



Höchste Ziele setzen und erreichen

Variable Vergütung

„Ziele + flexibles Entgelt“ das ist eine Verbindung, die gerade im In- und Outbound, für Hot- und Helplines, für Telefonvertrieb und -verkauf schon längst eine Selbstverständlichkeit ist. Manche behaupten sogar, die Höhe des variablen Vergütungsanteils gegenüber dem Fixgehalt spiegele die Anziehungskraft von Call Centern auf besonders gute Agents wider.

Viele Call Center-Betreiber greifen wieder gern auf die altbewährte Methode der flexiblen Entgeltfindung zurück, die etwa folgendermaßen lauten kann: Die Agents erhalten eine Prämie in Form eines Prozentsatzes vom erzielten Erfolg. Damit entfallen individuelle Ziele und der Zeitaufwand für den damit verbundenen Vereinbarungsprozess. Das soll die Teamleiter entlasten und Kapazitäten für andere Aufgaben eröffnen. Aber der Anreiz auf die Mitarbeiter, gerade die besonders anspruchsvollen Höhen zu errei-

chen, ist eher gering. Der geringe Anreiz dieser Vorgehensweise gerade in den entscheidenden anspruchsvollen Zielhöhen führte schon vor rund 50 Jahren zu der Idee, das „Führen mit Zielen“ (Management by Objectives) des legendären österreichisch-amerikanischen Management-Theoretikers Peter F. Drucker mit flexiblem Entgelt (Zielprämien) zu verknüpfen.

Druckers Plädoyer: Die gesetzten Ziele müssen vor allem höchstmöglich und anspruchsvoll sein, damit sich die notwendige Anreizwirkung auch tatsächlich voll entfalten kann.

Nicht ideal: Konventionelle Zielvereinbarungen

Teamleiter und Projektleiter, die blauäugig versuchten, hohe und anspruchsvolle Ziele mit ihren Mitarbeitern zu vereinbaren, wurden nicht selten enttäuscht. Denn manche der Agents „mauern“ und lenken den Gesprächsfokus auf die Schwierigkeiten, unter denen sie zu arbeiten haben: mangelnden Support, veränderte Marktbedingungen, ungenügende Unterstützung des Backoffice und vieles mehr. Selbst High Performer verweisen auf die für sie unbeeinflussbaren externen Faktoren (begleitende Werbung, saisonale und konjunkturelle Schwankungen, Call-Verteilung, Wetter etc.). Einige blocken sogar mit Killerphrasen die Vorschläge des Chefs und aufgezeigte Wege ab, wie sie diese anspruchsvollen Zielhöhen erreichen könnten. Denn jeder kennt die Gesetzmäßigkeiten der konventionellen Zielvereinbarung:

Je niedriger die Zielhöhe,

■ desto leichter ist es, die Prämie zu erreichen und

■ umso eher sind die lukrativen Beiträge der Zielübererfüllung zu erzielen.

Daher muss die Führungskraft dem Mitarbeiter bei der so genannten „konventionellen Zielvereinbarung“ ein kleines Stück entgegenkommen. Im Klartext heißt das für den Chef, dass er die von ihm eigentlich als Vereinbarungsergebnis angestrebte Höhe der Zielvereinbarung zu verlassen und sich auf ein Zielniveau einzulassen hat, das seitens des Mitarbeiters mit weniger Aufwand zu erreichen ist.

Druckers oben wiedergegebenes Plädoyer gilt somit keinesfalls, wenn die Höhe des flexiblen Entgelts auf Basis der konventionellen Zielvereinbarung ermittelt wird. Denn die Prämierung beginnt in den meisten Unternehmen erst bei 80 Prozent Zielerreichungsgrad.

Mittelmäßige oder niedrige Ziele hingegen können in konventionellen

Mit dem Diktat der Zielhöhe erreicht die Führungskraft zwar, dass die von ihr angestrebten Ziele vergleichsweise zügig prämierelevant fixiert sind, nimmt aber schwerwiegende Nachteile in Kauf:

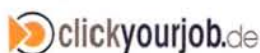
■ Die Ziele werden seltener erreicht. Sieht man von Einzelfällen ab, erreicht das gesamte Team im Durchschnitt nur Mittelmaß, da autoritäres

Die gesetzten Ziele müssen vor allem höchstmöglich und anspruchsvoll sein, damit sich die Anreizwirkung entfalten kann.

