

Der erfolgreiche
**Verkaufs-
Profi**

Sonderdruck

Winfried Berner

**So steigern Sie die
Qualität Ihres Vertriebs**

WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern GmbH & Co., Fachverlag, Postfach 13 63, Fraunhoferstraße 5, 82142 Planegg/München, Telefon (0 89) 8 95 17-0, Telefax (0 89) 8 95 17-2 50, E-Mail: online@haufe.de, Internet: <http://www.wrs.de>, T-Online: *wrs#

Sonderdruck aus dem Loseblattwerk „Der erfolgreiche VerkaufsProfi“. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz und Druck: J.P. Himmer GmbH, Aindlinger Straße 16, 86167 Augsburg

So steigern Sie die Qualität Ihres Vertriebs

Winfried Berner

	Seite		Seite
1	Mitarbeiterqualität – was ist das eigentlich?	2	5
2	Wie Sie die Qualitätsverbesserung erreichen.....	3	6
3	So bestimmen Sie die Erfolgsfaktoren.....	4	7
4	Erfolgsfaktoren als beobachtbare Indikatoren.....	6	8
			9
			10
			12
			13
			15
			16

Der Autor: Winfried Berner, Dipl.-Psych., ist mit seiner Winfried Berner Umsetzungsberatung, spezialisiert auf Change Management, innerbetriebliche Kommunikation, Qualitätssteigerung im Vertrieb und anderen Schlüsselfunktionen, Konflikt- und Krisen-Management, Einzel- und Gruppen-Coaching.

Die wichtigsten Aussagen im Überblick:

- Der Schlüssel zur Beurteilung und Steigerung der Mitarbeiterqualität liegt darin, zunächst einmal präzise zu bestimmen, was „Qualität“ in der jeweiligen Funktion überhaupt ist und an welchen beobachtbaren Merkmalen sie sich festmachen lässt.
- Prämien und Anreizsysteme bewirken keine Qualitätsverbesserung, weil sie nur an der Leistungsbereitschaft ansetzen und keinen Einfluss auf Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit nehmen.
- Entscheidend für die Qualitätssteuerung ist, nicht nur auf den Output zu schauen, sondern auch auf den Input: Was machen die Erfolgreichen anders als der Durchschnitt, wie unterscheidet sich der Durchschnitt von den Fehlbesetzungen?
- Unterscheiden Sie zwischen Erfolgsfaktoren und Grundvoraussetzungen: Grundvoraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine Tätigkeit sinnvoll ausgeübt werden kann. Hier fehlt es in der Regel bei den Fehlbesetzungen. Die Erfolgsfaktoren hingegen unterscheiden die Spitze vom Durchschnitt. Sie gilt es, systematisch zu kultivieren.
- Die Erfolgsfaktoren müssen auf nachprüfbar / beobachtbare Indikatoren heruntergebrochen werden, damit sie ihren vollen Nutzen entfalten. Erst wenn man präzise angeben kann, wovon man spricht, kann man sie auch optimieren.
- Nachdem Sie die Erfolgsfaktoren bestimmt haben, sollten Sie Ihr gesamtes Führungssystem konsequent und konsistent daran ausrichten: von der Mitarbeiterauswahl über die operative Führung, das Beurteilungssystem und die Mitarbeiterentwicklung bis hin zu Karriereentscheidungen.
- Eine Schlüsselfrage ist die nach der Trainierbarkeit der einzelnen Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren: Die Auswahl neuer Mitarbeiter muss sich auf die Merkmale konzentrieren, die nicht oder nur schwer trainierbar sind.

Tipps für Schnell-Leser:
Aussagen kopieren und in Ihren Zeitplaner einlegen oder gleich als Folie nutzen

1 Wie ermitteln Sie die Qualität Ihrer Mitarbeiter?

1 Mitarbeiterqualität – was ist das eigentlich?

Wohl jeden Vertriebsverantwortlichen beschleicht von Zeit zu Zeit das Gefühl, dass die Qualität seines Verkaufsteams nicht so gut ist wie sie eigentlich sein müsste. Ob dies eine konstruktive oder destruktive Unzufriedenheit ist, hängt davon ab, wie es danach weitergeht.

- **Destruktiv** wird es, wenn Sie Ihr ungutes Gefühl einerseits nicht los werden, andererseits aber keinen konkreten Ansatzpunkt finden, das Qualitätsthema systematisch voranzubringen. Dann entsteht schnell ein ungutes Gemisch aus moralischen Appellen, Einzelaktionen und Nörgeleien: Eine eindringliche Rede hier, ein Motivationstraining dort und viel Mäkelei an den Verkaufszahlen zwischendurch. So etwas ist Gift für Motivation und Performance: Es wird für die Verkäufer zur systematischen Entmutigung durch die permanente Message: „Ihr seid (mir) nicht gut genug!“
- **Konstruktiv** wirkt Ihre Unzufriedenheit nur dann, wenn sie die Mitarbeiter nicht kleiner macht, sondern größer. Und zwar nicht durch läppische Sprüche à la „Ihr seid die Größten“, die sich spätestens auf dem nächsten Kundenparkplatz in Luft auflösen, sondern durch eine mutige und systematische Auseinandersetzung mit dem Qualitätsproblem und seiner Lösung.

Einen bewährten Weg, wie Sie dies erreichen können, finden Sie praxisnah und umsetzbar hier beschrieben.

Bitte beachten Sie:

Voraussetzung für jede Qualitätssteigerung ist die Fähigkeit anzugeben, was Qualität eigentlich bedeutet. Was genau ist eigentlich damit gemeint, wenn von „Mitarbeiterqualität“ die Rede ist? An welchen beobachtbaren Merkmalen macht sich diese Qualität fest?

Auf der Output-Ebene ist diese Frage leicht zu beantworten: Vertriebs Erfolg ist, wenn die (Verkaufs-)Zahlen stimmen, und Vertriebsqualität ist die Fähigkeit, diesen Zustand stabil und kontinuierlich herbeizuführen.

Leider gibt diese Output-orientierte Definition keine Hinweise darauf, wodurch gute Zahlen zustande kommen. Welcher „Input“ ist erforderlich, damit am Ende gute Zahlen herauskommen - auf welche Merkmale, Einstellungen und Verhaltensweisen kommt es dafür an? Was kann und muss ein Verkäufer tun, um erfolgreich zu sein, was darf er auf keinen Fall tun?

Der Schlüssel zur Beurteilung und Steigerung der Mitarbeiterqualität liegt darin, präzise zu bestimmen, was „Qualität“ in der jeweiligen Funktion überhaupt ist. Und zwar nicht auf der Ebene von allgemeinen, beliebig interpretierbaren Begriffen wie Dynamik, Durchsetzungsfähigkeit oder Abschlusssicherheit, sondern auf der Ebene klarer, beobachtbarer Beschreibungen.

Das ist weniger anstrengend als es klingt - und es hat den Vorteil, dass man dann endlich gezielt und wirkungsvoll handeln kann.

Weshalb Prämien und Anreizsysteme das Problem nicht lösen!

Viele Unternehmen versuchen sich diese Arbeit zu ersparen, indem sie gute Zahlen reichlich belohnen, in der Erwartung, dass die Mitarbeiter dann ganz von alleine das Richtige tun werden. Das ist zwar nicht unmoralisch, aber zu kurz gedacht - und im Ergebnis schlecht fürs Geschäft. Denn es geht von der Annahme aus, dass das Liefern guter Zahlen in erster Linie ein Motivationsproblem ist: Wenn man nur genügend bietet, werden sich die Leute schon anstrengen ... Was aber, wenn gar nicht die

**Wichtig:
Beobachtbare
Indikatoren
für Mitarbei-
ter-Qualität
festlegen**

Motivation das Problem ist, sondern zum Beispiel eine ungeeignete Vorgehensweise oder auch Zweifel am Erfolg der eigenen Anstrengungen?

