IMMOBILIEN PROFI

Mitarbeiterzieldefinition, Kontrolle und Maßnahmen

Alle Rechte vorbehalten: Dieses Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Versionshistorie

Version	Beschreibung	Datum	Autor
1.0	Entwurfsfassung	22.1.2011	Jochen Sommer
1.5	Stilistische Überarbeitung	5.2.2018	VPA

Inhalt

Dokumentinformationen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
Genehmigungsstatus ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
Versionshistorie 1
Zielsetzung 3
Zieldefinition 5
Ein einfaches Beispiel verdeutlicht die Zieldefinition 6
Statusmeldung und Kontrolle 7
Routinekommunikation 8
Rückfrage Zielstatus ROT 8
Rückfrage Zielstatus GELB 8
Rückfrage Zielstatus GRÜN 9
Rückfrage Zielstatus SCHWARZ 9
Nachbesprechung Ziel erreicht 9
Nachbesprechung Ziel nicht erreicht 9
Konsequenz-Androhung bei festgestellter Nachlässigkeit 10
Abgestufte Konsequenzen 11
Anhang 15
Begriffe 15
Abbildungsverzeichnis 15
Tabellenverzeichnis 15

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Zielsetzung

Die wirksame Definition von Mitarbeiterzielen in Unternehmen, die nachfolgende Kontrolle und die Entscheidung für wirksame Maßnahmen bei Nichterreichung oder gar Vernachlässigung von Zielen stellt ein grundlegendes Problem in allen Führungshierarchien und Unternehmen dar. Unabhängig von der Art einer Organisation oder der Branche müssen für eine wirksame Zusammenarbeit überprüfbare und nachvollziehbare Vereinbarungen zwischen den Mitgliedern getroffen werden, die statistisch häufiger zur Erfüllung der Vereinbarung führt als zu deren Abbruch, Neuinterpretation oder Umdeutung. Aus diesem Grunde wird hier ein allgemeiner und systematischer Ansatz entwickelt, um den Themenkomplex strukturiert und allgemeingültig zu lösen. Das hier vorgestellte System hat den klaren Anspruch mindestens 90% der typischen Fragestellungen durch ein nachvollziehbares System konsequent zu bearbeiten. Es kann als Grundlage für eine konkrete Implementation im Unternehmen dienen. Ggf. sind spezifische Anpassungen vorzunehmen, sofern es die betrieblichen Belange erfordern.

Folgende Anforderungen an das System und Zielsetzung bestehen allgemein

Anforderung	Definition
Verständlich, messbar, überprüfbar	Ziele werden zwischen zwei Parteien (Ausführender und Kontrollierender) formuliert. Sie müssen von Beginn an klar vereinbart sein und dürfen nur wenig Interpretationsspielraum ermöglichen. Daher werden klare Definitionen hinsichtlich Inhalt, Zeit, Qualität, Kosten, Rahmenbedingungen und Erfolgskriterien benötigt. Beide Parteien müssen zu jeder Zeit über den messbaren Stand der Erfüllung (Prozentwert) im Klaren sein.
Risiken und Ökologie	Die Erfüllung eines Ziels ist gewissen Risiken unterworfen. Diese müssen vorher bekannt sein und es müssen entsprechende Maßnahmen vorher abgestimmt sein. Haben Ziele negative Auswirkungen in anderen Bereichen, so müssen diese frühzeitig bekannt sein und zu definierten Reaktionen und Entscheidungen führen.
Konsequenzen	Wird ein Ziel nicht erreicht, müssen frühzeitig vereinbarte Konsequenzen eintreten. In der Praxis werden Konsequenzen oft willkürlich entschieden („Jetzt reicht es!“) und damit wird das System für den Zielerfüllenden unberechenbar.
Übersichtlich	Auf keinen Fall darf die Vereinbarung von Zielen zu einem unverhältnismäßigen Kontrollaufwand beim Kontrollierenden führen. Kontrollen müssen möglichst durch

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

	den Zielerfüllenden vorgenommen werden, während der eigentliche Kontrollierende nur bei Abweichungen eingreift
Systematische Kommunikation	Alle Routinegespräche und Kommunikationsschnittstellen erfolgen nach wirksamen und definierten Standards. Konfliktgespräche, Lösungsgespräche, Konsequenzanwendung erfolgen nach klar definierten und gegenseitig bekannten Verfahren.