Zielvereinbarungs-Gesprächen zweifellos sehr zügig und stets weitgehend reibungsfrei vereinbart werden. Mancher Teamleiter macht es sich gern einfach, sofern ihm die Leitung des Call Centers genug Raum hierfür lässt. Die Vereinbarung anspruchsvoller

Anzeige

Such Dir was besseres ...



loser Ziele führt jedoch bei Erreichen oder Übertreffen („Übertreffen“ ist übrigens nichts anderes als das Erreichen der nur schwer zu vereinbarenden hohen, anspruchsvollen Ziele), sei es durch Glück oder Leistung, im Einzelfall zu ungerechtfertigt hohen Prämien.

Die Zielhöhe weder von oben nach unten diktieren ...

Höchste, anspruchsvolle und nur mit großem Einsatz realisierbare Ziele sind jedoch für manche Call Center von überlebenswichtiger Bedeutung. Führungskräfte können in dieser Situation nicht „entgegenkommen“: Sie haben gar keinen Spielraum, um mit dem Mitarbeiter zu verhandeln. Dann werden sie diese anspruchsvollen Zielhöhen in langwierigen, zeitraubenden Gesprächen mit entsprechendem Konfliktpotenzial beim Mitarbeiter zu erreichen versuchen – oder greifen zur einfachen „Obersticht Unter“-Methode.

Zieldiktat das Gefühl der Bevormundung erzeugt und niemals ausreichende Motivation freisetzt. Offene und verdeckte Widerstände (etwa Dienst nach Vorschrift, Krankmeldungen) gegen das vorgegebene Ziel sind häufige Folgen von Zielvorgaben.

■ Ein Austausch über die Wege und Möglichkeiten, die Zielhöhe zu erreichen, findet nicht auf eine Weise statt, die gute Ergebnisse erwarten ließe: Nicht ausreichend motivierte Mitarbeiter werden zu diktierten Zielen nur sehr unwillig Erfolg versprechende Maßnahmen entwickeln und diese eher selten engagiert genug umsetzen.

■ Mit dem Zieldiktat wird der Grundstein für Streitigkeiten gelegt, eskalierend bei unterjährigen Zielkorrekturforderungen und der späteren Bemessung der Zielerreichung. Bleibt festzuhalten: Realistisch höchstmögliche, anspruchsvolle Ziele können zwar leicht vorgegeben werden, werden jedoch seltener erreicht.

... noch endlos mit dem Mitarbeiter verhandeln

Will der Führende dem Mitarbeiter nicht zu sehr entgegenkommen, aber auch nicht zum autoritären Diktat greifen, kann er bewährte Verhandlungstaktiken anwenden.

Zuerst muss er sich eine gute Verhandlungsposition verschaffen. Er steigt also mit höheren Zielen ein, als er selbst reinen Gewissens für realis-

Das Zieloptimierungs-Grid

		Prämie						
		3000	6800	10400	13600	16000		
Ziel	390							
	375	1000	4800	8400	11600	14000	15600	
	360	2800	6400	9600	12000	13600	14400	
	345	800	4400	7600	10000	11600	12400	12800
	330	2400	5600	8000	9600	10400	10800	11000
	315	3600	6000	7600	8400	8800	9000	9100
	300	4000	5600	6400	6800	7000	7100	7150
	ab	300	315	330	345	360	375	390
		Ziel-Erreichung						

Dabei gilt:

Die vertikale Achse ist das Zielfenster, das heißt alle Zielhöhen, unter denen der Call Center-Agent frei sein Ziel bestimmen kann.

Als mögliche Zielerreichungsgrade findet sich das Fenster auf der horizontalen Achse wieder.

In der zu der geplanten Zielhöhe gehörigen Zeile ist die Prämie abzulesen, die in Abhängigkeit von dem Zielerreichungsgrad zur Ausschüttung kommt.

Die Diagonale von links unten nach rechts oben zeigt die Prämie auf, wenn der Mitarbeiter das geplante Ziel genau realisiert.

tisch hält. Nur dann kann er trotz Entgegenkommens eine halbwegs anspruchsvolle Zielhöhe als Ergebnis aus den Verhandlungen herausragen. Sollte die Unternehmensleitung nichts dagegen haben, dass es bei den Zielgesprächen zugeht wie auf einem türkischen Basar, ist dies zumindest eine dem Zieldiktat ebenbürtige Möglichkeit.