Dann kann man wahrscheinlich motivieren soviel man will, es wird nicht viel bewirken. Und genau so sieht es in der Praxis auch aus: Trotz aller Prämien und Anreizsysteme ist in den meisten Unternehmen nur eine schmale Spitzengruppe der Mitarbeiter wirklich erfolgreich. Danach kommt ein breites Mittelfeld mit mehr oder weniger (un)befriedigenden Resultaten, dem wiederum in respektvollem Abstand die Nachhut folgt. Denn es will zwar jeder den Erfolg (und möglichst viel Prämie), und jeder bemüht sich auf seine Weise - doch letzten Endes schmort jeder im eigenen Saft. Ein systematischer Lern- und Optimierungsprozess findet nicht statt.

Das Problem ist, dass Anreizsysteme immer nur an der Leistungsbereitschaft ansetzen, nicht an der Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit. Das heißt praktisch, alle Anreize gehen ins Leere, wenn nicht die Motivation, sondern z. B. die strategische oder soziale Kompetenz der Engpaß ist: Wenn einer nicht weiß, was er tun muss, um erfolgreicher zu sein, nützt es auch nichts, ihn besser zu motivieren.

2 Prämien und Anreize bringen keine Qualitätssteigerung

2 Wie Sie die Qualitätsverbesserung erreichen

Als Vertriebsmanager haben Sie eine Chance, die Ihre einzelnen Mitarbeiter nicht haben: Sie können vergleichen. Indem Sie systematisch herausarbeiten, was die Erfolgreichsten anders machen als der Rest, können Sie genau den Lern- und Optimierungsprozess organisieren, zu dem der Einzelne nicht in der Lage ist.

Wichtig:

Qualitätssteuerung beginnt deshalb mit einer einfachen, aber fundamentalen Frage: Wie unterscheiden sich die Erfolgreichen vom Durchschnitt, wie der Durchschnitt von den Fehlbesetzungen? Was genau machen die einen anders als die anderen?

Der Trick ist, diejenigen Faktoren möglichst präzise herauszuarbeiten, die in der jeweiligen Vertriebsfunktion den Unterschied zwischen Erfolg oder Mißerfolg ausmachen. Und zwar nicht auf der Ebene wohlklingender, aber nichtssagender Leerformeln wie „Kontaktfreudigkeit“, „Dynamik“ oder „Abschlusssicherheit“, sondern auf der Ebene beobachtbarer und nachprüfbarer Merkmale („Indikatoren“).

Sobald diese Erfolgsfaktoren klar bestimmt sind, steht Ihnen ein höchst wirksames Instrument zur Beurteilung und Qualitätssteuerung sämtlicher Vertriebsfunktionen - vom Verkäufer über die Key Account Manager bis hin zu den Verkaufsleitern - zur Verfügung. Es liefert:

- Kriterien und Indikatoren für die Mitarbeiterauswahl
- Kriterien und Indikatoren für die Leistungsbeurteilungen
- Orientierung für die operative Führung, Coaching, Zielvereinbarungen
- Leitlinien für die Mitarbeiterentwicklung / Schulungen
- Leitlinien für Karriereentscheidungen.

3 Erarbeiten Sie die Erfolgsfaktoren

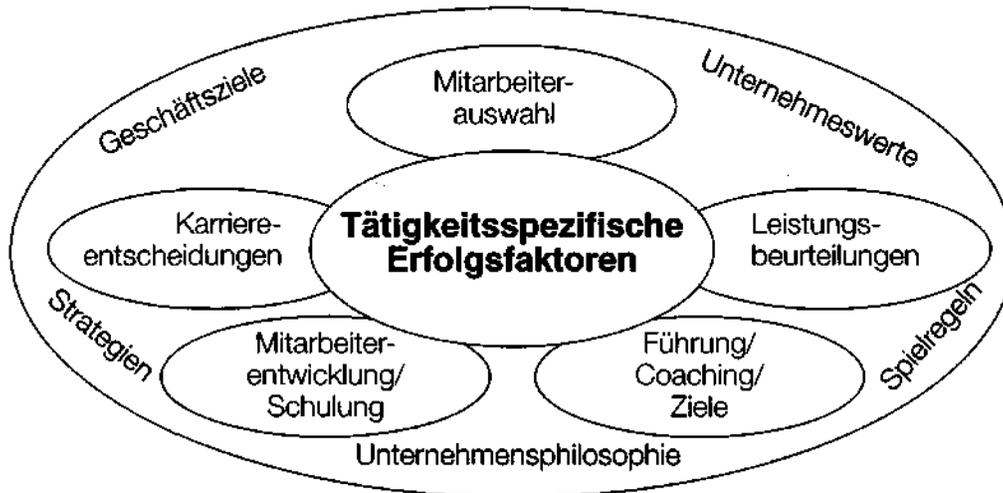


Abb. 1: Die Erfolgsfaktoren sind die Grundlage zur Optimierung des gesamten Führungssystems

Beachten Sie:

Wenn die Erfolgsfaktoren bestimmt sind, besteht der zweite und entscheidende Schritt zur Qualitätssteuerung darin, das gesamte Führungssystem des Vertriebs konsequent auf die Erfolgsfaktoren auszurichten.

Was man in vielen Unternehmen vorfindet, ist das genaue Gegenteil: Die Auswahl neuer Mitarbeiter läuft nach völlig anderen Kriterien ab als die Beurteilung der vorhandenen. Zwischen dem Schulungsprogramm und der Mitarbeiterauswahl und -beurteilung gibt es keinen erkennbaren Zusammenhang. Und die Vorgesetzten vor Ort nehmen all dies ohnehin kaum zur Kenntnis und führen, wie sie es für richtig halten.

**Wichtig:
Ein Führungssystem aus einem GUSS**

Deshalb: Schaffen Sie statt des üblichen Flickenteppichs ein Führungssystem aus einem GUSS! Dadurch werden nicht nur Verkaufsergebnisse verbessert, sondern auch Kosten gespart: Zum Beispiel durch die Reduzierung von Fehlentscheidungen bei der Mitarbeiterauswahl oder die Streichung nutzloser Schulungen oder Motivationsmaßnahmen. Bessere Ergebnisse erzielen Sie, weil Sie die Qualität Ihrer Mitarbeiter kontinuierlich verbessern: durch eine Führung, die mehr Orientierung und Unterstützung gibt, durch gezieltere Schulung und durch regelmäßiges, präzises Feedback.

3 So bestimmen Sie die Erfolgsfaktoren

Die Erarbeitung der Erfolgsfaktoren beginnt mit genau der Frage, die sich ein Unternehmer stellt, bevor er eine zusätzliche Stelle schafft: Zu welchem Zweck leisten wir uns die betreffende Funktion? Welchen konkreten Nutzen versprechen wir uns davon, dass wir uns verpflichten, regelmäßig das Gehalt zu überweisen?

Gerade für einen Verkäufer scheint die Antwort auf der Hand zu liegen: Er soll verkaufen, und zwar möglichst viel. Doch auf welche Weise soll er verkaufen? Ist das gleichgültig, solange nur der Umsatz stimmt, oder soll er das Unternehmen in einer bestimmten Weise repräsentieren? Darf er primär über den Preis verkaufen, oder soll er den Kunden von dem besonderen Nutzen Ihrer Produkte überzeugen und sich so aus dem Preiskampf lösen? Soll er reines Hardselling betreiben, oder mit dem Kunden eine langfristige Beziehung aufbauen? Worin liegt sein Wert für den Kunden, welchen Mehrwert erhält der Kunde für das Geld, das er für den Verkäufer zusätzlich bezahlen muss? (Diese letzte Frage wird angesichts des anbrechenden E-

Commerce zur Schlüsselfrage für die Zukunft des Außendienstes. Denn wo der Kunde diesen Mehrwert nicht sieht, wird der Verkäufer über kurz oder lang durch das Internet abgelöst werden.)

Oder gehen Sie eine Ebene höher: Wofür wird ein Bezirks- oder Regionalleiter eigentlich bezahlt? Wofür ein Verkaufsleiter? Wofür ein Produktmanager oder Marketing-Mensch?

