

**Jahreszielsysteme als Instrument der strategischen und operativen Führung**

- Übersicht und Gebrauchsanleitung im Schnelldurchgang -

Jahreszielsysteme erleichtern die Führung, unterstützen die strategische Ausrichtung und motivieren. Andererseits wirken sie sofort destruktiv, wenn sie nicht kompatibel geplant und konsequent in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden.

Transparenz und Kompatibilität der Ziele (Fallbeispiel) – Seite 2

Exkurs: Was ein Strategie-Workshop alles auslösen kann – Seite 3

Strategische Orientierung auf allen Ebenen, alle einbeziehen! – Seite 5

Elemente des Jahreszielsystems und seine Philosophie – Seite 7

Jahreszielgespräch als Verhandlungssache – Seite 8

Jahreszielgespräche in einzelnen Schritten – Seite 10

Die Hilfe-Frage im Jahreszielgespräch – ein eigenes Thema – Seite 14

Ausblick: Anmerkungen über Vergütungssysteme – Seite 16

---

**Beratungs- und Trainings-Angebote von cvk-consulting zum Thema:**

**Einführungsworkshop** und Beratung Geschäftsführung und Personalleitung  
(1/2 Tag)

**Führungskräfte-Schulung.** Einführung in das System, Erläuterung der Formblätter, Training der Gesprächsführung in den einzelnen Phasen des Jahreszielgesprächs. Intensivtraining mit Videomitschnitt in Gruppen von bis zu 7 Teilnehmenden.  
(2 Tage)

**Im Maßnahmenpaket enthalten:** Master-Folien für die hier beschriebene Durchführung von Jahreszielgesprächen im Unternehmen, Trainings-Folien.

**Unbedingt empfehlenswert:** Einführung des Jahreszielsystems in Verbindung mit Strategie-Workshop (2 Tage), Führungstraining als Basis-Seminar (2 x 2,5 Tage)

---

© Claus von Kutzschenbach 2008. Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt: Er darf zum eigenen Bedarf ausgedruckt, die darin beschriebenen Verfahren dürfen angewandt werden. Eine kommerzielle Nutzung von Text und Abbildungen Dritten gegenüber ist nicht erlaubt.

Claus von Kutzschenbach, cvk-consulting

Wilhelminenstraße 1, 65193 Wiesbaden, Telefon: 0611 – 52 37 20, E-Mail: [cvk@cvk-consulting.de](mailto:cvk@cvk-consulting.de)

[www.cvk-consulting.de](http://www.cvk-consulting.de)

# Jahreszielsysteme als Instrument der strategischen und operativen Führung

*Jahreszielsysteme bündeln Leistungen des Unternehmens. Sie geben der Unternehmensführung und den betroffenen Mitarbeitern Orientierungshilfe und unterstützen die Arbeit der Führungskräfte.*

## Transparenz und Kompatibilität der Ziele (Fallbeispiel)

Warum die Bündelung in einem System so wichtig ist, zeigt dieser Praxisfall:

Der Produktionsleiter eines mittelgroßen Unternehmens vereinbarte im Jahreszielgespräch mit seinem Geschäftsführer eine Verlängerung der Maschinenlaufzeiten. Stillstände, etwa durch Umrüstungen, sollten um zehn Prozent gegenüber Vorjahr verkürzt werden. Dann vereinbarte der Geschäftsführer mit dem Leiter Forschung & Entwicklung in dessen Jahreszielgespräch die Erhöhung der Versuchsreihen, um die in der Vergangenheit immer wieder beobachteten Materialfehler auszumerzen und den Anteil innovativer Produkte zu erhöhen. Dabei war der Leiter Forschung & Entwicklung allerdings auf mehrere Testläufe mit der Produktionsanlage angewiesen – mit der Konsequenz vermehrter Stillstände. Ergebnis: Ein Dauerkonflikt. Denn die beiden Führungskräfte kannten die Ziele des jeweils anderen nicht und der Geschäftsführer merkte nicht, dass er bei den Jahreszielgesprächen einfach nicht aufgepasst hatte, bzw. dass da eben kein umfassendes, strategisch abgesichertes Führungssystem zugrunde lag.

Dieser (echte) Fall zeigt, was im Eifer allzu fokussierter Performance-Optimierung passieren kann. Das bringt nichts. Jahresziele dürfen nur im Einklang mit der strategischen Planung, inhaltlich transparent und in den Prozessen kompatibel erarbeitet werden. Dann sind zumindest solche Konflikte ausgeschlossen.

**Beispiel:** Die Strategie des Unternehmens sieht vor, dass der Marktanteil in einem bestimmten Kundensegment in drei Jahren um fünf Prozent gewachsen sein sollte. Marketing und Vertrieb müssen nun ihre Vorstellungen, wie das zu erreichen wäre, entwickeln und konkrete Forderungen nach Unterstützung aus den anderen Bereichen (Produktion, Forschung & Entwicklung, Einkauf, Logistik, Finanzen, Personal)

aufstellen. Diese wiederum sichern das zu oder verhandeln mit Marketing und Vertrieb und untereinander so lange, bis diese Zielsetzung realistisch erscheint.

Aus dieser strategischen Zielsetzung werden dann im obersten Führungskreis die operativen Ziele für das Planjahr abgeleitet und inhaltlich beschlossen. Jetzt führt der Geschäftsführer mit seinen Führungskräften Jahreszielgespräche, bei denen Jahresziele und die individuellen Vergütungen konkret vereinbart werden.



