tempus-Consulting®
Unternehmer beraten Unternehmen

Herzlich willkommen

„Zielvereinbarungen – Ihr Weg zu Spitzenleistung“

(Quartals-/Mitarbeitergespräche richtig führen)

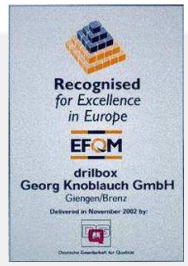
Zitat

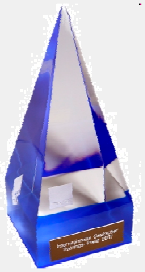
Die Qualität unserer Ziele bestimmt die Qualität unserer Zukunft!

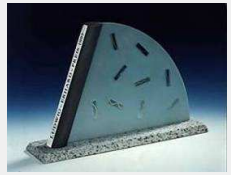
(Klaus Kobjoll, Sieger des Ludwig-Erhard-Preises 1998 und 2003)

Awards

2012	Deutscher Ideenpreis 2012
2011/12	Internat. Deutscher Trainingspreis (Bronze)
2010	International Best Service Award
2008	Best Practice Award Dienstleistung
2006	Internat. Deutscher Trainingspreis (Finalist)
2005	BestPersAward
2005	Manufacturing Excellence Award
2004	International Best Factory Award
2002	EFQM – Recognised for Excellence in Europe
2002	Gewinner Ludwig-Erhard-Preis-Wettbewerb
2000	Unternehmerpreis Mittelstand
1998	Ministerpräsident zu Gast
1997	Best Factory Award
1995 - 2012	World Calendar Award







Awards von den tempus Kunden

BestPersAward
G. Fleischhauer Ing.-Büro Bremen GmbH 2006

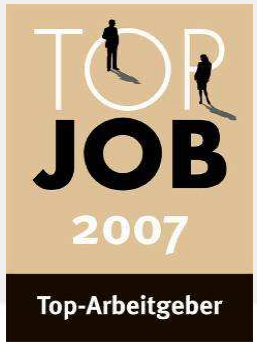
TEMP Award
Maschinenringe Deutschland GmbH 2010
Robert Nabenhauer 2010
PROFILMETALL GmbH 2009
Gebäudereinigung Wasserle GmbH & Co. KG 2009
ELDISY GmbH 2008
Kopp Schleiftechnik GmbH 2008
Veit Group 2007
G. Fleischhauer Ing.-Büro Bremen GmbH 2007

TOP JOB Award
MBH Maschinenbau & Blautechnik GmbH 2007
G. Fleischhauer Ing.-Büro Bremen GmbH 2003

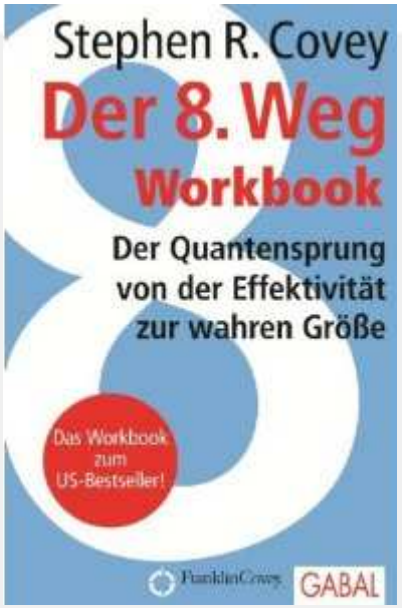
Finalist Großer Preis des Mittelstandes
Kopp Schleiftechnik GmbH 2010

GEWINN-Jungunternehmer-Wettbewerb
Circle of Dreams 2010

Deutschlands Kundenchampions
Kopp Schleiftechnik GmbH 2009



Goal!


Stephen R. Covey
Der 8. Weg
Workbook
Der Quantensprung
von der Effektivität
zur wahren Größe
Das Workbook
zum
US-Bestseller!
FranklinCovey
GABAL

Ziele motivieren

Die kalifornische Küste lag nebelverhangen da an jenem Morgen des 4. Juli 1952. 34 Kilometer westlich davon, auf der Insel Catalina, watete eine 34-jährige Frau ins Wasser und schickte sich an, in Richtung Kalifornien zu schwimmen, entschlossen, diese Strecke als erste Frau zu bewältigen. Sie war bereits die erste Frau gewesen, die den Ärmelkanal in beiden Richtungen durchschwommen hatte.

Das Wasser war so eiskalt, und der Nebel war so dicht, dass sie kaum die Beiboote ausmachen konnte.

Millionen schauten über die nationalen Fernsehsender zu. Mehrmals mussten Haie mit Gewehren vertrieben werden, um die einsame Gestalt zu schützen. Die Müdigkeit war nie ihr großes Problem bei diesen Schwimmleistungen gewesen - es war die eisige Kälte, die ihr zu schaffen machte.

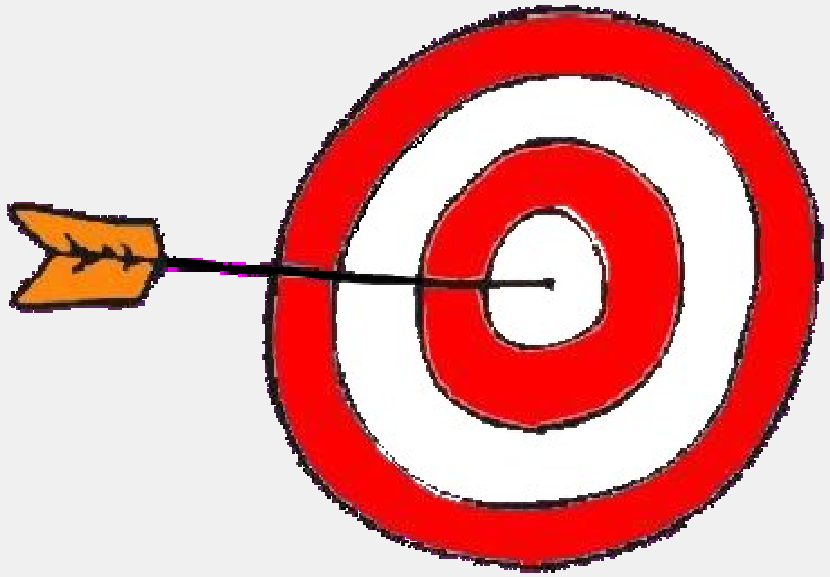
Über 15 Stunden später bat sie, steif vor Kälte, aus dem Wasser geholt zu werden. Sie konnte nicht mehr. Ihre Mutter und ihr Trainer, die im Boot neben ihr herfuhren, sagten ihr, dass die Küste schon ganz nahe sei. Sie drängten sie, nicht aufzugeben, aber als sie zur kalifornischen Küste hinüber schaute, sah sie nichts als den dichten Nebel und bat darum herausgeholt zu werden. Stunden später, als ihr Körper sich erwärmt hatte, kam der Schock über ihren Misserfolg. Nur eine halbe Meile vor der kalifornischen Küste war sie aus dem Wasser gezogen worden! Ein Reporter fragte sie: "Miss Chadwick, was hat sie davon abgehalten, diese letzte halbe Meile zu schwimmen?" "Es war der Nebel", antwortete sie. "Wenn ich das Land hätte sehen können, hätte ich es geschafft. Wenn man da draußen am Schwimmen ist und sein Ziel nicht sehen kann ... "

Gesprochen von
Siegfried Lachmann

Was sind Ziele?

Ziele haben immer 2 Kriterien:

1. **Sie sind messbar**
2. **Sie sind machbar**



Formulieren Sie aus Wünschen Ziele

1. **Wunsch: Ich möchte mehr für meine Weiterbildung tun.**

_____

_____

_____

2. **Wunsch: Ich möchte so bald wie möglich Urlaub in Amerika machen.**

_____

_____

_____

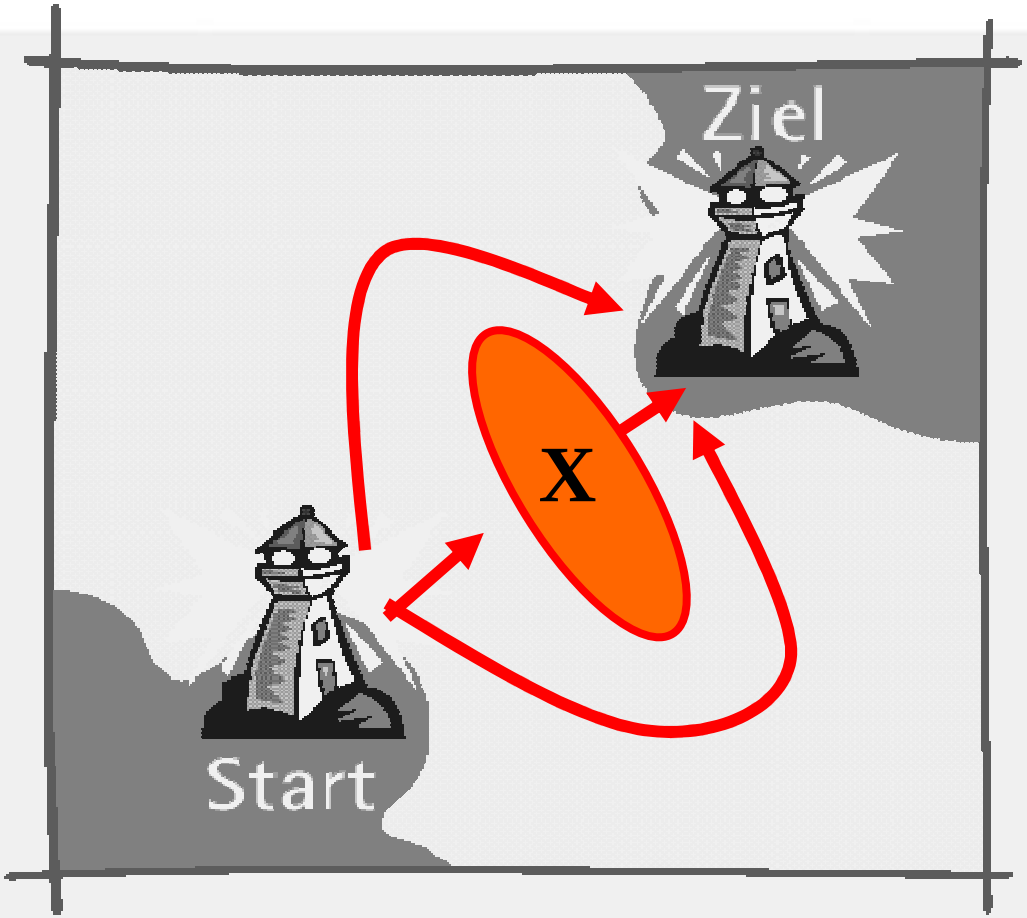
3. **Wunsch: Ich möchte eine Führungsposition in der Firma haben und gutes Geld verdienen.**