Bitte beachten Sie:

Am Anfang steht nicht der Kunde, sondern der Unternehmer. Natürlich tut der Unternehmer gut daran, seinerseits den Kunden im zu Blick haben, wenn er eine Funktion schafft. Dennoch ist es Unsinn, sich die Aufgabenbeschreibung vom Kunden zu erwarten. Nicht der (externe oder interne) Kunde bestimmt, was die Aufgabe eines Mitarbeiters ist und was er tun oder lassen soll. Darüber entscheidet allein der, der das Gehalt bezahlt.

Der Kunde kommt im nächsten Schritt ins Spiel, wenn es um die Erfolgsfaktoren geht:

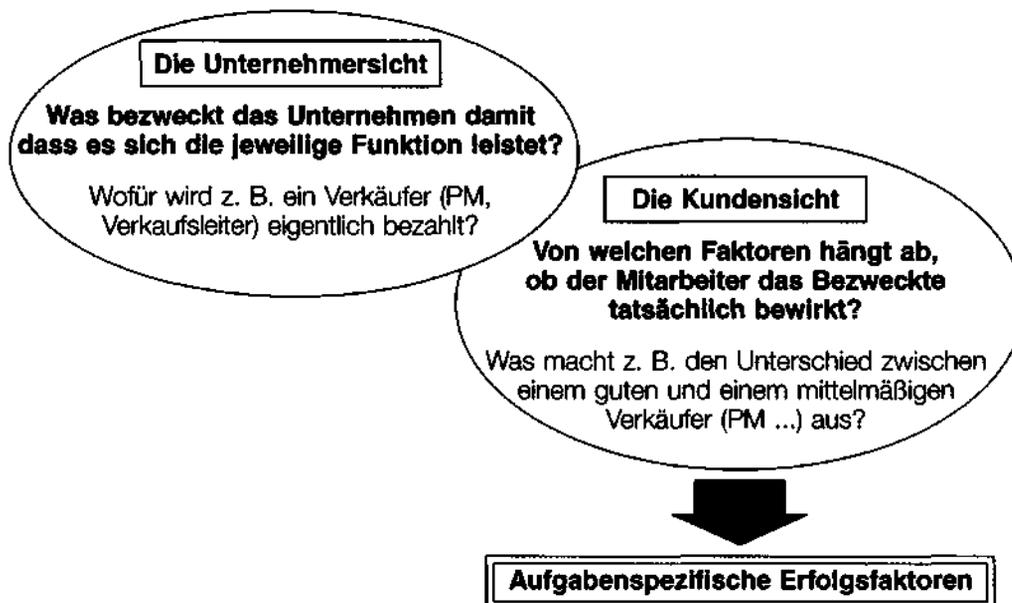


Abb. 2: Aus Unternehmensicht und Kundensicht werden die Erfolgsfaktoren abgeleitet

In diesem zweiten Schritt wird der unternehmerischen Sicht die Perspektive der (externen oder internen) Kunden gegenübergestellt: Wovon hängt es ab, ob der vom Unternehmer angestrebte Zweck erreicht wird? Das Resultat, erarbeitet in Interviews und Workshops, sind die Erfolgsfaktoren.

Der Unterschied zwischen Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren

Nicht jede Anforderung, die an eine Funktion gestellt ist, ist schon ein Erfolgsfaktor. Es gilt zu unterscheiden zwischen Grundvoraussetzungen und echten Erfolgsfaktoren. Grundvoraussetzungen sind all die Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten, die erfüllt sein müssen, damit die betreffende Funktion sinnvoll ausgeführt werden kann, bei denen aber, wenn sie erfüllt sind, eine weitere Steigerung keinen geschäftlichen Nutzen bringt.

4 Messen und beurteilen Sie nur nach beobachtbaren Faktoren

**Basis:
Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren unterscheiden**

Typische Beispiele für Grundvoraussetzungen im Außendienst sind PC-Beherrschung oder der Führerschein Klasse III. Ohne Führerschein kann ein Außendienstler i.d.R. nicht sinnvoll arbeiten - also ist er eine unverzichtbare *Grundvoraussetzung*. Ob der Außendienst-Mitarbeiter aber auch den Lkw-Führerschein besitzt, spielt für seinen Erfolg keine Rolle. Deshalb bezeichnet man die Grundvoraussetzungen auch als „Misserfolgsverhinderer“: Sie bringen den Erfolg nicht, sondern verhindern nur, dass man scheitert. (Was ja auch nicht unwichtig ist.)

Im Gegensatz dazu die echten Erfolgsfaktoren: Hier bringt jede Steigerung zusätzlichen Gewinn. Ein möglicher Außendienst-Erfolgsfaktor könnte z. B. die Fähigkeit (und Bereitschaft) sein, sich rasch und intensiv in die Problemlage des Kunden hineinzudenken und genau auf die Interessen des Kunden zugeschnitten eine passgenaue Lösung vorzuschlagen. Hier kann ein kleines bisschen mehr über Erfolg oder Misserfolg des Verkäufers entscheiden - etwa dann, wenn sich ein wichtiger Kunde mit seinem Problem besser verstanden fühlt als von der Konkurrenz und sich in der vorgeschlagenen Lösung genau wiederfindet.

Bitte beachten Sie:

Sowohl die Grundvoraussetzungen als auch die Erfolgsfaktoren unterscheiden sich je nach Aufgabengebiet: Für einen Verkäufer sind andere Eigenschaften erfolgsentscheidend als für einen Produktmanager oder für einen Bereichsleiter. Infolgedessen müssen auch die Auswahlmaßstäbe, Beurteilungskriterien und Ziele unterschiedlich sein. Es ist deshalb ein Irrweg, einheitliche Beurteilungskriterien für eine ganze Firma oder auch nur eine Abteilung aufzustellen: Die zwangsläufige Beschränkung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner kürzt genau jene Erfolgsfaktoren weg, die die Besonderheit der jeweiligen Aufgabe ausmachen.

In der Regel reichen 5-8 Erfolgsfaktoren aus, um die Anforderungen an eine Funktion mit ausreichender Genauigkeit zu beschreiben. Denn als Erfolgsfaktoren sollten ja nur solche Merkmale und Fähigkeiten definiert werden, die für die jeweilige Funktion erfolgsentscheidend sind. Je mehr Erfolgsfaktoren Sie definieren, desto schwieriger wird es, im weiteren Verlauf produktiv mit ihnen zu arbeiten. Andererseits ist es besser, anfangs eine etwas größere Zahl in Kauf zu nehmen als mit „unsauberen“ Erfolgsfaktoren zu arbeiten, in denen sich mehrere Aspekte mischen. Bei den Grundvoraussetzungen ist die Anzahl nicht so wichtig, denn sie werden in der Standortbestimmung bzw. Beurteilung nur abgeprüft, aber - außer bei Defiziten - nicht detailliert betrachtet.

4 Erfolgsfaktoren als beobachtbare Indikatoren

**Wichtig:
Operationalisierung bzw. Konkretisierung der Merkmale**

Praktischen Nutzen entfalten Erfolgsfaktoren wie Grundvoraussetzungen erst dann, wenn sie eindeutig definiert sind. Es geht dabei nicht um eine wissenschaftliche Definition, die ein Wort mit vielen anderen Worten umschreibt, sondern um eine Operationalisierung, d.h. um eine Konkretisierung: Es muß eindeutig benannt werden, an welchen **beobachtbaren Fakten** (Indikatoren) man das gewünschte Merkmal erkennt.

