ABC-Personal
Die besten Mitarbeiter finden und halten

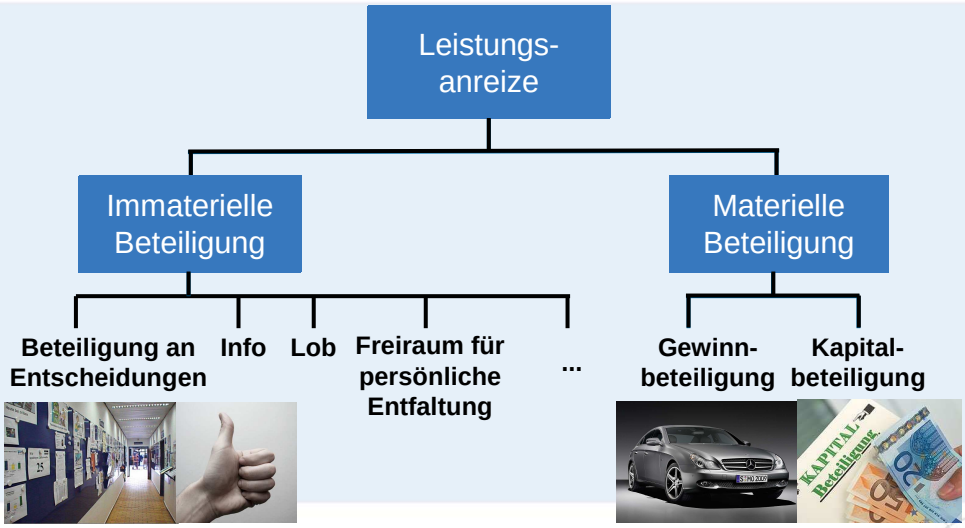
Vom A-Mitarbeiter zum Triple-A-Mitarbeiter

Praxis pur: Mitarbeitergespräche, Gehaltsverhandlung, Erfolgsprämien, Verbesserungs- und Vorschlagswesen usw.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

tempus-Song

Mitarbeitermotivation



Chefs bewerten Mitarbeiter (Vorderseite)

		Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
1	**Fachkönnen, Fachkenntnis**	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig.	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung.	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher.	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.	
2	**Weiterbildung** **Mitarbeit bei Jobrotation**	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab. Verweigerung von Jobrotation.	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil. Eingeschränkte Mitarbeit bei Jobrotation.	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen, Jobrotation.	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil. Mitarbeit auch an externer Jobrotation.	Hält sich selbständig durch Weiterbildung fit. Vorbildliche Mitarbeit bei Jobrotation, intern und extern.	
3	**Einsatzbereitschaft, Übernahme von Verantwortung**	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen.	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert.	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun.	Erledigt Arbeit selbstverantwortlich.	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.	
4	**Zusammenarbeit, Freundlichkeit**	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, unkameradschaftlich.	Kontaktschwach, geht seine eigenen Wege, wenig beliebt.	Ordnet sich ein, macht nie Unverträglichkeiten.	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht.	Mitreißend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit.	
5	**Einstellung zu Firma und Vorgesetzten, Mitarbeit an shared values**	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch.	Persönlich widerspenstig, betont misstrauisch, unbeteiligt.	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt.	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte + Firma.	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus.	
6	**Bereitschaft, flexibel zu arbeiten**	Keine Bereitschaft bzw. Möglichkeit, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten.	Widerstrebende Bereitschaft, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten.	Bedingte Bereitschaft, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten.	Bereit, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten.	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeitsanfall ab (auch abteilungsübergreifend).	

Durchschnittsnote:
1,0 – 1,9 A-Mitarbeiter
2,0 – 2,9 B-Mitarbeiter
3,0 – 5,0 C-Mitarbeiter

Chefs bewerten Mitarbeiter (Rückseite)

Vom Mitarbeiter und vom Vorgesetzten auszufüllen:

Größte Stärken: .....

.....

