ARBEITSMATERIAL 2.4

Ziele für das erste Jahr planen

Abschnitt 2.4 · Ziele planen
Modellfall im Buch: Konstanz

LEITFRAGE
Wenn Sie heute sagen müssten, was Ihr Haus bei Veranstaltungen bis zum Jahresende erreicht haben will: Nennen Sie eine Absicht oder eine Zahl, unter der Sie sich geschlagen geben? Und wer in Ihrem Haus würde es merken, wenn diese Zahl im Juli nicht mehr stimmt?

Dieses Blatt gibt das Arbeitsmaterial des Abschnitts in bearbeitbarer Form wieder. Die Texte stammen aus dem Buch; die leeren Spalten sind für die Angaben des eigenen Hauses bestimmt.

Das Werkzeug: Ein Zielblatt am Beispiel der Speisereste

Feld	Eintrag	Anmerkung
Thema und Bezug zur Politik	Speisereste bei Banketten; Satz 3 der Politik	Thema als bedeutend bewertet
Messgröße	Gramm Speisereste je Gedeck, Buffet- und Tellerreste, ohne Küchenabfälle der Vorbereitung	je Veranstaltung gewogen
Basiswert	160 g je Gedeck	sechs Wochen, 16 Veranstaltungen, 1.900 Gedecke
Zielwert und Termin	höchstens 130 g im Mittel von Juli bis Dezember	Mindestleistung; Anspruch 110 g
Verantwortlich	Küchenchef; Bankettleitung für Mengen im Bankettauftrag	Vertretung: Sous-Chef
Maßnahmen und Mittel	Mengenstaffel je Gästezahl, Nachmeldung bis 72 Stunden vorher, zwei Waagen	€ 900, rund 48 Stunden Wiegen im Jahr
Bewertung	monatlich in der Abteilungsleiterrunde, Jahresbilanz im Januar	Ergebnis auch, wenn verfehlt

Praktische Anwendung: Ziele für das erste Jahr in sieben Schritten planen

1. **Von den bedeutenden Themen ausgehen.** Die Liste der bewerteten Themen und die Politik liegen auf dem Tisch, nicht ein leeres Flipchart. Jedes Ziel muss sich auf ein Thema und einen Satz der Politik zurückführen lassen.
2. **Die Betroffenen vorher hören.** Fragebögen von Kunden, Beschwerden, Hinweise der Mitarbeitenden aus dem letzten Jahr werden gelesen, bevor ein Ziel geschrieben wird. Wer etwas erwartet, soll es im Ziel wiederfinden oder eine Antwort bekommen, warum nicht.
3. **Wenige Ziele wählen.** Drei bis fünf im ersten Jahr, jedes mit einer Person aus dem Leitungskreis. Die übrigen Themen bleiben auf der Liste, mit einem Satz, warum sie in diesem Jahr kein Ziel haben.
4. **Messgröße und Basiswert festlegen.** Was genau gezählt oder gewogen wird, in welcher Einheit, je was. Fehlt der Basiswert, wird er mit Termin ermittelt, bevor der Zielwert gesetzt wird.
5. **Den Zielwert als Untergrenze schreiben.** Die Zahl, unter der das Haus sagt, es habe das Ziel verfehlt. Ein Anspruch darüber darf daneben stehen, getrennt.

6. **Konflikte benennen und entscheiden.** Wo zwei Ziele gegeneinander ziehen, steht im Zielblatt, wie entschieden wurde, mit welcher Begründung und wann die Entscheidung überprüft wird.
7. **Plan, Mittel und Bewertung eintragen.** Maßnahmen mit Name, Betrag und Termin; monatlicher Vergleich in der Abteilungsleiterrunde; was nach außen geht, gibt die Direktion erst frei, wenn der Plan steht.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Von den bedeutenden Themen ausgehen			
2. Die Betroffenen vorher hören			
3. Wenige Ziele wählen			
4. Messgröße und Basiswert festlegen			
5. Den Zielwert als Untergrenze schreiben			
6. Konflikte benennen und entscheiden			
7. Plan, Mittel und Bewertung eintragen			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Lässt sich jedes Ziel auf einen Satz unserer Politik zurückführen?			
Hat jedes Ziel eine Messgröße mit festgelegtem Rechenweg?			
Kennen wir für jedes Ziel den Basiswert, oder steht ein Termin für seine Ermittlung fest?			
Ist für jedes Ziel eine Person verantwortlich, nicht eine Abteilung oder «alle»?			
Sind Mittel und Kosten jedes Ziels geplant und freigegeben?			
Haben wir Zielkonflikte schriftlich entschieden, mit Begründung?			
Vergleichen wir den Stand jedes Ziels mindestens monatlich?			
Geht kein Ziel nach außen, bevor ein Plan dazu besteht?			

