

Mit Motivation und Kontrolle zum leistungsfähigen Mitarbeiterstamm.

Gestalten und pflegen Sie Ihren Mitarbeiterstamm in jeder Hinsicht und nutzen Sie die Ihnen dadurch entstehenden Wettbewerbsvorteile!

Bitte informieren Sie sich durch Scrollen bis zum Ende unseres beispielhaft verkürzten Gliederungspunktes über Werkzeuge zur Motivation und zur Kontrolle bis hin zur Abmahnung.

4 Prozessbeschreibungen

:

4.7 Personalbetreuung - PBT

Die Betreuung des Mitarbeiterstammes im KMU kann erfahrungsgemäß deutlich verbessert und effizienter gestaltet werden. Notwendig sind Motivation und Kontrolle im richtigen Verhältnis.

4.7.1 Motivation

Motivierte Mitarbeiter sind leistungsfähiger und leistungsbereiter. Alle Mitarbeiter sind empfänglich für Anreize (Incentives), wenn diese individuell passend und sinnvoll eingesetzt werden. Dabei haben finanzielle Stimuli und persönliche Anerkennung noch immer die größte Motivationswirkung.

:

Unter anderem folgende Faktoren wirken motivierend (Sortierung grob nach Aufwand für das Unternehmen):

Motivation	Aufwand	Kosten
a) Lob und Anerkennung	Zeit für Gesprächsführung	gering
:		
e) Qualifizierung intern	Zeit, die der Coach für den Mitarbeiter aufwendet	gering - mittel
f) leistungsgerechte Entlohnung	Zeit für Entwicklung und Aufrechterhaltung eines Lohnsystems	mittel
:		
k) Erhöhung Lohn / Gehalt jährlich pauschal (kein Leistungslohnsystem)	Finanzielle Mittel	hoch

Alle vorgenannten (und nachfolgend beschriebenen) Werkzeuge zur Motivation sind in ihrer Wirksamkeit erprobt und sollten in der angegebenen Reihenfolge genutzt werden.

:

a) Lob und Anerkennung (++)

Es wird allgemein beklagt, dass Vorgesetzte sich mit Lob und Anerkennung sehr zurückhalten. Es ist falsch, nur bei Fehlern zu kritisieren und gute Arbeit schweigend als selbstverständlich hinzunehmen. Natürlich schuldet der Mitarbeiter dem Unternehmen für den Lohn / das Gehalt eine fehlerfreie Arbeitsleistung. Dafür hat er sich täglich selbst zu motivieren. Diese Selbstmotivation muss ein guter Vorgesetzter durch Lob und Anerkennung unterstützen. Damit ist für viele Mitarbeiter eine starke Motivation bei geringstem Aufwand erzielbar.

Nachfolgend einige Tipps für richtiges Loben:

- Loben Sie die Person und nicht die Sache (falsch: „Das ist gut geworden.“ Richtig: „Das haben Sie gut gemacht.“)
- Loben Sie zeitnah: Erstellen Sie keine Liste, was Ihnen bei Ihren Mitarbeitern positiv aufgefallen ist, und arbeiten Sie diese Liste dann bei der jährlichen Weihnachtsfeier ab. Lob und Anerkennung müssen spontan und zum richtigen Zeitpunkt erfolgen. Nur dann wirken sie glaubhaft.
- Heben Sie gezielt überdurchschnittliche Leistungen hervor. Das sollte Sie aber nicht davon abhalten, Ihrem Team gelegentlich für das gleich bleibend hohe Niveau der Arbeit zu danken.

:

e) Qualifizierung intern (siehe auch Gliederungspunkt 4.8 Personalentwicklung - PEG) (++)

Weiterbildung ist Anerkennung, Anerkennung ist Motivation. Die interne Qualifikation erfolgt i.A. mittels Coaching durch einen Coach / Paten. Der Coach / Pate kann in dieser Zeit seine eigene Tätigkeit nicht oder nur mit Einschränkungen leisten, wird aber vom Unternehmen bezahlt. Der Aufwand ist je nach Zeitbedarf als gering bis mittel einzuschätzen. Dafür erhält das Unternehmen einen leistungsfähigeren und motivierten Mitarbeiter.

