



MITARBEITER- ENGAGEMENT

UNSER ZIEL

Wenn störende Kräfte wie globale Pandemien, politische Grenzen und ein unbeständiger Arbeitsmarkt in Kombination mit veränderten Erwartungen der Verbraucher hinsichtlich Geschwindigkeit, Auswahl und Volumen beim Fulfillment auf die Vertriebsbranche treffen, müssen Unternehmen ein besseres Verständnis für ihre Mitarbeiter entwickeln und diese einbinden, um einen Unterschied zu machen und erfolgreich zu sein. Wenn wir die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter verstehen und geeignete Programme mit Engagement-Tools entwickeln, um diese Bedürfnisse zu erfüllen, erhöhen wir die Produktivität und Zufriedenheit der Belegschaft und verringern die Fluktuation. Zunächst müssen wir allerdings verstehen, wodurch wir letztendlich motiviert und inspiriert werden.

„Glück ist der Sinn und Zweck des Lebens, das ganze Ziel und Ende der menschlichen Existenz“ ist ein Zitat, das Aristoteles, dem griechischen Philosophen und Universalgelehrten, der um 350 v. Chr. lebte, zugeschrieben wird. Und in der Verfassung der Vereinigten Staaten von Amerika wird das Recht auf „Leben, Freiheit und das Streben nach Glück“ betont.

Dem Glück hinterherzujagen, ist allerdings eher weniger erfolgsversprechend. „Glücklich sein zu wollen, kann einen weniger glücklich machen“, so Iris Mauss, Sozialpsychologin an der University of California in Berkeley. „Wenn man sich strikt auf das Glück konzentriert, scheint dies eine destruktive Wirkung zu haben.“¹

Vielleicht war der Transzendentalist Ralph Waldo Emerson näher an der Wahrheit als die Gründerväter Amerikas oder die alten Griechen, als er sagte: „Der Sinn des Lebens ist nicht, glücklich zu sein. Es geht darum, dass es nützlich ist, ehrenhaft, mitfühlend und etwas Positives bewirkt, dass du gelebt und gut gelebt hast.“

Tatsächlich ist dieses Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit so entscheidend für den Menschen, dass ein Mangel daran ernsthafte psychische Folgen haben kann. Etwas zu haben, was dem Leben Sinn gibt, worauf man sich konzentrieren kann und womit man sich verbunden fühlt, ist eine wichtige Voraussetzung für ein erfülltes Leben. Und für die meisten von uns bedeutet das, Sinn in unserer Arbeit zu finden.

Im Laufe unseres Lebens verbringen wir im Durchschnitt weniger als 330 Tage mit Freunden und über 13 Jahre mit Arbeiten.² Darin sind noch nicht einmal Überstunden oder die Arbeit im Home Office enthalten, wodurch sich die Gesamtdauer um ein weiteres Jahr erhöht.

Wenn es für unsere Lebenszufriedenheit entscheidend ist, einen Sinn zu erkennen, und wir fast ein Drittel unseres Lebens unserer Erwerbstätigkeit nachgehen, dann sollten wir doch Sinn und Erfüllung verspüren, während wir im Laufe unseres Arbeitslebens diese 90.000 Arbeitsstunden ansammeln, oder?³

Vielen von uns fällt es jedoch schwer, dieses Bedürfnis bei der Arbeit zu erfüllen. Dies gilt sogar für die meisten von uns.

AKTIV ABLEHNEND

Laut Gallup fühlen sich nur 30 % der amerikanischen Arbeitnehmer am Arbeitsplatz motiviert. In mehr als 140 Ländern der Erde liegt diese Zahl im Durchschnitt sogar noch niedriger, nämlich bei 13 %.⁴

Und das Energy Project berichtete in einer Reportage der New York Times, dass bei Befragungen von mehr als 12.000 Arbeitnehmern in den unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen die Hälfte aller Befragten in ihrer Arbeit keinerlei Sinn oder Bedeutung fanden.⁵

Auch wenn die Zahl der Arbeitnehmer, die angeben, dass sie „motiviert“ sind, auf dem höchsten Stand ist, seit Gallup im Jahr 2000 mit Befragungen zum Mitarbeiterengagement begann, liegt sie in den Vereinigten Staaten immer noch bei mageren 34 %.⁶ 53 % geben an, „unmotiviert“ zu sein. Noch problematischer ist allerdings, dass mehr als ein Zehntel der Befragten angibt, „aktiv ablehnend“ zu sein. Diese Mitarbeiter projizieren ihre Unzufriedenheit auf andere und arbeiten gezielt darauf hin, die Leistung ihrer Kollegen zu untergraben.