Tabelle 0.1: Systemanforderungen

Nachfolgendes Schaubild zeigt den grundsätzlichen Ablauf der Zieldefinition, Kontrolle und Routinekommunikation bis hin zur endgültigen Zielerreichung.

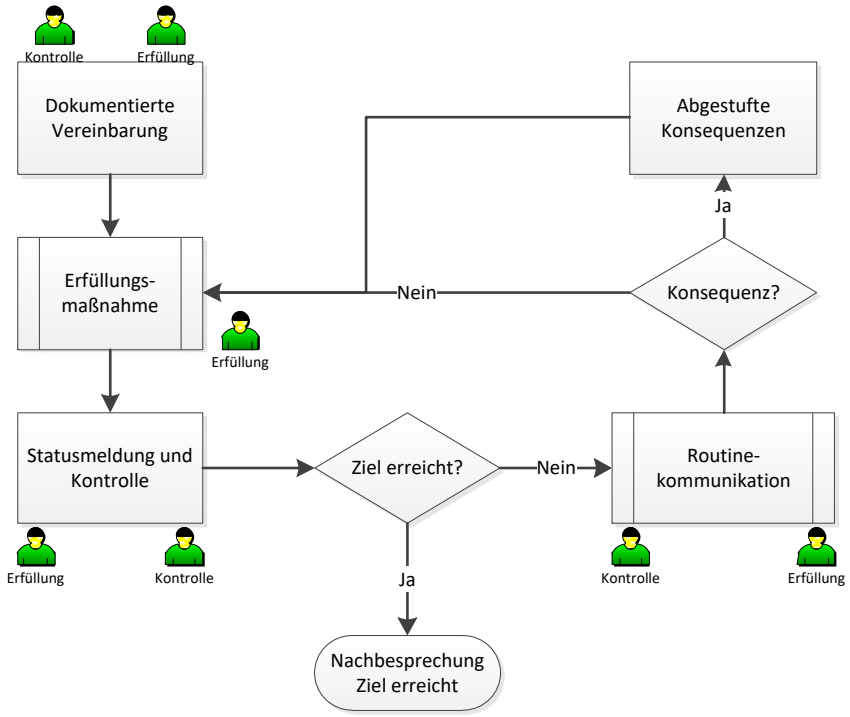

Abbildung 0.1: Workflow Zieldefinition und Erfüllung.

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Zieldefinition

Klar definierte Ziele sind die Grundvoraussetzung für die Systematik. Nur wenn Ziele mit einem gegenseitig klaren Verständnis vereinbart werden, sind diese erfüllbar. Werden später Fehler bei der Definition bemerkt, sind diese kaum zu korrigieren. Daher werden Ziele nach folgendem Schema vereinbart:

Inhalt	Möglichst präzise Formulierung des Ziels und den Anforderungen an den Sollzustand
Zeitraum	Zeitraum (Datum) bis wann das Ziel erfüllt sein muss.
Minimalanforderung	Minimalanforderung an den Sollzustand, der in jedem Fall erwartet wird.
100% Ziel	Der tatsächlich gewünschte Sollzustand
Maximalziel	Angabe der maximal zu erfüllenden Anforderungen, die auch nicht überschritten werden dürfen (z.B. um andere Ziele nicht zu beeinträchtigen oder interne Kapazitäten nicht zu überfordern).
Qualität	Qualitätsanforderungen die zusätzlich zu beachten sind
Kosten	Budgetvorgaben oder finanzielle Rahmenbedingungen
Beitrag	Beitrag des Ziels zu den Gruppen- oder Unternehmenszielen, damit der Erfüller die Bedeutung der Zielerreichung bewerten kann.
Risiken, Ökologie	Erkennbare Risiken, die die Zielerreichung beeinträchtigen können und Einflussfaktoren aus dem bestehenden Umfeld, die das Ziel beeinträchtigen oder durch die Erreichung des Ziels gefährdet werden könnten.
Risikovermeidung	Zu ergreifende Maßnahmen (als Zielbestandteil), um die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken zu verhindern
Risikostrategie	Maßnahmen, die nach Eintritt eines Risikos getroffen werden.