Verbesserungspotenzial: .....

.....

Nur vom Mitarbeiter auszufüllen:

Wie lange möchten Sie noch in unserem Unternehmen bleiben? .....

.....

Nennen Sie 3 Gründe, die Sie veranlassen, in der Firma zu bleiben:.....

.....

.....

Was müsste an Schrecklichem passieren, dass Sie dieses Unternehmen verlassen? .....

.....

Chefs bewerten Mitarbeiter: 3 Schritte

- **Mitarbeiter bewertet sich selbst**
- **Chef bewertet Mitarbeiter**
- **Im anschließenden Gespräch einigt man sich auf eine Note**

→ Bewertung findet 1 x pro Jahr statt

Brief für A-Mitarbeiter

Mitarbeiterbewertung – Herzlichen Glückwunsch

Sehr geehrter Herr Mustermann,

herzlichen Dank für Ihre Beteiligung an der letzten Mitarbeiterbewertung. Wenn wir von **A-Mitarbeitern** sprechen, so sprechen wir von Menschen wie Ihnen. Sie gehören zu den Mitarbeitern, die für den Erfolg dieser Firma wesentlich mitverantwortlich sind. Wir möchten Ihnen auch von Geschäftsleitungsseite zu Ihrer tollen Note gratulieren. Die Beurteilung durch Ihren Vorgesetzten spricht eine deutliche Sprache. Wenn in der Mitarbeiterzeitschrift steht: „Freundliche Mitarbeiter, Mitarbeiter, die sich selbst und die eigenen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und denen die Arbeit Spaß macht, sind das eigentliche Kapital eines Unternehmens.“, so sind damit Mitarbeiter wie Sie gemeint. Zu Ihrer Information: Der Durchschnitt der Bewertungen liegt für das Büro (incl. Meisterebene) bei 1,69, für die Fertigung bei der Note 2,07.

Unter Werbeleuten gibt es den Spruch: „Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann genauso gut seine Uhr zurückdrehen, um Zeit zu sparen.“ Auf uns übersetzt heißt das: Wer aufhört sich weiter zu entwickeln, wird abfallen. Für uns stellt sich nun die Frage, was wir tun können, um Sie zu unterstützen. Sollten Sie Informationsmaterial über Fortbildungsprogramme wünschen oder sich bereits für eine bestimmte Fortbildung entschieden haben, so können Sie jederzeit gerne auf uns oder Ihren Vorgesetzten zukommen. Wir werden alles tun, um Sie auch weiter zu fördern. Wenn es andere Bereiche in Ihrer Bewertung gibt, bei denen wir zu einer Verbesserung beitragen können, so lassen Sie uns das bitte wissen.

Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit und Ihr Engagement. Machen Sie so weiter. Bitte setzen Sie sich auch in Zukunft zu Ihrem und zum Wohle des Unternehmens ein.
Mit freundlichem Gruß

Brief für B-Mitarbeiter

Mitarbeiterbewertung

Sehr geehrte Frau Mustermann,

herzlichen Dank für Ihre Beteiligung an der letzten Mitarbeiterbewertung.

Laut unserer Klassifizierung sind Sie eine **B-Mitarbeiterin**. Wir wissen und schätzen Ihre Fähigkeiten und Stärken, können uns aber als Unternehmen mit dem Ergebnis nicht zufrieden geben. Zu Ihrer Information:
Der Durchschnitt der Bewertung liegt für das Büro (incl. Meisterebene) bei 1,69, für die Fertigung bei der Note 2,07.

Wir fragen uns, was wir von Unternehmensseite dazu beitragen können, Sie noch mehr zu fördern. Wir bitten Sie ebenfalls darüber nachzudenken, was Sie tun können, um Ihre Bewertung zu verbessern. Sollten Sie Informationen über Weiterbildungsprogramme benötigen, so lassen Sie uns das bitte wissen. Wir werden Sie dann mit den entsprechenden Unterlagen versorgen.
Wenn es andere Bereiche in Ihrer Bewertung gibt, bei denen wir zu einer Verbesserung beitragen können, so teilen Sie uns das bitte ebenfalls mit.

Bitte sprechen Sie Ihren Vorgesetzten an, welche Maßnahmen Sie ergreifen werden, um Ihre Note zu verbessern. Mit Ihrem Willen und Einsatz sowie unserer Unterstützung ist es möglich, Ihre Fähigkeiten zu fördern.

Machen Sie bitte von dem Angebot Gebrauch und sehen Sie Ihren persönlichen Erfolg auch als den Erfolg unseres Unternehmens.
Mit freundlichem Gruß
tempus GmbH

Botschaft an C-Mitarbeiter

„Betrachten Sie Ihr Gehalt als eine Spende“

Quartalsgespräche

1-5-9 Gespräche

- **Januar**
- **Mai**
- **September**

- **Dauer: 1 bis 1,5 Stunden**

Einladung zum Quartalsgespräch

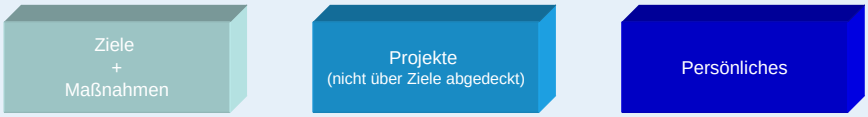
Lieber Herr Maier,
am kommenden Montag sollten wir unser Quartalsgespräch halten. Ich schlage vor, dass wir uns um 10 Uhr in meinem Büro treffen.

Bitte bringen Sie eine schriftlich formulierte Antwort auf folgende Frage mit: Was sind die fünf Dinge, die Sie in den kommenden drei Monaten zum Wohle des Unternehmens beitragen wollen? Ihre Antwort sollte als Ziel formuliert sein. Dies bedeutet, Ihre Vorhaben sollten machbar – also realistisch – sein, und Sie sollten das Erreichen der einzelnen Ziele messen können. Klären Sie also: Was passiert bis wann?
Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie darüber hinaus alles zur Sprache bringen würden, was für Sie wichtig ist.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Chef

Führung durch Quartalsgespräche und Ziele



Führung durch Quartalsgespräche und Ziele

Beispiele:
- **Terminverzögerung**
- **Höhere Kosten**
- **Krankheit**

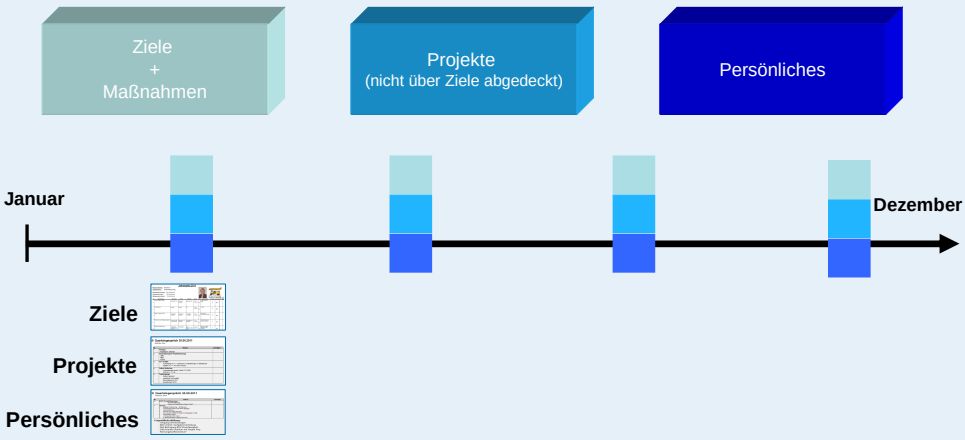
Führung durch Quartalsgespräche und Ziele