:

f) Leistungsgerechte Entlohnung (++)

Die Einführung und Aufrechterhaltung eines gerechten und funktionierenden Lohnsystems wirkt durch ein erzielbar höheres Einkommen motivierend, da nur bei mehr Leistung (und damit mehr Gewinn für das Unternehmen) mehr gezahlt wird. Wichtig sind dabei exakte Leistungsvorgabe und Leistungsabrechnung (Leistungslohn / Akkordlohn). Dazu sind stabile Fertigungsprozesse erforderlich, in denen mittels technologischer Vorbereitung Soll- und Ist-Daten zur Verfügung gestellt werden. Die Qualität ist besonders aufmerksam zu überwachen und in die leistungsgerechte Entlohnung mit einzubeziehen.

Bei technologisch nicht bis zum letzten Arbeitsgang ausgefeilten Prozessen (z.B. Musterbau, Kleinserien, ...) kann als Basis für eine Leistungszulage folgender Ansatz gewählt werden:

:

k) Erhöhung Lohn / Gehalt jährlich (-)

Es tritt eine gewisse Erwartungshaltung ein. Ein plötzliches Ausbleiben der jährlichen Zulage wirkt dann eher demotivierend.

Zulagen sollten differenziert nach Leistungsbeurteilung gewährt werden. Zur Leistungsbeurteilung stehen die Formulare 08-PEG-10 Kompetenzmatrix, 08-PEG-13 Ersetzbarkeitsmatrix und 08-PEG-16 Qualifikationsmatrix zur Verfügung. Die Ergebnisse der Beurteilung werden in das Formular 01-PPL-20 Personalplan fein übertragen und durch Sortierung mit den Lohn- und Gehaltsdaten abgeglichen. Wer mehr leistet, soll auch mehr verdienen. Ein Lohngefüge wird nie absolut gerecht sein, sollte aber etwa dem Leistungsstand der Mitarbeiter entsprechen.

:

4.7.4 Kontrolle des aktuellen Leistungsstandes

mit Formular FM 07-PBT-20 Personalaudit / Kontrolle am Arbeitsplatz

=> Kopiervorlage

Mittels Personalaudit werden Leistung und Kenntnisse eines Mitarbeiters unmittelbar am Arbeitsplatz überprüft. Diese Audits gehören zum festen Bestandteil der Personalbetreuung. Alle Mitarbeiter sind in unregelmäßigen Abständen zu auditieren, wobei der gewerbliche Bereich besonders wichtig ist. Die Audit-Fragen müssen variiert werden. Aus dem unmittelbaren Ergebnis muss der Zeitpunkt für das nächste Audit abgeleitet werden. Je besser das Ergebnis, desto länger kann der Zeitraum gewählt werden.

Der Aufwand für eine wirklich wirksame Überprüfung ist nicht zu unterschätzen, rechnet sich aber kurze Zeit nach Einführung der Audits. Die Mitarbeiter spüren, dass sich die Geschäftsführung für ihre Arbeit interessiert und bemüht ist, Schwachstellen aufzudecken und abzustellen. Gleichzeitig spüren die Mitarbeiter einen gewissen Druck, die übertragenen Aufgaben ordnungsgemäß auszuführen und Anweisungen und Vorschriften einzuhalten. Mit internen Audits kann auch gleichzeitig der Wissenstand der Mitarbeiter ermittelt werden.

Audits bringen – gut vorbereitet, konsequent durchgeführt und exakt ausgewertet – u.a. folgende Ergebnisse:

- Schwachstellen im Prozessablauf werden aufgedeckt
- Informationsdefizite werden erkannt
- die Leistungen der Mitarbeiter verbessern sich

:

Detaillierte Bewertung der Leistungen

mit Formular FM 07-PBT-30 Leistungseinschätzung 10 Stufen

=> Kopiervorlage

Das Formular FM 07-PBT-30 Leistungseinschätzung 10 Stufen ermöglicht eine sehr genaue Leistungsbeurteilung. Der Mitarbeiter wird in 10 Punkten und 10 Bewertungsstufen sehr detailliert unterteilt bewertet, wobei die fachliche Kompetenz (5 Punkte) und die soziale Kompetenz (5 Punkte) gleich stark bewertet werden. Die exakt erzielte Punktzahl kann in das Formular FM 01-PPL 10 Personalplan fein übertragen und mit den Lohndaten abgeglichen werden. Bei zeitnaher Beurteilung aller Mitarbeiter kann das Lohngefüge überprüft und korrigiert werden.