Tabelle 0.1: Bestandteile der Zieldefinition

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Ein einfaches Beispiel verdeutlicht die Zieldefinition

Inhalt	Eigenständige Anmeldung und Besuch einer Seminarveranstaltung zum Thema Mitarbeiterführung
Zeitraum	bis zum 30.04.2011
Minimalanforderung	Seminaranmeldung und Besuch des Seminars
100% Ziel	Schriftliche Zusammenfassung der Seminarinhalte und Ableiten von konkreten Veränderungsmaßnahmen (dokumentiert) aus dem Seminar, die intern mit dem Vorgesetzten diskutiert werden.
Maximalziel	Zusätzlich 2stündige Schulung der Kollegen mit einer zusammenfassenden Darstellung der Seminarinhalte
Qualität	Schriftliche Dokumentation entsprechend den Dokumentationsrichtlinien des Unternehmens
Kosten	Max. 2.500 € Gesamtkosten für Seminarbesuch und Hotelkosten
Beitrag	Beitrag zu einer verbesserten Führungsqualität im Unternehmen
Risiken, Ökologie	Krankheit des Teilnehmers, Seminarabsage
Risikovermeidung	Nicht möglich
Risikostrategie	In beiden Fällen Anmeldung zum nächstmöglichen Seminar und Informieren des Vorgesetzten über die Verzögerung. Das Ziel bleibt weiterhin bestehen, der Zeitraum wird verschoben.

Tabelle 0.2: Bestandteile der Zieldefinition

Die zentrale Kontrollfrage für die richtige Zieldefinition ist:

Kann ein unbeteiligter Dritter nach Ablauf des definierten Zeitraums ohne weitere Erläuterungen eindeutig entscheiden ob das Ziel erreicht wurde und dabei auch angeben, ob die entsprechenden Minimal- oder Maximalziele vollständig oder teilweise erfüllt wurden?

Sofern diese Frage nicht eindeutig beantwortet werden kann, muss die Zieldefinition geändert werden. Dabei kann u.U. die Notwendigkeit entstehen ein vollkommen neues Ziel zu definieren oder das Ziel in mehrere eindeutig unterscheidbare Teilziele zu zerlegen.

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Statusmeldung und Kontrolle

Grundsätzlich gilt folgende Regel:

Mitarbeiter protokollieren wöchentlich z.B. donnerstags Ihren Status. Dabei müssen die folgenden Fragen beantwortet werden:

1) Wie hoch ist der tatsächliche Zielerreichungsgrad in Prozent:
    a. 0% Bearbeitung wurde noch nicht begonnen
    b. 10% Bearbeitung wurde begonnen, noch keine wesentlichen Zwischenergebnisse
    c. 50% Das Ziel ist zu 50% erfüllt, es gibt bereits Ergebnisse, die dem Minimalziel entsprechen.
    d. 75% Das 100%-Ziel ist fast erreicht und wird voraussichtlich bis zum definierten Zeitraum erfüllt.
    e. 100% Das 100% Ziel ist vollständig erreicht.
    f. 110% Das Maximalziel wird voraussichtlich ebenfalls im Zeitrahmen erfüllt.
    g. 125% Das Maximalziel ist vollständig erreicht.
2) Zielstatus:
    a. Grau: Die Bearbeitung wurde noch nicht begonnen
    b. Grün: Alles läuft nach Planung, das Ziel wird voraussichtlich erreicht
    c. Gelb: Es gibt Schwierigkeiten, Gegenmaßnahme sind in Planung, keine Gefahr.
    d. Rot: Das Ziel ist gefährdet, ich benötige Hilfe
    e. Schwarz: Das Ziel wurde abgebrochen

Der Kontrollierende erhält wöchentlich donnerstags die Übersicht über alle von ihm betreuten Ziele und deren Status. Seine Aufgabe besteht in den folgenden Aktivitäten:

1) Möglichst sofortige Rücksprache bei allen Zielen mit Status Rot
2) Standardisierte Rückfrage bei allen Zielen mit Status Geld
3) Stichprobenartige (zufällige) Kontrolle bei Zielen mit Status Grün. Prüfen, ob die Angaben tatsächlich der Wahrheit entsprechen.

Ein hierzu eingesetztes Softwaretool muss eine automatische Statuskontrolle ermöglichen und unplausible Eingaben der Mitarbeiter korrigieren. Hierzu gehören:

Unter Berücksichtigung der Zeitvorgabe ein Zielerreichungsgrad, der zu gering ist (z.B. eine Woche vor Abgabetermin <50%). Erinnerung Ziele frühzeitig zu beginnen, die länger als drei Wochen auf Grau gestellt wurden.

