

Zielvereinbarungen setzen



Die Einführung von Zielvereinbarungen im Unternehmen ist ein höchsteffizientes Mittel, um die Eigeninitiative und Motivation Ihrer Mitarbeiter zu fördern. Die Mitarbeiter erhalten größere Spielräume, um ihre Ziele auf ihre Art und Weise zu erreichen. Sie wissen genau, welche Erwartungen an sie gestellt sind und können so zielgerichtet darauf hin arbeiten. Immerhin winkt zu einem festgelegten Zeitpunkt (meist zum Jahresende) ein Bonus.

Es ist jedoch zunächst einmal eine Menge Arbeit für den Unternehmer, der Zielvereinbarungen neu einführen möchte. Es sind viele Vorbereitungen zu treffen, Ziele zu formulieren, Mitarbeitergespräche zu führen und vieles mehr. In den folgenden Kapiteln möchte ich Ihnen Schritt für Schritt aufzeigen, wie das gehen könnte.

Es sollte Ihnen aber auch bewusst sein, dass nicht alle Kollegen einem solchen Projekt positiv gegenüber stehen. Dies sind zumeist Mitarbeiter, die sich nicht dem Leistungsprinzip unterordnen möchten oder einfach nicht gewohnt sind in umfassender Eigenverantwortung zu handeln. Es kann aber auch an mangelndem Vertrauen zum Vorgesetzten oder dem Betrieb im Allgemeinen liegen. Denn nur, wenn im Unternehmen eine gewisse Transparenz (von Zahlen) herrscht, machen Zielvereinbarungen Sinn. Wenn Sie als Unternehmer lieber alle Betriebszahlen für sich behalten, dann können Sie das System nicht einführen.

Auf der anderen Seite gibt es aber kaum ein besseres Mittel, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren und ihnen durch die Möglichkeit eines Zusatzverdienstes ein größeres Engagement abzuverlangen. Seien wir doch mal ehrlich...in der Gastronomie sind die Gehälter nicht üppig. Und hier entsteht eine absolute win-win-Situation. Sie haben dadurch einfach motivierte Mitarbeiter, die größtes Eigeninteresse haben noch einen Aperitif oder ein Dessert zu verkaufen.

Im heutigen Arbeitsumfeld mit immer weniger jungen Leuten, die in der Gastronomie arbeiten wollen, schaffen Sie sich ggf. auch ein zusätzliches Instrument zur Mitarbeitergewinnung. Wenn eine Servicekraft die Wahl hat zwischen zwei Betrieben und sie weiß, dass sie bei Ihnen durch die Zielvereinbarungen mehr verdienen kann, wird sie sich sicher eher für Ihren Betrieb entscheiden!

Zielvereinbarungen setzen

WIE DEFINIERT MAN ZIELE RICHTIG?

Üblicherweise vereinbart man die Ziele gemeinsam mit dem betroffenen Mitarbeiter einmal im Jahr. Besonders wichtig dabei ist, dass die Ziele messbar und gerecht sind. Außerdem, dass Sie vom Mitarbeiter gut nachvollziehbar und eindeutig sind. Ziele sollten die strategische Ausrichtung des Unternehmens widerspiegeln, realistisch zu erreichen sind und motivierend wirken. Ziele bestehen in der Regel aus 4 Stufen:

1. Zielrichtung / 2. Messgröße / 3. Zielhöhe / 4. Bezugswert

Das hört sich jetzt sehr theoretisch an. Die "Übersetzung" könnte daher lauten: (1) Es wird eine Ergebnisverbesserung angestrebt. (2) Dabei ist der Gewinn vor Steuern aus der BWA die Messgröße. (3) Dieser Gewinn soll z.B. um 5% gesteigert werden und das (4) im Vergleich zum Vorjahr.

Jetzt gehen wir noch weiter und übersetzen das nochmal auf die Gastronomie: Es wird eine Erhöhung des Gewinns angestrebt. Der Wareneinsatz soll verbessert werden. Die Zielhöhe beträgt 2% im Vergleich zum Vorjahr (Im Vorjahr betrug der durchschnittliche Wareneinsatz 29% und soll in diesem Jahr maximal 27% sein) - in Kurzform: Verbesserung des Wareneinsatzes um 2% im Vergleich zum Vorjahr.

