



Euro Attractions Show

Donnerstag, 01. Feber 2007  
10:30 - 11:30

**Die Zuckerbrotkultur:**

Wie Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter anerkennen  
und belohnen

Scott Christopher

Euro Attractions Show  
Dienstag, 30. Januar – Donnerstag, 01. Februar 2007  
Fibes  
Seville Spain



## Scott Christopher

### Einleitung

Willkommen zu unsrem heutigen Seminar „Der 24-Karotten-Manager“, vorgetragen von Scott Christopher, Manager für Anerkennungstraining der Fa. O.C. Tanner, dem führenden Anbieter von Mitarbeiteranerkennungslösungen.

Wer behauptet, die  
Mitarbeiteranerkennung muss schwer sein?

In unserer heutigen Präsentation werden Sie lernen, dass eine richtig fokussierte und ausgeführte Anerkennung mit minimalen Zeit- und Kraftaufwendungen erfolgen, aber trotzdem maximale erfolge erbringen kann. Sie gehen hier mit der Überzeugung hinaus, dass die Anerkennung wesentlich dafür ist, eine angenehme Arbeitsstimmung zu erreichen, die Fluktuation zu verringern und Gewinne zu steigern. Und wahrscheinlich werden Sie sich auf dem Weg dahin auch ein wenig vergnügen.

Dieses Arbeitsheft ist ausgelegt, um dem Fluss der allgemeinen Präsentation zu folgen; das bedeutet aber nicht, dass es ein abzulesendes Skript ist. Wir hoffen, dass Sie in der Lage sind, dieses Arbeitsheft später zu verwenden, um Ihre Erinnerungen an die behandelten Themen aufzufrischen. Behalten Sie das bitte im Hinterkopf und widmen Sie Ihre Aufmerksamkeit dem Sprecher. Im Arbeitsheft können Sie Notizen machen.

Ihr Ausbilder, Scott Christopher, hat die ganze Welt bereist und innovative Konzepte bei Lucent, Novell, Microsoft, Iomega, Unisys, Compaq/HP, Palm und vielen anderen vorgestellt.

Als Mitverfasser des Bestsellers „A Karotte a Day“ (Eine Karotte am Tag) hat Scott mit den Autoren Adrian Gostick und Chester Elton an „The 24 Carrot Manager“ (Der 24-Karotten-Manager“ und „Managing with carrots“ (Firmenleitung mit Karotten) gearbeitet und diese starke Verbindung von Karottenkonzepten, Forschung und Übungen entwickelt.

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

## Warum Karotten? Erstellen eines Falls für die Anerkennung

Am Ende dieses Abschnittes werden Sie in der Lage sein:

- zu erklären, was Ihr Unternehmen unterscheidet
- zu erklären, in welchem Verhältnis die Anerkennung mit den Leistungen, der Zufriedenheit und Produktivität Ihrer Mitarbeiter steht
- die Rolle des Managements beim Erleben der Arbeit zu erklären
- zu erklären, wie mit der Anerkennung Kernwerte vermittelt werden können

Externe Einflüsse  
Gewinne / Erleben der Arbeit / Ausgleich  
Interne Einflüsse

### 1. Was unterscheidet Ihr Unternehmen?

- Arbeitsumgebung = Wie sich die Menschen bei der Arbeit fühlen
- Es sind nicht alle Arbeitsumgebungen gleich
- Einige Arbeitsplätze fördern ein stärkeres Engagement der Mitarbeiter

NOTIZEN

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

Warum Karotten? Erstellen eines Falls für die Anerkennung

2. Wie läuft es an Ihrem Arbeitsplatz?

In der Arbeit

- 25 % werden vom Stress bis in die Tränen getrieben
- 50 % Ein Ort mit „verbaler Belästigung“ und „Geschrei“
- 30 % Unrealistische Fertigstellungstermine
- 52 % 12-Studentag

[www.carrotbooks.com](http://www.carrotbooks.com)

Welches Gefühl haben Ihre Mitarbeiter bezüglich der Arbeitsumgebung?

Woher wissen Sie das?

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

Warum Karotten? Erstellen eines Falls für die Anerkennung

3. Der Unterschied liegt bei den Managern.

- Die Leute kündigen nicht bei einer Firma, sie kündigen bei einem Vorgesetzten
- Bei den Gesprächen zum Anlass einer Kündigung erklären die meisten, sie würden für mehr Geld gehen
- Externe Befragungen ergeben, dass 79 % auf Grund von mangelnder Anerkennung gehen
- Der Erfolg der Anerkennungsprogramme hängt von den Managern ab

So wie Sie Ihre Mitarbeiter in schlechten Zeiten behandeln, werden Sie von Ihnen in guten Zeiten behandelt.

- Waterloo-Konzern

Mitarbeiter, die fehlende Anerkennung als Hauptproblem in der Arbeit nennen

Mitarbeiter, die andere Faktoren als Hauptproblem in der Arbeit nennen

HR Fact Finder, Dez. 1998

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

Warum Karotten? Erstellen eines Falls für die Anerkennung

~~Anerkennung~~ und Lob stehen in einem durchgängigen Verhältnis

- Höhere Retention
  - Höhere Kundenzufriedenheit
  - Höhere Produktivität
  - Höhere Gewinne
- Gallup Arbeitsplatzstudie

Aktienrenditen

Firmen mit Belohnungsprogrammen

Firmen ohne Belohnungsprogramme

Watson Wyatt Worldwide, Juli 2000

NOTIZEN

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

## Grundlagen der Karotten

Am Ende dieses Abschnittes werden Sie in der Lage sein:

- die Grundlagen der Mitarbeiteranerkennung zu verstehen
- die Vorteile verstehen, die Firmenwerte über Karotten zu kommunizieren
- die wesentlichen Unterschiede zwischen Lob und Belohnung kennen.

### 1. Häufigkeit

- Eine Karotte pro Woche
- Nie zu viel

### 2. Richten Sie Ihr Lob aus

- Nicht „gute Arbeit“
- Seien Sie spezifisch
- Erkennen Sie das wesentliche Verhalten an

### 3. Erinnern Sie an die Besten

- Richten Sie die Topleistung als Standard ein
- Die B-Akteure werden die Herausforderung annehmen
- Nehmen Sie das „Beste“ nicht als gesichert an

NOTIZEN

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

## Grundlagen der Karotten

### 4. Zeigen Sie ihr Interesse

- Sorgen Sie dafür, dass sich die Mitarbeiter wertvoll fühlen
- Seien Sie ehrlich
- Machen Sie die Dinge persönlich

### 5. Rechtzeitig

- Verspäten Sie sich nicht
- Ort und Zeit
- Kurz ist besser

### 6. Karotten in Form von Bargeld

- Bargeld hinterlässt keine Erinnerung
- Nur große Geldbeträge sind motivierend
- Karotten sind billiger mit symbolischer Bedeutung
- Karotten sind materielle Erinnerungen einer auf Werten beruhenden Leistung oder Dienstes

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

## Grundlagen der Karotten

7. Loben Sie die Bemühungen, belohnen Sie die Ergebnisse

- täglicher Dank und Ermutigung
- Karotten müssen Anstrengung oder Realisierung gleichstellen
- Geben Sie realistische Erwartungen vor
- Behalten Sie sie aufrecht

## NOTIZEN

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

Lasst uns reden:

Die Fakten:

*79 % der Befragten erklärten, sie hätten die Arbeit wegen mangelnder Anerkennung aufgegeben.*

Gesellschaft für Personalmanagement (SHRM)

*Ein durchschnittlicher Manager in einem Unternehmen unter den 1000 ersten nach Fortune wendet 13 % seiner Zeit für Streitschlichtungen auf ... das bedeutet sieben Wochen im Jahr! (Möchten Sie Ihre Zeit auch so aufwenden?)*

Time Magazine, 14. Feb. 2005

**Hintergrund:**

**Die Leute verlassen ihre Vorgesetzten, nicht ihre Firmen**

Gibt es Herausforderungen bei der Anerkennung der Menschen in Ihrer Arbeit?

Tatsächliche Anerkennungskiller:

„Gute Arbeit, ABER Sie könnten es doch besser machen ..“

Was sagen Sie damit wirklich?

Lob im Vergleich zu Kritik (5 zu 1)

„Sie bekommen Ihre Anerkennung alle 2 Wochen - mit dem Gehaltsscheck!“

Nennen Sie noch weitere Tatsächliche Anerkennungskiller:

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager



## Informelle und Leistungskarotten

Am Ende dieses Abschnittes werden Sie in der Lage sein:

- die informelle Anerkennung zu definieren
- Beispiele aus der reellen Welt zu geben
- die strategischen Vorteile der informellen Anerkennung zu erklären
- die auf Werten beruhende Leistungsanerkennung zu erklären

### 1. Wöchentliche Aussaat

#### Wöchentliche Karotten

- Lobschreiben an die Familie
- die am wenigsten bevorzugte Arbeit machen
- Sich an besondere Tage erinnern
- Auto waschen
- Eine Woche lang Parkplatz
- Reisepreis
- Tasse Kaffee
- Schachtel mit Schokoriegeln
- Halber Tag frei mit den Kindern
- Sammelalbum mit Erinnerungen
- Eintrittskarten für Kino, Theater, Spiel
- inspirativer Film am Freitag
- Cotton Fitysimmons  
[www.carrotbooks.com](http://www.carrotbooks.com)

#### ZUSÄTZLICHE IDEEN

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

---

## Informelle und Leistungskarotten

### 2. Die Leistungsanerkennung muss

- Verhalten belohnen, dass konkrete Kernwerte unterstützt
- rechtzeitig erfolgen
- einfach sein
- gemessen werden

#### Ernte

- Southwest Airlines – Warteliste für Mitarbeiter von sechs Monaten
- KFC – niedrigste Fluktuation in der Branche. Finanzen stehen in Restaurants mit Umsetzung der Anerkennung besser.
- The Container Store – Beliebtester Arbeitsplatz in Amerika
- Avis – höchste Kundenzufriedenheit in der Branche

[www.carrottbooks.com](http://www.carrottbooks.com)

### 3. Die Ernte

- Niedrigere Fluktuation
- Höhere Produktivität der Mitarbeiter
- Größere Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Größere Zufriedenheit der Kunden
- Höhere Rentabilität / Endgewinn

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager



## Präsentation der Karotte

Am Ende dieses Abschnittes werden Sie in der Lage sein:

- eine Anerkennungsbelohnung effektiv zu präsentieren
- die Werte während der Zeremonie der Anerkennung zu kommunizieren
- die Bedeutung der Symbolik zu erklären

### 1. Wirkungsvolle Präsentation der Karotten

- Lassen Sie sie erinnerungswürdig werden
- persönlich und ehrlich
- beschreiben Sie die anerkannten Werte und Verhalten
- bleibender Wert und Bedeutung
- rechtzeitig

## NOTIZEN

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

---

## Präsentation der Karotte

### 2. Präsentation der Karotte, was man tun soll und was nicht

Laden Sie Andere ein	Kommen Sie NICHT unvorbereitet
Seien Sie konkret	Bringen Sie NIEMANDEN in Verlegenheit
Verknüpfen Sie die Leistungen	Machen Sie KEINE Versprechen
Machen Sie es rechtzeitig	Versäumen Sie KEINE Gelegenheiten
Lassen Sie andere sich beteiligen	Verletzen Sie NIEMANDEN

### 3. Nützliche Abkürzungen

SAIL – Situation / Aktion / Wirkung / Verknüpfung

CIA – Individuelle Belohnung des Unternehmens

### 4. Symbolik

- Karotte muss gleichbedeutend mit Bemühung sein
- Symbole der Organisation verbinden den Mitarbeiter damit
- können besser in der Erinnerung behalten werden
- vertiefen die Bedeutung

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager



## Entlarvung der Mythen

Warum Manager keine Anerkennung gewähren

1. Sie möchten nicht persönlich werden
2. Sie haben keine Zeit
3. Sie möchten keine Lieblinge hervorheben
4. Andere Manager tun es auch nicht
5. Was schaut für mich dabei heraus?
6. Sie wird die Bedeutung verlieren
7. Sie werden mehr Geld verlangen
8. Sie werden mehr Anerkennung verlangen

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

---

## Zusammenfassung

- Die informelle Anerkennung (dank Ihrer Notizen, E-Mails, Kinokarten, d. h. Saussaat) kann heute schon beginnen
- Die formellen Anerkennungsmaßnahmen sind Chancen, die Werte des Unternehmens zu kommunizieren
- Eine wirkungsvolle Präsentation der Belohnung muss rechtzeitig, öffentlich und ehrlich sein
- Karotten in Form von Bargeld; symbolische Belohnungen haben eine größere Wirkung und Bedeutung
- Überlegen Sie sich jemanden, den Sie diese Woche formell oder informell anerkennen können
- Es hängt von IHNEN ab

## Oh, die Kraft einer Karotte

- Höhere, nachhaltige Produktivität
- Höhere Retention
- Stärkeres, verstärkter zielgerichtetes Engagement
- Ermöglicht es den Managern, die Werte auf starke und dauerhafte Art und Weise zu kommunizieren

[www.carrotbooks.com](http://www.carrotbooks.com)

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager



## Ihr Karotten-Aktionsplan

Gut, nun ist der Spaß vorbei. Es ist Ihre AUFGABE. Es muss jemanden geben, von dem Sie denken, er verdient eine Karotte gerade heute. Wir werden das langsam aber sicher herausfinden und nach unsere gemeinsamen Zeit sind Sie bereit, ein Meister der Anerkennung zu sein.

Empfänger der Karotte:

Wofür? Los, hier müssen wir richtig konkret werden

Übereinstimmung mit einem Kernwert — Welchem?

Aus welchem Karottenbeet? (Programm des Unternehmens oder aus Ihrem eignen?)

Was ist die Karotte?

Wann / wo / wer?

Punkte der Karottenrede

Andere einbeziehen

---

Und jetzt, gehen Sie und tun Sie es it. Sie haben weiter als das Ende des heutigen und morgigen Tages gedacht. Wenn Sie diese Aufgabe nicht erfüllen ... geschieht wahrscheinlich gar nichts, und das ist das Problem.

Berichten Sie mir bitte, wie es gelaufen ist. [scott@carrots.com](mailto:scott@carrots.com). Sagen Sie mir, ob es wie geschmiert gelaufen ist oder ein Fiasko war, ich freue mich auf die Einzelheiten. In unserem kommenden Buch können wir Ihre Erfahrungen anderen darstellen. Tragen Sie das Armband mit der Karotte als Erinnerung, jeden Tag eine Karotte zu geben, und haben Sie Spaß.

Weitere Tipps und Infos finden Sie unter [www.carrotbooks.com](http://www.carrotbooks.com). Dort können Sie auch einen kostenlosen monatlichen Karotten-Ezine-Newsletter abonnieren. (Keine Sorge, wir verkaufen Ihre E-Mailadresse nicht an Spam-Versender.)

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

## Übung

*Wie stufen Sie Ihre gegenwärtigen Bemühungen bei der Anerkennung ein?*

**0 = gar keine**

**5 = auf der Stelle treten**

**10 = volles Rohr**

### Beurteilung Ihrer gegenwärtigen Bemühungen bei der Anerkennung

1. Ich zeige jedem meiner Mitarbeiter jede Woche meine Anerkennung ..... w / f
2. Ich weiß, wie jeder meiner Mitarbeiter am liebsten anerkannt werden will ..... w / f
3. Ich erteile FÜNF Mal mehr Lob als Kritik ..... w / f
4. Meine Anerkennung für die Leute ist konsistent rechtzeitig ..... w / f
5. Ich belohne Verhalten, die mit spezifischen Werten des Unternehmens in Verbindung stehen ..... w / f
6. Die Mitarbeiter sehen die Belohnungen, die ich gegenwärtig als geldwerte Leistung biete ..... w / f
7. Ich mache eine riesige Veranstaltung aus der Präsentation der Belohnungen ..... w / f
8. Ich nehme Notiz von großen Leistungen von Mitarbeitern zur Verwendung für künftige Präsentationen von Belohnungen ..... w / f
9. Ich bin der Meinung, unsere Belohnungsprogramme sind bedeutungsvoll und effektiv ..... w / f
10. Ich ermutige Mitarbeiter, sich gegenseitig anzuerkennen und zu belohnen ..... w / f
11. Unsere Unternehmens-, Abteilungs- und individuellen Ziele sind eindeutig vorgegeben ..... w / f
12. Für meine Mitarbeiter ist es klar, wie sie einen Beitrag leisten können, damit wir unsere Ziele erreichen ..... w / f
13. Ich nehme formelle Präsentationen vor dem Team an, um besondere Leistungen anzuerkennen ..... w / f
14. Ich erkenne kleine Verbesserungen gleich an wie große ..... w / f
15. Ich glaube nicht, dass mein Team mit dem Gehaltsscheck ausreichende Anerkennung erhält ..... w / f

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager  
NOTIZEN

© 2006 Teilnehmerarbeitsheft der 24-Karotten-Manager

O.C. Tanner  
The recognition experience ©

[www.octanner.com](http://www.octanner.com)