_____

_____

_____

Management von Abweichungen



Ziele erreichen heißt:

Das managen

von Abweichungen

Holschuld - Bringschuld

Holschuld:
Mitarbeiter kann nicht an Besprechungen teilnehmen. Er hat die Holschuld sich aktiv eine Kopie des Protokolls zu besorgen.

Bringschuld:
Mitarbeiter stellt fest, dass er seine Ziele trotz angepasster Maßnahmen nicht wie vereinbart erreichen wird. Er muss sich jetzt sofort bei seinem Vorgesetztem melden. Dann muss gemeinsam überlegt werden, wie die Ziele doch noch erreicht werden.

Harvardstudie

Eine Harvard-University-Studie über den Werdegang von Studienabgängern über einen Zeitraum von 10 Jahren zeigt folgende Resultate:

83 % **hatten keine Zielsetzung für ihre Karriere — verdienten im Schnitt einen bestimmten Dollarbetrag**

14 % **hatten klare Zielsetzungen für ihre Karriere, aber nicht schriftlich festgehalten — verdienten im Schnitt 3 x diesen Betrag**

3 % **hatten klare Zielsetzungen für ihre Karriere und hatten diese schriftlich festgelegt — verdienten im Schnitt 10 x diesen Betrag**

Schriftlichkeit der Planung

<u>Wichtig:</u>
Schriftlichkeit zwingt sowohl im privaten, als auch im beruflichen Umfeld zu gedanklicher Klarheit.

Alle Gedanken im Zieleprozess sollten deshalb schriftlich festgehalten werden.

Zitate

Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.

Mark Twain

Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch geschwinder als der, der ohne Ziel umherirrt.

Gotthold Ephraim Lessing

Zielfoto/Vision SBB

TEMP-Haus

Slogan

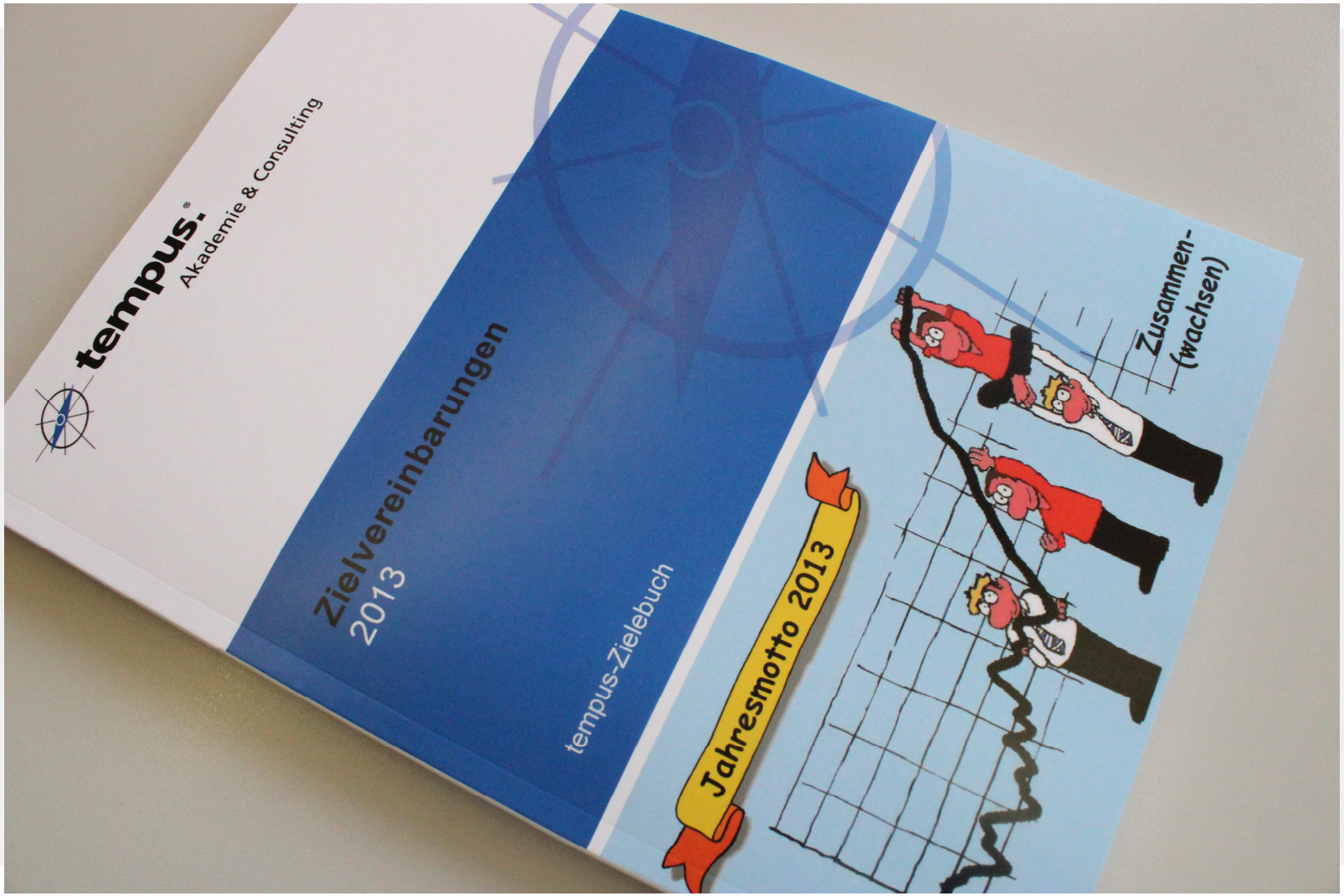
Zielfoto/Vision

Verbesserungs-bereiche	Note	Aktuelles Jahr	Nächstes Jahr	In fünf Jahren	langfristiges Ziel .....
Teamchef					
Erwartungen des Kunden					
Mitarbeiter					
Prozesse					