Die Nachteile hier:

- Es wird gelogen. Ebenso, wie der Teamleiter hoch greift, kann auch der Agent tiefstapeln. Wenn sein Chef mit überhöhten Vorstellungen beginnt, startet der Mitarbeiter eben mit überzogen niedrigen. Um die irrigen Positionen zu begründen, malt der Chef die Zukunft unter Missachtung aller Schwierigkeiten rosa, der Mitarbeiter unter Missachtung aller Chancen schwarz. Der Austausch von zutreffenden Informationen, ursprünglich wichtigste Aufgabe des Zielvereinbarungsgesprächs, leidet enorm.

- Es geht viel Zeit verloren durch die unsinnige Verhandlung und ein gutes Stück gegenseitiges Vertrauen.

- In vielen Fällen verhandelt der Chef besser und sorgt für eine Zielhöhe, die oberhalb des arithmetischen Mittels liegt. Dieses „Mittelmaß plus x“ liegt indes sicher noch immer un-

terhalb des realistisch Höchstmöglichen.

Die Verhandlung eines Ziels bedeutet also nicht anderes als ineffizientes Planen und Erreichen von „Mittelmaß plus X“. Doch Mittelmaß reicht heute nicht mehr aus. Auch der Erfolg etablierter Konzepte wie der Balanced Scorecard, die die Ziele in die vier Perspektiven Mitarbeiter, Markt, Prozesse und Entwicklung aufteilt, ist zum Scheitern verurteilt, wenn keine Entgeltrelevanz gegeben ist.

Der bessere Weg: Optimieren Sie Ihre Zielvorgaben

Einen für alle Beteiligten gerechteren Weg weist das Konzept der Zieloptimierung auf. Hier werden realistisch höchstmögliche, anspruchsvolle Ziele vereinbart, die dann vom Mitarbeiter auch erreicht werden. Eine klare, genial einfache Folge prägt das System der Zieloptimierung: Auf der Basis einer Konzeption bestmöglicher Maßnahmen wird eine Planung der höchstmöglichen Zielhöhe erreicht. Durch die bestmögliche Umsetzung der Maßnahmen wird die höchstmögliche Zielhöhe erreicht. Dies führt zu höchstmöglicher Planungsgenauigkeit, bestmöglichen Ergebnissen und natürlich auch der Ausschüttung der höchstmöglichen Prämie.

Und so funktioniert: Neben dem Zielerreichungsgrad wird auch der anvisierten Zielhöhe eine Entgeltrelevanz verliehen. „100 Prozent Zielerreichung“ wird orientiert an der jeweiligen Zielhöhe und mit attraktiv steigenden Ausschüttungsbeträgen verbunden. Durch diese zusätzliche Dimension entsteht die charakteristische Tabellenform der Zieloptimierungs-Grids. (Siehe Grafik oben.)

Was ist das Besondere dieses Grids? Der Mitarbeiter legt, im Zielgespräch unter Coaching durch die Führung, sein Ziel fest. Dabei wird derjenige Mitarbeiter besonders profitieren, der die geplante Zielhöhe dann auch realisiert. Es geht also im Vorfeld beim Zieloptimierungsgespräch um eine saubere Planung und eine möglichst realistische Einschätzung des zukünftig Machbaren. Denn die optimale Prämie wird nur dann erreicht, wenn die geplante Zielhöhe (Zeile) und das Erreichte (Spalte) identisch sind (Diagonale). „Mauern“ lohnt nicht, auch nicht „Mondziele“: Dies ist an den Prämien in der jeweiligen Zielerreichungs-Spalte ersichtlich. Wird die geplante Zielhöhe unterschritten, sinkt die Prämie rasch ab, ersichtlich an den Beträgen in der jeweiligen Zielhöhenzeile links von der Diagonale. Bei Überschreitung des Ziels (nach rechts in der Zeile) steigt die Prämie zwar weiter kräftig an, erreicht aber nicht die Höhe, die man erreicht hätte, wenn man sich gleich ein höheres Ziel gesetzt hätte. Am stärksten profitiert also derjeni-

Autor



Gunther Wolf ist Berater und Geschäftsführer der I.O. Group in Wuppertal.