Zusammenfassend nutzt man die Formel *SMART* für die wichtigsten Aspekte von Zielen. Sie sollten: **s**pecific = spezifisch, **m**asurable = messbar, **a**chievable = erreichbar, **r**elevant = relevant, und **t**imed = terminiert sein.

JAHRESGESPRÄCHE

Ein oder auch zweimal im Jahr sollten Sie mit Ihren Mitarbeitern ein Gespräch zum Thema Ziele führen. Zu Beginn eines Jahres werden die Ziele und deren Erreichung des letzten Jahres besprochen und analysiert und die neuen Ziele für das neue Jahr definiert. Im Laufe des Jahres kann (muss man aber nicht unbedingt) man ein weiteres Zwischengespräch über den aktuellen Stand sprechen und bei Abweichungen Maßnahmen besprechen, wie die Ziele vielleicht doch noch zu erreichen sind.

Gespräche zur Zielvereinbarung benötigen eine entspannte, vertrauensvolle Atmosphäre, wenn hier ein einigermaßen gleichberechtigtes Aushandeln stattfinden soll. Außerdem sollten sie in einer ruhigen Atmosphäre ohne größeren Zeitdruck stattfinden - eine Stunde scheint meistens hier angemessen.

Zielvereinbarungen setzen

- Darstellung/Vereinbarung der Gesprächsziele
- Rückblick mit beiderseitiger konstruktiv-kritischer Analyse
- Anerkennung und Bestätigung bislang erzielter Ergebnisse
- Formulierung von Entwicklungspotenzialen (vor allem durch Arbeitgeberseite)
- Bewerbung um neue Aufgabenstellung, weitere Ziele
- Vereinbarung notwendiger Zwischenschritte dahin
- Zusammenfassung (beidseitige) bisheriger Ergebnisse
- nächste Schritte (eventuell Fortsetzungstermin vereinbaren)

ANZAHL DER ZIELE?

Man sollte sich auf maximal 4 oder 5 Ziele pro Mitarbeiter konzentrieren. Aber ein einziges Ziel ist oftmals auch schon genug, wenn es ein gutes Potential hat. Viele Ziele sind zudem sehr pflegeaufwendig. Vereinbart man Ziele, die eine kürzere Laufzeit haben (z.B. Steigerung des Verkaufs von Tagesangeboten im Monat Oktober um 20% im Vergleich zum Vorjahr), müssen natürlich mehrere Ziele für das Jahr definiert werden. Bei Ganzjahreszielen reicht meist ein "gutes" Ziel.

BEWERTUNG VON ZIELEN

Je genauer und fairer man die Ziele am Anfang formuliert, desto weniger Probleme kann es am Ende geben. Es sollte also auch festgelegt werden, wie Ergebnisse bewertet werden, die nur zum Teil das ursprünglich geplante Ziel erreichen - so genannte "Zielerreichungsgrade". So sollten auch Teilziele vergütet werden. Ist der Wareneinsatz zum Beispiel nur um 1% verbessert worden, so sollten aber auch 50% des vereinbarten Bonus gezahlt werden.

KONKRETER ABLAUF DES ZIELPROZESSES

So ein Prozess ist nicht ganz einfach. Insbesondere wenn man anfängt, Zielvereinbarungen im Unternehmen einzuführen, müssen viele Voraussetzungen erstmals geschaffen werden. Mir selbst ist es so ergangen, dass ich dadurch das Einführen des Systems immer wieder verschoben habe, da ich für die ganzen Vorbereitungen einfach keine Zeit hatte. Das war natürlich falsch, denn nach der Einführung hatte ich so viele neue freie Ressourcen für mich (durch die größere Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die erhöhte Initiative und Motivation), dass ich mich geärgert habe, das System nicht schon früher eingeführt zu haben!