Wenn es andererseits das strategische Ziel sein sollte, die Zahl innovativer Produkte deutlich zu steigern, dann liegt es zunächst an der Abteilung Forschung & Entwicklung, hierfür Vorschläge zu machen und die dafür benötigten Ressourcen einzufordern und auszuhandeln. In diesem Fall haben Marketing und Vertrieb – anders als oben – wenig zu sagen, sondern müssen für sich überlegen, wie sie mit den gegebenen Mitteln die innovativen Produkte bestmöglich vermarkten und verkaufen.

Wenn es schließlich darum geht, Prozesse zu verkürzen und Kosten zu reduzieren, sind Produktion, Prozessmanagement, Logistik und Administration aufgerufen, hier als erste Vorschläge zu machen.

### Exkurs: Was ein Strategieworkshop alles auslösen kann

So einen Konsens herzustellen ist angesichts des operativen Wettbewerbs der unterschiedlichen Bereiche im Unternehmensalltag nicht einfach. Aber es muss sein. Empfehlenswert ist deshalb ein vorgeschalteter Strategieworkshop, in dem die strategische Planung aktualisiert und fortgeschrieben wird. Im Zusammenhang mit den dort gewonnen Erkenntnissen fällt die Architektur der Jahreszielsysteme leichter.

Nachfolgend ein wiederum reales Fallbeispiel, das zeigt, welche Impulse ein Strategieworkshop auslösen und wie ein Unternehmen neue Dynamik gewinnen kann.

Ein Unternehmen mit Produkten im Innenausbau hatte sich nach einem Inhaberwechsel technisch und im Prozessmanagement schnell und mit hoher Motivation seiner Mitarbeiter vom Handwerks- zum Industriebetrieb entwickelt. Nur der Erfolg im Markt war unbefriedigend, hier kam das Unternehmen nicht voran.

In einem Strategie-Workshop wurde deutlich, dass unbewusst immer noch handwerkliches Denken die Köpfe der Führungskräfte beherrschte. Nun sollte das Unternehmen neu definiert werden aus der Sichtweise und aus dem Bedarf international agierender Großkunden.

Noch im Strategie-Workshop wurden notwendige neue Sichtweisen und in dieser Konsequenz auch neue Ideen entwickelt. Daraus wurden Aufgaben und Projekte. Da ging es um das Erscheinungsbild des Unternehmens, um die Identifikation neuer potenzieller Großkunden, um standardisierte Preiskalkulationen und um Optimierungen beim Transport der fertigen Produkte. Arbeitsgruppen bildeten sich. Einmal im Monat trafen sich alle in einem extern moderierten Workshop und präsentierten ihre Ergebnisse. Einige Gruppen waren schnell am Ziel und lösten sich dann auf, verteilten sich auf andere Gruppen oder bildeten neue Projekte, die aus den Präsentationen anderer erwachsen. Andere arbeiteten an ihrem Projekt bis zum Schluss. Schluss war im Herbst, begonnen hatte alles im Mai, die Zahl der monatlichen Treffen konnte man an einer Hand abzählen.

Die Ergebnisse: Ein neuer Firmenauftritt, mit allem, was an CI- und Marketing dazugehört, ein flexibles gleichwohl standardisiertes Preissystem und sogar ein neues Produktprogramm für eine bis dahin nicht bediente Zielgruppe (entstanden durch vereinfachten Montage- und Konstruktionssysteme aus der Notwendigkeit, Transportkosten zu reduzieren). Ein Jahr nach dem Strategie-Workshop hat das Unternehmen einen neuen Namen, einen anderen Auftritt, neue renommierte Großkunden – und erweitert mit einem Neubau seine Fertigungskapazitäten um das Doppelte (weitere Aufstockungen nicht ausgeschlossen).

Warum eine Strategie-Workshop-Erfolgsstory zum Thema Jahreszielsysteme? Weil damit deutlich wird, was gelingen kann, wenn Leistungsträger eines Unternehmens – Führungskräfte und engagierte Mitarbeiter – gemeinsam über ihre Zukunft nachdenken, darüber arbeiten, sich gemeinsam Ziele setzen, sich über die erreichten Ergebnisse austauschen und in so einer wichtigen Phase voneinander lernen.

## Strategische Orientierung auf allen Ebenen, alle einbeziehen!

Das führt zur nächsten Frage im Zusammenhang mit Jahreszielsystemen: Wer sollte denn daran teilnehmen? Für Jahreszielvereinbarungen kommen vernünftigerweise nur die Führungskräfte, Experten und Mitarbeiter in Frage, die Aufgaben mit hohen Freiheitsgraden im Unternehmen haben. Frauen und Männer also, die die Durchführung ihrer Aufgaben weitgehend selbst bestimmen können. Für Mitarbeitende mit typischen Routinearbeiten eignet sich dieses System, wie es anschließend beschrieben wird, zunächst nicht. Im Gegenteil: Es wirkt für beide Gesprächspartner – Chef wie Mitarbeiter – eher frustrierend, wenn auf Krampf Ziele vereinbart werden sollen, die Standards einer Jobdescription sein könnten. Das führt nicht weiter.

Dennoch sollte der Kreis der Mitarbeiter, die vornehmlich Routinearbeiten zu erledigen haben, nicht ausgeschlossen werden. Denn für das Unternehmen ist es überaus nützlich, auch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Jahresgespräche zu führen, die wenig Gestaltungsspielraum bei ihrer Arbeit haben. Dabei geht es dann allerdings weniger um die Vereinbarung von besonderen Zielen und Vergütungen, sondern vielmehr darum, Verbesserungspotenzial an diesen Arbeitsplätzen zu aktivieren und damit gleichzeitig die Motivation dieser Mitarbeitergruppe zu erhöhen. Einfach dadurch, dass ihnen die Führungskräfte (strukturiert) zuhören (müssen).