Das ist deshalb wichtig, weil viele gängige Begriffe, die Eigenschaften oder Fähigkeiten von Mitarbeitern bezeichnen, ziemlich unklar sind. Jeder hat zwar ein Bild vor Augen, was er meint, wenn er von „Durchsetzungsfähigkeit“, „verkäuferischem Feeling“ oder auch „Coaching“ spricht - erfahrungsgemäß meint aber jeder etwas anderes damit. Diese Vieldeutigkeit bleibt so lange verborgen, wie alle darauf vertrauen, dass die anderen darunter schon das Gleiche verstehen wie man selbst. Bittet man Führungskräfte jedoch, z. B. Durchsetzungsfähigkeit zu definieren, stellt sich heraus, dass der eine sie als robusten Ellenbogeneinsatz versteht, der andere als

geschickte Manipulation, und der Dritte vielleicht als einfühlsame und dennoch interessenklare Überzeugungsarbeit. Man kann sich ausmalen, welches Chaos herauskommt, wenn nun alle drei ihre Mitarbeiter auf „Durchsetzungsfähigkeit“ beurteilen. Mit dem Ergebnis ist absolut nichts anzufangen, solange man nicht weiß, was der einzelne Vorgesetzte eigentlich unter dem Begriff versteht.

Beobachtbare Indikatoren für Durchsetzungsfähigkeit könnten beispielsweise so aussehen:

- „Der Mitarbeiter begründet seinen Standpunkt selbstsicher, nachvollziehbar und auf die Interessen des Gesprächspartners bezogen.“
- „Der Mitarbeiter gibt seinen eigenen Standpunkt nicht auf oder schwächt ihn ab, wenn er nachdrücklich mit einer anderen Position konfrontiert wird.“
- „Der Mitarbeiter arbeitet die Einwände / Bedenken des Gesprächspartners heraus und stellt seine Argumentation erkennbar darauf ab.“
- „Der Mitarbeiter kann den Standpunkt des Gesprächspartners treffend mit eigenen Worten wiedergeben, ohne dabei den Eindruck zu erwecken, dass er seinen eigenen Standpunkt aufgibt.“
- „Der Mitarbeiter stellt eine schlüssige Verbindung zwischen seinem Standpunkt und den Bedürfnissen / Interessen seines Gesprächspartners her.“

Nun könnten Sie einwenden, dass der Begriff „schlüssig“ im letzten Indikator nicht beobachtbar ist. Damit haben Sie leider recht. Also fügen wir zur Präzisierung ein:

- „Schlüssig ist die Verbindung dann, wenn sie vom Gesprächspartner akzeptiert wird, das heißt, nicht auf verbalen oder nonverbalen Widerspruch trifft.“

Mag sein, dass Sie mit dieser Definition nicht einverstanden sind. Vielleicht finden Sie, dass man die Schlüssigkeit einer Argumentation nicht aus der spontanen, subjektiven Reaktion eines Gesprächspartners ableiten kann. Doch die Tatsache, dass man hier unterschiedlicher Meinung sein kann, ist kein Mangel, sondern ein Fortschritt. Nun können wir fruchtbar und konstruktiv darüber streiten, woran man eine schlüssige Argumentation eigentlich erkennt. Davor hatten wir nur den abstrakten Begriff Durchsetzungsfähigkeit, den wahrscheinlich die meisten Vertriebsmanager wichtig finden - in ihrer jeweils persönlichen Interpretation des Wortes. Das heißt, wir hatten nur einen nutzlosen Scheinkonsens, über den Michael Löhner treffend sagt: „Je belangloser, desto Konsens.“

Denken Sie daran:

Nur dort, wo man unterschiedlicher Meinung sein kann, ist Übereinstimmung ein Fortschritt. Aussagen, denen sowieso jeder zustimmt, sind belanglos.

Ansatz:
Lassen Sie die
**Merkmale nur
bewerten
oder auch
beobachten?**

Haben Sie sich auf solche oder ähnliche Indikatoren verständigt, wird das Vorliegen von Durchsetzungsfähigkeit nachprüfbar. Das hat den großen Vorteil, dass Sie nicht mehr lang und kontrovers diskutieren müssen, ob jemand Durchsetzungsfähigkeit besitzt, sondern nur noch gemeinsam hinschauen müssen, ob die festgelegten Indikatoren erfüllt sind. Durch das Formulieren von Indikatoren entsteht Eindeutigkeit - oder, anders gesagt, das **Bewertungsproblem** verwandelt sich in ein **Beobachtungsproblem**.

Für die übersichtliche Darstellung der Erfolgsfaktoren hat sich folgendes Format bewährt:

Erfolgsfaktor	Erläuterungen	Mögliche Indikatoren
Durchsetzungsfähigkeit	Überzeugungskraft	● Begründet seinen Standpunkt selbstsicher, nachvollziehbar und auf die Interessen des Gesprächspartners bezogen
	Festigkeit	
	Einfühlungsvermögen	● Gibt seinen eigenen Standpunkt nicht auf oder schwächt ihn ab, wenn er nachdrücklich mit einer anderen Position konfrontiert wird
	Rhetorisches Geschick	
	Verhandlungskompetenz	
Ausdauer, Hartnäckigkeit, Am-Ball-Bleiben	● Arbeitet die Einwände / Bedenken des Gesprächspartners heraus und stellt seine Argumentation erkennbar darauf ab	
		● ...

Gegen die mittlere Spalte „Erläuterungen“ könnte man einwenden, dass es nichts bringt, einen unklaren Begriff (wie Durchsetzungsfähigkeit) durch weitere unklare Begriffe zu umschreiben. In der Praxis erweist sich diese Spalte aber aus zwei Gründen als nützlich: Erstens tragen die erläuternden Begriffe eben doch dazu bei, zu verdeutlichen, wie der Hauptbegriff hier gemeint ist. Oder hätten Sie einen Begriff wie „Einfühlungsvermögen“ im Umfeld von Durchsetzungsfähigkeit erwartet? Zum zweiten erhöhen sie die Akzeptanz, weil sich hier i.d.R. viele Stichworte sammeln, die im Laufe der Erarbeitung zusammengetragen wurden.

Wichtig:

Die „Übersetzung“ von Eigenschaften und Verhaltensweisen in beobachtbare Indikatoren ist das Fundament der Qualitätssteigerung: Es ist der Schlüssel sowohl zu einer gezielten Mitarbeiterauswahl als auch zur Entwicklung der bestehenden Mannschaft. Denn nur wenn konkret und präzise bestimmt ist, was die Begriffe bedeuten, ist eine objektive Mitarbeiterbeurteilung möglich.

Führungsaufgabe: Feedback

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Indikatoren eine große Hilfe dabei sind, nachvollziehbares Feedback zu geben und persönliche Entwicklungsziele zu vereinbaren, die dem Mitarbeiter bei der Frage, was er eigentlich in welcher Weise verändern soll, eine klare Orientierung geben. Genau an dieser Stelle werden die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten häufig im Stich lassen - nicht in böser Absicht, sondern weil sie es auch nicht besser können: „Meier, Sie kommen im ersten Eindruck nicht so richtig rüber. Da müssen Sie unbedingt mal was machen dran!“

Auch für die Gestaltung von Schulungsmaßnahmen liefern die Erfolgsfaktoren und Indikatoren die nötige Zielklarheit: Es ist blankes Glücksspiel, ein Seminar „Abschlusstechniken“ (oder, noch schlimmer, „Verkaufstechniken für Gewinner“) zu buchen, in der Hoffnung, dass der Trainer schon 'überbringen werde, was man selbst nicht klar auszudrücken in der Lage ist. Wer die Qualität seiner Mannschaft systematisch verbessern will, muss angeben können, welche konkreten Fähigkeiten zu welchem konkreten Ziel hin verbessert werden sollen.

Die Schlüsselfrage nach der Trainierbarkeit

Sowohl bei den Grundvoraussetzungen als auch bei den Erfolgsfaktoren ist eine zentrale Frage die nach ihrer Erlernbarkeit.

Es gibt Merkmale, Fähigkeiten und Einstellungen, die nicht, oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand, durch Schulung zu beeinflussen sind. Dazu zählen zum Beispiel

- logisch-analytische Fähigkeiten,
- die Bereitschaft, andere zu führen (statt Dinge selber zu machen),
- Kontaktbereitschaft und die Freude am Beeinflussen von Menschen.