Bei dieser linearen Stufung wird der Beurteilende zu einem klaren Bekenntnis – z.B. Tendenz positiv oder negativ – aufgefordert. Diese größere Differenzierung bis 10 ist sinnvoll und wünschenswert, erfordert aber vom Beurteilenden auch einen entsprechend feineren Bewertungsschlüssel. Anhand der Punktzahl kann Handlungsbedarf wie folgt abgeleitet werden:

Punkte absolut	Handlungsbedarf bei annähernd gleichmäßige Verteilung
95 - 100	ggf. Höherstufung / zusätzliche Aufgaben
80 - 94	ggf. Höherstufung
65 - 79	kein Handlungsbedarf

:

4.7.5 Mitarbeitergespräche

mit Formular FM 07-PBT-40 Personalgespräch (strukturiert)

=> Kopiervorlage

Das Mitarbeitergespräch ist eines der wichtigsten Werkzeuge in der Personalbetreuung. Als Vorlage steht das Formular FM 07-PBT-40 Personalgespräch strukturiert zur Verfügung. Das Gespräch muss bei aktuellem Bedarf sowie auch ohne aktuellen Anlass jährlich geführt werden.

Es wird dringend empfohlen, mindestens einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter ein ausführlich vorbereitetes Gespräch zu führen. Begründung u.a.:

- Das Gespräch bedeutet Aufmerksamkeit und damit auch eine gewisse Anerkennung für den Mitarbeiter.
- In diesem Gespräch erhält man wichtige Informationen.
- Die Mitarbeiter werden motiviert und stärker an das Unternehmen gebunden.

:

Die Checkliste in dem Formular enthält Vorschläge zur Vorbereitung sowie zum Gesprächsaufbau. Zur Vorbereitung des Gespräches gehören u.a.

- die Auswertung der EDV-gestützten Personalakte
- die Auskunft des/der Vorgesetzten
- die Auskunft zentraler Stellen im Unternehmen (z.B. Qualitätssicherung)

:

Gesprächsverlauf:

- Beginnen mit Themen aus dem Privatbereich als „Erwärmung“, daran kann sich der Abgleich von Adressdaten anschließen (Handy oder e-Mail z.B. können sich schnell mal ändern).
- Fragen stellen zur aktuellen Tätigkeit, zur Richtigkeit der Funktionsbeschreibung (wenn im Unternehmen notwendig) sowie zur Wirksamkeit von Arbeitsanweisungen.
- Auf Fragen, Wünsche und Vorschläge des Mitarbeiters eingehen. Die vorgetragenen Wünsche und Vorschläge werden oft nicht erfüllbar sein. Das ist dem Mitarbeiter möglichst sofort sachlich zu erläutern und zu begründen. Zusagen, die nachfolgend stillschweigend nicht eingehalten werden, wirken sich ausgesprochen ungünstig auf das Betriebsklima aus und sind zu vermeiden. Erfüllbare Wünsche und Vorschläge sollten sofort in einer Aktivitätenliste notiert und zeitnah bearbeitet werden. Die schnelle Erfüllung eines kleinen Wunsches zeigt dem Mitarbeiter, das er be- und damit auch geachtet wird. Hier kann mit wenig Aufwand große Wirkung erzielt werden.

:

4.7.6 Kommunikation innerbetrieblich

mit Formular FM 07-PBT-50 Information intern

=> Textvorlage

Eine regelmäßige Information der Belegschaft zu aktuellen Themen ist ein wichtiger Beitrag zur internen Kommunikation. Das Formular FM 07-PBT-50 Information intern kann dabei für alle Arten von Informationen genutzt werden, nicht nur für Personalinformationen.

Eine jährlich fortlaufende Nummerierung und die wiederfindbare Speicherung garantieren eine effektive Nutzung.

Information aller Mitarbeiter zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

mit Formular FM 07-PBT-50 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

=> Textvorlage

Eine der notwendigen Aktivitäten für eine AGG-sichere Personalarbeit im Unternehmen ist die Information aller Mitarbeiter. In dem Formular sind die wichtigsten Informationen und Handlungen aufgelistet.