Häufige Fehler

- **Absichten als Ziele schreiben.** «Deutlich reduzieren» lässt sich nie verfehlen und steuert deshalb nichts.
- **Den Zielwert vor dem Basiswert setzen.** Die Hälfte von etwas Ungemessenem ist eine Zahl ohne Bezug.
- **Zu viele Ziele beschließen.** Die Arbeit verteilt sich, bis niemand für eines Zeit hat.
- **Maßnahmen für Ziele halten.** Eine gekaufte Ladesäule ist erreicht, gleich was sie bewirkt.
- **Konflikte dem Sommer überlassen.** Dann entscheidet, was in der Kaffeepause schneller geht.
- **Ziele vor dem Plan bewerben.** Eine angekündigte künftige Leistung braucht einen Umsetzungsplan, und der Kunde fragt danach.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Zwei Plattformwaagen für die Abräumstation	€ 900	einmalig	
Wiegen und Eintragen: 190 Veranstaltungen × 0,25 Stunden	47,5 Stunden	jährlich, Spülküche und Bankett	
Weniger Speisereste: 30 g × 21.000 Gedecke = 630 kg, zu € 8 Wareneinsatz je kg	€ 5.040	jährlich, wenn die Mindestleistung erreicht wird	
Terrassenbar: 1.500 Mehrwegbecher zu € 2,40 und eine Gläserspülmaschine zu € 6.500	€ 10.100	einmalig	
Nicht gekaufte Einwegbecher: 35.000 zu € 0,09	€ 3.150	jährlich; von 38.000 auf höchstens 3.000	
Rampe zum Seminarraum im Altbau	€ 14.000	einmalig, mit Planung	
Zielblatt und Monatsvergleich: 12 × 1 Stunde × 4 Personen	48 Stunden	jährlich, Leitungskreis	

Die Rechnung zeigt, dass sich zwei der vier Ziele über die Jahre teilweise selbst tragen. Die Rampe bringt keinen Euro zurück. Sie steht im Zielblatt, weil eine Teilnehmerin im Herbst nicht in ihren Workshop kam.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Anhang oder Methode
Ziele im Einklang mit Politik und Nachhaltigkeitszielen (6.2 a, c; 4.5)	Zielblatt mit Verweis auf den Satz der Politik	SMART (A.12)
Messbar, wo praktikabel (6.2 b)	Messgröße mit Basiswert und Rechenweg	Kennzahlen nach Größe, Basiswerte (A.20)
Zutreffende Anforderungen berücksichtigen (6.2 d)	Zeile «Recht» im Zielblatt	Rechtskataster (1.12)
Planung: was, Ressourcen, wer, wann, Bewertung (6.2)	Maßnahmen mit Name, Betrag, Termin	Ziel als Mindestleistung (A.12)
Überwacht, kommuniziert, aktualisiert, dokumentiert (6.2 e bis h)	Monatsvergleich, Aushang, Fassung mit Datum	Methode: drei bis fünf Ziele im ersten Jahr
Lehren aus jeder Veranstaltung in die Planung (9.1 c)	Notiz nach der Veranstaltung, Zeile im Zielblatt	Parteien vor der Zielsetzung befragen (A.10)

DACH-Anker: was das Recht zu den Zielen des ersten Jahres sagt

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Ziele öffentlich ankündigen	UWG ab 27. September 2026: Aussagen über künftige Umweltleistung gegenüber Verbrauchern nur mit Umsetzungsplan, messbaren und zeitgebundenen Zielen und unabhängiger externer Überprüfung (§ 5 Abs. 3 Nr. 4)	UWG-Novelle BGBl. I Nr. 58/2026, ebenso	Art. 3 Abs. 1 lit. x UWG für Angaben über die Klimawirkung; sonst lit. b
Speisereste	Richtlinie (EU) 2025/1892: minus 30 % je Kopf bis Ende 2030 gegenüber 2021 bis 2023, auch Gaststätten und Verpflegung; Umsetzung bis 17. Juni 2027	ebenso	Aktionsplan des Bundesrats vom 6. April 2022: Halbierung bis 2030 gegenüber 2017
Einweg aus Kunststoff	seit 3. Juli 2021 verboten: Einwegteller, -besteck und Trinkhalme aus Kunststoff sowie Becher aus expandiertem Polystyrol; andere Kunststoffbecher erlaubt	inhaltlich ebenso, seit Dezember 2021 (§ 13n AWG 2002), nach Richtlinie (EU) 2019/904	EU-Recht gilt nicht
Verzehr vor Ort ab 2030	Verordnung (EU) 2025/40, allgemein seit 12. August 2026; ab 1. Januar 2030 nach Art. 25 und Anhang V grundsätzlich keine Einwegkunststoffverpackungen im Gastgewerbe für Speisen und Getränke, die im Haus befüllt und verzehrt werden; Ausnahmen und Begriffe dort	ebenso	gilt nicht
Felchen aus dem See	Beschluss der Internationalen Bevollmächtigtenkonferenz für die Bodenseefischerei vom Juni 2026: Fang ab Mai 2027 wieder erlaubt, Mai bis August, weniger Fangtage	ebenso	ebenso

Stand der Tabelle: 22. Oktober 2026, wie im Buch. Die laufende Fassung mit Änderungen nach diesem Stichtag steht in Band8a_Rechtsanker_DACH_laufend.xlsx. Die Tabelle ersetzt keine Prüfung der geltenden Fassung und keine Rechtsberatung im Einzelfall.

Quelle: Francesco Dore, Das Steuer und die Lupe, Band 8a «Das Fest und seine Spuren», Abschnitt 2.4. Edizioni Effedore, 2026.