Die Systematik der Kontrolle nimmt gewollt keine weitere Detaillierung vor, damit der einfache Ampelmechanismus mit Prozentzahl nicht verkompliziert wird.

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Routinekommunikation

Die folgenden Gespräche sind zu führen und mit den entsprechenden Inhalten und Fragen durchzuführen. Allen Gesprächen ist zu Eigen, dass sie unter Berücksichtigung gegenseitiger Wertschätzung und der notwendigen Sachlichkeit geführt werden. Emotionale Ausbrüche oder persönliche Geringschätzung haben in diesen Gesprächen grundsätzlich nichts verloren. Die Gespräche sind in Form von Notizen (ausgefüllte Tabelle) zu dokumentieren:

Rückfrage Zielstatus ROT

Gründe für den Status	Bemerkung
Vorgesetzter akzeptiert die Gründe als maßgeblich	Ja/Nein
Bisherige Maßnahmen	
Vorschläge und Gegenstrategie des Mitarbeiters	Der Mitarbeiter muss selbst Vorschläge unterbreiten, damit er Hilfe angeboten bekommt. Keine Rückdelegation!
Notwendige Entscheidungen oder Maßnahmen durch den Vorgesetzten	Konkret mit Zeitvorgabe und Konsequenzen für das Ziel, falls die Entscheidung nicht erfolgt oder nicht möglich ist.
Neue Vereinbarung	
Auswirkungen auf das Ziel	
Mitarbeiter einverstanden	Ja/Nein

Tabelle 0.1: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus ROT“

Rückfrage Zielstatus GELB

Gründe für den Status	Bemerkung
Vorschläge und Gegenstrategie des Mitarbeiters	Der Mitarbeiter muss selbst Vorschläge unterbreiten, damit er Hilfe angeboten bekommt. Keine Rückdelegation!
Ggf. Vereinbarung über Sonderstatusmeldung bei negativer Veränderung	

Tabelle 0.2: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus GELB“

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Rückfrage Zielstatus GRÜN

Kurzer Bericht des Mitarbeiters über die bisherigen Aktivitäten	
Vorgesetzter bestätigt den Status und verifiziert die Aussage „Grün“	Ja/Nein

Tabelle 0.3: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus GRÜN“

Rückfrage Zielstatus SCHWARZ

Kurzer Bericht des Mitarbeiters über die bisherigen Aktivitäten und Begründung des Abbruchs	
Vorgesetzter ist mit der Entscheidung einverstanden	Ja/Nein
Konsequenz	Dokumentation der Konsequenz

Tabelle 0.4: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus SCHWARZ“

Nachbesprechung Ziel erreicht

Gratulation zum positiven Ergebnis	
Bericht des Mitarbeiters über Erkenntnisse während der Bearbeitung	
Entscheidung, ob Erkenntnisse in das Team kommuniziert werden	z.B. internes Wiki, Teambesprechung (lernende Organisation)

Tabelle 0.5: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus GELB“

Nachbesprechung Ziel nicht erreicht

Kurzer Bericht des Mitarbeiters über die bisherigen Aktivitäten und Begründung des Ergebnisses	
Meinung des Vorgesetzten	

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Auswirkungen auf das Unternehmen oder andere Mitarbeiter	Ggf. Abhängigkeiten von Zielerreichungen oder Teamzielen.
Konsequenz	

Tabelle 0.6: Gesprächsprotokoll „Nachbesprechung Ziel nicht erreicht“

Konsequenz-Androhung bei festgestellter Nachlässigkeit

Sachliche Feststellung der Abweichung	Vorgesetzter erklärt die objektiv beobachtete Abweichung z.B. „Sie haben dreimal in einem Monat Ihren Status falsch dokumentiert“
Bedeutung für den Vorgesetzten	Persönliche Stellungnahme des Vorgesetzten und Bewertung z.B. „Das bedeutet für mich, dass ich mich auf Ihre Aussagen hinsichtlich Zielen nicht verlassen kann, dadurch sinkt das Vertrauen in Ihren Bericht und ich muss verstärkt kontrollieren. Das gefällt mir nicht und belastet mich mit unnötigen Kontrollen!“
Erwartungshaltung formulieren	Der Vorgesetzte formuliert eine klare Erwartungshaltung z.B. „Ich möchte nun von Ihnen, dass Sie zukünftig Ihre Ziele richtig reporten und bei Unklarheiten Ihren Kollegen um vorherige Prüfung bitten. Sie sind jedoch für die Richtigkeit des Reports weiterhin voll verantwortlich (nicht der Kollege)!“
Konsequenz	Der Vorgesetzte erläutert die Konsequenz bei Nichterfüllung der Erwartung z.B. „Sollte Ihnen das – aus welchen Gründen auch immer – dauerhaft nicht möglich sein, dann werden weitere Ziele mit Ihnen mehr nicht vereinbart, was außerdem den Ausschluss aus dem Arbeitsteam zur Folge haben wird!“

Tabelle 0.7: Gesprächsprotokoll „Nachbesprechung Ziel nicht erreicht“

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Abgestufte Konsequenzen

Fast alle Vorgesetzten und Unternehmer haben Probleme angemessene Konsequenzen für Mitarbeiter zu ergreifen, wenn wiederholt Vereinbarungen nicht eingehalten werden oder die Mitarbeiter durch Fehlverhalten einen Nachteil für das Unternehmen verursachen. Häufig werden nur die zwei unwirksamsten Pole der Konsequenz-Ergreifung genutzt:

- Persönliche Maßregelung: Durch mehr oder weniger impulsive Ansprachen (Moralpredigt, Standpauke, Litanei, Wort zum Sontag, flehentliches Bitten, etc.) erhält der Mitarbeiter die mündliche Information, dass sein Verhalten beim Vorgesetzten Unwohlsein auslöst. Ggf. werden vage Konsequenzen („Wenn das nochmal passiert, lernen Sie mich kennen!“) angedroht. Der Mitarbeiter gewöhnt sich schnell an diese Form der Kommunikation und zieht sie ggf. der unangenehmen Zielerfüllung vor. Der Unternehmer ist schnell ratlos und greift ggf. zur zweiten Alternative.
- Abmahnung oder Entlassung: Abmahnungen sind nur wirksam, wenn diese später tatsächlich zur Entlassung oder Versetzung führen. Die Entlassung ist jedoch keine wirksame Maßnahme als Konsequenz für nicht eingehaltene Vereinbarungen. Entlassungen sind dann sinnvoll, wenn Mitarbeiter Ihre Rolle grundsätzlich nicht erfüllen (fehl am Platz) oder Rolle nicht mehr benötigt wird oder besser und günstiger besetzt werden kann. Ansonsten bewirkt die Entlassung nur, dass ein gut eingearbeiteter Mitarbeiter durch einen neuen ersetzt wird. Das Fehlverhalten ändert sich nicht und das Problem kann erneut auftreten.

Daher werden klare abgestufte Konsequenzen benötigt, die systematisch zur Anwendung gelangen, wenn Mitarbeiter bestimmte Kategorien von Fehlverhalten zeigen.

Optimal ist ein Handbuch im Hosentaschenformat, das z.B. mit gelbem und rotem Buchrücken (rote Karte, gelbe Karte) ein klares Regelwerk beinhaltet, das zur Anwendung kommt, wenn vom Vorgesetzten ein Fehlverhalten bemerkt wird.

Folgende Kategorien des Fehlverhaltens sind typisch:

Falsche Information eines Vorgesetzten	Zum Beispiel falsche Angaben beim Status eines Ziels oder hinsichtlich Rückfragen zu Ereignissen
Bewusst falsche Information eines Vorgesetzten	Das gleiche Ereignis, hierbei wird jedoch nachgewiesen, dass die Fehlinformation gezielt erteilt wurde.
Nichtinformation bei Auswirkungen auf Vereinbarungen	Eine Vereinbarung wird aufgrund aktueller Ereignisse beeinflusst und kann nicht erbracht werden. Statt Rückmeldung zu geben, hofft der

