

Die neue AHGZ  
Jetzt nur **2 €**  
statt 4,10 €



#### Groß im Kommen

Russland: In diesem weltweit attraktiven Hotelmarkt klettern Zimmerpreis und Rendite.

Märkte & Unternehmen, Seite 11

#### Mittel zum Zweck

Ohne die praktischen Helfer geht es oft nicht mehr: Convenience bietet viele Chancen.

AHGZ PLUS, Seite 23 bis 27



Mitarbeiter führen: Ein hohes Maß an Kommunikation ist erforderlich

Foto: Imago

## Ziele vereinbaren

Führungskonzept Management by Objectives fördert Leistung und Motivation der Mitarbeiter

**STUTTGART.** Zielvereinbarungen stellen sicher, dass jeder Mitarbeiter weiß, was wann und wie zu erreichen ist. Doch häufig verpufft die Wirkung dieses Führungsinstruments, weil es nicht richtig angewendet wird.

Management by Objectives ist ein Führungskonzept in vielen Branchen – auch in der Hotellerie. Es beruht auf der Annahme, dass von vereinbarten Zielen Anreize zur Mitarbeitermotivation und -leistung ausgehen. Die Mitarbeiter sind dabei gefordert, das angestrebte Ziel eigenverantwortlich zu erreichen. Dies motiviert sie, Maßnahmen zum Erreichen des Ziels effizient anzupacken.

Damit dies optimal funktioniert und eine starke Bindung des Mitarbeiters mit dem Ziel entsteht, legt die Führungskraft mit ihm gemeinsam das anvisierte Ziel fest. Wichtig: Dieses Ziel darf nur durch besondere Anstrengungen erreichbar sein.

Im Zielvereinbarungsgespräch werden konkrete Ziele wie die Optimierung von Abläufen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verbindlich

festgelegt. Ein Ziel besteht aus mehreren Elementen, wie etwa der Zielrichtung. Diese wird von der Unternehmensleitung aus der Strategie abgeleitet. In der Regel wird eine Ergebnisverbesserung angestrebt. In der Folge erarbeiten alle Abteilungen ihre Ziele und stimmen diese untereinander ab. Dies erfordert ein hohes Maß an Kommunikation. Das Management hat dafür zu sorgen, dass der Ablauf von Zielvereinbarung und der Informationsfluss an keiner Stelle unterbrochen wird.

Unmittelbar aus der für den jeweiligen Mitarbeiter geltenden Zielrichtung ist die Messgröße abzuleiten. So drücken beispielsweise Umsatz oder Gewinn pro Mitarbeiter aus, wie der individuelle Beitrag zur Zielerreichung gemessen wird. Wichtig ist, dass der Verlauf der Messgröße für den Mitarbeiter zeitnah ersichtlich und nachvollziehbar ist, damit er den Erfolg seiner Aktivitäten bewerten und sie gegebenenfalls neu ausrichten kann.

Die zu erreichende Zielhöhe der Messgröße ist einfach ein Zahlenwert,

wie etwa der Gesamtumsatz. Dieser kann mit einem Bezugswert gekoppelt und in Prozent ausgedrückt werden, wie etwa 5 Prozent mehr Umsatz als der Branchendurchschnitt. Als Bezugswert dient oftmals das Vorjahr oder der Marktvergleich.

In manchen Funktionsbereichen wird häufig beklagt, dass es nur möglich sei, qualitative Ziele festzulegen, etwa im Service die Messgröße Gästezufriedenheit. Methoden, die Qualität quantifizieren und messbar machen, sind nicht allzu stark verbreitet. Eine solche Quantifizierung kann in der Hotellerie zum Beispiel über Gästebefragungen geschehen.

Ein häufiger Fehler der Führungskräfte ist, im Zielvereinbarungsgespräch zu hohe Ziele für die Mitarbeiter festzulegen. Dies kann den Einzelnen überfordern. Deshalb sind Kontrollmechanismen in den Vereinbarungsprozess zu integrieren.

Gunther Wolf

Der Autor ist Management-Consultant und Geschäftsführer der I.O. Group in Wuppertal