Zielvereinbarungen setzen

Hier nun ein exemplarischer Entstehungsprozess:

1. Beginn und Terminierung des Zielvereinbarungsprozesses auf Unternehmensebene
2. Festlegen der Unternehmensziele (also Großziele wie z.B. die Steigerung des Umsatzes oder die Optimierung von Kosten wie Wareneinsatz)
3. Besprechung und Verabschiedung der Unternehmensziele im Kreis der Führungskräfte/Abteilungsleiter
4. Mitarbeiter über die Unternehmensziele informieren
5. Auffordern der Mitarbeiter, eigene Ziele zu formulieren, die sich natürlich an den Unternehmenszielen orientieren müssen - also was kann jeder einzelne dazu beitragen
6. Führungskräfte bereiten sich vor, welche Ziele mit dem Mitarbeiter vereinbart werden sollen und welche Prioritäten vorliegen
7. Zielerreichung und ggf. Abweichungen feststellen und hinterfragen
8. Im Gespräch mit dem Mitarbeiter zunächst alle Ziele für die neue Periode sammeln
9. Unterschiedliche Sichtweisen identifizieren, nach Gründen suchen und Kompromisse vereinbaren
10. Wichtigste Ziele vereinbaren und Prioritäten setzen
11. Charakter/Alter/Reife/Stellung des Mitarbeiters berücksichtigen und Ziele entsprechend formulieren
12. Beurteilungsmaßstab und Art der Kontrolle klären
13. Eventuell Zwischenziele vereinbaren
14. Rahmenbedingungen klären, damit die vereinbarten Ziele erreicht werden können
15. Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters klären
16. Zielvereinbarung schriftlich fixieren (beide Partner müssen unterschreiben)
17. Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich) der Zielerreichung im Jahresgespräch

Zielvereinbarungen setzen

VARIABLE VERGÜTUNG DURCH ZIELEREINBARUNGEN

Grundsätzlich ist zu sagen, dass variable Bestandteile immer wichtiger werden. Früher gab es fast automatisch eine Gehaltserhöhung nur weil man bereits mehrere Jahre im Betrieb tätig war. Die individuelle Leistung zählte dabei weniger. Heutzutage ist es von größerer Bedeutung, die tatsächliche Arbeit zu vergüten und dafür eignet sich das System der Zielvereinbarungen und damit verbundenen variablen Vergütung ideal geeignet.

Sie haben mehrere Möglichkeiten, einen variablen Gehaltsbestandteil zu definieren:

A Fest definierte Prämie

So könnte man z.B. mit den Mitarbeitern im Service vereinbaren, für eine festgelegte Anzahl an verkauften Tagesgerichten eine Prämie zu zahlen. Bei 100 Tagesgerichten im Monat erhält jeder Mitarbeiter € 100,00 extra. (bei nur 80 dann € 80,00). Man könnte zudem vereinbaren, dass aber mindestens 50 Tagesgerichte verkauft werden müssen, dass es überhaupt zur Zahlung kommt.

Vorteil: einfach, verständlich, leicht zu ermitteln, gut nachvollziehbar

Nachteil: Die Prämie muss auch gezahlt werden, wenn es dem Unternehmen wirtschaftlich nicht gut geht (allerdings kann man diesen Nachteil durch eine Mindestgröße aushebeln)

B Prozentuale, lineare Prämie

Mit seinem Küchenchef vereinbart man, dass er bei Verbesserung des Rohertrags (Nettoumsatz - Wareneinkauf) eine prozentuale Prämie bekommt. Dazu wählt man zudem einen Vergleichszeitraum. Beispiel: Der Rohertrag im Vorjahr betrug 70%. In diesem Jahr soll er sich verbessern. Bei einem Umsatz von € 1.000.000 betrug also der Rohertrag € 700.000 und der Wareneinsatz 30%. Pro Prozentpunkt der sich der Rohertrag verbessert, soll der Küchenchef 5% davon erhalten. Hier nochmal in Zahlen: Bleibt der Umsatz gleich, verbessert sich der Rohertrag jedoch auf 72% (€ 720.000 Rohertrag und 28% Wareneinsatz) hat sich also der Rohertrag um € 20.000 verbessert. Davon erhält der Küchenchef 5% oder € 1.000,00. Würde sich der Rohertrag sogar um € 40.000 verbessern, würde er € 2.000,00 erhalten.