Beispiele:
- **Messen**
- **Kundenprojekte**
- **Kaufentscheidungen**

Führung durch Quartalsgespräche und Ziele

Beispiele:
- **Urlaub**
- **Überstunden**
- **Gehalt**
- **Streit**

Führung durch Quartalsgespräche und Ziele



Quartalsgespräche oder 1-5-9-Gespräche

Ablauf

1. **Zielerreichung: Rückblick und Ausblick**
   Schwerpunkt im Jan: Zielerreichung
   Schwerpunkt im Mai: Mitarbeiterbeurteilung
   Schwerpunkt im September: Jahresziele für das nächste Jahr
2. **Was wollen Sie zum Wohle der Firma in den nächsten 3 Monaten beitragen?**
3. **Persönliche Anliegen (Urlaub, Weiterbildung, Arbeitszeiten)**

Quartalsgespräche

Tipps

- **10 Tage vorher sollte eine schriftliche Einladung erfolgen**
- **Unbegrenzt Zeit mitbringen (Faustformel: 1,5 Stunden)**
- **Reden Sie nicht zu viel (80:20-Formel)**
- **Wenn Mitarbeiter nicht vorbereitet ist, wird ein neuer Termin vereinbart**
- **Gespräche führt der direkte Vorgesetzte. Es dürfen nicht mehr als 8 bis 10 Mitarbeiter sein.**
- **Gehaltsverhandlung ist hier kein Thema**

Weiterbildung

- **Weiterbildung bezahlt der Betrieb. Im Rahmen der Jahresziele (Ziel 1) der Mitarbeiter werden diese in ihrer Weiterbildung unterstützt. Bevorzugt werden hausinterne Seminare für die Mitarbeiter angeboten.**

Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit

- **Jeder Mitarbeiter wird im Frühjahr aufgefordert, einen Vorschlag zu machen, was er verdienen will, um eine leistungsgerechte Bezahlung zu vereinbaren. Motto: „Jeder darf verdienen, was er will, er darf uns nur nichts kosten."**

Gehaltsumfrage

Ablauf

- **17. April - 01. Mai 2014** — **Mitarbeiter füllen Bogen aus**
- **04. Mai 2014** — **Bögen werden aufbereitet**
- **08. Mai 2014** — **Geschäftsleitung bespricht sich**
- **30. Mai 2014** — **Ergebnisse fließen in die Mai-Abrechnung**

Gehaltsumfrage

Wenn Sie Ihr eigener Personalchef wären, welches Wunschgehalt (inkl. Leistungszulage und Zielprämie) würden Sie nach Ihrem heutigen Wissen und Können sowie Ihrer Leistungsbereitschaft als angemessen betrachten?

Brutto: _____ €

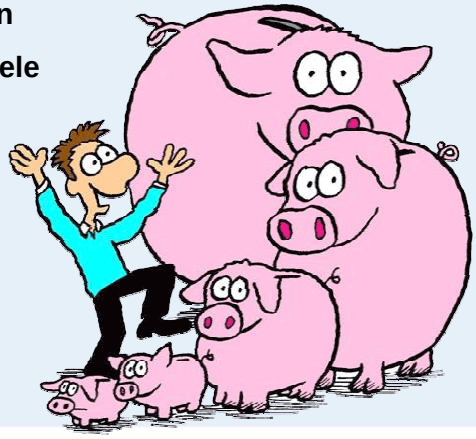
Wenn Sie der Meinung sind, dass bei Ihnen eine zusätzliche Erhöhung angemessen ist, geben Sie bitte Ihre persönliche Begründung …

