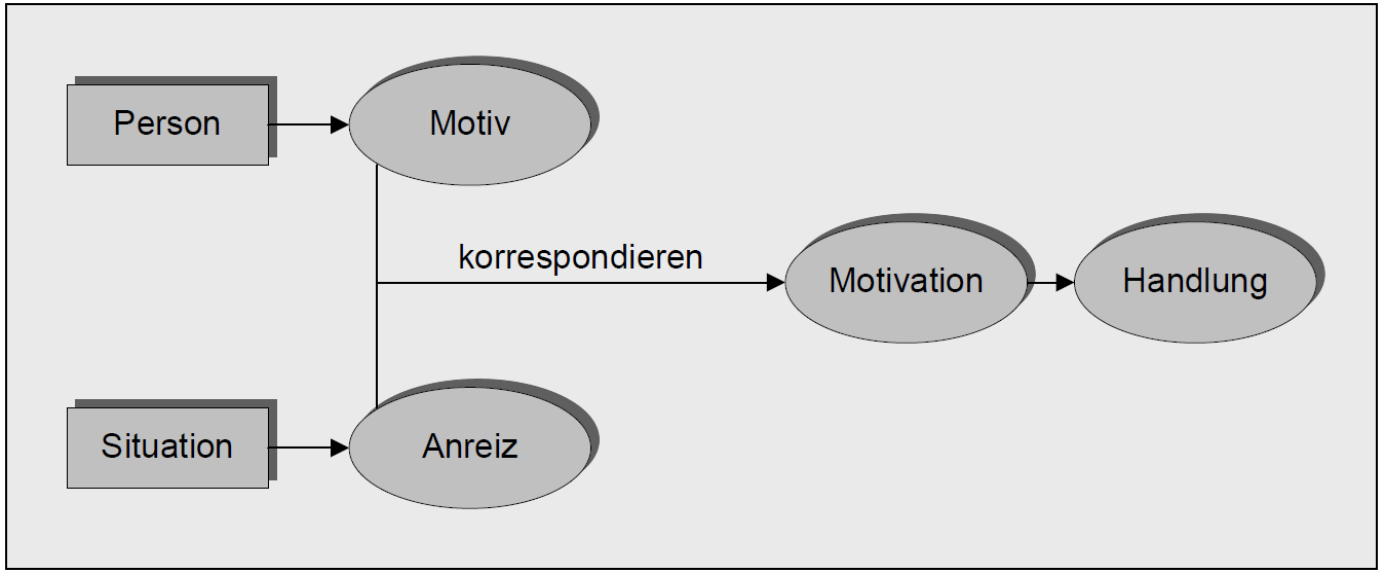
Implizites Wissen

- Individuelles, während der Arbeit gesammeltes, Erfahrungswissen.
- Beispiel: Umgang mit schlechter Laune der Gäste bei Schlechtwetter.



Einführung
Förderung der Mitarbeitermotivation

Wie kommt die Motivation zustande?



- Um Motivation auszulösen braucht es die Kombination von Anreizen (bspw. Umfeld, Führungsstil, Belohnungssystem), abgestimmt auf die individuellen Werte der Mitarbeiter.
- Uniforme Anreize sind kein aussichtreiches Unterfangen.

Einführung
Förderung der Mitarbeitermotivation

Was schafft Motivation?

<table>
<tr><th colspan="4">Extrinsische Motive</th><th>Intrinsische Motive</th></tr>
<tr><th colspan="2">Materielle Anreize</th><th colspan="2">Immaterielle Anreize</th><td rowspan="5">Die Arbeit selbst ist Anreiz.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Finanzielle Anreize (Entlohnung i. w. S.)</td><td rowspan="2">Soziale Anreize</td><td rowspan="2">Organisatorische Anreize</td></tr>
<tr><td>Direkte finanzielle Anreize</td><td>Indirekte finanzielle Anreize</td></tr>
<tr><td>Entlohnung
i. e. S.</td><td>Fringe
Benefits</td><td>Information
Anerkennung
Status
Macht
usw...</td><td>Unternehmenskultur
Karrierechancen
Handlungsräume
Sicherheit
usw...</td></tr>
</table>

Best Practices
Führungsstrukturen

Ausgangslage

- Der **Erfolg** eines Hotels beruht alleine auf **dem Engagement, dem Wissen und Können der Mitarbeitenden**. Voraussetzung deshalb ist, dass diese tagtäglich motiviert an die Arbeit gehen.