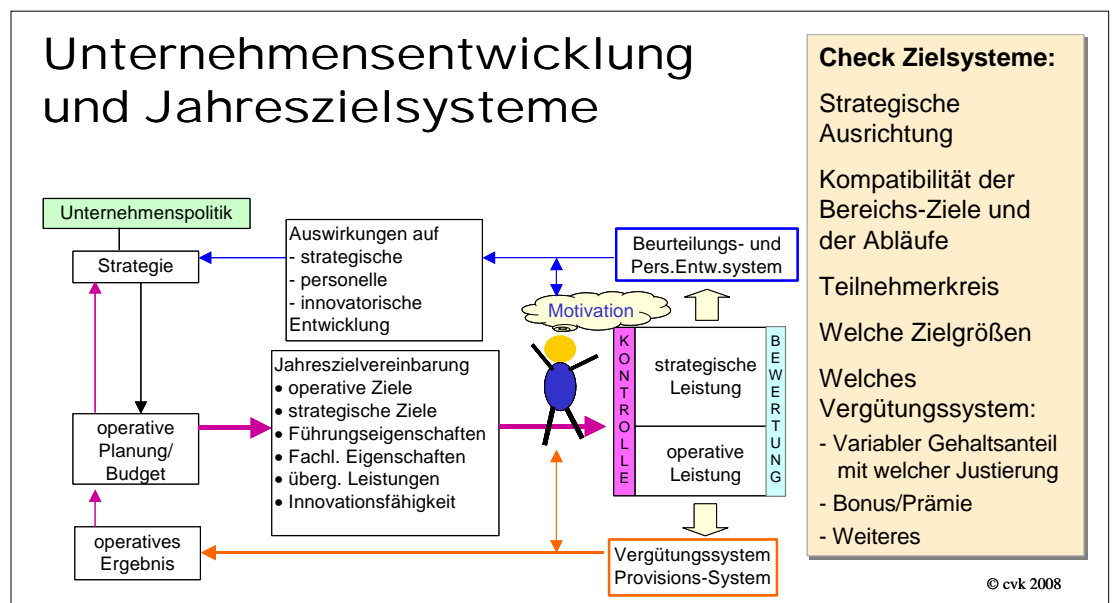
Für diese Gruppe habe ich deshalb Jahresgesprächs-Formulare ausgearbeitet, die denen der Führungskräfte weitgehend entsprechen, allerdings in einigen Passagen dem tatsächlichen Handlungsspielraum der Beteiligten angepasst sind.

Ein zweites, sehr wichtiges Argument, auch diese Gruppe einzubeziehen, kommt hinzu: Die operativen Ziele der Jahreszielvereinbarungen müssen sich in allen Ebenen an der strategischen Planung orientieren. Damit ergibt sich ein ständiger Kreislauf, mit dem die operativen Ergebnisse die strategische Planung entweder weiter realisieren hilft, oder zu Korrekturen zwingt.

Nun müssen sich aber auch die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung frühzeitig auf die strategischen Erfordernisse einstellen. Denn mit Sicherheit wird das Unternehmen in einem strategischen Zeitraum von drei bis fünf Jahren in vielen Bereichen Mitarbeiter mit anderen Fähigkeiten benötigen als heute. Ziele der

Mitarbeiter (und natürlich auch der Führungskräfte) müssen deshalb unterschieden werden nach

- operativen Leistungen, die sie für das Unternehmen im Planjahr bringen, deren Ergebnisse messbar sind und die deshalb mit vorher definierten variablen Vergütungsanteilen belohnt werden,
- strategischen Leistungen, die im Planjahr noch nicht messbar sind, die aber die Mitarbeiter befähigen, sich persönlich weiter zu entwickeln, um dann auch den künftigen Anforderungen zu entsprechen.



Unter strategischen Zielen der Mitarbeiter ist vor allem die individuelle Weiterbildung entsprechend der strategischen Erfordernisse des Unternehmens zu verstehen. Sinnvoll ist es in der Jahreszielvereinbarung, wenn Mitarbeiter ihre Weiterbildung auch als Teil einer persönlichen Investition begreifen (etwa Opfern von Urlaubstagen für den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen), während das Unternehmen lediglich die Kosten der Veranstaltung und die Unterbringung übernimmt.

Doch in der persönlichen Weiterentwicklung müssen aus strategischen Gründen auch jene Mitarbeiter einbezogen werden, die überwiegend Routinearbeiten erledigen und nicht zu den klassischen Teilnehmern an Jahreszielgesprächen gehören. So ist es zwingend notwendig, auch mit ihnen *Jahresgespräche* – nicht Jahres-Ziel-Gespräche – zu führen. Natürlich verursacht das dem Unternehmen und seinen Führungskräften viel Zusatzaufwand. Aber der rechnet sich, wenn diese Gespräche mit dem nötigen Ernst geführt und Mitarbeiter gehört und gefordert werden.

## Elemente des Jahreszielsystems und seine Philosophie

Das reibungslose Funktionieren des Jahreszielsystems und der daraus abgeleiteten Jahreszielgespräche verlangen von den Teilnehmenden schon vorab Kenntnisse über:

- die strategische Zielsetzung und die operative Grobplanung,
- die sich daraus ergebenden inhaltlichen Bereichs- und Abteilungsziele,
- den Planungs- und Zielsetzungs-Prozess in seinen einzelnen Stufen, den dafür vorgesehenen zeitlichen Rahmenplan und den Rahmen für variable Vergütungen,
- die Festlegung der Teilnehmenden am Jahreszielgespräch,
- die einheitliche Durchführung des Jahreszielgesprächs zwischen Vorgesetztem und Untergebenen.

Das sieht zunächst nach viel Rechen- und Besprechungsaufwand aus. Ist es aber nicht, sofern Unternehmen ein gut funktionierendes Controlling haben, die Zahlen offen und zeitnah kommuniziert werden und sich die Verantwortlichen bei der Planung klugerweise nur auf Richtwerte verständigen. Die Abstimmungsprozesse und Gespräche können auf einen Monat konzentriert werden. Klar, das ist ein hoher, konzentrierter Besprechungsaufwand. Allerdings vermeidet man damit, dass im Verlauf des Jahres Irritationen aufkommen, die zu Reibungsverlusten führen.

Achtung: Kritischer Punkt bei diesem Verfahren ist immer die Termin-Disziplin der Führungskräfte. Verschiebungen führen zu Stress und endlosem Abstimmungs-Chaos!

### **Beispiel für einen idealen Ablauf:**

8. Januar, Geschäftsführungskreis: Ergebnisse vergangenes Jahr, Fortschreibung Strategie, Richtwerte der operativen Planung für das laufende Jahr.

12. Januar: Strategische und operative Richtwerte werden in den Abteilungen besprochen, gegebenenfalls modifiziert und auf ihre Plausibilität geprüft.

15.-16. Januar: Geschäftsführung vereinbart mit den Abteilungsleitern Jahresziele.

20.-21. Januar: Abteilungsleiter führen auf Basis ihrer Ziele Jahreszielgespräche mit ihren Führungskräften und Experten.

27. Januar: Abteilungsleiter präsentieren ihre nun auf Basis ihrer Jahreszielgespräche aktualisierte und durchgerechnete Planung im Geschäftsführungskreis, das Controlling stellt die Jahresplanung auf und schreibt die strategische Planung fort.

Ab 30. Januar: Führungskräfte führen Jahresgespräche mit ihren Mitarbeitern.

Wichtig bei diesem Verfahren ist, dass top down zunächst nur Grobziele oder Richtwerte vorgegeben sind, die sich aus der Strategie sowie der aktuellen und absehbaren Entwicklung des Unternehmens ergeben. Die konkreten Ziele, aus der sich dann die operative und die Fortschreibung der strategischen Planung entwickelt, läuft bottom up: Das heißt, die Mitarbeiter und ihre Führungskräfte haben einen relativ hohen Freiraum, ihre Ziele entlang der generellen Linie der Unternehmensentwicklung anzubieten und mit ihren Vorgesetzten auszuhandeln. Aufgabe der Führungskräfte ist es, diesen Prozess zu moderieren und in ihrem Einflussbereich kompatibel zu machen.

Dahinter stecken zwei eine einfache, aber wirksame Überlegungen:

- (1) Eine weitgehend vorgabenfreie Verhandlung über Jahresziele gibt den Mitarbeitern die Chance, ihr Wissen und Können bestmöglich zu aktivieren. Engagierte Mitarbeiter werden dabei auch Verbesserungsvorschläge einbringen und so zur automatischen Leistungssteigerung beitragen.
- (2) Je mehr die Menschen über ihr Tun und lassen selbst bestimmen können, desto höher ihre Selbstverantwortung und ihre Motivation.

Zumindest theoretisch. Denn getragen wird diese Überlegung von einem Menschenbild, nach dem Menschen grundsätzlich gewillt sind, für sich und ihr Tun Verantwortung zu übernehmen und sich so weit als möglich zu engagieren. Das trifft sicher nicht für alle zu. Für Menschen, die weder die genannten Fähigkeiten (dafür können sie nichts) noch die Motive haben, sind Jahreszielgespräche im eben geschilderten Ablauf sicher nicht sinnvoll und für das Unternehmen nicht hilfreich.

Für diese Fälle muss die Unternehmensführung, bzw. müssen die direkt vorgesetzten Führungskräfte Ziele vorgeben und in den eigenen Ziel-Korridor integrieren.

## Jahreszielgespräch als Verhandlungssache

Das Jahreszielgespräch sollte über alle Hierarchieebenen mit der gleichen Struktur, also den gleichen Formularen erfolgen. Im nachfolgenden Text wird der Einfachheit halber vom Chef als dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter als dem Untergebenen gesprochen, egal, ob es sich dabei um Angehörige unterschiedlicher Hierarchiestufen des Managements oder tatsächlich um den Chef und den Mitarbeiter handelt.

Führen durch Zielvereinbarung ist ein Ansatz, hinter dem ein sehr klares und faires Führungskonzept steht. Es geht von der Annahme aus, dass Führungskräfte und Mitarbeiter grundsätzlich freiwillig Leistung bringen wollen: Schließlich haben sie sich ja einmal um diesen Job, diese Aufgabe oder Position beworben. Das wird in den Jahres(ziel)gesprächen bestätigt und der laufenden Entwicklung angepasst. Wenn ihnen ihre Arbeit so nicht mehr gefällt, können sie ja 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 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 ... also alles nicht so einfach.

Mit der Erreichung des Ziels durch die Leistung des Mitarbeiters ist natürlich auch eine Gegenleistung des Arbeitgebers verbunden: Etwa ein regelmäßiges Gehalt plus Sozialleistungen. Oder eine Provisionszahlung oder Prämie (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.

## Jahreszielgespräche in einzelnen Schritten

Das Jahreszielvereinbarungsgespräch sollte einer der Höhepunkte des Arbeitsjahres sein. Hier verhandeln Mitarbeiter und Vorgesetzte auf der Basis der bisherigen Zusammenarbeit ihre künftige Zusammenarbeit – im Idealfall frei und ebenbürtig zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Für das Zielvereinbarungsgespräch empfiehlt sich das Vorgehen nach Formularen – und die getrennte Vorbereitung zwischen Chef und Mitarbeiter. Das zwingt den Mitarbeiter, für sich allein zu planen und sich ohne Beratung durch den Chef Gedanken zu machen und das zwingt den Chef, sich zunächst zurückzuhalten und den Mitarbeiter selbst aktiv zu werden. – Viel zu oft übernehmen Chefs viel zu früh die Führung – und vergeben dabei Chancen, verspielen Motivationsfreiraum.

Für diese Gespräche habe ich zwei Formularsätze mit je zehn Blättern entwickelt:

- einen Formularsatz für die, die Jahreszielvereinbarungen treffen, also über einen Arbeitsplatz mit viel Gestaltungsfreiraum verfügen und entsprechend ihrer Zielerreichung variabel vergütet werden,
- einen anderen Formularsatz für die, die Jahresgespräche führen, also wenig Gestaltungsfreiraum am Arbeitsplatz haben und deshalb nicht Ziele mit Vergütungsanspruch vereinbaren.

Wichtig ist, dass am Ende auf jedem Blatt die Unterschrift des Mitarbeiters und die des Chefs (und natürlich das Datum des Gesprächs) vermerkt ist.

### **Erster Schritt: Beurteilung des vergangenen Jahres**

In der ersten Phase des Jahreszielgesprächs geht es darum, festzustellen, wofür der Mitarbeiter im abgelaufenen Jahr seine Energie tatsächlich eingesetzt hat. Das erforscht und bereitet der Mitarbeiter für sich vor.

Oft hat sich das Jahr anders entwickelt als geplant. Das heißt, der Mitarbeiter musste seine Energie für Arbeiten aufwenden, die gar nicht vorauszusehen waren. Oder aber, er hat sich verzettelt (auch das kommt vor). Diese erste Übung jedenfalls gibt dem Mitarbeiter die Chance, für sich noch einmal das vergangene Jahr Revue passieren zu lassen und erst sich selbst und dann dem Chef gegenüber Rechenschaft abzulegen. Beide lernen daraus.

Der Chef beispielsweise kann sich dann mit der Vorlage des Mitarbeiters einiges erklären und muss nicht bohrend oberlehrerhaft „Warum“ fragen, der Mitarbeiter muss sich nicht rechtfertigen. Das entspannt die Situation. Natürlich ist es statthaft, aufgrund des vorliegenden Berichts die Frage zu stellen, „wieso dies und nicht jenes?“ Nur, die Frage verliert an Schärfe, wenn die Antworten schon in der vorbereiteten Auflistung enthalten sind. Und Chef wie Mitarbeiter können dann überlegen, wie in Zukunft die Arbeit zielorientierter gestaltet werden kann.

### **Zweiter Schritt: Aufgaben des bevorstehenden Jahres**

Der Mitarbeiter bearbeitet auch den nächsten Part im Jahreszielgespräch allein: Er überlegt sich, welche besonderen Aufgaben/Ziele aus seiner Sicht in seinem Aufgabengebiet im kommenden (oder bereits angelaufenen) Jahr anstehen und wie er sie erledigen möchte. Also füllt er auch das nächste Formularblatt zunächst für sich aus und legt es dem Chef im Jahreszielgespräch vor.

Auch hier steckt wieder die Überlegung dahinter, dass der Mitarbeiter zum Mitdenken und zur Identifizierung mit seiner Aufgabe und dem Unternehmen angeregt werden soll und der Chef – indem er sich zunächst zurückhält – aus den Überlegungen und Plänen seiner Mitarbeiter lernen und profitieren kann.

Noch ist ja nichts passiert: Der Mitarbeiter bringt sich ein und der Chef kann in aller Ruhe abwarten und abgleichen, inwieweit der Mitarbeiter von sich aus Dinge

erledigen will, die auch Ziele des Chefs sind. Der Mitarbeiter öffnet sich also und bietet seine Leistung an. Zugleich macht er deutlich, ob und welche zusätzliche Unterstützung er noch vom Unternehmen erwartet, um die von ihm vorgeschlagenen Ziele erfüllen zu können.

Auch das ist eine wichtige Aufgabe im Vorfeld der eigentlichen Verhandlung. Denn jetzt kann der Mitarbeiter noch Forderungen aufstellen, auf die der Chef nachher eingehen oder die er verwerfen kann. Auf jeden Fall liegen jetzt „Unterstützungs-Anträge“ vor und müssen nicht nachher noch eingehandelt werden. So ist es eleganter.

### **Dritter Schritt: Vereinbarte Jahresziele**

Am Ende des zweiten Schritts ist die Zeit reif für eine konkrete (operative) Zielvereinbarung: Jetzt erst wird der Chef aktiv. Er geht auf die Vorschläge des Mitarbeiters ein, bespricht sie mit ihm und prüft, inwieweit sie mit den eigenen Zielen seines Verantwortungsbereichs übereinstimmen. Das mündet in einen Abstimmungsprozess (siehe „Beispiel“ im vorangegangenen Kapitel). Schließlich werden die Ziele, wenn sich beide geeinigt haben, auf dem Formblatt des zweiten Schritts durch Streichen oder Hinzufügen vermerkt und von beiden abgezeichnet. Sinnvoll ist es, im Einzelfall auch Teilziele zu vereinbaren und Kontrollpunkte (Milestones, Stop-and-Go-Checks) während des laufenden Jahres zu terminieren.

### **Vierter Schritt: Selbst- und Fremdbeurteilung**

In der Beurteilungsphase geht es nun um die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters. Auch hierfür gibt es wieder ein Formular.

Doch Achtung: Bei diesem Schritt muss sich auch der Chef vorbereiten und das Formblatt ausgefüllt zum Gespräch mitbringen. Der Mitarbeiter hat dieses Formblatt ebenfalls ausgefüllt, beide legen dann das ausgefüllte Formblatt dem anderen vor.