Gehaltsanbindung an Zielsetzungen

- Die Gehaltshöhe der Mitarbeiter orientiert sich unter anderem an

→ Erreichung der persönlichen Ziele

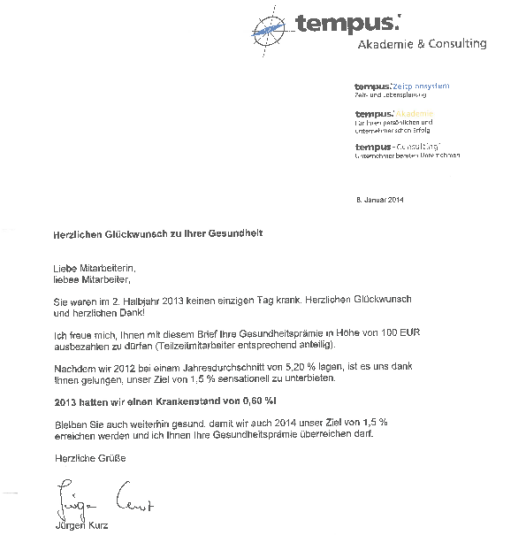
→ Individuellen Beurteilungen



Prämien an Mitarbeiter, die nicht krank waren

- Dankesbrief der Geschäftsleitung
- Halbjährliche Prämienzahlung 100,- Euro
- Geld wird cash ausgezahlt = monetäres Erlebnis (wird versteuert)

Prämien an Mitarbeiter, die nicht krank waren



tempus.
Akademie & Consulting

tempus:Zeitprogrammsystem
Zeit- und Arbeitsplanung

tempus:Akademie
Für Ihren persönlichen und unternehmerischen Erfolg

tempus-Consulting
Ihr vertrauter beraten Ihre Mitarbeiter

8. Januar 2014

Herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Gesundheit

Liebe Mitarbeiterin,
liebes Mitarbeiter,

Sie waren im 2. Halbjahr 2013 keinen einzigen Tag krank. Herzlichen Glückwunsch und herzlichen Dank!

Ich freue mich, Ihnen mit diesem Brief Ihre Gesundheitsprämie in Höhe von 100 EUR ausbezahlen zu dürfen (Teilzeitmitarbeiter entsprechend anteilig).

Nachdem wir 2012 bei einem Jahresdurchschnitt von 5,20 % lagen, ist es uns dank Ihnen gelungen, unser Ziel von 1,5 % sensationell zu unterbieten.

2013 hatten wir einen Krankenstand von 0,60 %!

Bleiben Sie auch weiterhin gesund, damit wir auch 2014 unser Ziel von 1,5 % erreichen werden und ich Ihnen Ihre Gesundheitsprämie überreichen darf.

Herzliche Grüße

Jürgen Kurz

Gewinnbeteiligung

- **Wenn am Ende des Monats ein Gewinn erwirtschaftet wurde, erhält jeder Mitarbeiter einen Tankgutschein.**
- **Sozialabgabefreier Betrag (Grenze: 44 €)**
- **Wird in der Lohnabrechnung aufgeführt**

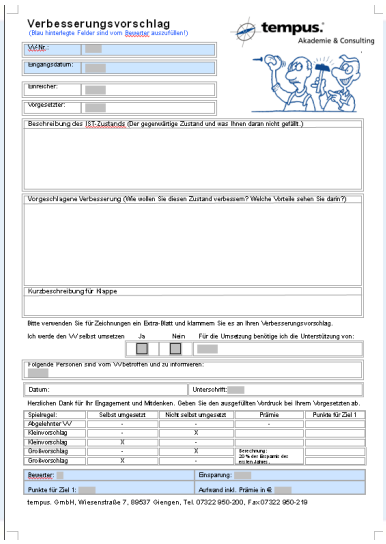
Kapitalbeteiligung

- Mitarbeiter können steuerbegünstigt Kapital in der Firma anlegen
- Es gibt hunderte Modelle
- Spezialist ist die AGP

Verbesserungs- und Vorschlagswesen

- 13 Vorschläge pro Person im Jahr 2013
- Schnelle Reaktion auf Vorschlag

Formular Verbesserungsvorschlag



Verbesserungsvorschlag

(Blau hinterlegte Felder sind vom Bewerter auszufüllen!)

tempus. Akademie & Consulting

VV-Nr.:

Eingangsdatum:

Einreicher:

Vorgesetzter:

Beschreibung des IST-Zustands (Der gegenwärtige Zustand und was Ihnen daran nicht gefällt.)