Massnahme

- Schaffung eines Wertesystems das den Menschen in den Mittelpunkt stellt.
- Alle Mitarbeitenden müssen das **kollektive Wertesystem** teilen. Dies fördert den internen Zusammenhalt.
- Entwicklung eines **Verhaltenskodex** für den Umgang mit Kunden und Mitarbeitenden.
- Eine **Verankerung** der Werte setzt voraus, dass die Führungskräfte die formulierten Werte tagtäglich vorleben.

Best Practices
Implizites Wissen nutzbar machen

Ausgangslage

- Der Ausbildungsleiter der Skischule und langjährige Schneesportlehrer verfügen über viel **implizites Wissen**. Dieses Wissen soll den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden.

Massnahme

- Eine **Excel-Sammelliste** erfasst, verwaltet und unterhält relevantes Wissen. Neues Wissen wird mit dem Ampelsystem bewertet (nicht aktuell, teilweise aktuell, aktuell).
- Dadurch gelangen vor allem weniger Anfragen direkt an den Ausbildungsleiter. Die Mitarbeiter können **selbständiger arbeiten**.
- An den Ausbildungsleiter gerichtete Fragen, welche mithilfe der Datenbank beantwortet werden können, führen zu einer **Abmahnung**.

Best Practices
Interner Wissenstransfer fördern

Ausgangslage

- Um sich von Mitbewerbern abzusetzen, soll intern gesammeltes **Wissen systematisch weitergegeben** werden.

Massnahme

- Mit **Schulungen**, **Job Rotation und Shadowing** im Gruppenunterricht erweitern Mitarbeiter ihr persönliches Wissen.
- Ein **Mitarbeiteranlass** (bspw. Hüttenabend, gemeinsamer Skitag) fördert das Vertrauen. Angeboten werden Schulungen, Workshops aber auch Outdoor-Events zur Teambildung.
- **Regelmässiger Austausch** mit den Mitarbeitenden (insbesondere den Saisonangestellten) decken Wissenslücken systematisch auf.
- Mitarbeitende können frische Ideen einer **Ideenbox** anvertrauen.

Best Practices
Von den eigenen Mitarbeitern lernen

Ausgangslage

- Ziel ist es, **Instrumente** zu entwickeln und zu etablieren, um das **Wissen der Skischule** mit dem Wissen der einzelnen Mitarbeitenden zu **erweitern**.

Massnahme

- «Mitarbeiter schulen Mitarbeiter» - Wissen wird kontinuierlich über **Vorträge** (mit Diskussionsrunde) weitergegeben.
- Das Unternehmen organisiert **Veranstaltungen** und die Mitarbeitenden liefern die Inhalte in Form von Vorträgen.
- Ein zentrales Dokument als **Nachschlagewerk** enthält die konkreten Anforderungen und Pflichten der Vortragenden.

Workshop
Übersicht

Ablauf

- Der Workshop wird in drei Themen eingeteilt.
    1. Sammlung bestehender Massnahmen zur Förderung des Wissensaustauschs und Nutzung des Wissens der einzelnen Mitarbeitenden.
    2. Bedeutung des Wissens der Schneesportlehrer für die Skischule.
    3. Erarbeitung von Massnahmen, um das Wissen der Schneesportlehrer abzuholen und zu integrieren.

Methode

- 2er Teams
- Zeit: je 10 Minuten.

Workshop
Teil 1

Fragestellung

- Welche Massnahmen wurden in eurer Skischule bereits eingeführt zur Förderung des Wissensaustauschs?

Methode

- 2er Teams
- Festhalten der Ideen auf dem Flipchart

Zeit

- 10 Minuten

Workshop
Teil 2

Fragestellung

- Weshalb ist das Wissen der Schneesportlehrer wichtig für den Erfolg der Skischule?
- Wo und wie könnte das Wissen der Schneesportlehrer eingesetzt werden?