Und es gibt andere Merkmale, Fähigkeiten und Einstellungen, die verhältnismäßig leicht zu erlernen sind.

Denken Sie daran:

Es geht dabei nicht um das „wissenschaftliche“ Problem, ob bestimmte Dinge „angeboren“ oder „erlernt“ sind. Unser Anliegen ist sehr viel praktischer: Es geht darum, ob Sie es für realistisch und machbar halten, die jeweilige Eigenschaft oder Verhaltensweise bei Ihren Mitarbeitern dauerhaft zu verändern, und zwar nicht theoretisch, sondern unter den Rahmenbedingungen und Restriktionen, unter denen Sie als Vorgesetzter arbeiten. Je weniger Zeit und Ressourcen Ihnen zu Verfügung stehen, desto weniger Raum für „pädagogischen Optimismus“ bleibt Ihnen.

Die Frage nach der Trainierbarkeit ist deshalb so wichtig, weil sie eine grundlegende Weichenstellung für Ihre gesamte Qualitätsstrategie bedeutet: Je schwieriger ein Merkmal durch Lernen zu beeinflussen ist, desto wichtiger ist, es bereits im Einstellungsprozeß möglichst treffsicher herauszufiltern. Jeder Fehlgriff ist hier mit erheblichen Nachteilen für das Unternehmen und meist auch für den betroffenen Mitarbeiter verbunden.

Umgekehrt macht es wenig Sinn, leicht erlernbare Fähigkeiten (wie Englisch oder PC-Kenntnisse) zum K.O.-Kriterium für die Mitarbeiterauswahl zu machen. Das können Sie sich nur leisten, wenn ein Überangebot an qualifizierten Kandidaten besteht. Dann lassen sich Schulungs- und Einarbeitungskosten sparen, indem man auch erlernbare Fähigkeiten selektiert. Bei knappen Fähigkeitsprofilen (wie guten Verkäufern) hingegen reduziert jedes unnötige Auswahlkriterium die Zahl der in Frage kommenden Kandidaten.

Im Alltag läuft es oft genau umgekehrt: Die Personalabteilung macht die Vorauswahl nach Merkmalen, die aufgrund der „Papierform“ leicht zu überprüfen sind - egal wie leicht sie zu erlernen wären. So geht mancher geeignete Kandidat verloren.

Wie beurteilen Sie die **Trainierbarkeit** eines **Erfolgsfaktors** oder einer **Grundvoraussetzung**?

Statt darüber zu spekulieren, ob z. B. Durchsetzungsfähigkeit erlernbar ist, überprüfen Sie Ihre Erfahrungen: Wie viele Menschen haben Sie erlebt, deren Durchsetzungsfähigkeit sich deutlich verbessert hat, und bei wie vielen hat sich wenig verändert?

Zweitens: Bei wie vielen Menschen, die hier Verbesserungsbedarf hatten, ist es Ihnen als Vorgesetzter bislang gelungen, deutliche Verbesserungen zu erreichen - sei es durch Ihre eigenen Impulse oder durch geeignete Schulungen? Wahrscheinlich werden Sie bei diesem erfahrungsorientierten Vorgaben zu einer eher realistischen Einschätzung gelangen, die Ihnen in der Praxis sicher weiterhilft.

Einstellungskriterien:
Nicht trainierbare Fähigkeiten

5 Wo steht Ihr Vertriebsteam?

5 Standortbestimmung auf Basis der Erfolgsfaktoren

Nachdem Sie nun die Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren definiert haben, kann die praktische Arbeit an der Qualitätssteigerung beginnen. Kurzfristig sollten dabei vor allem zwei Dinge angegangen werden:

- Eine Bestandsaufnahme des vorhandenen Teams
- Die Neuausrichtung des Auswahlverfahrens für neue Mitarbeiter

Die Ableitung weiterer Maßnahmen - z. B. zu Schulung, Führung, Karriereentwicklung - sollte zurückgestellt werden, bis die Ergebnisse der Bestandsaufnahme vorliegen.

Bei dieser Bestandsaufnahme geht es nicht nur um die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter, sondern auch und vor allem um ein Gesamtbild:

Bei welchen Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren ist Ihr Team insgesamt stark, wo muß es sich verbessern? Mit welchen Aspekten können Sie vorerst zufrieden sein, worauf sollte sich Ihr Qualitätssteigerungsprogramm konzentrieren?

Praxistip

Theoretisch können Sie sich nun einfach in Ihr Büro zurückziehen und Ihre Mitarbeiter beurteilen. Oder, wenn Ihre Team zu groß ist als dass Sie es selbst noch im Detail überschauen können, eine Bestandsaufnahme-Klausur mit Ihren Führungskräften einberufen. Besser ist jedoch, wenn Sie daraus einen offenen Prozess machen und die Mitarbeiter durch Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen in Ihr Vorhaben einbeziehen. Das erhöht zwar den Aufwand, aber auch den Nutzen. Denn so entsteht ein Ergebnis, das nicht nur in Ihrem Kopf existiert (und evtl. in denen Ihrer Führungskräfte), sondern eine gemeinsam geteilte Erkenntnis Ihres gesamten Teams ist.

Der Unterschied wird deutlich, wenn es hinterher darum geht, Schlußfolgerungen aus den Befunden zu ziehen: Wenn alle am Entstehungsprozess beteiligt waren, müssen die Schlussfolgerungen nicht mehr mühsam begründet und verkauft werden, sondern sind die logische Konsequenz aus den gemeinsam erarbeiteten Erkenntnissen.

**Achtung:
Mitbestimmungspflicht**

Eine solche Standortbestimmung oder Beurteilung ist nach § 94 (2) Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig.

Lesetip für Sie

Wie Sie Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen einführen, erfahren Sie in den Beiträgen „Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“ (Gruppe 5) und „Einführung von Zielvereinbarungen“ (Gruppe 8).

Individuelle Standortbestimmung

Wenn es in Ihrem Haus bereits ein Beurteilungssystem gibt, dann sollten Sie diese System jetzt an den Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren ausrichten. Das heißt schlicht, Sie ersetzen die vorhandenen Beurteilungskriterien durch die von Ihnen erarbeiteten Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren.

Aufgepasst:

Widerstehen Sie der Versuchung, noch ein paar Punkte aus dem alten System ins neue hinüberzuretten! Was aus dem alten System wesentlich ist, sollte sich ohnehin entweder bei den Grundvoraussetzungen oder bei den Erfolgsfaktoren wiederfinden. Sollte etwas Wichtiges übersehen worden sein, dann integrieren Sie es nachträglich.

Gleich ob Sie ein altes Beurteilungssystem ersetzen oder mit den Erfolgsfaktoren erstmals eines einführen: In der ersten Runde sollten Sie noch nicht von einer Beurteilung sprechen, sondern nur von einer Standortbestimmung. Es wäre nicht fair, eine formelle Beurteilung anhand von Kriterien durchzuführen, die gerade erst neu festgelegt worden sind. Eine gemeinsame Standortbestimmung hingegen können Sie sehr wohl durchführen.

Es ist zweckmäßig, für die Standortbestimmung (und spätere Beurteilung) ein Formular zu entwerfen, das drei Hauptteile enthält:

- **Grundvoraussetzungen:** Einfache Auflistung der Grundvoraussetzungen mit drei Rubriken zum Ankreuzen: In Ordnung - leichte Defizite - gravierende Defizite. Für den Fall, dass Defizite bestehen, sollte etwas Raum für Erläuterungen sein.
- **Erfolgsfaktoren:** Sehen Sie für jeden Erfolgsfaktor sowohl eine quantitative Einstufung (Zahlenwert) als auch eine schriftliche Erläuterung vor. Auch wenn es das Formular in die Länge zieht, empfiehlt es sich, pro Erfolgsfaktor mindestens eine viertel Seite Platz für Erläuterungen zu lassen.
- **Zielvereinbarungen:** Das Formular sollte Platz für maximal drei persönliche Entwicklungsziele bieten, jeweils mit den Rubriken Benennung des Ziels, Operationalisierung (An welchen beobachtbaren Merkmalen wird festgemacht, ob das Ziel erreicht wurde?), Termine und sonstige Vereinbarungen (wie z. B. Unterstützung durch den Vorgesetzten).