Die Beurteilungsphase ist – wenn sie vom Chef ernsthaft und fair vorbereitet wird – oft die emotional spannendste im ganzen Jahreszielgespräch. Auch hier wieder wird vom Mitarbeiter ein gehörige Portion Selbstanalyse verlangt: Er wird sich nicht nur aus eigener Wahrnehmung, sondern auch aus den Augen des Chefs in verschiedenen Fähigkeiten beurteilen. Vorteil für Führungskräfte und für das Unternehmen: Diese

Überlegungen fördern beim Mitarbeiter ganz erheblich die Selbstkritik und das Denken aus einem anderen Blickwinkel. Der Chef beurteilt den Mitarbeiter nach eigenem Ermessen. Dabei haben zunächst beide Parteien recht: Jeder sieht sich, bzw. den anderen aus seiner Brille. Das muss so respektiert werden.

Aber dann werden Chef und Mitarbeiter über die Abweichungen in den Beurteilungen sprechen – und dabei hoffentlich voneinander auch einiges über sich selbst lernen (und sie werden sich über gleiche Bewertungen freuen dürfen).

In der Praxis kommt es bei diesem Schritt allerdings oft zu Irritationen: Da wird ein Mitarbeiter beispielsweise in einer Fähigkeit vom Chef schlechter eingestuft als im Vorjahr. Der Mitarbeiter versteht das nicht, denn gerade in dieser Fähigkeit hat er sich nachweislich verbessert. Des Rätsels Lösung: Das Aufgabengebiet des Mitarbeiters hat sich geändert, ist anspruchsvoller geworden. Und während seine Leistungen, gemessen an seiner früheren Aufgabe, in dem strittigen Bereich exzellent waren, sind sie entsprechend der heutigen Anforderung nur noch mittelmäßig oder sogar optimierungsbedürftig. Eine weitere plausible Erklärung ist, dass sich einfach das Umfeld geändert hat und Leistungen heute anders bewertet werden müssen.

Hier wird noch einmal die besondere Herausforderung des Verfahrens deutlich: Diese Beurteilung kann keine feste Skalierung haben – etwa wie bei Schulnoten –, sondern wird immer nach der jeweiligen Situation neu justiert. Das mag zunächst ungerecht erscheinen, entspricht aber gnadenlos der Realität ständiger Veränderungen. Gerade an diesem Fall zeigt sich immer wieder, dass vor der Einführung von Jahresziel- oder Jahresgesprächen unbedingt eine entsprechende Schulung durchgeführt werden muss.

#### **Fünfter Schritt: Loslassen können**

Das fehlt bei den meisten Jahreszielgesprächen – und ist doch so wichtig: Das Thema „Loslassen können“, Entsorgung. An dieser Stelle danke ich Christiane Strathaus, kaufmännische Leiterin und Personalmanagerin bei Parador GmbH & Co. KG, Coesfeld, die bei der firmeninternen Konzeption der Jahreszielformulare für Parador auf diesem Punkt bestanden hat – und sie hat so recht damit: Wenn neue Ziele oder Fähigkeiten (nach Schritt 4) angestrebt werden sollen, muss man sich auch von künftig nicht mehr notwendigen Verhaltensweisen, Verfahren, Instrumenten und ähnlichem nachdrücklich verabschieden. So sehr man auch lieb gewordenen Routinen

nachhängen mag. Nur, wenn der Mitarbeiter, der dieses Blatt (wieder allein für sich) vorbereitet, intensiv darüber nachdenkt, niederschreibt und das Ergebnis nach Aussprache mit dem Chef qua Unterschrift bestätigt bekommt, wird wirklich deutlich, dass nun Veränderungen notwendig und gewünscht sind, um sich selbst und das Unternehmen weiter zu entwickeln.

### **Sechster Schritt:**

## **Die Hilfe-Frage im Jahreszielgespräch – ein eigenes Thema**

*Der sechste Schritt im Jahreszielgespräch ist noch ungewöhnlicher als der fünfte. Doch gerade dieser Schritt kann unendlich viel in der Organisation bewegen. Die Idee hinter der „Hilfe-Frage“ in diesem sechsten Schritt ist mir bislang anderswo noch nicht begegnet. Deswegen dazu ein eigenes Kapitel.*

Vorbemerkung: Zur Standardabfrage in Jahreszielgesprächen gehört „soziale Kompetenz“. Wie viele Jahrzehnte wird das schon abgefragt? Und vor allem: Wie misst man das, welche Indikatoren könnte man dafür heranziehen?

Da gibt es etwas: Den Menschen als soziales Wesen zeichnet im Idealfall etwas ganz Besonderes aus: Gegenseitiges Helfen. Eine ganz raffinierte Sache, denn Helfen setzt Hilfsbereitschaft und Hilfeleistung auf der einen und die Bereitschaft, sich helfen zu lassen, Hilfen anzunehmen, auf der anderen Seite voraus. Hilfeleistungen – aktiv wie passiv – sind ein idealer Indikator für soziale Kompetenz. Das wird aber bei Jahreszielgesprächen bislang nicht abgefragt. Man kann es ändern:

Jede Führungskraft muss im Jahrszielformular eintragen:

1-3 Mitarbeiter/innen,

1-3 Kollegen/innen oder Experten auf etwa gleicher Führungsebene

1-3 Führungskräfte/Experten auf übergeordneter Ebene (nur Großunternehmen),

die ihn /sie im abgelaufenen Jahr in der Arbeit und in der persönlichen Entwicklung ganz wesentlich unterstützt, die geholfen haben.