Methode

- 2er Teams
- Festhalten auf Flipchart
- Gemeinsame Diskussion

Zeit

- 10 Minuten

Workshop
Teil 3

Fragestellung

- Mit welchen Massnahmen (Führungsstil, Motivationsanreize, Plattformen) können wir das Wissen der Schneesportlehrer abholen?

Methode

- 2er Teams
- Festhalten auf Flipchart
- Gemeinsame Diskussion

Zeit

- 10 Minuten

Abschluss

Fazit

- Schneesportlehrer verfügen über viel **implizites Erfahrungswissen**. Mit Hilfe dessen können **innovative und kreative Vorschläge** für eine Verbesserung der Qualität der Schweizer Skischule erarbeitet werden.
- Zentral ist, dass die Schneesportlehrer **motiviert** sind ihr Wissen zum **Nutzen der Schweizer Skischule** tagtäglich einzusetzen.
- Um sie dazu zu motivieren, müssen die **korrekten Anreize** (Führungsstil, Umfeld, usw.) mit den **Werten der Mitarbeiter** kombiniert werden. Universelle Anreize sind nicht zielführend.
- Das Anbieten von Austauschplatformen alleine ist nicht ausreichend.

Backup Folien

Einführung
Beispiele für Herausforderungen

Weshalb könnten Mitarbeiter nicht motiviert sein ihr Wissen zu teilen und einzusetzen?

- Man hat Angst für Fehler / falsches Wissen bestraft zu werden.

- Es fehlen die Gefässe/Instrumente für den internen Austausch.

- Das erlernte Wissen kann nicht angewandt werden. Als Konsequenz verlernt es der Mitarbeiter mit der Zeit.

- Starre Prozesse verhindern, dass neue Mitarbeiter ihr Wissen einbringen können.

- Keine Entfaltungsmöglichkeiten/Freiräume das eigene Potenzial zu nutzen.

- Der Mitarbeiter hat den Eindruck nur als Informationsquelle verwendet zu werden und in der Umsetzung nicht mitwirken zu dürfen.

Workshop
Teil 2

Mögliche Antworten

- Sie haben stetig und engen Kontakt mit den Gästen und kennen ihre Bedürfnisse
- Sie sind im Austausch mit der gesamten Destination.
- Sie haben im Verlauf der Jahre implizites (nicht dokumentiertes) Wissen gesammelt.
- Sie bringen Erfahrungswerte aus anderen Skischulen / Berufen mit.

Workshop
Teil 3 - Führungsstile

Wertschätzung
- Keine Vorwürfe machen sondern gemeinsam aus Fehler lernen.
- Einen Mitarbeiter um seinen Rat bitten und berücksichtigen.

Fairness
- Transparente und nachvollziehbare Entscheidungsprozesse
- Spielregeln vereinbaren und Versprechen einhalten
- Offene und ehrliche Kommunikation
- Keine Privilegien für Führungskräfte

Partizipation
- Impulse zur persönlichen Reflexion
- Entscheidungskompetenz abgeben
- Meinung der Mitarbeiter ernst nehmen

Ein Manager hat Untergebene, ein Leader hat Anhänger

Workshop
Teil 3 - Führungsstile

Organisationsentwicklung" 2/2016, S. 71).
(Handelsblatt Fachmedien GmbH, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf)

Workshop
Teil 3 – Instrumente / Massnahmen für Wissenstransfer

- Ein «Götti» für die Einführung neuer Mitarbeiter
- Austrittsgespräche
- Anschlagsbrett im Büro für Tipps
- Analoges Wiki
- Magic Moment Collector
- Job Sharing / Jobtausch
- Wöchentliche Austauschgefässe

Einführung
Formen des Wissensaustausch

Welche Formen der Wissensteilung gibt es?

		Zielpunkt	
		Implizites Wissen	Explizites Wissen
Ausgangspunkt	Implizites Wissen	Sozialisation *Nachahmung Lehrmeister*	Externalisierung *Erfahrungen schriftlich festhalten*
	Explizites Wissen	Internalisierung *Gelerntes praktisch anwenden*	Kombination *«höheres» Wissen durch Verknüpfung von Wissen*