Werte

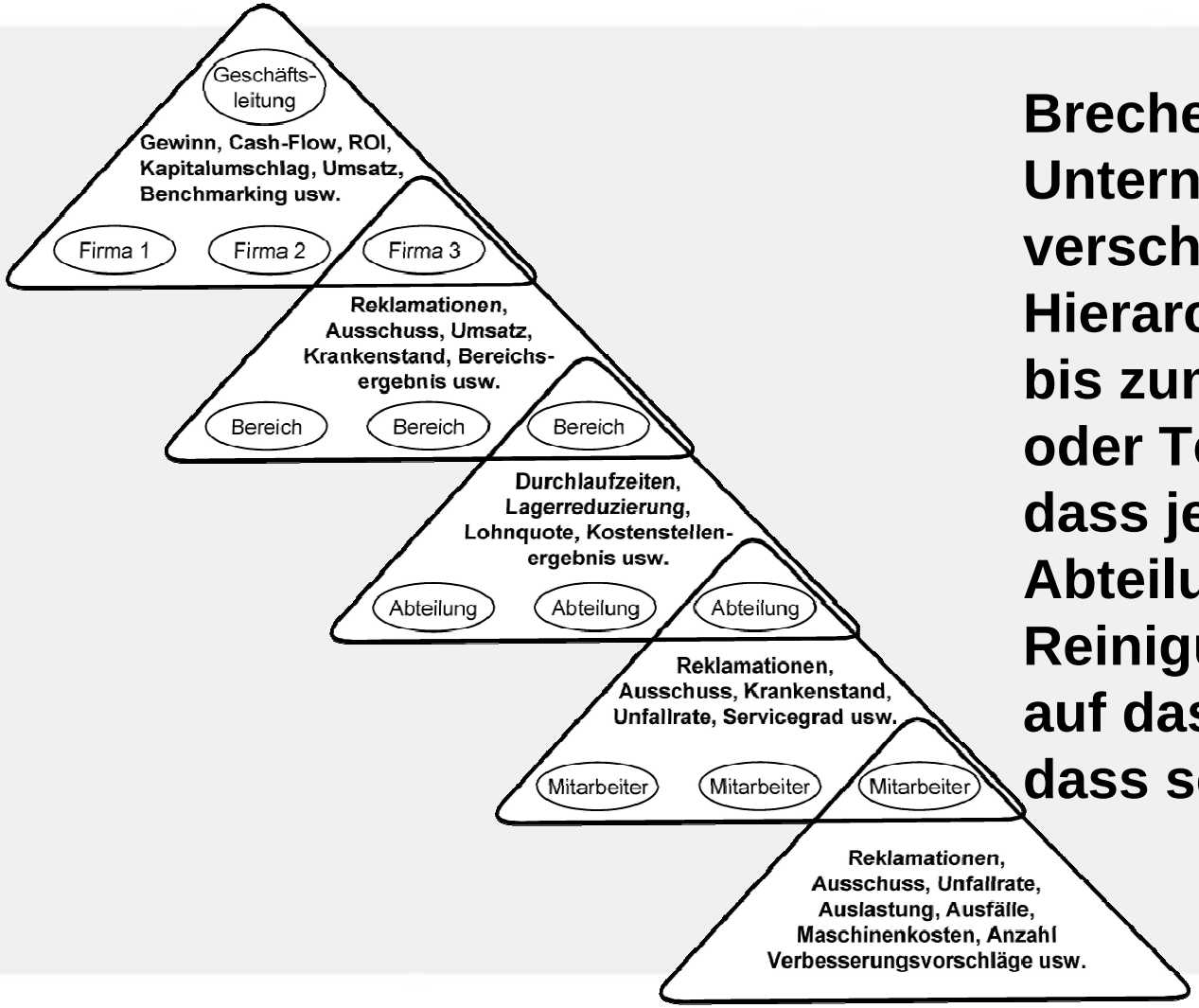
Mission

Führen mit Zielvereinbarungen



Zielebuch KTG Agrar AG

Erfolg vereinbaren
Das Unternehmen mit Zielen überziehen



Brechen Sie die Ziele Ihres Unternehmens auf die verschiedenen Hierarchieebenen herunter bis zum einzelnen Mitarbeiter oder Team. So wird erreicht, dass jeder vom Abteilungsleiter bis zur Reinigungsfrau im Hinblick auf das Gesamtziel weiß, dass sein Beitrag wichtig ist.

Mitarbeiterzeitung

Azubis werben Azubis

Jahresziele 2011

Mitarbeiter/Ersteller: **Banzhaf, Ina**

Aufgabenbereich: **Bereichsleitung Verlag**

Maximalprovision in % oder €: 20% des Bruttolohns

Ziel	Zielbeschreibung	Maximalziel	Planziel	Minimalziel
1	Umsatz im Bereich Verlag	Planumsatz +3%	Planumsatz erreichen	Planumsatz -5%

Vertrieb ist in aller Munde.

Zeitraum	Grafik	Ersparnis, Effekt	Arbeitstage	Gewichtung	Stand	Hoch-rech-nung
01.01 - 31.12.2011	Ja	Umsatz = Basis für Ertrag	28	15%		

Maßnahmen Jahresziele 2011

Mitarbeiter/Ersteller: **Banzhaf, Ina**

Aufgabenbereich: **Bereichsleitung Verlag**

1 Umsatz im Bereich Verlag

Arbeitstage für dieses Ziel: 28

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich
1	Anzahl der Abonnenten erhöhen	Ina Banzhaf

Zeitraum	Ersparnis in €, Effekt	Arbeitstage
01.01. - 31.12.11	vereinfachter Versand, geringere Absprungquote	3

08-09 : 3%; 09-10: 3,3%; Plan 2011: 6.9%

CareFusion

Jahresziele 2012/13

Mitarbeiterbild
Mitarbeiterbild
Mitarbeiterbild
Mitarbeiterbild

Mitarbeiter/Ersteller:_____

Aufgabenbereich:_____

Nr.	Zielbeschreibung	Maximal-ziel	Plan-ziel	Minimal-ziel	Zeitraum	Ersparnis in € / Effekt	Arbeits-tage	*Stand*	Hoch-rech-nung
1									
2									
3									
4									
5									

-Beispiel-

tempus-Consulting
Unternehmer beraten Unternehmen

Maßnahmen für Jahresziele 2012/13 CareFusion

CareFusion

Mitarbeiter/Ersteller:

Aufgabenbereich:

Maßnahmenblatt zu Jahresziel Nr.:

Ausgefüllt am:

Arbeitstage für dieses Ziel:

Maximalziel:

Ersparnis in € / Effekt durch dieses Ziel:

Planziel:

Minimalziel:

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich Zeitraum	Ersparnis in € Effekt	Arbeits-tage
1				
2				
3				
4				
5				

-Beispiel-

tempus-Consulting
Unternehmer beraten Unternehmen

Planziel / Maximalziel / Minimalziel

Istwert: Umsatz 5 Mio. €
Planwert: Welcher Umsatz soll erreicht werden? (z. B. 5,5 Mio. €)

Minimalziel: Worst case (z. B. 3,5 Mio. €)
Maximalziel: Best case (z. B. 6,5 Mio. €)

Zielvereinbarungen in der Beratung

- **Fragebogen Zieleprozess**
- **Zeitplan**
- **Zielematrix**
- **Visualisierung**
- **Quartalsgespräche**

Fragebogen Zieleprozess

tempus-Consulting
Unternehmer beraten Unternehmen

Fragebogen Zieleprozess

1. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt ihr Unternehmen?
2. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
3. In wie vielen Standorten ist ihr Unternehmen vertreten?
4. Wie viele Geschäftsführer führen das Unternehmen?
5. Wie viele Mitarbeiter sollen in den Zieleprozess integriert werden?
6. Welche Abteilungen werden den Zieleprozess umsetzen?
7. Auf welcher Hierarchie Ebene stehen die teilnehmenden Mitarbeiter?
   (Wenn möglich bitte ein Organigramm beifügen)
8. Wie soll der Zieleprozess in den nächsten Jahren weiter heruntergebrochen werden?
9. Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits einen Zieleprozess, der lediglich optimiert werden soll?
   ☐ Bestehenden optimieren ☐ Neuen Zieleprozess einführen

10. Wenn es bereits einen Zieleprozess gibt, wie viele Mitarbeiter nehmen an dieses Teil und auf welcher Hierarchieebene stehen sie?
11. Wie viele Ziele sollen die Mitarbeiter definieren und verfolgen?
12. Soll der Zieleprozess auch Qualifikationsziele für den einzelnen Mitarbeiter enthalten?
13. Soll eines der Ziele eines Mitarbeiters ein Ersparnisziel sein?
14. Ist für 100% Zielerreichung eines Mitarbeiters eine finanzielle Belohnung geplant? Falls ja, ab wann?
15. Wer soll in Ihrem Unternehmen die Zielvereinbarungsgespräche führen (Was ist die Rolle von tempus in diesem Teilprozess)?
16. Finden bei Ihnen regelmäßig Mitarbeiterführungsgespräche (Quartalsgespräch) statt?
    Wenn ja, was sind die Themeninhalte?
17. Gibt es bestimmte Zeiten im Jahr, in den die Arbeitsmenge rasant steigt.
18. Zielvereinbarungen sind Teil eines Führungssystems in Verbindung mit 3-4 Zielgesprächen pro Jahr. Soll dies auch in Ihrem Unternehmen installiert werden?
    ☐ JA ☐ NEIN

    Falls nein, wie soll die Zielverfolgung gestaltet werden?
19. Würden Sie die Unterstützung eines tempus-Beraters bei der Durchführung dieser Gespräche in Anspruch nehmen?
20. Soll die Zielerreichung am Arbeitsplatz visualisiert werden?
    ☐ JA ☐ NEIN

21. Sollen die Ziele aller Mitarbeiter in einem Zielebuch zusammengefasst werden?
    ☐ JA ☐ NEIN

Vielen Dank für die tolle Zusammenarbeit!

Folgende Dinge werden nun in die Wege geleitet:
- tempus erstellt alle nötigen Vorlagen für den Zieleprozess
-Terminfindung für die Einführungsveranstalltung

www.tempus-consulting.de

Zeitplan Zielebuch 2012/2013 (Beispiel)

16./17.06. 2012	**Strategietage** Ergebnis dieser Tage sind Stoßrichtungen für die Ziele.
22.08.2012	**Kickoff-Meeting Zieleprozess** - Vorstellung des Zieleprozesses - Verabschiedung des Fahrplans und der Zielematrix
Bis 15. Okt. 2012	**1. Zielevereinbarungsgespräch (Vorgesetzter/Mitarbeiter)** Mögliche Ziele werden besprochen. **Ergebnis:** 3-5 Ziele pro Mitarbeiter
Okt./Nov. 2012	Mitarbeiter erarbeitet Ziele- und Maßnahmenblätter
Nov. 2012	**2. Zielevereinbarungsgespräch, evtl. 3. Zielevereinbarungsgespräch** Finale Abstimmung und Überprüfung der aufgestellten Ziele.
Dez. 2012	**Erstellung des Zielebuchs**

Zielplan Zieleprozess 2013/2014 (Beispiel)

Mrz. 2013	**Geschäftsjahr 01.07.13 – 30.06.14** **Strategietage** Ergebnis dieser Tage sind Stoßrichtungen für die Ziele.
Apr. 2013	**1. Zielevereinbarungsgespräch (Vorgesetzter/Mitarbeiter)** Mögliche Ziele werden besprochen. **Ergebnis:** 3-5 Ziele pro Mitarbeiter Mitarbeiter erarbeitet Ziele- und Maßnahmenblätter
Mai 2013	**2. Zielevereinbarungsgespräch, evtl. 3. Zielevereinbarungsgespräch** Finale Abstimmung und Überprüfung der aufgestellter Ziele.
Jun. 2013	**Erstellung des Zielebuchs** **1. Juli 2013 Zielebuch liegt vor!**
Okt 2013	**Quartalsgespräche (Vorgesetzter/Mitarbeiter)** -Stand der Zielerreichung (Ist-Zielerreichung + Hochrechnung des Zielerreichungsgrads) -Projekte -Persönliche Themen (Weiterbildung, Arbeitszeit, Urlaub)
Jan 2014	**Quartalsgespräche (Vorgesetzter/Mitarbeiter)** -Zielerreichung (Ist-Zielerreichung + Hochrechnung des Zielerreichungsgrads) -Projekte -Persönliche Themen (Weiterbildung, Arbeitszeit, Urlaub)
Mrz 2014	**Quartalsgespräche (Vorgesetzter/Mitarbeiter)** -Zielerreichung (Ist-Zielerreichung + Hochrechnung des Zielerreichungsgrads) -Projekte -Persönliche Themen (Weiterbildung, Arbeitszeit, Urlaub)