Wenn es um die Vertriebsbranche geht, ist die Sinnerfüllung am Arbeitsplatz jedoch nur eine der Kräfte, die auf der Makroebene wirken.

MASSIVE VERÄNDERUNGEN

Der Vertrieb hat in den letzten anderthalb Jahrzehnten hinsichtlich der betrieblichen Anforderungen massive Veränderungen erfahren, vor allem aufgrund der steigenden Nachfrage im E-Commerce, die Schätzungen zufolge weiterhin jährlich um mehr als 20 % wächst.⁷ In einem herkömmlichen Einzelhandelsumfeld, in dem immer noch über 80 % aller Einkäufe getätigt werden, leisten die Verbraucher einen Großteil der Fulfillment-Arbeit. Sie fahren selbst zum Geschäft, sie gehen durch die Gänge und durchstöbern die Regale, sie wählen ihre Ware selbst aus, tragen sie zur Kasse und fahren sie nach Hause.

Aufgrund der Zunahme des digitalen Handels wurde ein Großteil dieser Aufgaben zusammen mit den Erwartungen hinsichtlich Geschwindigkeit und kostenloser Lieferung auf das Lager übertragen. Und trotz der Zunahme der Automatisierung und des Robotikeinsatzes wird ein Großteil dieser Aufgaben nach wie vor von Menschen geleistet.

Die Lohnkosten stellen die größte Betriebsausgabe eines typischen Lagerhauses dar und können 50 bis 70 Prozent des durchschnittlichen Warenhausbudgets eines Unternehmens ausmachen. Für die meisten Logistikmanager ist es eine Herausforderung, das richtige Verhältnis zwischen der Verwaltung und der Reduzierung von Arbeitskosten einerseits und der Aufrechterhaltung eines hohen Kundendienstniveaus, der Verbesserung der Effizienz und der Maximierung der Lagerproduktivität andererseits zu finden.

Auf die Frage nach den größten Herausforderungen, denen sie sich bei der Mitarbeiterführung für den Betrieb von Distributionszentren (DC) gegenübersehen, gaben Befragte in einer kürzlich durchgeführten Umfrage folgende als ihre größten Hürden an:

1. Gewinnung und Bindung qualifizierter/erfahrener/ zuverlässiger Mitarbeiter (62 Prozent)
2. Steigerung der Mitarbeiterproduktivität (57 Prozent)
3. Kontrolle der Lohnkosten (45 Prozent)

Auch wenn die Umfrage vor dem Ausbruch von COVID-19 durchgeführt wurde, sind die Befragten besorgt über die erhebliche Volatilität der Verfügbarkeit von Lagerarbeitskräften.⁸ Die Fluktuationsrate bei Lagerarbeitern in den Vereinigten Staaten liegt laut US Bureau of Labor Statistics bei 36 Prozent, wobei die prognostizierte Zunahme neuer Arbeitsplätze in der Branche nicht berücksichtigt ist.

Selbst nach Ausbruch des Coronavirus gibt es gute Gründe für DC-Manager, sich über den Arbeitskräftemangel Gedanken zu machen. Die Arbeitslosenquote in den USA erreichte Anfang 2020 den höchsten Stand seit Jahrzehnten, aber wenn sich die Wirtschaft wieder erholt, wird sie wieder sinken, und viele Unternehmen werden während der Pandemiezeit tatsächlich erhebliche Probleme mit ihrem Wachstum haben. Der unablässige Bedarf an Arbeitskräften zur Deckung der wachsenden Nachfrage im digitalen Handel verschärft den Arbeitskräftemangel in vielen Branchen. Häufig werden von Führungskräften in der Distribution unterschiedlichste Strategien angewendet, um Mitarbeiter zu gewinnen, die im Bereich der Supply-Chain-Optimierung benötigt werden.

Eine offensichtliche Methode ist die Erhöhung von Stundenlöhnen. Während die Stundenlöhne insgesamt nicht wesentlich gestiegen sind und in den USA nach Angaben des Bureau of Labour Statistics im Jahresvergleich nur um 3,1 % zunahm, sind die Stundenlöhne für Lagerarbeiter seit 2017 mit 6,7 % doppelt so schnell gestiegen.⁹ Auch wenn Lohnerhöhungen den Gewinn schmälern können, können sie notwendig sein, um Arbeitskräfte aus anderen Branchen zu gewinnen und Bedenken hinsichtlich der Verbreitung von Infektionskrankheiten entgegenzuwirken.