Damit hätten alle viel gewonnen:

- (1) Der Blick und das Denken der Führungskraft führt zunächst einmal zu einer gesunden Wiederentdeckung der Bescheidenheit und der Erkenntnis, dass man immer und überall auf Unterstützung und Hilfe angewiesen ist.
- (2) Respekt vor anderen wächst, das berufliche Umfeld wird plötzlich aus neuem Blickwinkel betrachtet.
- (3) Das Wissen um diese Maßnahme, die ja alle anderen auch durchführen, könnte zu einem Umdenken im Alltag führen: Schließlich wäre es schon peinlich, wenn man auf keiner Liste der Organisation als hilfreicher Unterstützer erscheint ...
- (4) Das Denken (und in der Folge das Tun) einer Organisation wird wieder offensiv und dynamisch: Hilfe benötigt man normalerweise nur dann, wenn man aus einer misslichen Situation wieder herauskommen oder einen Status quo verbessern will. Also, immer dann, wenn etwas bewegt werden soll.

Der Psycho-Trick: Wenn man weiß, dass man am Jahresende im Jahreszielgespräch nach empfangenen (und indirekt: nach geleisteten) Hilfestellungen abgefragt wird, dann muss man sie auch selbst geben, dann muss man also auch etwas bewegen helfen. Und die Organisation – zumindest ihr soziales Gefüge – kommt in Fahrt.

Nachteile dieses Systems? Sicherlich gibt es da eine ganze Menge.

Der offensichtlichste Nachteil ist der Verdacht, Anbiederei würde durch dieses Verfahren unterstützt. Nur, wer so denkt, dem ist sowieso nicht zu helfen: Führungskräfte, die Anbiederei bevorzugen und belohnen, schlüpfen so oder so gekonnt und ziemlich lange unerkant durch alle anderen Maschen der Personalentwicklungs-Filter. Zudem ist ja nicht nur die Mitarbeiter-Kategorie auszufüllen, sondern auch die der Kollegen- und Vorgesetztenenebene – und man wird selbst nach Hilfestellungen beurteilt. Also, da sind schon ganz pragmatische und wirksame Selbstregulierungsmechanismen eingebaut.

Wer dagegen gezwungen ist, ernsthaft über bewusst oder unbewusst erlebte Hilfen nachzudenken, wird im Gegenteil vielleicht sogar schneller als bisher wieder zwischen

echter und scheinbarer Unterstützung entscheiden lernen – und schneller Hilfen annehmen, wenn er sie benötigen sollte.

Zweiter Nachteil: Es dürfen jeweils nur höchstens drei unterstützende Menschen genannt werden, ist das nicht ungerecht gegenüber anderen? Warum? Die anderen tun deswegen ihren Job nicht schlechter.

Dritter Nachteil: Kritische Ansätze werden durch die positive Betonung gegenseitiger Hilfen möglicherweise überstrahlt und ausgeblendet. Nun, das muss nicht automatisch so sein – reifes menschliches Verhalten kann sehr wohl unterscheiden, warum und wann Kritik geübt wurde und warum Kritik durchaus eine echte Hilfe sein kann.

Vierter Nachteil: Besonders ehrgeizige Führungskräfte werden das System ablehnen. Sie meinen, sie brauchen keine Hilfen, sie dürfen sich nicht von anderen abhängig machen, wenn sie ihren Job tun wollen. Richtig, ehrgeizige Führungskräfte werden dieses System nicht mögen, es wird ihnen befremdlich erscheinen. Und auch richtig, sie sollten sich nicht abhängig machen. Allerdings ist völlige Unabhängigkeit eine Illusion. Durch dieses System werden Abhängigkeiten (und Dankbarkeiten) bewusst, und nur durch Bewusstwerdung kann man Denken und Verhalten steuern.

Und wenn einige Führungskräfte oder Mitarbeiter meinen, alles nur aus eigener Kraft, Genialität und eigenen Fähigkeiten meistern zu können, dann ist es erst recht höchste Zeit, dass man sie zu anderen Einsichten zwingt. Etwa mit der strukturierten Abfrage nach unterstützenden Menschen. – Wann führen Sie diese Frage im Jahreszielgespräch Ihrer Organisation verbindlich wenigstens für alle Führungskräfte ein?

### **Siebter Schritt: Persönliche Weiterentwicklung**

Der siebte Schritt im Ablauf des Jahreszielgesprächs – persönliche Weiterbildung, die persönlich-strategische Komponente im Jahreszielgespräch – ist lediglich die konsequente Abrundung der vorangegangenen – und dennoch unbedingt notwendig. Mitarbeiter wie Chef wird dadurch noch einmal deutlich, wie wichtig Weiterbildung ist und das auch das fest vereinbart werden muss.

## Ausblick: Anmerkungen über Vergütungssysteme

Vergütungssysteme sind ein eigenes Thema, das soll hier nicht mehr vertieft werden. Einige Anmerkungen will ich allerdings doch noch hinzufügen.

Variable Vergütungssysteme sollen an messbaren operativen Ergebnissen (oder Indikatoren) ausgerichtet sein. Die Frage dabei ist nur, wie? Der variable Anteil insgesamt und die variable Begrenzung nach unten richten sich dabei ganz nach den Möglichkeiten des einzelnen Arbeitsplatzes, das bedarf einer sorgfältigen, vergleichenden Untersuchung der Usancen in der Branche, der Tätigkeit und der bisherigen Entwicklung des Mitarbeiters.

Interessant und spannend ist dagegen die grundsätzliche Überlegung, in welchen Schritten sich die variable Vergütung nach oben entwickeln und welche Anreize man zusätzlich aktivieren kann.

Ideal ist das an einem Beispiel eines Verkäufers darzustellen, dessen variable Vergütung sich an dem von ihm erreichten Deckungsbeitrag orientiert. In den nachfolgenden Szenarien gehe ich davon aus, dass die Untergrenze und die Spannweite des variablen Anteils bereits festgelegt sind.