Vorgeschlagene Verbesserung (Wie wollen Sie diesen Zustand verbessern? Welche Vorteile sehen Sie darin?)

Kurzbeschreibung für Nappe

Bitte verwenden Sie für Zeichnungen ein Extra-Blatt und klammern Sie es an Ihren Verbesserungsvorschlag.

Ich werde den VV selbst umsetzen Ja Nein Für die Umsetzung benötige ich die Unterstützung von:

Folgende Personen sind vom VV betroffen und zu informieren:

Datum: Unterschrift:

Herzlichen Dank für Ihr Engagement und Mitdenken. Geben Sie den ausgefüllten Vordruck bei Ihrem Vorgesetzten ab.

Spielregel:	Selbst umgesetzt	Nicht selbst umgesetzt	Prämie	Punkte für Ziel 1
Abgelehnter VV	-	-	-	
Kleinvorschlag	-	X		
Kleinvorschlag	X	-		
Großvorschlag	-	X	Berechnung: 20 % der Ersparnis der ersten Jahres	
Großvorschlag	X	-		

Bewerter: Einsparung:

Punkte für Ziel 1: Aufwand inkl. Prämie in €:

tempus. GmbH, Wiesenstraße 7, 89537 Giengen, Tel. 07322 950-200, Fax 07322 950-219

- **Nur Masse bringt Klasse**
- **nur wer einfache Vorschläge zulässt bekommt auch große Vorschläge**
- **Jeder Vorschlag wird belohnt**
- **Selbstumsetzungsquote hochbringen (idealerweise 80 %)**
- **Mit 1 Verbesserungsvorschlag pro Jahr beginnen**
- **Events halten einen Verbesserungs- und Vorschlagswesen-Prozess am Laufen (Cleverle)**

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

- **Probleme selbst lösen**
- **Geschäftsleitung entscheidet nur noch über den fertigen Lösungsvorschlag**

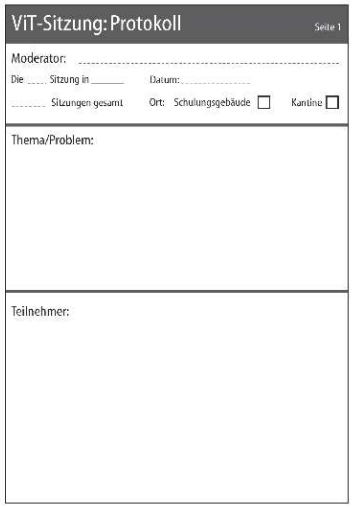
Verbesserungen im Team (ViT)

Zeiten für die einzelnen Problemlöseschritte

Schritt 1:	**Problem definieren**	10 Minuten
Schritt 2:	**Ziele festlegen**	10 Minuten
Schritt 3a:	**Brainstorming**	10 Minuten
Schritt 3b:	**Clustern**	30 Minuten

Schritt 3c:	**Gewichten**	10 Minuten
Schritt 4:	**Maßnahmen formulieren**	40 Minuten
Gesamt:		**110 Minuten**

Verbesserungen im Team (ViT)



ViT-Sitzung: Protokoll — Seite 1

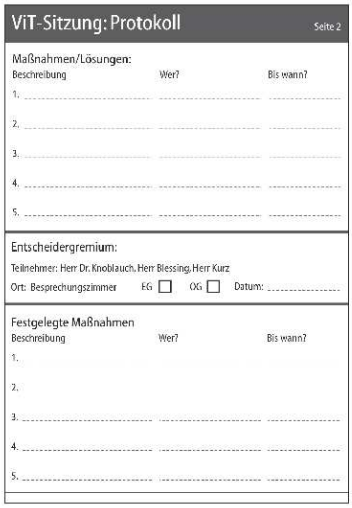
Moderator: .....

Die ____ Sitzung in _____ Datum: .....