Zielematrix (Beispiel)

Nr.	Spätester Termin / Namen	Coaching bei tempus Begleiter	Zieleentwurf inclusive Zieleabstimmen mit z.B Fachvorgesetzen Termin 15.10.12	Ziele vereinbart Termin 30.11.12	Visualisier-ung am Arbeitsplatz Termin 31.01.13	1.Quartals-gespräch Termin 31.03.13
22	**Hr. Müller**					
23	Fr. Hombach					
24	Hr. Zipp					
25	Fr. Jostmeier					
26	**Hr. Hellenbrand**					
27	Hr. Groß					

Jahresziele 2011

Mitarbeiter/Ersteller: **Banzhaf, Ina**

Aufgabenbereich: **Bereichsleitung Verlag**

Maximalprovision in % oder €: 20% des Bruttolohns

Planprovision in % oder €: 10% des Bruttolohns

Minimalprovision in % oder €: 0% des Bruttolohns

Im Fokus steht der Kunde,
Vertrieb ist in aller Munde. Hoch-

Ziel	Zielbeschreibung	Maximalziel	Planziel	Minimalziel
1	Umsatz im Bereich Verlag	Planumsatz +3%	Planumsatz erreichen	Planumsatz -5%

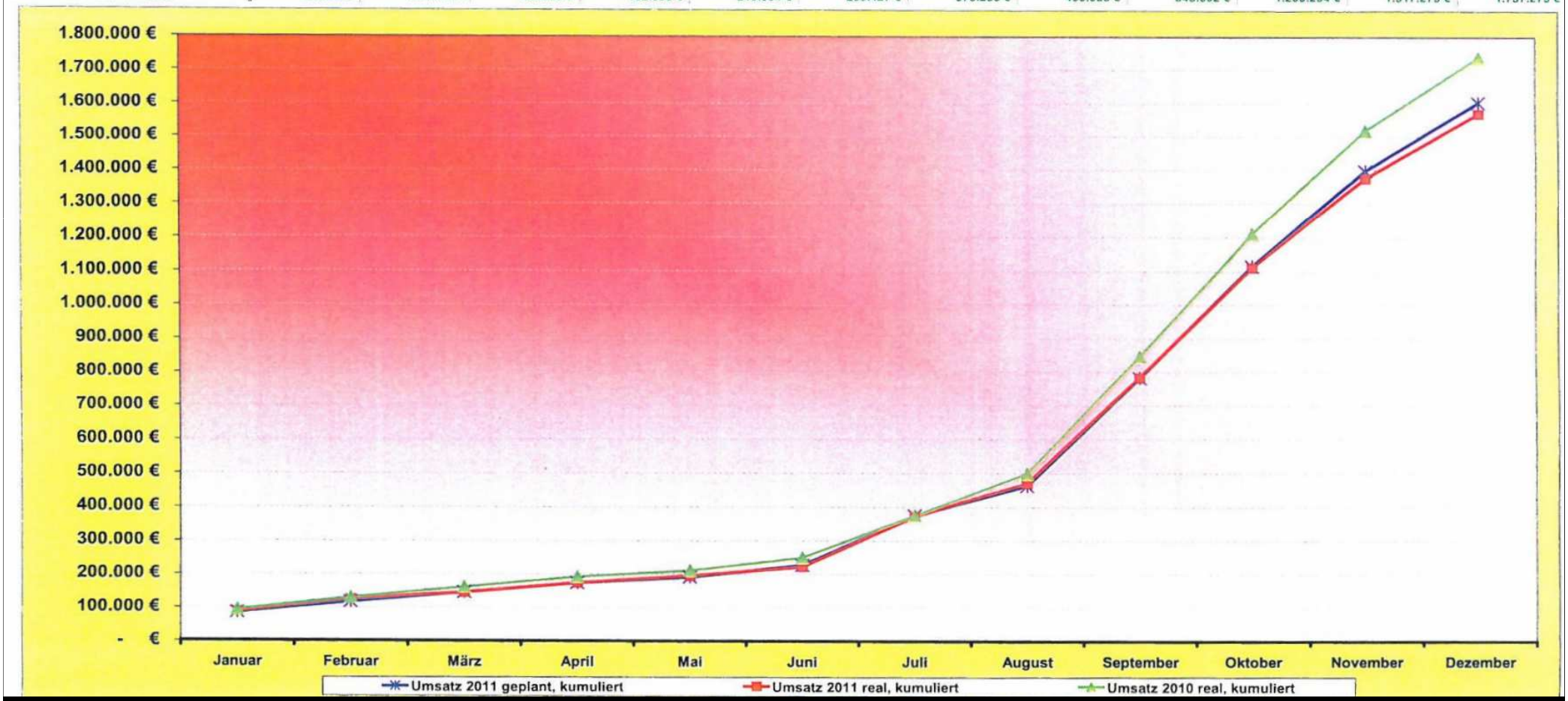
3		+50.000 €	erreichen	-70.000€	31.12.2011	Ja	sicherung durch Gewinn	22	**35%**		
4	Personal an neue Auftragslage anpassen	30.000 € Umsatz durch Outbound	Maßnahmen 1-5 umgesetzt	keine Maßnahme umgesetzt	01.01. - 31.12.2011	Ja	Optimaler Einsatz der Ressource Personal	11	**25%**		
5	Stärkung der Marke tempus	1 Übernahme eines Zeitplanbuch-anbieters	1 Kooperation	keine Kooperation/Übernahme	01.01. - 31.12.2011	Ja	Stärkung der Marke, Stabilisierung des Umsatzes	21	**10%**		

Z:\que\axel\123\TEMPUS\2011\[wareneinsatz2011.xls]5er Konten

23.01.2012

Ziel Nr. 1 von Ina Banzhaf in 2011: Umsatz Verlag

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Umsatz 2011 geplant, monatlich	85.127 €	32.685 €	28.349 €	28.156 €	17.290 €	35.922 €	148.530 €	87.430 €	318.662 €	332.988 €	282.748 €	205.546 €
Umsatz 2011 real, monatlich	88.202 €	37.479 €	20.177 €	28.410 €	21.428 €	27.386 €	151.597 €	96.444 €	312.454 €	328.327 €	263.840 €	194.417 €
Abweichung Monat €	3.075 €	4.794 €	- 8.172 €	254 €	4.138 €	- 8.536 €	3.067 €	9.014 €	- 6.208 €	- 4.661 €	- 18.908 €	- 11.129 €
Abweichung Monat %	3,61%	14,67%	-28,83%	0,90%	23,94%	-23,76%	2,06%	10,31%	-1,95%	-1,40%	-6,69%	-5,41%
Umsatz 2010 real, monatlich	94.388 €	36.243 €	31.464 €	30.263 €	18.236 €	39.833 €	124.808 €	123.850 €	346.517 €	363.692 €	307.979 €	220.006 €
Umsatz 2011 geplant, kumuliert	**85.127 €**	**117.812 €**	**146.161 €**	**174.317 €**	**191.607 €**	**227.529 €**	**376.059 €**	**463.489 €**	**782.151 €**	**1.115.139 €**	**1.397.887 €**	**1.603.433 €**
Umsatz 2011 real, kumuliert	**88.202 €**	**125.681 €**	**145.859 €**	**174.268 €**	**195.697 €**	**223.082 €**	**374.679 €**	**471.123 €**	**783.577 €**	**1.111.904 €**	**1.375.743 €**	**1.570.160 €**
Abweichung kumuliert €	3.075 €	7.869 €	- 302 €	- 49 €	4.090 €	- 4.447 €	- 1.380 €	7.634 €	1.426 €	- 3.235 €	- 22.144 €	- 33.273 €
Abweichung kumuliert %	3,61%	6,68%	-0,21%	-0,03%	2,13%	-1,95%	-0,37%	1,65%	0,18%	-0,29%	-1,58%	-2,08%
Umsatz 2010 real, kumuliert	**94.388 €**	**130.631 €**	**162.095 €**	**192.358 €**	**210.594 €**	**250.427 €**	**375.235 €**	**499.085 €**	**845.602 €**	**1.209.294 €**	**1.517.273 €**	**1.737.279 €**



Ziel Nr. 2 in 2011 von Ina Banzhaf

Einsparungsziel

Maximalziel: 20.000 €, Planziel: 10.000 €, Minimalziel: 0 €

200%!

Im Fokus steht der Kunde,
Vertrieb ist in aller Munde.