### **Szenario 1: Direkt proportionale Vergütung**

Ab der definierten Untergrenze steigt die Vergütung proportional zum erzielten Deckungsbeitrag. Das ist gerecht aber nicht sonderlich motivierend. Es ist buchstäblich langweilig.

### **Szenario 2: Proportional mit Sprüngen**

Ab der definierten Untergrenze steigt die Vergütung proportional zum erzielten Deckungsbeitrag in vorher definierten Sprüngen oder Klassen von beispielsweise 2,5 Prozent oder 5 Prozent negativ/positiv zum Ziel-Deckungsbeitrag (= 100Prozent). Es entstehen auf diese Weise „Klassen“. Die Zugehörigkeit zu den besseren Klassen setzt bei extrovertierten und wettbewerbsorientierten Menschen zusätzlich Energie frei.

### **Szenario 3: Überproportional mit Sprüngen**

Ab der definierten Untergrenze steigt die Vergütung zunächst proportional, ab einer bestimmten Größenordnung aber überproportional an – ebenfalls wieder in Sprüngen.

Das könnte beispielsweise so aussehen: Wenn 115 Prozent des vereinbarten Zieldeckungsbeitrags erreicht werden, bekommt der Mitarbeiter auch 115 Prozent des vereinbarten variablen Vergütungssatzes. Wenn aber 120 Prozent des vereinbarten Deckungsbeitrags erreicht werden, erhält er 130 Prozent der vereinbarten Vergütung, bei 125 Prozent der Zielerreichung 140 Prozent der vereinbarten Vergütung etc.. Dieser Betrachtung liegt eine realistisch-flexible Betrachtung zugrunde: Den Sprung von 115 auf 120 Prozent zu schaffen ist eine weit höhere Leistung als der Sprung von 100 auf 105 Prozent. Also ist es nur fair, das höher zu vergüten. Das spornt an!

Randbemerkung: Natürlich kommt es bei allem ganz wesentlich auf die jeweilige Startbasis und die dazu zu treffende Vereinbarung an. Doch auch das soll hier nicht weiter vertieft werden.

### **Prämien statt oder plus Provisionen**

Schließlich noch der Hinweis auf eine Möglichkeit, die sowohl die strategische Grundbetrachtung des Jahreszielsystems unterstützt, aber auch neuen Erkenntnissen der Gehirnforschung über Motivation durch Belohnung entgegenkommt.

Die Idee ist, statt oder zusätzlich zu proportionalen Systemen, Prämien anzubieten für das Erreichen bestimmter, strategisch wichtiger Ziele. Auch hier wieder eignet sich der Verkaufsmitarbeiter ideal als Beispiel. Das Unternehmen könnte beispielsweise Prämien ausloben für die Gewinnung vorher definierter

- potenzieller Schlüsselkunden,
- Großaufträge,
- Marktanteile in bestimmten Gebieten,
- Einführungen von Neuprodukten

und vielem anderen mehr.

Strategisch- unternehmerischer Vorteil: Prämien können je nach Vertriebssituation und strategischen Zielen von Jahr zu Jahr unterschiedlich – oder auch mal gar nicht – ausgelobt werden. Damit bewahren sich Unternehmen größtmögliche Flexibilität. Sie können genau dann Reserven mobilisieren, wenn die Situation punktuell besondere Anstrengungen erfordert. Und sie können sich die Prämie sparen, wenn es dafür keine besonderen Ziele gibt. Diese Flexibilität bietet ein standardisiertes variables Vergütungssystem nicht. Weiterer unternehmerischer Vorteil: Mit gezielter

Prämienauslobung können auch die Mitarbeiter fair belohnt werden, die nicht – oder nur minimal – mit variablen Anteilen vergütet werden. Das dürfte vor allem für Mitarbeiter zutreffen, die nicht im Vertrieb tätig sind.

Dazu kommt ein psychologischer Vorteil, der jetzt wissenschaftlich begründet wurde. Der Gehirnforscher Gerhard Roth ist in seinem Buch „Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten“ (Klett Cotta, Stuttgart 2007, ISBN 978-3-608-94490-7) unter anderem intensiv der Frage nachgegangen, was Menschen motiviert und auch bei Erwachsenen noch zu Verhaltensänderungen führen kann. Seine Erkenntnis: Belohnung.

Nun ist aber Belohnung nicht gleich Belohnung. Eine Belohnung, die nach entsprechenden Leistungen routinemäßig verabreicht wird, verliert ihren motivatorischen Reiz. Sie wird – so Roth – nicht mehr als Belohnung, sondern als selbstverständliche Gegenleistung erwartet. Verhaltensänderungen dagegen bewirkt man, indem für außergewöhnliche Leistungen zunächst (überraschende) Belohnungen gegeben werden. Irgendwann sollte man dann die Belohnung aussetzen oder nur noch sporadisch vergeben – der Mensch aber bietet weiter außergewöhnliche Leistungen (bzw. sein Leistungsniveau hat sich dann insgesamt erhöht), weil er stets hofft, dafür auch in Zukunft (überraschend) belohnt zu werden. So jedenfalls die sehr aktuellen Erkenntnisse des Gehirnforschers.

Diese Erkenntnisse zwingen zunächst einmal dazu, traditionelle Verhaltensweisen im Führungsalltag kritisch zu überprüfen und gegebenen Falls zu optimieren. Und natürlich hätten diese Erkenntnisse erhebliche Auswirkungen auf standardisierte Vergütungs- und Anreizsysteme.

Sicher ist jedoch, dass die flexible Auslobung von Prämien den Erkenntnissen Roths am nächsten kommt, wenn damit auch Verhaltensänderungen und zielgerichtete Leistungssteigerungen von Mitarbeitern erreicht werden soll.

© Claus von Kutzschenbach, Wiesbaden, Juli 2008