:

4.7.7 Abmahnungen

Eine Abmahnung unterscheidet sich von einer Ermahnung oder einer Rüge dadurch, dass dem Arbeitnehmer deutlich gemacht wird, dass im Wiederholungsfalle das Anstellungsverhältnis beendet werden kann (Warnfunktion). Üblicher Weise geschieht dies durch Sätze wie "Im Wiederholungsfalle müssen Sie mit einer Kündigung rechnen." oder "Im Wiederholungsfalle müssen wir den Bestand des Anstellungsverhältnisses überdenken." oder "Im Wiederholungsfalle müssen Sie mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen, die bis hin zu einer Kündigung gehen können, rechnen."

:

a) Bei einer Abmahnung ist zu beachten

Den Betroffenen immer zeitnah (innerhalb von max. 2 Wochen) nach seinem Pflichtverstoß abmahnen, und zwar grundsätzlich schriftlich.

Das Fehlverhalten genau schildern: Wann (Datum, Ort, Uhrzeit) hat er wo und wem gegenüber was genau vor welchen Zeugen gemacht?

:

g) Hinweise

Dem Mitarbeiter, der abgemahnt werden soll, ist Gelegenheit zu geben, sich zu seinem Fehlverhalten zu äußern, bevor die Abmahnung verfasst und eine Kopie zu den Personalakten genommen wird. In vielen Tarifverträgen ist dieses Recht auf Stellungnahme verbrieft. Wenn dagegen verstoßen wird, ist die Abmahnung unwirksam.

:

Erste Reaktion auf Pflichtverletzungen

mit Formular FM 07-PBT-70 Abmahnung

=> [Textvorlage](#)

Der Mitarbeiter wird zum ersten Mal für eine Verletzung seiner arbeitsvertraglichen Pflichten abgemahnt. Wichtig ist der Bezug auf die allgemeinen Pflichten als Abmahnungsgrund, nicht nur auf das konkrete Vergehen. Der konkrete Grund für die Abmahnung ist mit Fakten zu belegen (Datum, Uhrzeit ca., Zeugen, Auftragsnummer, Ereignis). Diese Angaben dürfen nicht interpretierbar sein. Schwammige Formulierungen wie „sie haben in den letzten Wochen mehrfach schlechte Qualität geliefert“ haben als Begründung in einer Abmahnung nichts zu suchen. Eine derartige allgemeine Unzufriedenheit kann als Ergänzung mit aufgenommen werden.

Es wird empfohlen, die Formulierungen im Formular FM 07-PBT-70 Abmahnung nicht zu verändern, sondern nur

- die xxxxxxxxx durch die Fakten zu ersetzen.

Wichtig ist auch die Einhaltung der Textblöcke wie folgt:

- Art der Feststellung: „im Rahmen einer Kontrolle“ ist als Vorschlag vorgegeben und bezieht sich auf die regelmäßig durchzuführenden Mitarbeiteraudits. Hier ist zu formulieren, auf welche Art die Verletzung der Pflichten entdeckt wurde.
- Art der Pflichtverletzung: Hier sind die Fakten aufzuführen.
- Zeuge: „Die Kontrolle wurde durchgeführt ...“ ist als Vorschlag vorgegeben und bezieht sich auf die regelmäßig durchzuführenden Mitarbeiteraudits. Hier ist zu formulieren, wer die Verletzung der Pflichten entdeckt hat.

:

Zugang der Abmahnungen:

Es ist zwingend erforderlich, Zugang und Erhalt der Abmahnungen nachzuweisen. Vorzugsweise erfolgt das bei der persönlichen Übergabe durch Unterschrift auf der Kopie, die dann zu den Akten genommen wird. Wenn der Mitarbeiter die Unterschrift verweigert, muss ein Zeuge hinzugezogen werden, der mit seiner Unterschrift die Übergabe der Abmahnung bestätigt.

Wenn eine persönliche Übergabe gegen Unterschrift im Unternehmen nicht möglich ist, muss der Weg der Zustellung gewählt werden. Eine Abmahnung nur per Einschreiben ist dabei immer mit einem Risiko behaftet. Für einen rechtssicheren Nachweis wird folgende Verfahrensweise empfohlen:

: