

Zielvereinbarungen

- bewährt, aber nicht immer sinnvoll

Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern sind vor allem im Verkaufsaußendienst ein bewährtes Führungsinstrument: Vorgesetzte vereinbaren mit ihren Mitarbeitern einmal jährlich im Zielgespräch Ziele, die auf der Jahresplanung aufsetzen und deren Erreichen im Idealfall mit einem individuellen Vergütungssystem gekoppelt sind. Damit sollen bei Mitarbeitern Eigeninitiative und Selbstmotivation entwickelt und die Vorgesetzten entlastet werden.

Jahreszielvereinbarungen sind seit den sechziger Jahren ein bewährtes Führungsinstrument: Mit einer Vereinbarung über Jahresziele haben Mitarbeiter Vorgaben, aus eigener Initiative Ziele innerhalb Jahresfrist zu erreichen. Das fördert ihre Selbstverantwortung und Motivation und entlastet Vorgesetzte im Führungsalltag. Das macht Sinn – zumindest im Idealfall.

In der Unternehmenspraxis zeigt sich allerdings, dass dieses Instrument von Führungskräften und Managern hohe Führungsdisziplin und Umsicht fordert, damit Jahreszielvereinbarungen nicht zum Unsinn werden. Die häufigsten Fallen:

- Führungskräfte versäumen, auf dem Weg zum Ziel Zwischenstationen zu vereinbaren, auf denen kontrolliert wird, ob der Mitarbeiter noch auf Kurs ist und welche Unterstützungsmaßnahmen im gegebenen Fall einzusetzen sind. Meist fragen Chefs nervös und unkontrolliert nach - und damit untergraben sie das im Jahreszielgespräch aufgebaute Vertrauen - oder sie „vergessen“ die Ziele. Der Mitarbeiter, der sich für seine Ziele engagiert hat, fühlt sich zwangsläufig nicht ernst genommen.
- Zielvereinbarungen werden – weil das von modernem, „demokratischem“ Führungsstil zeugt - mit Mitarbeitern getroffen, die überwiegend ausführende Tätigkeiten ausüben und wenig eigenen Gestaltungsspielraum haben. Hier sind klare Anordnungen ehrlicher. Der Mitarbeiter merkt schnell, dass seine Arbeit mit einem Etikett versehen werden soll, das sie nach realistischer Einschätzung der Sachlage nicht verdient.
- Es gibt auch Mitarbeiter, die mit Zielvereinbarung schlicht überfordert sind. Das kann sein, wenn sie noch jung im Unternehmen sind oder einfach nicht die Fähigkeit haben, sich selbst Ziele oder Wege zum Ziel auszuarbeiten: Es gibt Menschen, die hoch engagiert Leistung bringen, die dazu aber eine konkrete Gebrauchsanleitung und Führung (Anordnung, Kontrolle und Feedback) auch in kleinen Schritten brauchen. In gut geführten Unternehmen ist deshalb der Kreis

der Mitarbeiter, die zu einem Jahreszielgespräch eingeladen werden, relativ klein. Meist beschränkt sich dieser Kreis auf Führungskräfte und den Außendienst.

- Die Rahmenbedingungen des Unternehmens ändern sich schnell, beispielsweise bei Fusionen oder Kooperationen mit Wettbewerbern, Einführung neuer Technologien oder Kommunikationssysteme und interner Neustrukturierung. Die Jahreszielvereinbarungen werden oft nicht gleichzeitig neu formuliert. Auf diese Weise wird das gesamte Führungssystem unglaubwürdig.

Alles in allem: Sinn machen Zielvereinbarungen, wenn Sie sie als Führungskraft mit hoher Disziplin und konsequent einführen und verfolgen. Und: Achten Sie heute aufgrund rascher und fundamentaler Veränderungen in der Unternehmensrealität wesentlich stärker darauf, was inhaltlich über ein Jahr bestand haben und deshalb mit Mitarbeitern vereinbart werden kann und was nicht. Wenn Sie das beherzigen, genießen Sie mit Jahreszielvereinbarungen viele Vorteile im Führungsalltag und managen wirklich effektiv.

Zielvereinbarung: Mitarbeiter motivieren, Chefs entlasten

Die Zielvereinbarung ist im gesamten Führungskreislauf (siehe Abbildung 1) eine der wichtigsten Etappen: Nachdem Sie als Führungskraft die Initiative ergriffen, geplant und entschieden haben, brauchen Sie nun Ihre Mitarbeiter, um Ihre Entscheidung umzusetzen.

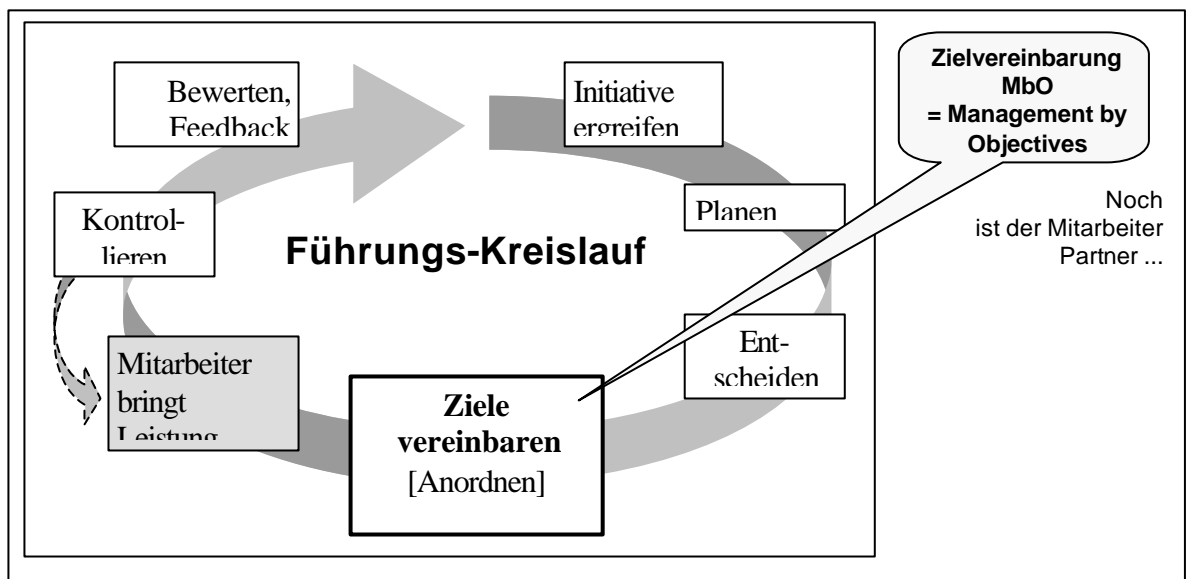


Abb. 1: Die Kunst des Führens durch Zielvereinbarungen.

Als Führungskraft wollen Sie Ihre Mitarbeiter zielorientiert bewegen (lateinisch: motivieren), Leistung zu bringen, damit Sie Ihre eigenen Ziele erreichen. Dazu haben Sie mehrere Möglichkeiten.

Die einfachste und eine sehr direkte Möglichkeit ist „Mach mal“, – Sie geben dem Mitarbeiter eine Anordnung. Eine andere Möglichkeit ist, ihn zu bitten, etwas zu tun. Das ist entweder die höflichere Fassung des „Mach mal“ (denn, wenn er nicht „macht“,

dann machen Sie etwas mit ihm und werfen ihn hinaus) oder es ist eine schiere Verzweiflungstat – wenn er nichts macht, können Sie auch nichts tun ...

Eine etwas kompliziertere Möglichkeit ist die hohe Kunst des Führens durch Zielvereinbarung. Das Führen durch Zielvereinbarungen (in der anglo-amerikanischen Management-Sprache „MbO“ – Management by Objectives) ist ein hoch effektives, gleichzeitig aber ein sehr diffiziles Führungsinstrument. Im Mittelpunkt dieses Verfahrens steht die (freiwillige) Einigung darüber, dass der/die Mitarbeiter/in Ziele erreicht. Und zwar Ziele, die zunächst einmal Ihnen wichtig sind – entweder weil Sie Ihre Jahresplanung erfüllen müssen oder weil Sie eigene Ziele im Rahmen Ihres unternehmerischen Auftrags verfolgen und dazu die Leistungskraft Ihrer Mitarbeiter einsetzen wollen.

Sie müssen also Mitarbeiter dazu bringen, freiwillig Ihre Ziele zu deren eigenen zu machen. Dahinter steht die Vermutung – oder besser: Hoffnung –, dass Mitarbeiter motivierter ans Werk gehen, wenn sie eigene Ziele verfolgen und nicht die anderer (die ihrer Chefs).

Ein höchst fragwürdiges Unterfangen. Denn zunächst hat es den Anschein, als würde der Mitarbeiter dummdreist manipuliert. Wird er auch – leider – in den allermeisten Fällen, in denen „Führen durch Zielvereinbarung“ zwar im Führungshandbuch steht, aber nicht wirklich gelebt, sondern durch simples „Anordnen“ ersetzt wird.

Dabei ist MbO – Führen durch Zielvereinbarung – ein Ansatz, hinter dem ein sehr klares und faires Führungskonzept steht. Es geht von der Annahme aus, dass Mitarbeiter grundsätzlich freiwillig Leistung bringen und dabei mitgestalten wollen: Schließlich haben sie sich ja einmal um diesen Job, diese Aufgabe oder Position beworben. Wenn ihnen ihre Arbeit also nicht mehr passt, können sie ja wieder gehen.

Wenn das zutrifft, ist es absolut fair und legitim, wenn nun die Führungskraft ein Ziel nennt und dem Mitarbeiter die Erreichung dieses Ziels „anbietet“. Nimmt der Mitarbeiter das Ziel freiwillig und aus eigener Leistungsbereitschaft an, ist alles sonnenklar. – Im Idealfall wird deshalb eine gute Führungskraft die Gesamtleistung ihres Bereichs maßgeschneidert auf die Leistungsbereitschaft einzelner Mitarbeiter aufteilen.

Hat der Mitarbeiter trotz allem andere Interessen, oder will er nur Teile dieses Ziels akzeptieren, dann muss verhandelt werden.

Beispiel: Mitarbeiter A will nur 70 Prozent der Ziel-Leistung bringen. Damit ergeben sich für die Führungskraft folgende Optionen:

1. Die Führungskraft akzeptiert das 70-Prozent-Angebot ohne weiteres und verantwortet damit, dass in ihrem Bereich weniger Leistung als geplant erbracht wird.
2. Die Führungskraft akzeptiert das 70-Prozent-Angebot und versucht, weil sie eigene Ziele voll erfüllen will, die fehlenden 30 Prozent der von A nicht angebotenen Leistung von anderen Mitarbeitern ihrer Abteilung zu erhalten.

3. Die Führungskraft akzeptiert das 70-Prozent-Angebot nicht. Dann muss sie sich konsequenterweise von Mitarbeiter A trennen und einen anderen Mitarbeiter einstellen, der die Leistung von A übernimmt. – Mit allen Problemen, einen geeigneten Mitarbeiter zu finden und ihn einzuarbeiten .

Nun ist mit der Erreichung des Ziels durch die Leistung des Mitarbeiters auch eine Gegenleistung des Arbeitgebers verbunden: Etwa ein regelmäßiges Gehalt plus Sozialleistungen. Oder eine Provisionszahlung oder Prämien (etwa bei außergewöhnlichen Zielen) und – in jedem Fall – auch eine mittel- bis langfristige Entwicklungs- beziehungsweise Karrieremöglichkeit für den Mitarbeiter A.

Das ist natürlich auch dem Mitarbeiter bekannt. Also wird er sich sehr wohl überlegen, ob er und warum er das Leistungsangebot des Arbeitgebers ablehnt beziehungsweise nicht hundertprozentig erfüllen will. Er bestimmt mit der Zusage oder Ablehnung des angebotenen Leistungsziels frei über seine Zukunft in diesem Unternehmen.

So betrachtet haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer tatsächlich eine faire Chance, Ziele frei zu vereinbaren – mit allen Konsequenzen, die sich für beide Verhandlungspartner jeweils daraus ergeben.

Im hektischen Führungsalltag dagegen bleibt kaum Zeit, sich über den tatsächlichen Verhandlungsspielraum viele Gedanken zu machen. Entsprechend reduzieren sich dann auch die Vereinbarungsvarianten: Machen, verweigern oder unwillig und deshalb schlecht machen beziehungsweise mit schlechten Resultaten zufrieden sein ... über die Konsequenzen dieser Haltung will im Alltagsstress keine der beiden Seiten nachdenken – man mogelt sich durch und nimmt eine ständig wachsende Unzufriedenheit/Übellaunigkeit in Kauf.

So ideal, fair und motivierend das „Führen durch Zielvereinbarung“ auch sein kann, durch allzu häufiges Strapazieren in der Alltagspraxis erreicht man das Gegenteil. Deswegen sollte ein Zielvereinbarungsgespräch nur einmal im Jahr erfolgen: Wohl vorbereitet von beiden Parteien, in einer neutralen Umgebung und fernab von der Tageshektik.

Und so machen es auch gut geführte Unternehmen. Das Zielvereinbarungsgespräch ist dann durchaus einer der Höhepunkte im Jahr, in dem Mitarbeiter und Vorgesetzter auf der Basis der bisherigen ihre künftige Zusammenarbeit fortschreiben und im Idealfall frei und ebenbürtig neue Ziele zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aushandeln und schließlich vereinbaren.

Zielvereinbarungsgespräche werden sinnvollerweise zeitgleich mit der operativen Planung in einem Unternehmen veranstaltet:

- Bei einer Planung bottom-up (also von der Basis der Unternehmenshierarchie nach oben) am Beginn,

- bei einer Planung bottom-down (Unternehmensziele werden in der Führungsspitze festgelegt und dann durch Zielvereinbarungsgespräche über die Hierarchiepyramide nach unten verteilt und durchgesetzt) gegen Ende der Planungsperiode.

In der Praxis geht der Planungsprozess allerdings einmal von unten nach oben und (nach entsprechender Korrektur) wieder zurück. Daher ist logischerweise ein zweites, ein Korrektur- oder Bestätigungsgespräch notwendig.

Für das Zielvereinbarungsgespräch empfiehlt sich eine Checkliste, in die die neuen Ziele eingetragen werden können. Diese Checkliste bereiten Chef und Mitarbeiter nach den gleichen Stichpunkten - aber getrennt - vor und bringen sie zum Jahreszielgespräch mit. Das hat den Vorteil, dass sich der Mitarbeiter selbst Gedanken machen muss über seinen Auftrag im Rahmen der Unternehmensziele, und dass die Führungskraft auf diese Weise automatisch über das Engagement des Mitarbeiters informiert wird und sich dann Abweichungen zwischen der Vorlage des Mitarbeiters und ihrer eigenen Vorstellung konzentrieren kann.

Checkliste Zielvereinbarungsgespräch

1. Ist-Situation des Unternehmens/der Abteilung.
2. Leistungsbeitrag des Mitarbeiters: Feststellen und Bewerten der Ergebnisse aus der Zielvereinbarung vom Vorjahr.
 - Was sollte erreicht werden?
 - Was ist erreicht worden?
 - Wo liegen die Gründe für die Abweichung? Wenn keine Übereinstimmung in den Gründen der Abweichung:
 - Weshalb kommt es zu unterschiedlichen Bewertungen?
 - Welche Erkenntnisse/Konsequenzen sind daraus für die künftige Zusammenarbeit abzuleiten?
3. Ziele des Unternehmens/der Abteilung für kommendes Jahr.
4. Angebot für Leistungsbeitrag Mitarbeiter definieren:
 - Ziele und klar messbare Kriterien, wann Ziele erreicht sind,
 - Mitteleinsatz, andere Hilfen, Entscheidungsspielraum,
 - Kontroll-Schritte und Teilziele,
 - finanzielle und immaterielle Entwicklungsmöglichkeiten.
5. Angebot des Mitarbeiters, diese Ziele unter den genannten Bedingungen zu erbringen.
6. Verhandlungsphase.
7. Einigung – Protokoll mit Unterschrift beider Parteien und Wiedervorlage zu den einzelnen Kontroll-Schritten/zum nächsten Zielvereinbarungsgespräch.

Viel Unfug wird in Zielvereinbarungsgesprächen bei der Beurteilung von Mitarbeitern angestellt. Drei Beispiele:

- (1) Der Chef macht sich Beurteilungs-Notizen über den Mitarbeiter, legt sie ihm aber nicht vor. Konsequenz: Der Mitarbeiter hat keine Chance, seine Leistung/sein Verhalten zu optimieren.
- (2) Der Chef beurteilt und informiert den Mitarbeiter schriftlich, der Mitarbeiter muss unterschreiben, hat aber keine Chance, seinem Chef seinerseits Hinweise über unklares/optimierbares Verhalten zu geben. Ergebnis: Der Chef hat keine Chance, sein Verhalten zu optimieren.
- (3) Chef und Mitarbeiter beurteilen sich gegenseitig: Das führt zu völlig unkalkulierbaren psychologischen Konsequenzen. Denn Chef und Mitarbeiter stehen nun einmal nicht auf einer Stufe. Der Chef kann den Mitarbeiter bei schlechter Leistung oder schädlichem Verhalten bestrafen oder entlassen, nicht aber umgekehrt...

Sehr ausgereift dagegen ist ein dreistufiges Konzept, wie es zum Beispiel in Unternehmen der Bertelsmann AG gehandhabt wird:

- Im jährlichen Zielvereinbarungsgespräch beurteilt sich der Mitarbeiter nach einer fest vorgegebenen Checkliste selbst. Gleichzeitig beurteilt ihn sein Vorgesetzter. Die Ergebnisse werden gemeinsam besprochen und protokolliert.
- Im sogenannten „Januargespräch“ beurteilen Mitarbeiter gemeinsam ihre Zusammenarbeit – und damit auch die Führungsqualität ihres Vorgesetzten, der zunächst nur zuhören darf und erst am Ende des Gesprächs Stellung nimmt oder Verbesserungen zusagt.

In beiden Fällen liegt der eigentliche Lerneffekt in der jeweils selbstkritischen Vorbereitung des Einzelnen und der Gruppe.

- In Mitarbeiterbefragungen (etwa alle fünf Jahre) wird ein Gesamtbild über die Führungsqualität erstellt, wobei die Mitarbeiter ihre Fragebogen anonym abgeben.

Zielvereinbarungen als Herzstück des Managementsystems

Als Manager sollten Sie das Ganze betrachten können: Das Unternehmen als kybernetischen Regelkreis. Denn nur so können Sie die Abhängigkeit der einzelnen Maßnahmen und das Ineinandergreifen der einzelnen Teile des Systems überblicken. Nur so macht es Sinn, dosiert an der einen oder anderen Stelle mal mit besonderem Augenmerk zu analysieren und die eine oder andere Stellschraube fester oder lockerer zu drehen.

Das hier vorgestellte Management-System ist ein Ausschnitt eines sehr umfangreichen Management-Konzepts. Es wurde erstmals 1981 veröffentlicht (Malik, „Die Orientierung“, Nr. 78) und baut auf dem Führungs-Kreislauf auf.

Genial an dem Konzept des „dynamischen Managementmodells“ ist, dass es in einer einzigen Darstellung den strategischen und den operativen sowie den unternehmens- und den mitarbeiterbezogenen Part des Unternehmens vereint. So wird deutlich, wie die internen Kräfte einer Organisation ihre Dynamik zielgerichtet entfalten können.

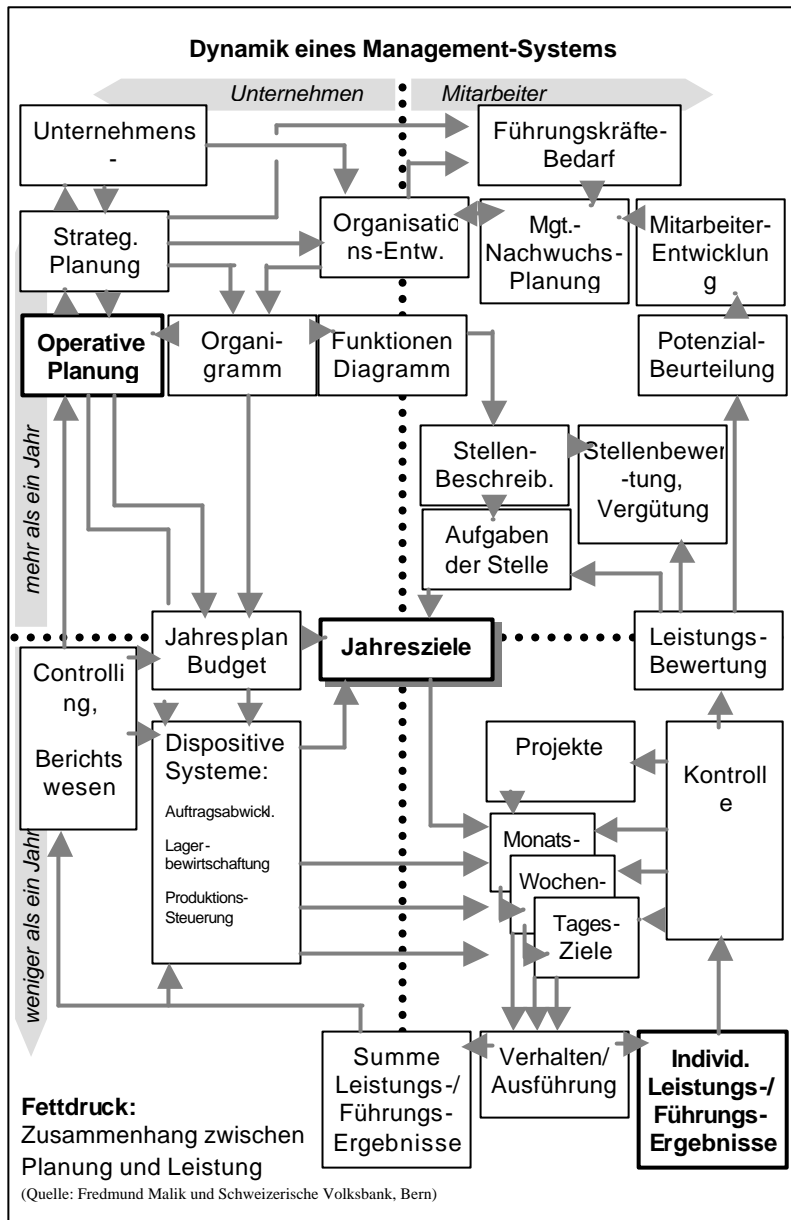
Jahresplanung – MbO als Kernstück der Führung

Die Eleganz des Gesamtkonzepts erschließt sich durch die fett hervorgehobenen Begriffe in Abbildung 2. Wenn Sie diesen folgen (operative Planung – Jahresziele – Individuelle Leistungs-/Führungsergebnisse), erhalten Sie eine Verbindung aus dem Unternehmens-Quadranten mit mehrjährigem Zeithorizont in den Mitarbeiter-Quadranten mit

Wirkungsbereich kürzer als ein Jahr. Eine Diagonale, die gewissermaßen die Herzsclagader des Unternehmens darstellt.

Im Schnittpunkt aller vier Quadranten steht „Jahresziele“. Das bedeutet Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives). So wird die Verantwortung von Managern und Führungskräften noch einmal deutlich,

- einerseits bei der operativen Planung (und dann bei Erstellung der Jahresplanung, des Budgets) top-down gewissenhaft bis zur Leistungsfähigkeit des Einzelnen zu planen,
- andererseits die zu erzielende Leistung auch sicherzustellen über Verhalten/Qualität bei der Ausführung und Kontrolle.



Strategische Planung – und wo bleibt der Nachwuchs?

Das Gleiche gilt für die strategische Planung, für die Unternehmensentwicklung. Ohne sich lange bei Details aufhalten zu müssen, wird mit einem Blick auf den oberen Teil dieser Navigations-Vorlage (siehe Abbildung 3) eines sofort ersichtlich: Strategie und Organisationsentwicklung gelingen nur dann, wenn Manager

- ihre Hausaufgaben in der Strategiefindung machen,
- über die zur Umsetzung nötigen Ressourcen verfügen und
- genügend gut ausgebildete Führungskräfte haben, die diese künftigen Aufgaben auch managen können.

Und wenn dies nicht klar ist, wird auch eine Chance verschenkt, im Jahreszielgespräch Mitarbeiter auf weiterführende, strategische Ziele vorzubereiten und sie entsprechend der längerfristigen Planung schrittweise über die Jahreszielgespräche zu entwickeln.

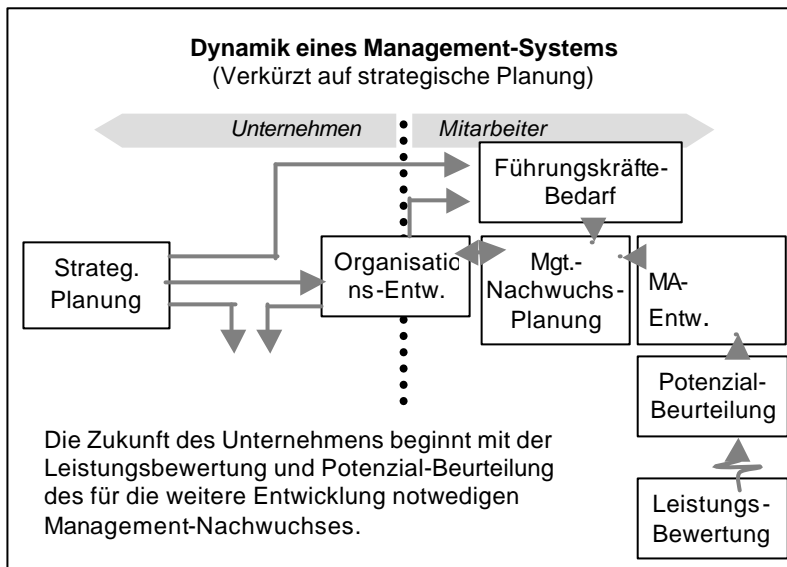


Abb. 3: Das A und O der strategischen Planung: Der Management-

Nachwuchs

Aber genau das ist das Thema, das im Managementalltag der meisten Unternehmen absolut unterbelichtet ist: die Potenzialbeurteilung von Mitarbeitern und die frühzeitige, vorbereitende Planung der Bereitstellung von Nachwuchs in Führung und Vertrieb.

Mögliche Gründe für unzureichende Förderung des Nachwuchses:

- Führungskräfte haben Angst davor, dass ihnen der eigene Nachwuchs über den Kopf wächst und die eigene Position streitig macht. Verständlich, aber kurzsichtig: Irgendwann wird die junge Generation die ältere beerben. So oder so. Besser, man bringt das selbst auf den richtigen Weg und kann dabei möglicherweise noch selbst wachsen.
- Führungskräfte sehen keine reale Karriere-Chance für ihren potenziellen Nachwuchs, weil derzeit alle Führungspositionen besetzt sind und auf Sicht keine „Planstelle“ frei wird; keiner möchte jungen Menschen Hoffnungen machen, die nachher nicht zu

erfüllen sind. Auch das ist verständlich, zeigt aber lediglich das Denken in gewohnten Bahnen: Deutlich ist das im Konzept das Kästchen „Organisationsentwicklung“ zu sehen: mit der durch die Strategie zwingend erforderlichen Organisationsentwicklung entsteht mit Sicherheit Führungsbedarf für Aufgaben, die es heute noch gar nicht gibt.

- Der potenzielle Führungsnachwuchs ist zu ungeduldig: Er möchte klare Ziele verfolgen und nicht aufs Geratewohl in Weiterbildung investieren für Positionen, die noch gar nicht angedacht sind. Richtig, das ist ein Problem und nur über Vertrauen und kontinuierliche Organisationsentwicklung des Unternehmens zu lösen.

Bleibt festzuhalten: Die Entwicklung von Mitarbeitern, die für weiterführende Aufgaben oder gar Führungsaufgaben qualifiziert sind, ist eine der wesentlichen Aufgaben jeder Führungskraft. Und sie ist nicht im strategischen Bereich angesiedelt, sondern sie erwächst aus dem Hier und Heute der operativen Leistungsbewertung – im Jahreszielgespräch.

Leistungsbewertung – Sollbruchstelle der Dynamik?

Das in der aktuellen Management-Praxis derzeit wohl wichtigste Thema ist die Einführung neuer Verfahren und Strukturen, ohne dass bei Mitarbeitern deshalb die Motivation abbricht.

Eine der vielen möglichen Management-Fehler dabei ist, dass der enge Zusammenhang von Innovationen mit der Stellenbewertung und der -vergütung einerseits, bzw. Potenzialbeurteilung und Personalentwicklung andererseits nicht genügend beachtet wird:

Mitarbeiter werden mit neuen Verfahren konfrontiert, die sie beherrschen oder bedienen müssen, theoretisch können sie das auch. Dennoch reagieren sie sauer: Akzeptanzbarrieren bauen sich auf. Besonders im Vertrieb wird das deutlich, wenn beispielsweise neue Vertriebsinformations-/CRM-Systeme oder gar E-Commerce eingeführt werden.

Eine der vielen Ursachen für Akzeptanzbarrieren bei Innovationen ist, dass am Ende die Manager einige wichtige Stellschraube nicht verändert haben: Die Stellschrauben der Stellenbewertung, der Vergütung und der Personalentwicklung, sprich: der Karrieremöglichkeiten. (Abbildung 4)

Denn alle guten Worte, Trainings bei der Einführung der neuen Verfahren und Betonung der Wichtigkeit für das Unternehmen nutzen nichts, wenn das Unternehmen nicht in Geldeinheiten (Vergütung – klarster Beweis von Glaubwürdigkeit) oder wenigstens in neuen Karrierechancen (Personalentwicklung) die Stellenbeschreibung und ihre Aufgaben der neuen Situation anpasst.

Ein eleganter Ausweg für dieses Dilemma kann auch die Ausstattung der Mitarbeiter mit neuem Equipment sein, das aufgrund der neuen Verfahren sowieso notwendig ist und zugleich einen höheren Komfort, ein höheres Image nach außen und/oder zusätzlich privaten Nutzen bietet: Dienstwagen, Notebook oder Handy.

Unendlich wichtig in diesem Zusammenhang: diese Gegenleistungen für die gebotene Anpassung der Mitarbeiter an die neue Situation bereits gedanklich bereitzuhalten, wenn erstmals über die neuen Aufgaben/die neue Arbeitssituation gesprochen wird.

Projekte: Tretmine n mit katastrophaler Sprengwirkung

Vorsicht Tretmine! Tretminen sind die (vielen) kleinen Projekte, die zu Beginn des Jahres nicht geplant sind, aber aus der augenblicklichen Situation heraus angegangen und durchgezogen werden müssen. Im Dynamik-Konzept von Fredmund Malik entspringen diese so definierten Projekte aus dem Kontrollbereich. Das ist in diesem Projektverständnis (technokratisch) sinnvoll und war zur Zeit der Konzeptentwicklung (Anfang der 80er Jahre) unproblematisch.

In der heutigen Arbeits- und Managementpraxis sind jedoch diese schnellen Korrekturen in Projektform eher die Regel als die Ausnahme. Auslöser dafür ist möglicherweise die inzwischen hoch entwickelte Informationstechnologie, die Informationen blitzschnell in kaum noch kontrollierbare Netzwerke (Internet) katapultiert und deshalb höchste Reaktionsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen, ihren Managern und Mitarbeitern fordert (als Malik sein Konzept entwickelte, gab es noch keine Personal Computer).

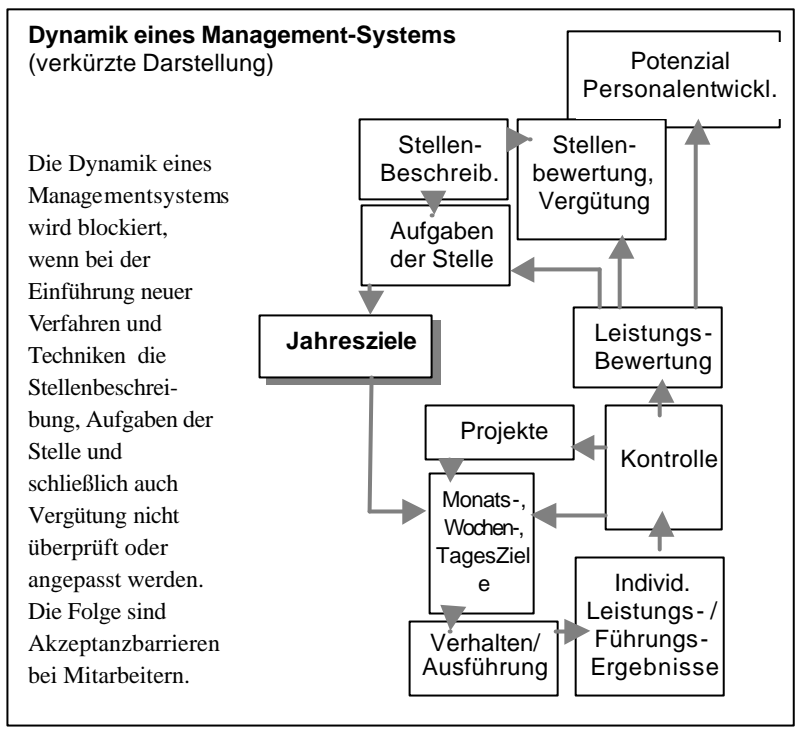


Abb. 4: Nicht zu unterschätzen: Der enge Zusammenhang von Innovationen und Vergütung beziehungsweise Personalentwicklung

Bedrohliche Tretminen sind diese Projekte deshalb, weil sie heute

- immer häufiger eingeschoben werden müssen, das Management sich deshalb an diese ständigen Baustellen und ihre schnelle Behebung zu gewöhnen scheint und die darin enthaltenen Risiken nicht mehr wahrnimmt,

- die Mitarbeiter, meist weniger flexibel und mit ihrer Tätigkeit viel enger verbunden als Manager, immer häufiger stören und sie ihre Routinen (Verhaltensweisen) ändern müssen und irgendwann überfordert sind,
- dadurch auch auf die vor- und nachgelagerten Stationen – gerade in so einem filigran vernetzten Gebilde wie der beschriebenen „Dynamik“ – Einfluss nehmen, Selbstläufer und neue Baustellen, die immer weniger eingeschätzt werden können.

Das Risiko ist da. Deshalb jedoch fatalistisch gleich das gesamte System abzulehnen und es durch Management by Chaos – von einer Baustelle zur nächsten – zu ersetzen, ist auch keine Lösung.

Personalgespräch: CRM- und KAM-Ziele vereinbaren

Im normalen Vertriebsalltag genügt es, quantitative Ziele zu vereinbaren. Sie orientieren sich am Umsatz oder Deckungsbeitrag je Kunden, an der Zahl der Abschlüsse oder am Gesamtumsatz beziehungsweise Deckungsbeitrag.

Das reicht jedoch nicht, wenn es gilt, neue Kundengruppen und neue Gebiete zu erobern oder Kundenbindungsmaßnahmen umzusetzen. Gerade die im Sinne des CRM (Customer Relationship Management) strategisch notwendige Beziehungen zu den richtigen Kunden aufbauen und pflegen oder Schlüsselkunden im Key Account Management (KAM) zu akquirieren und zu managen, zwingt im Unternehmensinteresse zu einem anderen Vorgehen.