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

	Mitarbeiter, dass es einfach übersehen wird, wenn er die Vereinbarung nicht einhält.
Fehler bei der Ausführung von Tätigkeiten	Dem Mitarbeiter unterlaufen permanent oder vereinzelt Fehler, die zu negativen Auswirkungen (intern oder beim Kunden/Interessenten) führen und Mehraufwände, Kosten oder Imageverlust zur Folge haben.
Verzögerte Ausführung von Vereinbarungen oder Arbeitsverweigerung	Arbeitsergebnisse werden verspätet (meist mit geringer Qualität) geliefert. Anweisungen werden bewusst ignoriert, ggf. sogar so, dass das Team dieses bemerkt, was einen Angriff gegen die Autorität des Vorgesetzten impliziert.
Aufgaben werden ohne „Verstand“ ausgeführt. Sog. „Dienst nach Vorschrift“	Mitarbeiter „übersehen“ bei Aufgaben wesentliche Dinge, orientieren sich streng nach Vorschrift und führen damit Probleme herbei, die bei entsprechender Sorgfalt vermieden werden könnten.
Zwischenmenschliches Fehlverhalten	Unfairness, Gutmenschen, die als Moralapostel andere kritisieren, Mobbing, Beleidigungen, Indiskretionen etc. führen zu massiven Problemen
Verrat	Mitarbeiter geben Informationen an Wettbewerber weiter, werben Kunden ab oder gehen gezielt gegen Vorgesetzte vor oder schaden dem Unternehmen (z.B. Diebstahl, Missbrauch von Unternehmensressourcen in der IT).

Tabelle 0.1: Kategorien des Fehlverhaltens

Die Einstufung in Kategorien ist grundsätzlich nicht einfach, weil das Fehlverhalten so viele Variationen und Ausprägungen zulässt. Daher kann eine Einstufung nur pauschal erfolgen. Eine mögliche Bewertung ist:

1	Unbedeutende Schusseligkeiten, einmalige Ereignisse
2	Unbedeutendes Schusseligkeiten, die aufgrund mehrfacher Wiederholung lästig ist
3	Einmalige Nachlässigkeit mit Auswirkung auf andere Personen oder Ziele
4	Wiederholte Nachlässigkeit mit Auswirkung auf andere Personen oder Ziele

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

5	Massive Nachlässigkeit mit großer Auswirkung
6	Wiederholt massive Nachlässigkeit mit großer Auswirkung
7	Verletzung sozialer Spielregeln mit geringer Auswirkung
8	Verletzung sozialer Spielregeln mit großer Auswirkung oder Arbeitsverweigerung vor der Gruppe
9	Verletzung von Regeln die in Zusammenhang mit gesetzlichen Vorschriften stehen und das gegenseitige Vertrauen mittelfristig beeinflussen
10	Verletzung von Regeln, die das gegenseitige Vertrauen dauerhaft beeinflussen

Tabelle 0.2: Einstufung des Fehlverhaltens

Die Idee ist nun entsprechend des Fehlverhaltens und seiner Einstufung passende Konsequenzen zur Anwendung zu bringen. Dabei ist die Wahl der Konsequenzen und die Einstufung des Fehlverhaltens für alle Mitarbeiter transparent.

An dieser Stelle sei bemerkt, dass entsprechende Systeme auch im militärischen Bereich zur Anwendung kommen und damit entsprechende Kritik auf sich ziehen. Auch muss ggf. vor dem Einsatz eine juristische Überprüfung erfolgen, da transparente Systeme juristisch anfälliger sind als nicht dokumentierte Systeme, die willkürliche Anwendungen zulassen. Beispielsweise kann ein Bekanntwerden systematischer Konsequenzen bei Fehlverhalten von einem Mitarbeiter als Mobbing ausgelegt werden. In diesem Fall können entsprechende Betriebsunterlagen als „Beweise“ gesammelt werden, die später belegen sollen, dass ein geplantes Vorgehen existiert, um Mitarbeiter zu „bestrafen“. Aus diesem Grunde hier noch einmal der klare Hinweis: Entscheiden Sie selbst, wie Sie im konkreten Fall vorgehen und wem Sie Informationen zugänglich machen.

Autor, Hersteller und Verkäufer dieser Unterlage übernehmen keinerlei Haftung für Konsequenzen, die sich aus der Anwendung dieser Unterlage ergeben.

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Folgende Konsequenzen sind mögliche Reaktionen auf unerwünschtes Verhalten:

Keine Konsequenz	Wenn es mehr Aufwand bedeutet eine Konsequenz durchzusetzen, als es Nutzen verspricht, ist davon abzusehen. Dies gilt z.B. für die Kategorie 1
Ermahnung	Eine mündliche Ermahnung ist schnell erteilt und kann spontan ausgesprochen werden. Sie bietet sich bei Kategorie 2 an.
Ermahnung mit Konsequenz-Ankündigung	Hier wird zusätzlich eine Konsequenz genannt, die bei Wiederholung angewendet wird.
Ermahnung vor dem Team mit Konsequenz	In der Öffentlichkeit des Teams wirken Ermahnungen nachdrücklicher. Es muss dabei eine Konsequenz genannt werden, damit dem Team signalisiert wird, dass Konsequenzen auch angewendet werden. Dies ist vor allem bei Kategorie 3 und 4 notwendig, da andere Personen betroffen sind.
Coaching-Maßnahme	Ähnlich dem Nachsitzen in der Schule wird der Mitarbeiter durch zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen geschult. Es kann sich um Schulungen oder eine persönliche Betreuung handeln. Die Spielarten können variieren. Ab Kategorie 4 einsatzfähig.
Arbeitsmaßnahme	Durch Zusatzarbeiten oder Überstunden werden Verstöße geahndet. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter, der eine Vereinbarung nicht einhält vor dem Team (Signalwirkung) dazu aufgefordert werden die Aufgabe nach Dienstschluss noch am selben Tag zu erledigen. Wenn er sich aufgrund nicht verschiebbarer privater Verpflichtungen am selben Tag der Sache entzieht, dass muss er es eben in der Frühe am nächsten Tag durchführen – bevor der Arbeitstag beginnt. Signal für alle: Wer Vereinbarungen nicht einhält, Ab Kategorie 5 einsetzbar.
Dienst an der Gruppe	Der Mitarbeiter erhält eine Zusatzaufgabe, die für das Team von sozialem Nutzen ist (sog. „Kuchenbacken“). Bei jeder Kategorie anwendbar, bei der andere von den Auswirkungen betroffen waren.
Entzug von Verantwortung	Dem Mitarbeiter werden wichtige Verantwortungen und Kompetenzen entzogen („Degradierung“). Dadurch sinken die soziale Anerkennung und die Aufstiegs- und Entwicklungschancen.
Versetzung	Durch Wechsel der Stelle, Ausschluss aus der Arbeitsgruppe oder Versetzung wird öffentlich signalisiert, dass der Mitarbeiter die Konsequenz eines Verstoßes erhält. Vorsicht: Die Versetzung

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

	darf in diesem Fall nicht mehr Bequemlichkeit bieten, sonst ist das Signal falsch.
Entzug von Vergünstigungen	Gehaltsreduzierung, Verweigerung von Bonuszahlungen oder gestaffelte Verringerung der Vergütung von Externen bei verzögerter Zielerfüllung oder geringer Qualität.
Öffentliche Entschuldigung	Häufig in der Politik sichtbar. Fehlverhalten wird durch eine Entschuldigung in der Öffentlichkeit eingestanden und durch eine formelle Entschuldigung öffentlich „verziehen“. Bei Kategorie 8 anwendbar.
Trennung	Letzte Möglichkeit ein nicht mehr funktionierendes Zusammenarbeiten zu beenden. Hier gibt es kein Zurück mehr. Ab Kategorie 8 anwendbar.

Tabelle 0.3: Einstufung des Fehlverhaltens

Achtung: Die Einführung eines Strafsystems immer erst zu prüfen, denn es muss berücksichtigt werden, dass Menschen sich unter Lob besser entwickeln, als unter Strafe. In sozialen Systemen sind jedoch klare Regelungen zwingend notwendig und dazu gehören auch (möglichst einfache) Anwendungen von negativen Konsequenzen.

Anhang

Begriffe

Begriff	Erklärung
-	

Tabelle 0.1: Begriffsdefinitionen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Workflow Zieldefinition und Erfüllung. 4

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1: Systemanforderungen 4
Tabelle 2.1: Bestandteile der Zieldefinition 5

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Tabelle 2.2: Bestandteile der Zieldefinition 6
Tabelle 4.1: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus ROT“ 8
Tabelle 4.2: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus GELB“ 8
Tabelle 4.3: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus GRÜN“ 9
Tabelle 4.4: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus SCHWARZ“ 9
Tabelle 4.5: Gesprächsprotokoll „Rückfrage Zielstatus GELB“ 9
Tabelle 4.6: Gesprächsprotokoll „Nachbesprechung Ziel nicht erreicht“ 10
Tabelle 4.7: Gesprächsprotokoll „Nachbesprechung Ziel nicht erreicht“ 10
Tabelle 5.1: Kategorien des Fehlverhaltens 12
Tabelle 5.2: Einstufung des Fehlverhaltens 13
Tabelle 5.3: Einstufung des Fehlverhaltens 15
Tabelle 6.1: Begriffsdefinitionen. 15

Alle Rechte vorbehalten: Dieses Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de