_____ Sitzungen gesamt Ort: Schulungsgebäude ☐ Kantine ☐

Thema/Problem:

Teilnehmer:



ViT-Sitzung: Protokoll — Seite 2

Maßnahmen/Lösungen:

Beschreibung	Wer?	Bis wann?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Entscheidergremium:

Teilnehmer: Herr Dr. Knoblauch, Herr Blessing, Herr Kurz

Ort: Besprechungszimmer EG ☐ OG ☐ Datum: .....

Festgelegte Maßnahmen

Beschreibung	Wer?	Bis wann?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Integration neuer Mitarbeiter (Onboarding)

- **Vorbereiteter Arbeitsplatz**
- **Blumenstrauß**
- **Informationsordner**
- **Visitenkarten**

Checkliste neue Mitarbeiter

Checkliste: Neue Mitarbeiter

1. Arbeitsbereich und Arbeitsplatz klären
(mindestens 2 Tage vor Eintritt)

2. Am Tag des Arbeitsbeginns
- Blumenstrauß
- Die/den neue(n) Kollegin/Kollegen in Empfang nehmen und vorstellen
- Durch den Betrieb und die einzelnen Abteilungen führen

Folgende Informationen vorbereiten:
- Willkommensbriefe · von der Geschäftsführung · vom Betriebsrat
- Visitenkarten des neuen Mitarbeiters
- Jahresurlaubsplan (in Infomappe enthalten)
- Körbchen Infothek
- Parkmarke geben
- Namensschild
- Stempelkarte
- Posteingang-Schild, gilt nur für Büromitarbeiter/innen
- Infomappe für neue Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, gilt fürs Büro und Führungskräfte in der Fertigung
- Programm firmeneigene University
- QM-Beauftragten vorstellen, Ausgabe KVP-Infobroschüre und Teilnahme an einer Sitzung
- Erstunterweisung Arbeitssicherheit durchführen (Vorgesetzter)

3. Internes erklären und zeigen
- Umkleideräume
- Toiletten
- Kantine
- Stempeluhren
- Vesper und Mittagessen
- Raucherregelung
- Arbeitszeiten
- Arbeitspapiere
- Kopiergeräte
- Faxgeräte
- Telefone

4. Hat die/der neue Kollegin/Kollege eine Mitarbeiterbroschüre?
- Unternehmensinformationen
- Katalog

Für die aufgeführten Punkte ist der Vorgesetzte zuständig. Bei Abwesenheit des Vorgesetzten ist durch ihn sicherzustellen, dass die Aufgaben von jemandem übernommen werden, welcher die Fähigkeiten hierfür besitzt.

Wertekärtchen

tempus. Akademie & Consulting

Business Werte

- Wir leben „Aufbruch zur Gelassenheit“
- Wir entfalten unsere Stärken durch Offenheit und gegenseitigen Respekt
- Wir sind proaktiv und übernehmen jeden Tag begeistert Verantwortung
- Gemeinsam sind wir für den Kunden da „total“
- Wir liefern Produkte, die uns überzeugen

www.tempus.de

tempus. Akademie & Consulting

Persönliche Werte

- Seien Sie zu anderen ehrlich – ohne Kompromisse!
- Vertrauen Sie Ihren Kollegen/ Partnern
- Seien Sie ein uneigennütziger Mentor
- Seien Sie offen für neue Ideen, ohne Vorurteile
- Vertreten Sie unpopuläre Entscheidungen, wenn es der Organisation hilft
- Geben Sie angemessene und echte Anerkennung
- Lassen Sie die Hände von schmutzigem Geld
- Stellen Sie die Interessen anderer über Ihre eigenen

www.tempus.de

Neue geistgeprägte Unternehmenskultur

- **Durch Freude an der Arbeit findet der Mitarbeiter Erfüllung und Wertschätzung**

Ihr Schiff!

- **Holen Sie Ihre Mitarbeiter ins gemeinsame Boot und hissen Sie Ihre Flagge**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!