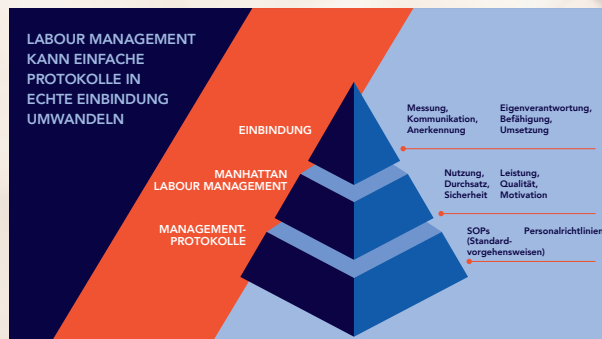
Eine weitere Möglichkeit, Mitarbeiter zu finden, besteht darin, mehr Zuwendungen und Leistungen anzubieten. Überall in den USA sehen DCs allmählich mehr wie kreative Büros aus und verfügen über Pausenräume mit Sofas, Tischtennisplatten und Basketballfeldern oder bieten auch Kinderbetreuung. Die Unternehmen erkennen, dass sie die Bedürfnisse der Millennials und der Generation Z erfüllen müssen, um qualifizierte Mitarbeiter sowohl für Lagertätigkeiten als auch alle anderen Bereiche anzuziehen und an sich zu binden. Angehörige dieser Generationen arbeiten eher für eine Marke, die sie bewundern und mit der sie sich verbunden fühlen.

Tatsache ist, dass sich der Faktor Arbeitskraft von einer Ware zu einer flexibleren Ressource entwickelt und das Labour Management in vielen Organisationen noch immer ein weitgehend unklar definierter Prozess ist.

Führungskräfte in der Distribution benötigen Instrumente, mit denen Sie besser verstehen können, was ihre Mitarbeiter antreibt. Außerdem müssen Sie Programme innerhalb der regulären Arbeitsaufgaben umsetzen, die es ihren Mitarbeitern ermöglichen, Sinn und Zufriedenheit zu empfinden.

REIFE DES LABOUR MANAGEMENT

Das Effizienzpotenzial und die Reife von Lagermitarbeitern lassen sich als eine dreistufige Pyramide darstellen.



Die Basis bilden reproduzierbare Prozesse, die von allen Mitarbeitern im DC konsequent ausgeführt werden. Dabei handelt es sich um standardisierte Aufgaben, die oft mit traditioneller Tabellenkalkulationssoftware erstellt und verfolgt werden, wenn sie überhaupt verfolgt werden.

Auf der zweiten Stufe werden Technologien und Labour Management-Software eingesetzt, um die Prozessausführung und -messung zu automatisieren. Dabei wird gemessen, wie gut die Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben im Vergleich zu standardisierten Benchmarks und ihren Kollegen erfüllen.

Die Zunahme mobiler Technologien im Lager ermöglicht Interaktionen auf der Lagerfläche. Bisher wurden Manager durch den Zugriff auf Verwaltungssoftware von ihren Mitarbeitern und von den Beständen und Vorgängen im Lager isoliert, was zu einem Mangel an Transparenz, einer verminderten Reaktionsfähigkeit auf Probleme und zu einer Trennung zwischen Vorgesetzten und Arbeitern führte.

Moderne mobile Lösungen ermöglichen es Managern, überall dorthin zu gehen, wo sie gebraucht werden. Dank des Zugriffs auf wichtige Anwendungen über ein Tablet oder Handgerät können sie sich im gesamten DC bewegen, um Tätigkeiten und Bestände zu überwachen. Sie können auf Probleme reagieren, indem sie Ressourcen oder Mitarbeiter schnell verlagern, um sich an veränderte Nachfragebedingungen anzupassen.

Die dritte Stufe ist das Engagement der Mitarbeiter, wobei Vorgesetzte mit Mitarbeitern in Echtzeit interagieren können, um die Leistung zu verbessern, und Gelegenheiten für Mitarbeiter schaffen können, sich nützlich zu fühlen und gleichzeitig zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Und der integrierte Einsatz von Strategien wie Gamifizierung in Betriebstools schafft Gelegenheiten dafür, Mitarbeitern Herausforderungen zu stellen und diese zu belohnen.

Je mehr ein Manager mit seinen Mitarbeitern interagiert, desto größer ist das Vertrauen und der Respekt, was zu einem stärker vernetzten Arbeitsumfeld, höherer Produktivität, höherer Motivation, größerer Arbeitszufriedenheit und einer insgesamt stärkeren Mitarbeiterbindung führt.