Wichtig:

Verwenden Sie für die Standortbestimmung keine Schulnoten-Skala: Schulnoten sind für so viele Menschen mit problematischen Erinnerungen belastet, dass Sie weder sich noch den Mitarbeitern einen Gefallen tun, wenn Sie dieses Fass aufmachen.

Gut bewährt hat sich für die Erfolgsfaktoren eine fünfstufige Skala mit der „1“ als schlechtestem und der „5“ als bestem Wert. Als „Normwert“ definieren Sie die 3; die Erläuterung dafür könnte etwa lauten: „Gut - entspricht voll und ganz den Anforderungen. (Normwert für Mitarbeiter mit ca. 2-3 Jahren Erfahrung, die man bei einer Vakanz jederzeit gerne übernehmen würde.) Eine siebenstufige Skala ist fast schon zu kompliziert, und eine dreistufige läßt zu wenig Ausdrucksmöglichkeiten und führt dazu, dass kleine Schwächen unterdrückt werden, weil man nicht gleich die schlechteste Bewertung vergeben will.

Denken Sie daran:

Im Mitarbeitergespräch brauchen die Grundvoraussetzungen nur kurz abgeprüft werden - wenn sie erfüllt sind, bringt eine detaillierte Beschäftigung wenig Nutzen. Wenn es hingegen Defizite gibt, hat ihre Behebung Vorrang vor den Erfolgsfaktoren.

Im Mittelpunkt des Beurteilungsgesprächs stehen die Erfolgsfaktoren. Der Mitarbeiter sollte sowohl die Gelegenheit haben, detailliert seine Selbsteinschätzung

6 Fördern Sie Ihre Mitarbeiter

vorzutragen, als auch, ein detailliertes Feedback von seinem Vorgesetzten zu erhalten.

Für die Qualität dieses Gesprächs haben die Indikatoren eine immense Bedeutung. Es ist extrem wertvoll, wenn Führungskräfte dazu in der Lage sind, konkretes und nachvollziehbares Feedback zu geben. Wer nur vage Eindrücke äußern kann („Sie wirken einfach zu unsicher - Sie müssen dringend mal was für Ihre Selbstsicherheit tun!“), der erntet zwar ein hilfloses Nicken, wird aber keine Veränderung zum Positiven erzielen - und damit als Führungskraft wirkungs- und damit nutzlos bleiben.

Das Gleiche gilt für die Vereinbarung von Entwicklungszielen: Nur wenn sie präzise und beobachtbar formuliert sind, hat der Mitarbeiter Klarheit, was von ihm erwartet wird, und kann seine Anstrengungen darauf ausrichten.

Übergreifende Bestandsaufnahme des Teams

Aus den Standortbestimmungen der einzelnen Mitarbeiter läßt sich mit geringem Aufwand eine übergreifende Standortbestimmung für das gesamte Team erstellen.

Mitarbeiter	A	B	C	D	...	Durchschnitt
Grundvoraussetzung 1	✓	✓	✓	✓	...	ok
Grundvoraussetzung 2	✓	-	-	-	...	??
Grundvoraussetzung 3	✓	✓	-	✓	...	ok
...						
Erfolgsfaktor 1	4	3	3	4	...	3,7
Erfolgsfaktor 2	3	2	2	2	...	2,2
Erfolgsfaktor 3	3	3	2	4	...	3,4
Erfolgsfaktor 4	5	4	3	3	...	3,8
Erfolgsfaktor 5	4	4	3	4	...	3,9
Erfolgsfaktor 6	3	3	1	2	...	2,4
Erfolgsfaktor 7	4	3	2	3	...	3,2

Abb. 3: Übergreifende Standortbestimmung

Natürlich stellt sich bei einer solchen Gesamtbetrachtung immer die Frage nach der Vergleichbarkeit der Einschätzungen. Sie läßt sich mit ausreichender Genauigkeit gewährleisten, wenn man verlangt, dass das Gesamtbild jeder Einheit in einer plausiblen Relation zu ihrem operativen Ergebnis steht.

6 Gezielte Mitarbeiterentwicklung

**Erfolgsgrundlage:
Schulungsziele konkret und eindeutig festlegen**

Mit dieser Analyse liegt eine qualifizierte Bestandsaufnahme quer über das gesamte Team vor. Nun können Sie die Schwerpunkte für Entwicklungsmaßnahmen bestimmen. Das Ziel ist dabei, den Mittelwert des gesamten Teams nach oben zu verschieben. Nach der 80:20-Regel sollten zwei bis drei gezielte Programme ausreichen, um die durchschnittliche Qualität der Gruppe deutlich anzuheben. Die Wirksamkeit solcher fokussierter Maßnahmen ist um ein Vielfaches höher als der Nutzen der verbreiteten hoffnungsbasierten Programme nach der Devise: „Ein bisschen Verkaufstraining kann auf keinen Fall schaden!“

Praxistip

Formulieren Sie Schulungsziele möglichst konkret: Was genau sollen die Mitarbeiter nach der Schulung anders machen? Welche Kenntnisse, Einstellungen und Fähigkeiten brauchen sie dazu? Auf welche Art und Weise stellen Aufbau und Gestaltung des Schulungsprogramms sicher, dass die Mitarbeiter am Schluß nicht nur die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen, sondern sie tatsächlich einsetzen?

7 Mitarbeitergespräche erfolgreich führen – Ziele gemeinsam festlegen

Gleich ob Sie externe oder interne Trainer für solche Schulungen einsetzen: Wahrscheinlich müssen Sie mit Hartnäckigkeit und Penetranz dafür sorgen, dass tatsächlich die von Ihnen gewünschten Inhalte in der Schulung abgedeckt werden. Für außenstehende Anbieter ist die Verlockung groß, ihr vorbereitetes und „bewährtes“ Standardprogramm mit geringen sprachlichen Anpassungen auch bei Ihnen durchzuziehen. Das spart Vorbereitungszeit und zudem gehen viele Trainer davon aus, dass die Schulungsinhalte ihr Kompetenzgebiet sind und die Kunden hier gefälligst akzeptieren sollen, was sie sich als Experten ausgedacht haben. Nicht jeder Trainer wird bereit und in der Lage sein, ein auf Ihre Lernziele maßgeschneidertes Programm zu entwickeln. Wenn Sie aber einen solchen gefunden haben, dann ist es wahrscheinlich eine Partnerschaft für lange Zeit - das heißt, die Mühe lohnt doppelt!

Beachten Sie:

Neben der Paßgenauigkeit der Schulungsinhalte ist ein zweiter Faktor für den Umsetzungserfolg ausschlaggebend: Die enge Verzahnung zwischen Schulung und der Führung vor Ort. In der Praxis scheitert das oft schon daran, dass die Vorgesetzten die Schulungsinhalte nicht kennen. Wenn der Vorgesetzte die Umsetzung des Gelernten nicht fordert und unterstützt, stellt sich die Frage, wozu das Geld für die Schulung überhaupt ausgegeben worden ist. Umgekehrt ist es für die Umsetzung vor Ort eine große Hilfe, wenn die Schulungsinhalte genau darauf abgestimmt sind, wie anschließend in der Praxis gearbeitet werden soll. Dann können die Führungskräfte vor Ort den Ball, der ihnen von der Schulung zugespielt wird, aufnehmen und die Mitarbeiter bei der erfolgreichen Umsetzung coachen.