Vorteil: einfach, verständlich, leicht zu ermitteln, gut nachvollziehbar, sehr guter Anreiz zur Übererfüllung

Nachteil: in diesem Beispiel kann es auch dazu führen, dass z.B. minderwertige Ware eingekauft wird

Zielvereinbarungen setzen

C Ein "großer Topf"

Sie, als Unternehmer, legen fest, welcher Anteil aus dem Unternehmensgewinn in einen großen Topf wandern soll. So könnten Sie z.B. sagen, dass 10% des Gewinns hier eingestellt wird. Parallel werden einzelne Ziele und ein Verteilschlüssel definiert. Je nach Zielerreichung und Schlüssel werden dann die individuellen Prämien errechnet.

Mit allen Abteilungsleitern werden jeweils die gleichen Ziele vereinbart, wie z.B. die Erhöhung des Abteilungsumsatzes, der sich am Vorjahr orientieren kann. Macht im Vorjahr das Restaurant € 500.000 Umsatz und das Bankett € 250.000, so könnte man als Grundlage für die Restaurantleitung eben die € 500.000 nehmen, für die Bankettleitung € 250.000, für den Küchenchef und die F&B Leitung je € 750.000. Wird im laufenden Jahr € 600.000 im Restaurant und € 300.000 im Bankett erreicht und der Unternehmensgewinn liegt bei € 100.000, würde die Rechnung wie folgt aussehen: 10% des Gewinns gehen in den Topf - also € 10.000. Diesen Betrag verteilt man dann nach einem vorher festgelegten Schlüssel.

Vorteil: Geht es dem Unternehmen schlechter, so fallen auch keine Prämien an

Nachteil: Da die Hauptgröße in der Rechnung (nämlich der Gewinn) erst zum Jahresende feststeht, ist eine unterjährige Berechnung für die Mitarbeiter nicht möglich

Wichtiger Hinweis

Bei Einführung des Systems sollten Sie sich unbedingt bei Ihrem Steuerberater und anderen Profis beraten lassen. Es sind viele Faktoren zu bedenken und man sollte das Risiko eines eventuell teuren Fehlers vermeiden! Falls Sie einen Betriebsrat haben, ist auch dieser zu dem Thema zu hören.

Das nachfolgende Muster soll Ihnen als Vorlage dienen. Jedoch wird es unerlässlich sein, die Zielvereinbarung an Ihre Bedürfnisse anzupassen. Jeder Betrieb ist anders, Ziele und Mitarbeiter sind individuell und daher gibt es nicht DAS Muster.

Zielvereinbarung Servicemitarbeiter

Zielvereinbarung zwischen Herrn/Frau ... und ... (Ihr Betrieb)

Gemeinsam werden für das Jahr xxxx die folgenden zwei Ziele vereinbart:

1. Herr/Frau ... wird pro Monat 100 Tagesgerichte verkaufen. Er/Sie kann sich täglich über das Warenwirtschaftsprogramm/die Kasse darüber informieren, wie viele bereits verkauft sind. Am Ende des Monats

Zielvereinbarungen setzen

Musterbeispiel:

erhält Herr/Frau eine Zusammenfassung der Verkäufe. Wenn das Ziel erreicht wird, zahlt der Betrieb eine Prämie von € 100,00. Auch anteilige Ziele werden vereinbart. Werden z.B. nur 80 Tagesgerichte im Monat verkauft, so wird eine Prämie von € 80,00 gezahlt. Als unterste Grenze werden jedoch 50 Tagesgerichte vereinbart. Sollten also nur 49 Tagesgerichte verkauft werden, wird keine Prämie gezahlt.

2. Herr/Frau ... wird in diesem Jahr € 100.000 Netto-Umsatz (auf ihrem Kellnerschlüssel) erzielen. Dafür erhält Sie eine Prämie in Höhe von 2%. Bei Erreichung von 100% des gesetzten Umsatzes wären das € 2.000. Es müssen jedoch mindestens € 80.000 Umsatz erreicht werden, um eine Prämie zu erhalten. Nach oben wird die Zielerreichung nicht begrenzt.

Diese Zielvereinbarung wurde gemeinsam erarbeitet und besprochen.

Stadt, den xxx

Unterschrift Mitarbeiter

Unterschrift Betrieb