Erfüllung in %	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
100 %												
90 %												
80 %												
70 %												
60 %												
50 %												
40 %												
30 %												
20 %												
10 %												
0%												

Ziel Nr. 1 von Corina Delle in 2012

Qualitatives Ziel: Mitarbeiterentwicklung

Maximalziel 46 Punkte – Planziel 38 Punkte – Minimalziel 30 Punkte

Weiterbildungsmaßnahme	Wert	Anzahl durchgeführter Aktivitäten (Wert x Anzahl = Punktzahl)												Punkte *Ziel - Ist*	
		Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	*August*	Sep-tember	Oktober	No-vember	De-zember		
Tempus Mitarbeiterabend	**2**	X	X	X	X	X	-	X	*Urlaub*	X	-	X	X	20	18
Verbesserungsvorschläge: akzeptierter Klein-vorschlag & abgelehnter Vorschlag (Bitte VV-Nummer angeben)	**1**	21	67	141	197	199								3	5
Verbesserungsvorschläge: Produktvorschlag & EDV-Vorschlag (1, 2 oder 3 Punkte) (Bitte VV-Nummer angeben	**1-3**													17	
Verbesserungsvorschlag: selbst umsetzen (Bitte VV-Nummer angeben)	**3**	20	32	37	91	94	95	107	117	140	151	200	201 216		39
Teilnahme oder Moderation an KVP-Sitzung (Bitte Thema und Datum angeben)	**2**														
- Innerbetrieblichen Unterricht abhalten - Hauptreferat am Mitarbeiterabend abhalten (Bitte Bezeichnung und Datum angeben)	**2**														
1-Tages-Seminar (RKW, IHK etc.) (Bitte Bezeichnung und Datum angeben)	**2**	„Personalwesen für kaufm. Azubis" – IHK 12.+13.04.2012			„Sicheres Auftreten für Azubis" – IHK 02.05.2012			„Prüfungsvorberei-tungsseminar" – IHK 05.-26.09.2012			„Prüfungsvorberei-tungsseminar" – IHK 21.11.-05.12.2012			2	16
1/2-Tages-Seminar, Abendvortrag (Bitte Bezeichnung und Datum angeben)	**1**													2	
Zusätzlicher Punkt im Rahmen des Jobrotation-Programms (Bitte Bezeichnung angeben)	**2**														
Workshop bei workshops365.de besuchen (Bitte Bezeichnung und Zeitraum angeben)	**2 pro Thema**													2	

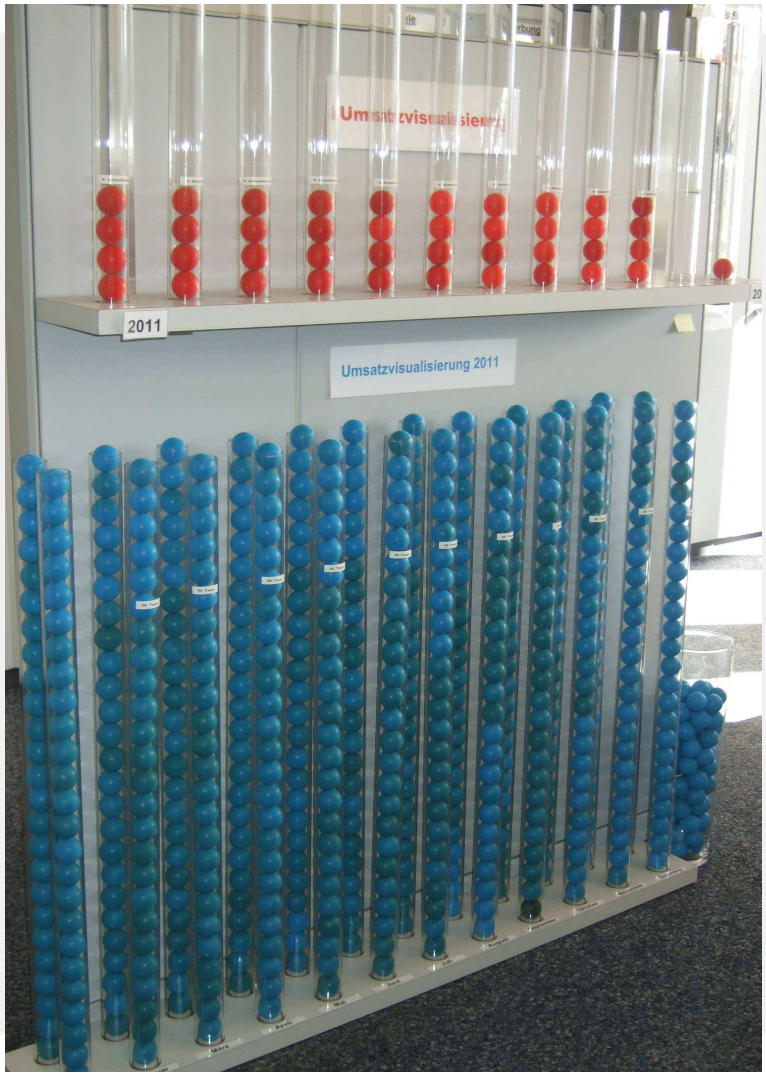
78 Pkt.

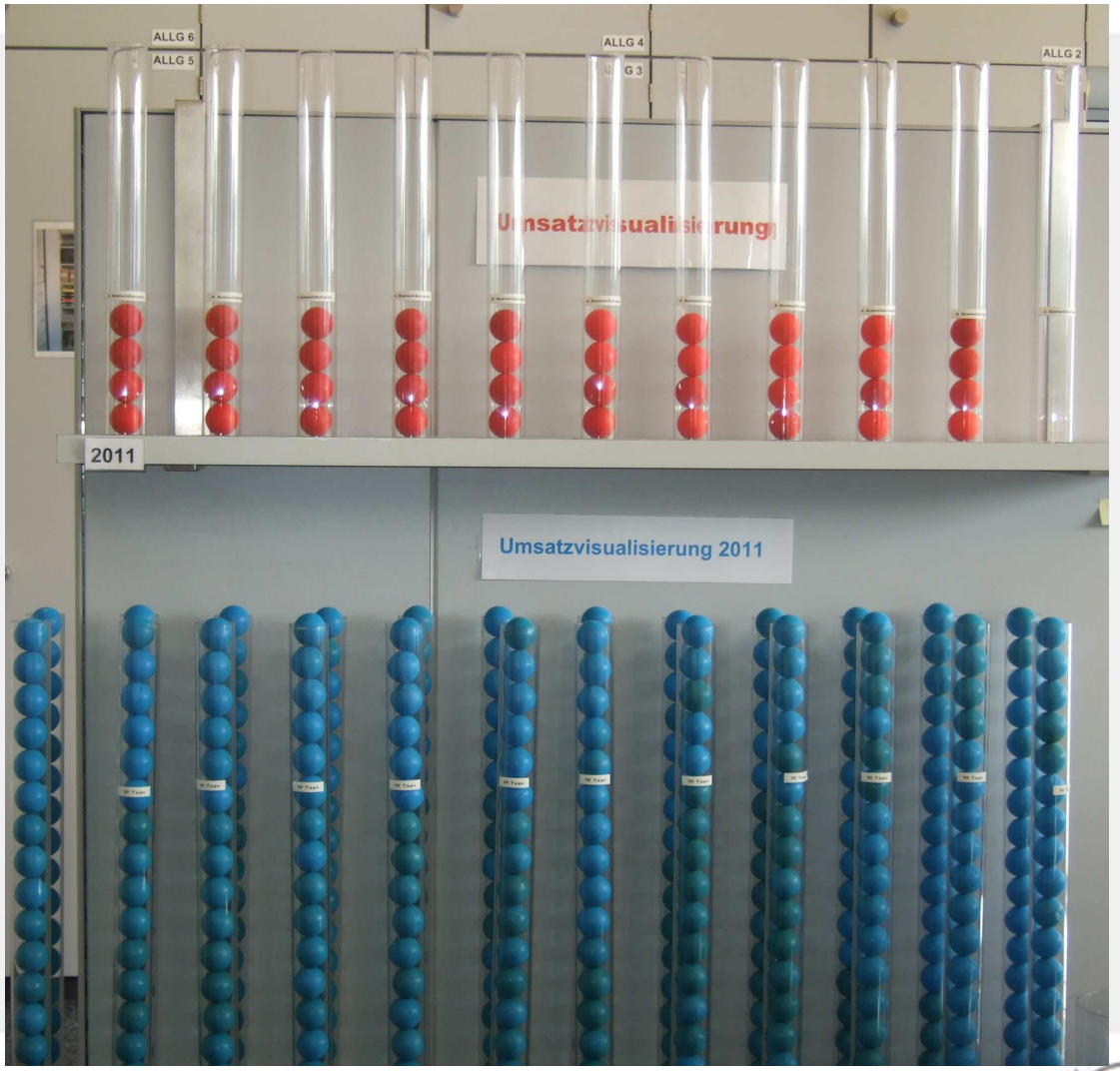
Ziele der Mitarbeiter

Alle Mitarbeiter haben Ziele!

Diese werden öffentlich ausgehängt und monatlich aktualisiert.

Visualisierung Zielerreichung





Visualisierung Zielerreichung

Quartalsgespräche

Lee Iacocca, Ford-Top-Manager, dann Chrysler-Sanierer beschreibt diesen Vorgang in seinem Welt-Bestseller „Eine amerikanische Karriere“ so:

„... Legte ich meinen leitenden Angestellten regelmäßig einige grundlegende Fragen vor:
Welche Ziele haben Sie für die nächsten 3 Monate? Welche Pläne, welche Prioritäten, welche Hoffnungen?
Was gedenken Sie zu tun, um sie zu realisieren?

Quartalsgespräche

Aber wenn man seine Gedanken zu Papier bringt, dann ist man gezwungen, sich genau auszudrücken. Auf diese Weise ist es schwieriger, sich selbst - oder jemand anderem - etwas vorzumachen.