Hier müssen ebenfalls Ziele vereinbart und am Ende leistungsabhängig honoriert werden. Nur wie und gemessen an welchen Kriterien?

Hier empfiehlt sich der Ansatz nach dem Balanced-Scorecard-Modell. Übersetzt für den Vertrieb bedeutet das: Welche Maßnahmen außer den reinen Verkaufsmaßnahmen sind wichtig im Sinne einer übergeordneten Vertriebsstrategie, welche Ziele gilt es, zu erreichen und an welchen Kennzahlen wird deutlich, ob das Ziel erreicht wurde.

Zwei Beispiele:

- **CRM:** Als Kundenbindungsmaßnahmen sind Kundenseminare vorgesehen, die vom Gebietsleiter in seinem Gebiet veranstaltet werden. Das bringt direkt noch keinen Umsatz, wird aber als wichtige strategische Maßnahme angesehen. Als Zielsetzung kann nun die Zahl der durchgeführten Seminare und die Zahl der teilnehmenden Kunden vereinbart werden. Werden mehr Kunden über die Seminare angesprochen, erhöht sich die vorher vereinbarte Geldprämie um einen bestimmten Betrag.
- **KAM:** Ein Unternehmen ist Dienstleister in verschiedenen Branchen. In der wachstumsstärksten Branche will das Unternehmen Marktführer werden. Ein Key-Account-Manager hat die Aufgabe, den regional gegliederten Vertrieb überregional zu unterstützen und ein branchenspezifisches Vertriebs-Konzept zu erarbeiten. Kennzahlen für die Zielerreichung könnten nun sein: Die Übernahme von Funktionen oder Vorträgen in Branchenveranstaltungen, die Kontakte mit Entscheidungsträgern der Branchenführer (Akquisitionen und Umsätze sind Aufgabe der regionalen Vertriebsorganisation), die Zunahme der Kunden aus dieser Branche in einem gewissen Zeitraum.

Besondere Vergütung – einmalige Prämien ausloben!

Sinn macht das jedoch nur, wenn am Ende auch die qualitativen Ziele in die Vergütung mit einbezogen werden. Und das bedingt, dass Zielvereinbarungen in diesem Bereich nicht mehr gleichförmig wie mit der Gießkanne verteilt werden, sondern individuell – je nach individueller Aufgabe. Bewährt hat sich dabei, diese nicht verkaufsabhängigen, qualitativen Ziele auf eines bis höchstens drei zu reduzieren und gegenüber der im Unternehmen möglicherweise schon gut eingeführten variablen Vergütung mit Sonderprämien zu honorieren.

Diese Sonderprämien haben den Vorteil, dass sie von Jahr zu Jahr neu vergeben werden, beziehungsweise auch mal ausfallen können (je nach strategischer Situation des Unternehmens). Im Gegenteil: werden diese Prämien - und die damit verbundenen Maßnahmen - nur dann ausgelobt, wenn es wirklich um ganz besondere Leistungen innerhalb eines Jahres geht, zum Beispiel neues Produkt einführen, neue Branche erobern, Gebiete verdichten, dann bewahrt sich die Vertriebsleitung auch die Chance, besondere Akzente zu setzen und ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu aktivieren. Das ist wie die Sonderrunde in einem Sechstagerennen: Wird der besondere Anreiz zur Gewohnheit, braucht man sich nicht wundern, wenn dieses Instrument stumpf und schließlich wirkungslos wird.

Ausblick

Jahreszielvereinbarungen sind eines der wichtigsten, wenn nicht sogar das wichtigste und effektivste Instrument des modernen Managements. Es bedarf hoher Umsicht und Disziplin, dieses Instrument im Unternehmensalltag voll zu verankern und zu leben. Und: Dahinter steht ein Menschenbild, das von vollem Respekt gegenüber der freien Leistungsbereitschaft und dem Engagement der Mitarbeiter getragen ist.

Gilt das noch? Wenn man als Berater heute Unternehmen beobachtet und betreut, erhärtet sich der Verdacht, dass Führungskräfte mit den massiven Umwälzungen des internetbasierten Informationszeitalters in ihrem persönlichen Arbeitsstil, aber auch durch äußeren Handlungsdruck oft überfordert und kaum noch in der Lage sind, das System der Jahreszielvereinbarungen konsequent und konzentriert zu handhaben. Das wäre höchst bedauerlich. In diesem Fall ist es jedoch besser, das gesamte System – auch im Gespräch mit den Mitarbeitern – auf wenige realisierbare Eckpunkte zu reduzieren und viel Freiraum zu lassen für Unvorhergesehenes. Dieser Freiraum wäre zu nutzen für flexible und kurzfristige Zielsetzungen mit entsprechend weniger gravierenden Konsequenzen.

Am Prinzip des Gesamtsystems ändert das freilich wenig. Und wenn es gelingt, Jahresziele zu vereinbaren, deren Erreichung hohe Flexibilität aber dennoch kontrollierbares und kommunizierbares Vorgehen im Sinne der Unternehmenszielsetzung beinhaltet, dann haben alle gewonnen.