Doch während die ersten beiden Reifestufen durch eine Reihe von Methoden und Softwarelösungen erreicht werden können, fehlt es den meisten Unternehmen und Softwareanbietern bisher an der Fähigkeit, ein Gefühl von Autonomie, Kompetenz und Sinn in die operativen Lagertätigkeiten zu integrieren.

GAMIFIZIERUNG IM WARENLAGER

Noch heute versuchen viele Arbeitgeber, ihre Mitarbeiter einzubinden, indem sie Leistungsbeurteilungen an Pinnwänden oder auf Bestenlisten aushängen, zu persönlicher Interaktion aufrufen oder subjektive Bonusprogramme anbieten. Diese Techniken sind arbeitsaufwendig, unzulänglich und haben nur einen begrenzten Effekt auf die Einbindung der Mitarbeiter.

Die wachsende Zahl von Digital Natives, die in den Arbeitsmarkt eintreten, macht diese Techniken noch weniger effektiv, da sie als archaisch und losgelöst von der digitalen Integration in Echtzeit angesehen werden, welche die meisten Menschen in ihrem Leben erfahren. Millennials und Mitarbeiter der Generation Z sind einen „Mobile Mindshift“ gewohnt.¹⁰ Das bedeutet, sie verfolgen die Denkweise, dass alle erforderlichen Informationen jederzeit überall verfügbar sind, etwa der Wetterbericht, Sportergebnisse, Anfahrtsbeschreibungen und der Austausch von Nachrichten mit Freunden.

Und sie wachsen in einer Zeit auf, in der die Digitalisierung von Spielen neue Dimensionen des Realismus, der Reife und, ja, der Einbindung erreichte. Für Karl Kapp, Assistant Director am Institute for Interactive Technologies der Bloomsburg University, ist „das Interessante, dass [Spiele] Menschen auf mehreren Ebenen einbinden: auf der kognitiven Ebene, da man bestimmte Dinge durchdenken muss, auf der emotionalen Ebene, da sie einen emotionalen Eindruck von dem vermitteln, was vor sich geht, und auf der zwischenmenschlichen Ebene, indem sie Menschen miteinander verbinden und sie einbinden.“

Spiele werden natürlich schon seit Tausenden von Jahren von Menschen gespielt, und auch wenn die digitale Weiterentwicklung der Spiele in den letzten drei oder vier Jahrzehnten stattgefunden hat, so blieben doch die Grundzüge der motivierenden Designelemente, die den Wunsch zu gewinnen vorantreiben, erhalten. Und das am schnellsten wachsende Segment der digitalen Gamer sind Frauen über 40.

Wir bei Manhattan Associates haben sehr viel Zeit in die Forschung der Selbstbestimmung, der Verhaltensanalyse und der Techniken des digitalen Spieldesigns investiert. Unser Ziel ist es nicht, digitale Spiele für Warenlager zu entwickeln, sondern stattdessen die Gamifizierung des gesamten DC. In jede Aufgabe – wie Kommissionierung, Verpackung und Slotting – werden Gamifizierungstechniken integriert, um Mitarbeitern dabei zu helfen, neue persönliche Leistungsrekorde aufzustellen. Herausforderungen in Bezug auf Leistung, Durchsatz, Verzögerung und Auslastung können mit Abzeichen für die Erreichung von Meilensteinen und Prämienpunkten kombiniert werden, die in einem digitalen Marktplatz gegen Preise oder lokale Anerkennungen eingetauscht werden können.

Die Entwicklung von Anwendungen, die unserem menschlichen Bedürfnis nach Sinn entsprechen und die spielerisch die Vorteile moderner Geräteerfahrungen nutzen, bietet die Chance, eine echte Mitarbeiterbindung im gesamten Fulfillment-Betrieb zu erreichen. Dadurch wird das Engagement der Mitarbeiter deutlich erhöht, der Schulungsaufwand und die entsprechenden Kosten werden verringert und die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter steigt.

Weitere Informationen finden Sie unter manh.com/de-de/produkt/warehouse-management

Nehmen Sie noch heute mit Manhattan Associates Kontakt auf unter de@manh.com oder +31 (0)30 214 3079, damit wir Ihnen frei nach unserem Motto Push Possible® weiterhelfen können.

¹⁰ go.forrester.com/blogs/forresters-mobile-mind-shift-index-monitors-an-evolving-preference-for-mobile/