Kontakt: g.wolf@io-group.de



Weblink

Eine **umfangreichere Version dieses Beitrages** mit mehr Rechenbeispielen finden Sie in unserer **Add-On-Area** auf: www.callcenterprofi.de

ger, der ein möglichst hohes Ziel anvisiert und dieses auch erreicht (rechts oben). Die Mitarbeiter erkennen dann sehr schnell: Hier liegt der Fokus der „Zieloptimierung“.

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Kennzeichen der Zieloptimierung festhalten:

- Ein Anreiz zu hoher Zielerreichung ist bei jeder geplanten Zielhöhe und zu jeder Zeit gegeben.
 - Die Anreizwirkung ist sowohl bei Zielplanung als auch bei Zielerreichung auf die höchstmögliche Zielhöhe ausgerichtet.
 - Genaue Realisation führt zur optimalen Prämie: Grundsätzlich ist unter allen, die ein bestimmtes Ziel erreicht haben, immer derjenige am Besten gestellt, der planungssicher genau diese anspruchsvolle Zielhöhe anvisiert hat – und nicht, wie bei der konventionellen Zielvereinbarung, derjenige mit der niedrigstmöglichen Zielhöhe.
 - Realistisch höchstmögliche, anspruchsvolle Ziele führen zur maximalen Prämie: Der Mitarbeiter maximiert seine Prämie, indem er ein möglichst anspruchsvolles, aber realistisches Ziel plant und dieses auch erreicht.
- Die Optimierung der Ziele erfolgt demnach auf mehreren Ebenen:

■ Zieloptimierung:

Minimaler Aufwand

Hierdurch haben Führungskraft und Mitarbeiter ausschließlich gleichgerichtete Absichten beim Zielgespräch, können wirklich offen relevante Informationen austauschen, gemeinsam Maßnahmen erörtern und innovative Ideen generieren. Sie kommen mit minimalem Aufwand zur Bestimmung einer auch für die Planung geeigneten, fundierten Zielhöhe. So

ner Entscheidung zugeführt werden. Diese Entscheidung wird bei der Zielhöhen-Planung vom Call Center-Agent „automatisch“ entsprechend berücksichtigt. Anvisierte höchstmögliche Zielhöhen mit den dazugehörigen Maßnahmen werden bottom up berichtet. Die Führung gibt somit die Richtung vor und erhält von ihren Mitarbeitern Vorschläge für die Zielerreichung, die quantitative und qualitative Budgetplanung.

*Problem konventioneller Zielvereinbarung:
Je niedriger die Zielhöhe, desto leichter sind die Prämien erreichbar.*

wird die Kooperation verbessert und echtes Commitment für die Ziele erreicht. Das, sowie die Übergabe der Verantwortung in die Hände der Mitarbeiter bilden die Basis für die der konventionellen Zielvereinbarung überlegene Motivationswirkung und Schubkraft der Zieloptimierung.

■ Zieloptimierung:

Effiziente Zielgespräche

Als erster Schritt im Kontext eines unternehmens- und personalentwickelnden Prozesses beruht das System der Zieloptimierung auf der kompetenzorientierten Vorgabe der Zielrichtung und der Messgröße top down. Die Maßnahmen werden (gegebenenfalls orientiert an der Balanced Scorecard) bewertet und horizontal abgestimmt. Ziel- und Maßnahmenkonflikte sind ausgeschlossen, da sie im Vorfeld aufgedeckt und weit vor dem möglichen Auftreten ei-

■ Zieloptimierung:

Entlastung für Führungskräfte

Dies ist eine große Unterstützung für die Führungskräfte, da den Mitarbeitern Räume für eigenständiges Konzipieren und Planen eingeräumt sind. Eigenständig entwickelte Maßnahmen werden ohnehin begeisterter umgesetzt als vorgegebene; und selbst ermittelte Zielhöhen werden eher erreicht als verkaufte oder vorgegebene. So stoßen flexible Entgeltsysteme auf Basis der Zieloptimierung bei Call Center-Leitung, Mitbestimmungsorganen, Führenden und Call Center-Agents auf breite Akzeptanz. Widersprüche gegen (angeblich oder tatsächlich, wer will das entscheiden?) zu anspruchsvollen Zielhöhen und andere Konflikte können durch das klare Verantwortungssystem gar nicht erst entstehen. ■

Gunther Wolf