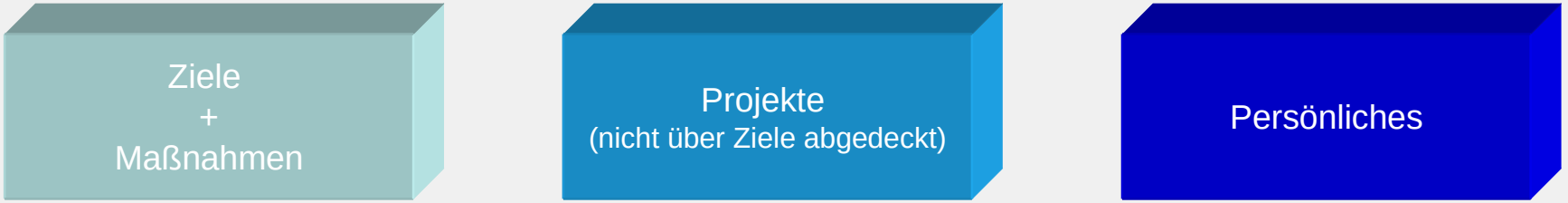
Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam. ☐	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis. ☐	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt. ☐	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche. ☐	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden. ☐	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit. ☐

Zitat

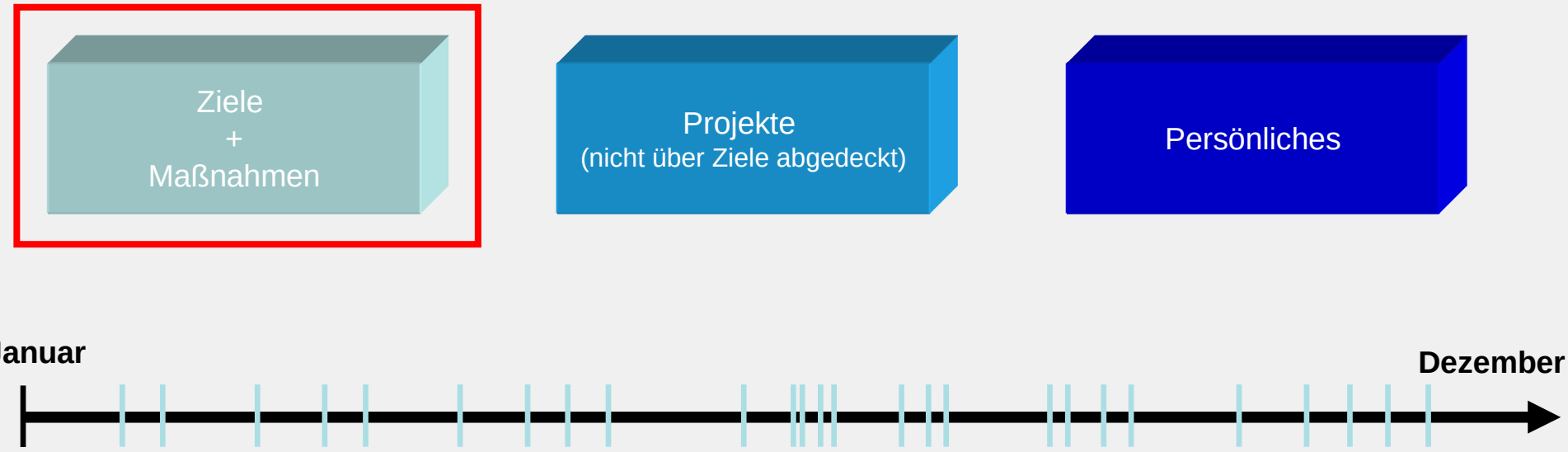
„Es gibt nichts Gutes außer: man tut es!“

Erich Kästner

Führung durch Quartalsgespräche und Ziele



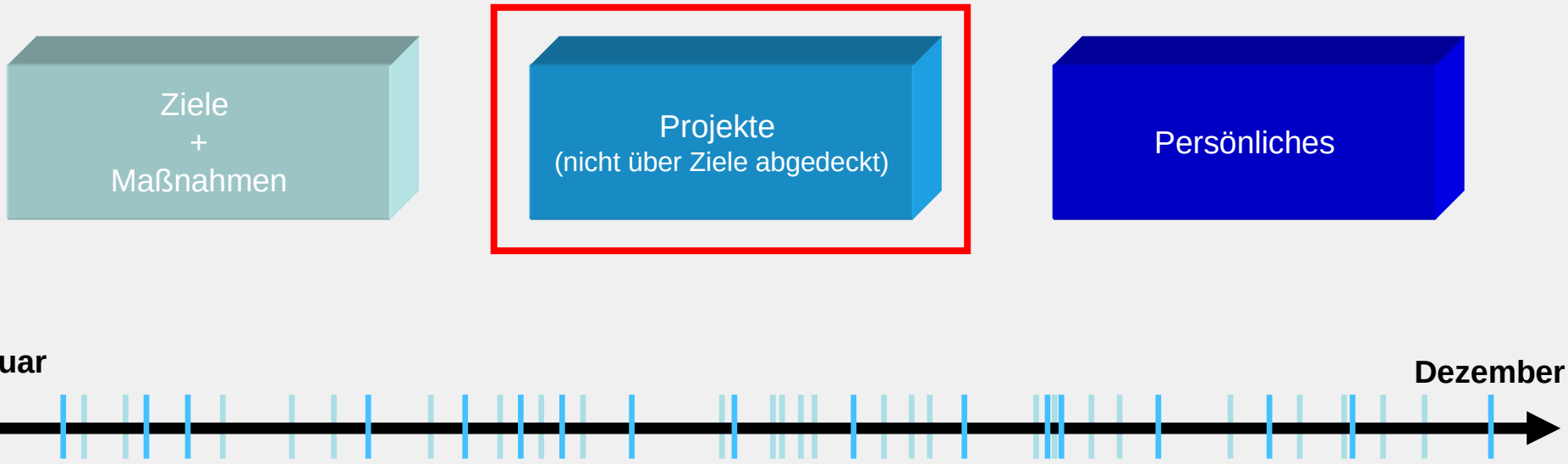
Führung durch Quartalsgespräche und Ziele



Beispiele:

- **Terminverzögerung**
- **Höhere Kosten**
- **Krankheit**

Führung durch Quartalsgespräche und Ziele



Beispiele:

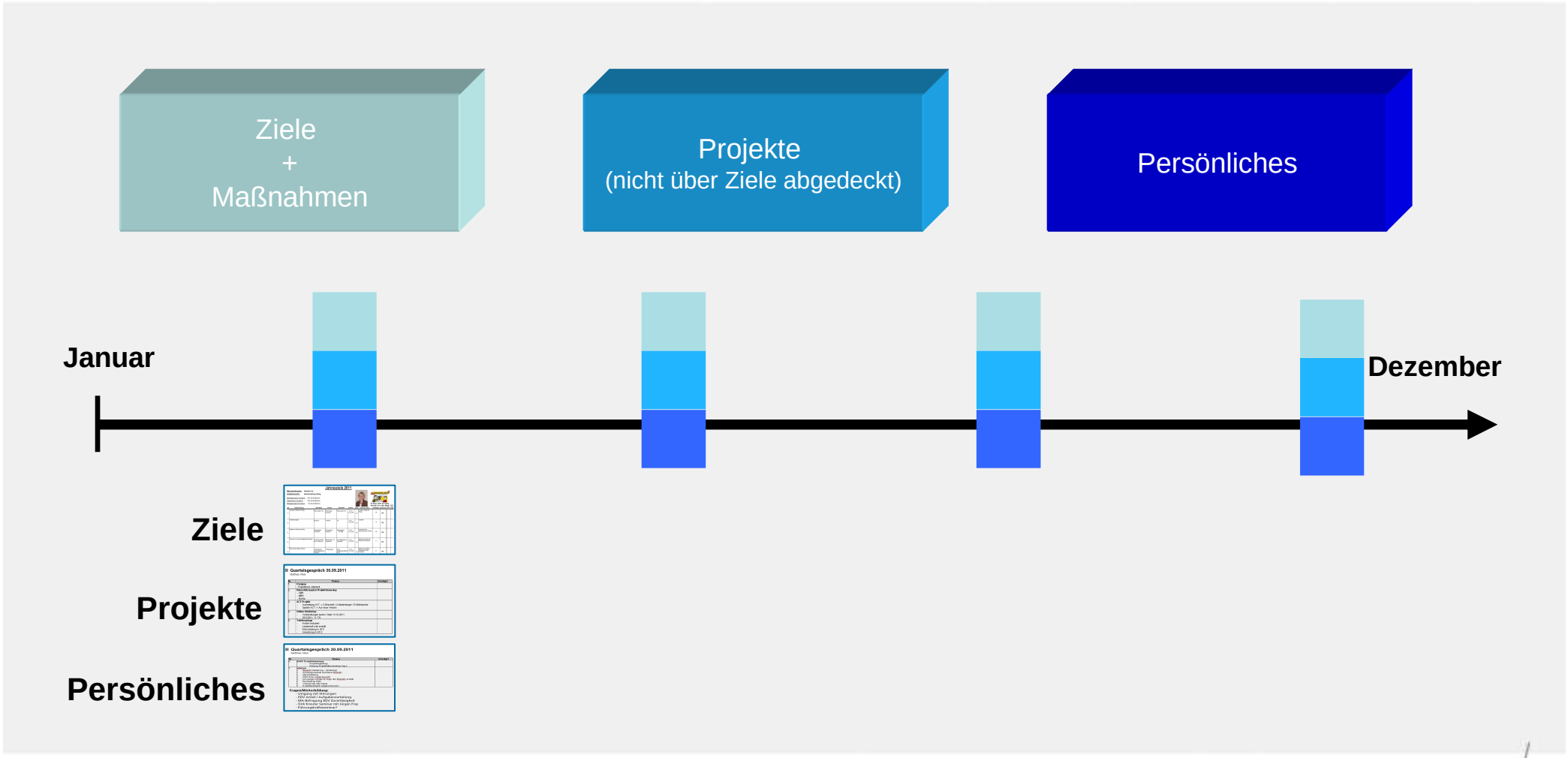
- **Messen**
- **Kundenprojekte**
- **Kaufentscheidungen**

Führung durch Quartalsgespräche und Ziele

Beispiele:

- **Urlaub**
- **Überstunden**
- **Gehalt**
- **Streit**

Führung durch Quartalsgespräche und Ziele



Führung durch Quartalsgespräche und Ziele

Jahresziele 2011

Mitarbeiter/Ersteller: Banzhaf, Ina

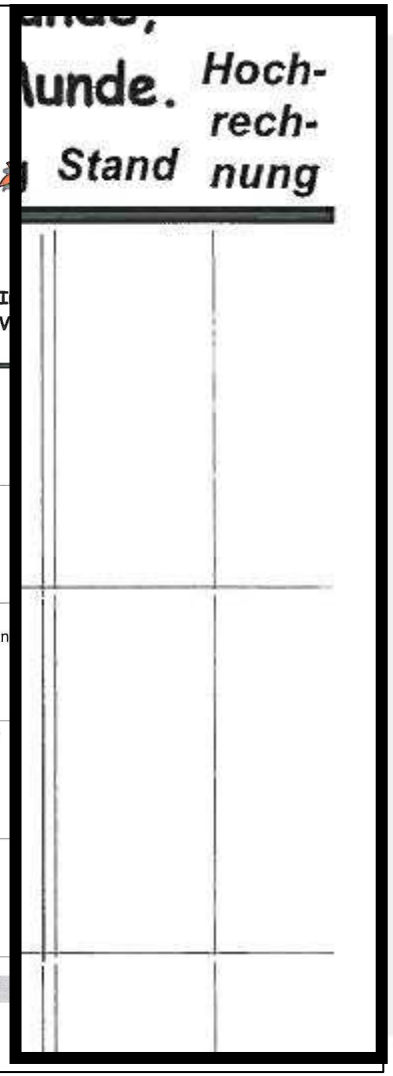
Aufgabenbereich: Bereichsleitung Verlag

Maximalprovision in % oder €: 20% des Bruttolohns

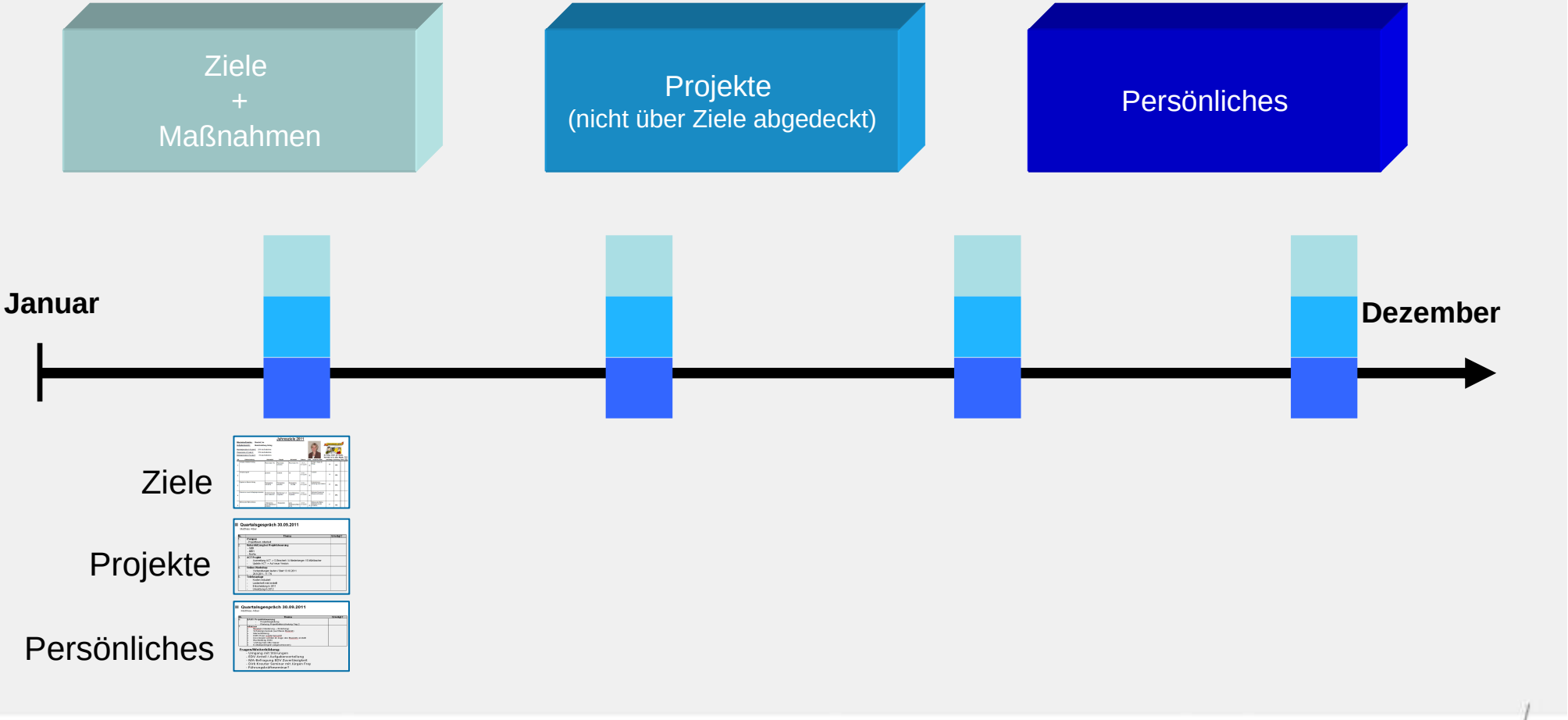
Planprovision in % oder €: 10% des Bruttolohns

Minimalprovision in % oder €: 0% des Bruttolohns

Ziel	Zielbeschreibung	Maximalziel	Planziel	Minimalziel	Zeitraum	Grafik	Ersparnis, Effekt
1	Umsatz im Bereich Verlag	Planumsatz +3%	Planumsatz erreichen	Planumsatz -5%	01.01 - 31.12.2011	Ja	Umsatz = Basis für Ertrag
2	Einsparungsziel	20.000 €	10.000 €	0 €	01.01. - 31.12.2011	Ja	10.000 €
3	Ergebnis im Bereich Verlag	Planergebnis +50.000 €	Planergebnis erreichen	Planergebnis -70.000€	01.01. - 31.12.2011	Ja	Unternehmens-sicherung durch Gewin
4	Personal an neue Auftragslage anpassen	30.000 € Umsatz durch Outbound	Maßnahmen 1-5 umgesetzt	keine Maßnahme umgesetzt	01.01. - 31.12.2011	Ja	Optimaler Einsatz der Ressource Personal
5	Stärkung der Marke tempus	1 Übernahme eines Zeitplanbuch-anbieters	1 Kooperation	keine Kooperation/Übern ahme	01.01. - 31.12.2011	Ja	Stärkung der Marke, Stabilisierung des Umsatzes



Führung durch Quartalsgespräche und Ziele



Führung durch Quartalsgespräche und Ziele

Quartalsgespräch 30.09.2011

Matthias Alber

Nr.	Thema	Erledigt?
1.	**iTempus** - Projektteam mitarbeit	
2.	**Unterstützung bei Projektsteuerung** - SBB - MBH - RoWa	
3.	**ACT Projekt** - Ausweitung ACT -> S.Brachert / A.Niederberger / E.Mühlbacher - Update ACT -> Auf neue Version	
4.	**Online-Workshop** - Vorbereitungen laufen / Start 13.10.2011 - 29.9.2011 - 11 TN	
5.	**Telefonanlage** - Kosten reduziert - Lastenheft wird erstellt - Entscheidung in 2011 - Umsetzung in 2012	

Protokoll Quartalsgespräch

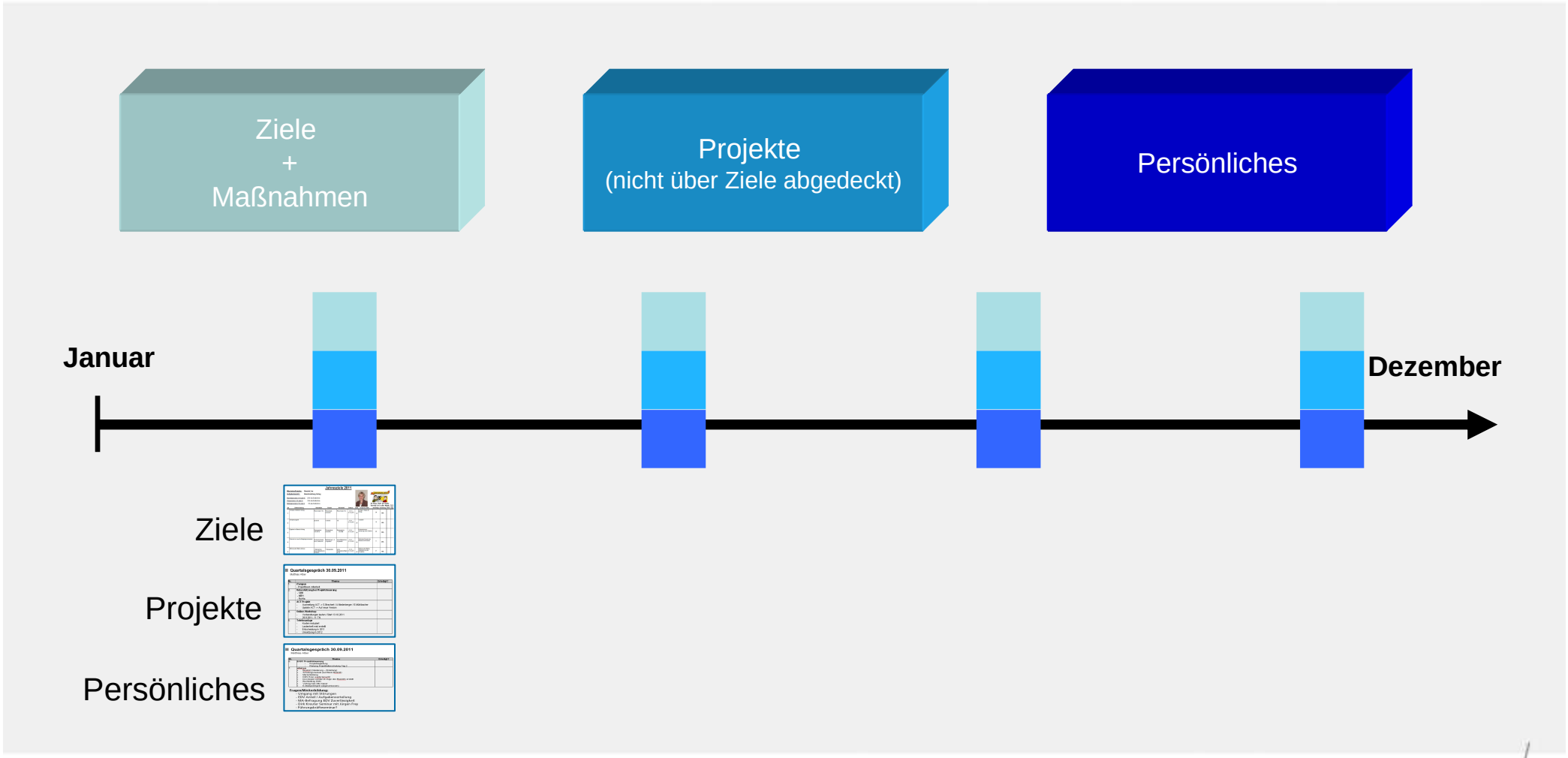
Mitarbeiter: _____ **Vorgesetzter:** _____