Falls die Schwächen der Mitarbeiter in schwer trainierbaren Bereichen liegen, wird es schwieriger - was aber kein Grund zum Wegschauen sein darf. Denn Probleme lassen sich nicht dadurch beheben, dass man sich weigert, sie zur Kenntnis zu nehmen. Da es in der Regel nicht realistisch ist, die Hälfte oder auch nur ein Viertel der Mannschaft auszutauschen, sind kreative Lösungen gefragt: Vielleicht ist es möglich, die Defizite durch Mehrleistungen bei anderen Erfolgsfaktoren zu kompensieren. Vielleicht sind ausgleichende Maßnahmen über etliche Jahre erforderlich, bis der Generationswechsel das Defizit relativiert. Im Extrem ist eine Änderung der Vertriebsstrategie notwendig, weil es keinen Sinn hat, an einer Strategie festzuhalten, die mit der vorhandenen Mannschaft nicht realisierbar ist.

7 Leistungsbezogene Führung und Coaching

Das wichtigste Instrument der Mitarbeiterentwicklung ist jedoch nicht die Schulung, sondern die Führung vor Ort - sofern sie funktioniert. Je sorgfältiger sich die Vorgesetzten mit den Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen, je mehr Mut sie zum offenen Feedback haben und je konsequenter sie mit jedem einzelnen Mitarbeiter ein für ihn maßgeschneidertes Programm entwickeln, desto mehr können sie selbst dazu beitragen, dass die Mitarbeiter über sich hinauswachsen. Deshalb sind Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen wichtig, aber

**Aufgabe:
Führungskraft
als Coach
gefordert!**

auch die kontinuierliche Ermutigung („Coaching“) zur „Stärkung der Stärken und Schwächung der Schwächen“.

Dabei müssen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Leistungsständen ganz unterschiedlich geführt werden. Für Sie als Führungskraft ist es sinnvoll, sich über die Standortbestimmungen bzw. Beurteilungen hinaus eine Einschätzung der Entwicklungsperspektiven Ihrer einzelnen Mitarbeiter zu erarbeiten. Sie kann in einer Matrix wie der folgenden zusammengefaßt werden:

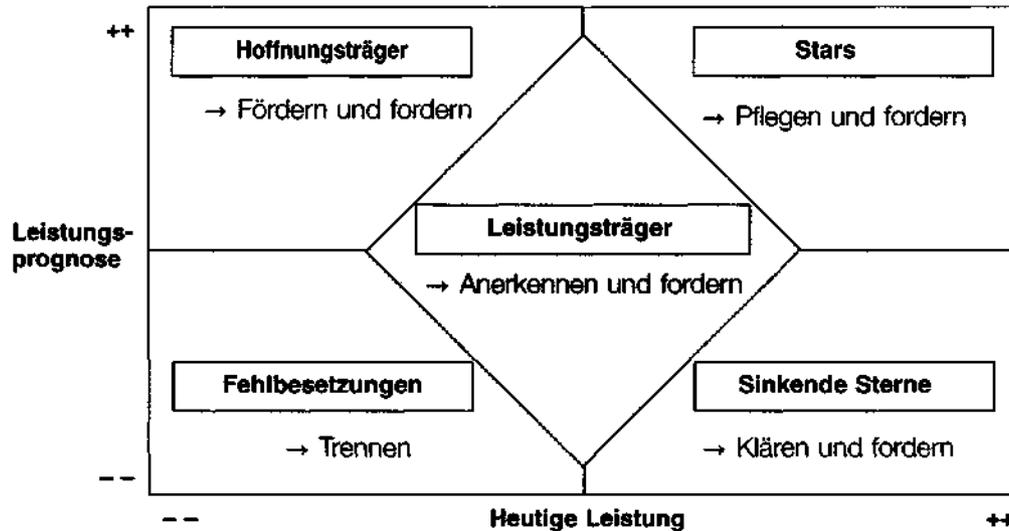


Abb. 4: Maßgeschneiderte Führung

Beginnen wir gleich mit dem unangenehmsten Thema, den „**Fehlbesetzungen**“ In der Praxis sind das meistens nicht so viele. Bei den meisten schwachen Mitarbeitern haben die Vorgesetzten erfahrungsgemäß die Hoffnung, dass sich die Leistung in absehbarer Zeit verbessern wird. Das ist auch in Ordnung. Wie immer bei positiven Erwartungen muss man nur aufpassen, dass man sich nicht selbst in die Tasche lügt. Wenn sich ein Mitarbeiter bei ehrlicher Betrachtung über einen längeren Zeitraum hinweg kaum verbessert hat, ist es Zeit für einen Schlussstrich. Denn die betreffenden Mitarbeiter belasten nicht nur das Gesamtergebnis und damit die Stimmung im Team, sondern sie leiden in aller Regel selbst massiv unter ihren Misserfolg. Häufig sind sie in einer anderen Funktion besser aufgehoben.

Das zweite schwierige Thema sind die „**sinkenden Sterne**“. Wenn die Leistungskurve nach unten zeigt, hat dies immer gute (bzw. schlechte) Gründe. Und an der negativen Entwicklung wird sich so lange nichts ändern, wie sich an den Gründen nichts ändert. Also muß in diesem Fall das Ziel sein, im Gespräch mit dem Mitarbeiter eine Klärung der Gründe anzustreben. Sie können im privaten Bereich liegen, im Motivationsbereich (z. B. wenn das Haus und der Mercedes abbezahlt sind), aber auch im beruflichen Bereich. Möglicherweise sind sogar Sie selbst als Vorgesetzter Teil des Problems.

Herausforderung:
Schwache Leistungen offensiv angehen

Wichtig:

Sie ahnen: Das werden keine einfachen Gespräche. Führen Sie sie trotzdem. Denn dadurch, dass Sie einerseits mutig eine Klärung herbeiführen und andererseits den Mitarbeiter konsequent fordern, haben Sie gute Chancen, eine Veränderung zum Positiven zu erreichen.

Aufgepasst:

Die „**Leistungsträger**“ in der Mitte sind insofern eine schwierige Gruppe, als sie leicht übersehen werden. Hier findet sich in der Regel ein Großteil der Mitarbeiter, aber nur ein Bruchteil der Aufmerksamkeit der Vorgesetzten. Das ist einerseits verständlich, denn die Leute „funktionieren“ ja - also wendet sich die Aufmerksamkeit automatisch den Stellen zu, wo es nicht funktioniert. Doch genau das ist extrem gefährlich. Denn wenn das reibungslose Funktionieren nicht wahrgenommen wird, dann liegt die einzige Möglichkeit, Zuwendung zu bekommen darin, dass man nicht funktioniert.

8 Wählen Sie Mitarbeiter sorgfältig aus

Stärker im Blickpunkt stehen meist die „**Hoffnungsträger**“, also diejenigen, von denen man erwartet, dass sie sich deutlich über ihre heutige Leistung hinaus entwickeln werden. Hier besteht die Gefahr der Verwöhnung: Man trägt die „High Potentials“ auf Händen und verschont sie weitgehend von den weltlichen Plagen, denen die normalen Mitarbeiter ausgesetzt sind. So züchtet man Drohen, nicht Leistungsträger. Auch und gerade für die Hoffnungsträger gilt das Führungsprinzip „Fördern durch Fordern“. Konkret heißt das etwa: „Wir trauen Ihnen noch eine Menge mehr zu. Beweisen Sie uns, dass wir recht haben!“

Von großer Bedeutung für die Sicherung der Ergebnisse ist schließlich, die heutigen Leistungsträger an das Unternehmen zu binden und motiviert zu halten. Besonders bei den „**Stars**“ führt dies nicht selten zu einem unsicher-wackeligen Führungsverhalten: Motivation wird hier häufig als Nachgiebigkeit und „Bestechung“ mißverstanden. Statt ihnen ständig mit dem roten Teppich hinterherzurennen, sollte man die Stars dadurch würdigen, dass man sie für besonders wichtige Aufgaben heranzieht - je nach Talent und Neigung etwa für das Coaching neuer Mitarbeiter, für strategische Projekte oder für die Weiterentwicklung von Materialien, Methoden und Konzepten. Solche Schlüsselaufgaben bedeuten den Profis oft sehr viel mehr als ein paar Hunderter zusätzlich oder eine „Sonderbehandlung“ durch die Vorgesetzten.