Datum: _____ **Seite:** _____

Projekt Nr.	Thema	Termin	Erledigt?

-Beispiel-

Führung durch Quartalsgespräche und Ziele



Führung durch Quartalsgespräche und Ziele

Quartalsgespräch 30.09.2011

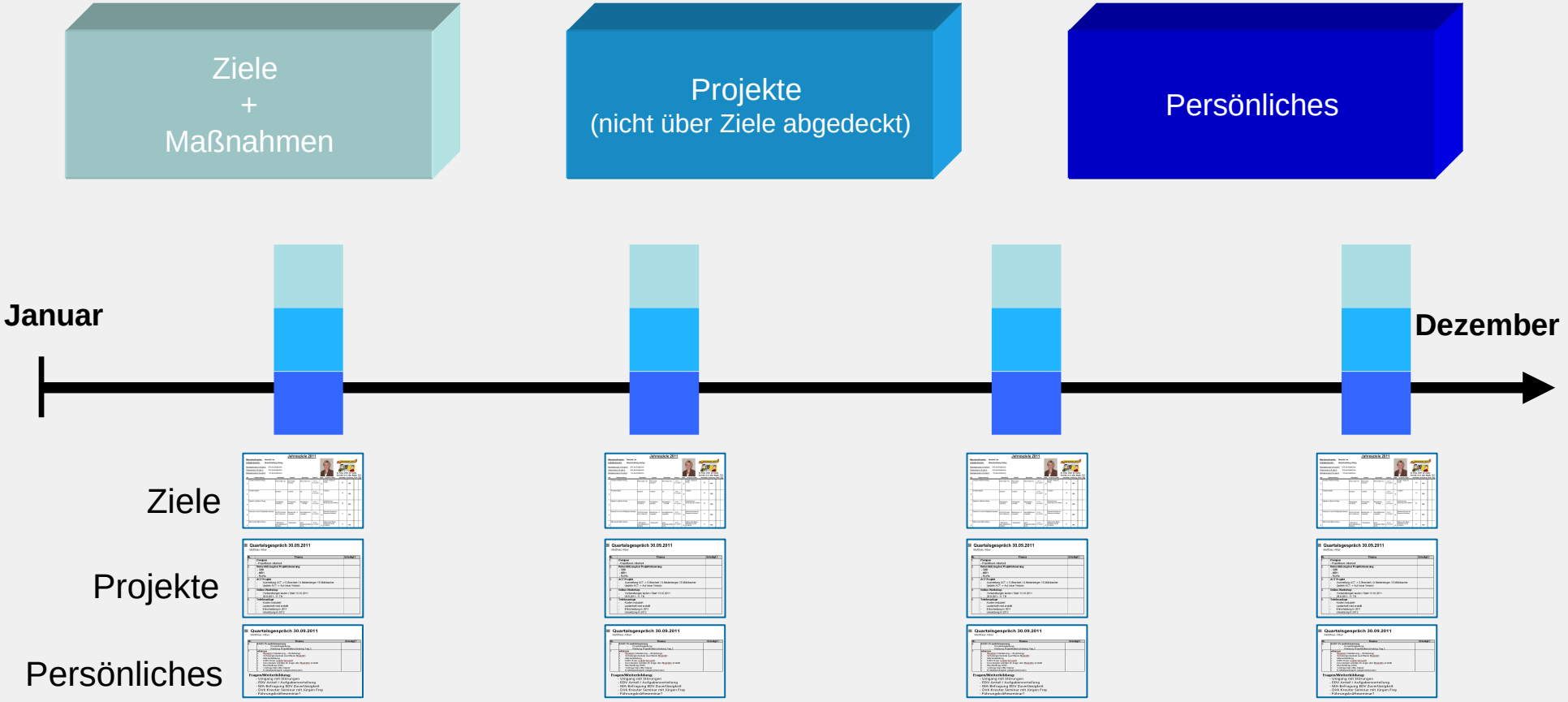
Matthias Alber

Nr.	Thema	Erledigt?
6.	**EADS Projektsteuerung** - Projektbegleitung - Planung Projektleiterschulung Tag 2	
7.	**eKaizen** ▪ Booklet (Gliederung – Einleitung) ▪ Schulungsmodule (auf Basis Booklet) ▪ Markenbildung ▪ DMS Expo wurde besucht ▪ Downloads werden im Zuge des Booklets erstellt ▪ Buchbeitrag DMG ▪ Vortrag Karl-Otto Kaiser ▪ E-Mailspielregeln (abgeschlossen)	

Fragen/Weiterbildung:

- Umgang mit Störungen
- EDV Anteil / Aufgabenverteilung
- MA-Befragung EDV Zuverlässigkeit
- Dirk Kreuter Seminar mit Jürgen Frey
- Führungskräfteseminar?

Führung durch Quartalsgespräche und Ziele



Quartalsgespräche – Vorbereitung und Durchführung

1. Terminvereinbarung
Terminplan erstellen: Entweder selbst oder Sekretärin klärt mit jedem Mitarbeiter ab, ob ihm dieser Termin genehm ist.

2. Gesprächsvorbereitung
a) Die gesammelten Notizen, die bisher noch ungeordnet in einem Hängeordner liegen, jetzt ordnen und der jeweiligen Person zuweisen.

b) Das letzte Quartalsgespräch noch einmal durchlesen. Möglicherweise sind auch Dinge enthalten, zu denen ich mich selbst verpflichtet habe und die noch nicht erledigt sind.

c) Liste der Überstunden eines jeden Bereichsleiters beschaffen. Im Verlauf des Gespräches sollte dieser Bereich angesprochen werden.

Quartalsgespräche – Vorbereitung und Durchführung

3. Das Gespräch selbst

a) Protokoll des letzten Gesprächs durcharbeiten.
Wenn zuviel offen ist, auf Bring- und Holschuld hinweisen. Hier im Hause herrscht Bringschuld, d.h., wenn der Mitarbeiter einen Punkt nicht rechtzeitig erledigen kann, muss ich vorab informiert werden.

b) Vorschläge für das nächste Quartal, die der Mitarbeiter auf einem DIN-A4-Blatt mitbringt, gemeinsam durcharbeiten. Falls noch keine Kopie gemacht ist, diese jetzt erstellen, damit beide das gleiche Blatt vor sich haben. Falls es jetzt zu Schwierigkeiten kommt, muss ein neuer Termin vereinbart werden.

Quartalsgespräche – Vorbereitung und Durchführung

Solche Schwierigkeiten können sein:

- Handschriftliches Blatt, das kaum lesbar ist.
- Die aufgelisteten Ziele sind eigentlich keine Ziele im Sinne von „ist es realistisch, ist es messbar?“. (Es sind gut gemeinte Absichten)
- Das neue Blatt ist beinahe deckungsgleich mit den Projekten vom vorhergehenden Quartalsgespräch.
- Der Mitarbeiter hat sich die Notiz in sein eigenes Zeitplanbuch gemacht.
- Vorgeschlagenes Projekt ist erst in 5 Jahren zu realisieren, aber nicht im nächsten Quartal.

Quartalsgespräche – Vorbereitung und Durchführung

c) Im Anschluss sollte mindestens noch Folgendes angesprochen werden:

- Gehaltssituation des Betroffenen
- Weiterbildung
- Ist die Unterstützung durch die Geschäftsleitung ausreichend?
- Genügend Personal? Oder kann das Personal abgebaut werden?

4. Am Ende des Gesprächs

- Ich danke Ihnen, dass durch Ihren Einsatz und durch Ihr Engagement die Dinge hier im Hause vorangehen. (In meinem Fall: dass ich freigesetzt bin, andere Dinge zu verfolgen ...)
- Das nächste Quartalsgespräch ist im Monat ...
- Der genaue Termin wird festgelegt.

Quartalsgespräche – Vorbereitung und Durchführung

5. Abschluss

- Das Blatt, das der Mitarbeiter mitgebracht hat, wird jetzt mit unseren beiden Ergänzungen noch einmal von mir selbst diktiert.
- Im Anschluss unterschreiben wir beide.
- Es ist unsere Vereinbarung für die nächsten 3 Monate.

tempus-Consulting®
Unternehmer beraten Unternehmen

Haben Sie Fragen?

tempus – Consulting®
Unternehmer beraten Unternehmen

VIELEN DANK!!!