Wichtig:

Genau das ist das „Führen durch Coaching“ ein, von dem so häufig und so unklar die Rede ist: Aufgabe der Vorgesetzten ist, sich individuell und sorgfältig mit dem Leistungsstand jedes Mitarbeiters auseinanderzusetzen, Feedback und Orientierung zu geben, sich mit den Gründen für Leistungsmängel und Leistungsverweigerung auseinanderzusetzen, gleich ob sie in der Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters, im Teamklima oder in ihrem eigenen Verhalten begründet liegen, und die Mitarbeiter zur Weiterentwicklung zu ermutigen, gleich in welcher Leistungsklasse sie derzeit sind.

**Führungsprinzip:
Fördern durch Fordern**

Nicht zufällig steht in der obigen Matrix in allen Feldern bis auf eines das Wort „Fordern“. Mitarbeiter zu fordern über das Maß hinaus, was sie heute bereits leisten, heißt sie zu ermutigen, insbesondere wenn es mit Anerkennung der heutigen Leistung verbunden ist. Denn die darin enthaltene Message lautet: „Du bist gut - und ich traue dir noch mehr zu!“ Genau das ist Ermutigung. Und umgekehrt: Jemandem nichts mehr abzuverlangen, ihn zu schonen, heißt, dass man ihn aufgegeben hat.

8 Neuausrichtung der Mitarbeiterauswahl

Fehler bei der Mitarbeiterauswahl sind später nur noch schwer zu korrigieren. Insbesondere bei Defiziten in nicht trainierbaren Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren bleibt im Grunde nur die unschöne Alternative, entweder mit dem Problem zu leben oder sich zu trennen. Grund genug also, bei der Auswahl neuer Mitarbeiter mit größter Sorgfalt zu prüfen, wie es um diejenigen Grundvoraus-

9 Beförderungen nach neuen Kriterien vornehmen

Setzungen und Erfolgsfaktoren steht, die durch Schulung nicht oder nicht schwer zu beeinflussen sind.

Wenn Sie die Mitarbeiterauswahl auf der Basis der nicht trainierbaren Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren treffen wollen, stellt dies besonders hohe Anforderungen an die Qualität der Indikatoren. Damit Sie bei der Personalauswahl zu einer hohen Treffsicherheit kommen, benötigen Sie „Schnellindikatoren“, die nicht erst nach Monaten ansprechen, sondern innerhalb der kurzen Zeit des Auswahlprozesses eine zuverlässige Prognose über Eignung oder Nichteignung liefern.

Die Erarbeitung solcher Indikatoren ist ein gutes Stück Arbeit: Es erfordert erstens zu bestimmen, an welchen beobachtbaren Indikatoren sich (zum Beispiel) Erfolgswille bemerkbar macht, und zweitens, durch welche Fragen, Aufgabenstellungen oder sonstige Quellen man innerhalb der Sondersituation Bewerbung verlässliche Hinweise darauf ableiten kann. Der Auswahlprozeß muß konsequent so gestaltet werden, dass zu allen nicht trainierbaren Anforderungen fundierte Aussagen ermöglicht werden.

Welches Auswahlverfahren das geeignetste ist - ob Gespräche, Tests, Assessment Center oder andere Verfahren -, läßt sich so allgemein nicht beantworten. Das hängt von der Art der zu prüfenden Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren ab: Manche kann man in einem strukturierten Interview recht gut feststellen, andere sind tatsächlich über ein AC besser zu erfassen. Optimal ist das Verfahren, das für Ihre Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren mit vertretbarem Aufwand die besten Daten liefert.

Dass die Kosten des Auswahlverfahrens dabei nicht das wichtigste Entscheidungskriterium sind, beweist folgende grobe Abschätzung der Entscheidungskosten:

Entscheidungsstufe	Kosten (DM)
Prüfung der Bewerbungsunterlagen	200
Zwei Vorstellungsgespräche	3.000
Assessment Center (pro Person)	5.000
Trennung nach Schulung	15.000
Trennung während der Probezeit	50.000
Trennung nach einem Jahr	150.000

9 Karriereentscheidungen

Machen Sie die Erfolgsfaktoren auch zur Grundlage von Karriereentscheidungen! Maßstab für Beförderungen darf nicht allein die Leistung bei der bisherigen Aufgabe sein - noch wichtiger die Frage, wie gut jemand die Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren der zu besetzenden Funktion erfüllt. Dies ist die einzige Möglichkeit, dem „Peter-Prinzip“ zu entkommen, wonach man bei einer Beförderung nach der bisherigen Leistung immer das Risiko eingeht, seinen fähigsten Verkäufer zu verlieren und dafür einen unfähigen Verkaufsleiter zu bekommen.

Das heißt in der Konsequenz, dass es richtig ist, nicht immer den Besten (in der bisherigen Funktion) zu befördern - es kann durchaus sinnvoll sein, einen Kandidaten vorzuziehen, der in seiner heutigen Position zwar gute aber keine überragende Arbeit macht, aber wesentliche Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren für die künftige Position mitbringt.

Bei welchen Fragestellungen kann die Umsetzungsberatung für Sie von Nutzen sein ?

Wir sollten miteinander sprechen, wenn einer der folgenden Punkte Ihre Situation trifft:

Größerer Veränderungsbedarf: Sie planen Veränderungen, für die Sie die Akzeptanz und engagierte Mitwirkung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen

Organisationsentwicklung / Change Coaching: Sie wollen die geplanten Veränderungen nicht mit Heerscharen externer Berater realisieren, sondern mit internen Teams

Umsetzungsschwäche: In Ihrem Unternehmen werden immer wieder vielversprechende Konzepte entwickelt, doch die Umsetzung bleibt hinter den Erwartungen zurück

Internes Marketing: Sie wissen, dass für die breite Akzeptanz der von Ihnen geplanten Veränderungen gute Kommunikation entscheidend sein wird

Post-Merger-Integration: Zwei Firmen, die vielleicht noch bis vor kurzem Wettbewerber waren, sollen zu einem schlagkräftigen neuen Unternehmen zusammengeschweißt werden

Steigerung der Mitarbeiterqualität: Sie wollen die Qualität Ihrer Mitarbeiter in Vertrieb, Marketing oder anderen Schlüsselfunktionen konsequent und systematisch steigern

Reibungsverluste: Der "Wirkungsgrad" Ihres Unternehmens oder Bereichs lässt zu wünschen übrig - zu wenig Energie kommt auf die Straße, zu viel geht durch innerbetriebliche Reibungsverluste verloren

Personalabbau: In Ihrem Unternehmen müssen Restrukturierungen und Entlassungen menschlich und professionell umgesetzt werden

Neuaufbruch/Revitalisierung: Nach einer harten Zeit muss in Ihrem Unternehmen ein neuer Anfang gesetzt werden, um die Belegschaft aus Demoralisierung und Mutlosigkeit herauszuführen

Teamentwicklung im Management: Sie wollen in Ihrer Führungsmannschaft eine tragfähige Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen

Konflikt-Management: In Ihrem Unternehmen gibt es Konflikte, die Sie nicht länger hinnehmen wollen

Spezialaufgaben: Sie suchen für eine spezielle Fragestellung die Konzipierung und/oder Realisierung eines Schulungsprogramms, das auf dem Markt nicht angeboten ist

Coaching: Sie suchen für sich selbst oder einen Ihrer oberen Manager einen Berater, um gezielt an bestimmten Themen zu arbeiten, an denen Sie und / oder der Betreffende Orientierungs- und Handlungsbedarf sehen

Interesse ? – Dann freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme:

DIE UMSETZUNGSBERATUNG
Winfried Berner + Kollegen BDU
Tel. +49 / 99 61 / 91 00 44 – Fax 91 00 43

www.umsetzungsberatung.de – die umfassende Website zum Thema Change!