

---

In einer Wirtschaftszeitung aufgeschnappt:

## **Ziele formulieren: Mit der SMART- Formel klare Ziele formulieren**

**Wenn Sie Ihren Mitarbeitern folgende Ziele zur Erreichung mit auf den Weg geben: «Umsatz erhöhen, Gewinn steigern, Kosten senken, Investitionen durchführen, Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit», dann brauchen Sie sich nicht wundern, dass diese Ziele nicht erreicht werden. Ziele formulieren will nämlich gelernt sein.**

Von: Matthias K. Hettl / Jenna Müllener

### **Was versteht man unter einem Ziel?**

Hier beginnt oftmals das Dilemma von Führungskräften, denn es handelt sich bei den genannten Begriffen nicht um klare Ziele formulieren, sondern eher um Absichten, Wünsche, Hoffnungen oder Träume. Bei manchen Führungskräften müssen Mitarbeiter hellseherische Fähigkeiten haben, um zu wissen, auf was diese hinauswollen. Was unterscheidet nun Ziele von gut gemeinten Absichten, schönen Wünschen und vagen Hoffnungen? Was macht ein Ziel zum Ziel?

### **Konkrete, messbare und machbare Ziele formulieren**

Ziele müssen «smart» formuliert sein, dann legen Sie die Grundlage für Ihren Führungserfolg. Der Begriff ist eine Abkürzung aus dem

Amerikanischen, und die Buchstaben «smart» stehen für: «spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert». Es geht also darum, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern smarte Ziele formulieren. Beispielsweise sagen Sie: Ihr Ziel ist es, bis zum 30. Juni den Umsatz der Produktlinie X um 10% zu steigern. Dieses Ziel ist spezifisch, es ist messbar, wenn es mit dem Mitarbeiter gemeinsam vereinbart wird, dann akzeptiert er dieses Ziel auch. Das Ziel muss ausserdem realistisch sein, diese 10% müssen also erreichbar sein. Als angestrebter Termin zur Zielerreichung ist der 30. Juni festgelegt, das Ziel ist also auch terminiert.

## Mit der SMART-Formel Ziele formulieren

Wenn Sie Ihre Ziele formulieren, achten Sie darauf, dass Sie diese nicht nach dem Muster «Wir müssen besser werden» formulieren, sondern dass Ihre Zielvereinbarungen «**smart**» sind:

- Das Ziel soll **spezifisch** vorgeben, an welchem Punkt Sie ansetzen wollen, zum Beispiel: «Wir müssen unsere Zusammenarbeit optimieren, damit sie reibungsloser funktioniert.»
- Ihr Ziel soll **messbar** sein: «Unser Ziel ist, durch die bessere Kooperation die Absprache-Sitzungen um 30% zu minimieren.» Das ist bei quantitativen Zielen einfacher als bei qualitativen Zielen. Achten Sie aber auch bei qualitativen Zielen darauf, dass der Erfolg messbar ist: «Die Teamzufriedenheit soll mit Hilfe der Checkliste so weit steigen, dass die Uneinigkeiten, die geklärt werden müssen, auf drei Prozent zurückgehen.»
- Die Mitarbeiter sollen die Zielvereinbarung **akzeptieren** und sich selbst an das Ziel binden. Das können Sie erreichen, indem Sie Ihre Mitarbeiter in die Zielerarbeitung einbeziehen: Lassen Sie sich beraten, was machbar ist, und lassen Sie Ihre Mitarbeiter an

der Entscheidung teilhaben, zum Beispiel in Form einer Auswahl aus verschiedenen Alternativen.

- Ihr Ziel soll **realistisch** sein. Wenn das nicht der Fall ist, werden Sie nicht erreichen können, dass sich Ihre Mitarbeiter an die Zielvereinbarung binden. Sie werden sich dann weniger bemühen, sich dem zu schwierigen Ziel anzunähern, als wenn das Ziel in einem realistischen Rahmen über den bisherigen Leistungen liegt. Unrealistische Ziele wirken demotivierend, weil der Mitarbeiter nicht das Gefühl hat, dass seine Bemühungen überhaupt zum Erfolg führen können.
- Ihr Ziel soll ausserdem **terminiert** sein. Nur wenn es einen Zeitpunkt gibt, zu dem es erreicht sein soll, ist Ihr Ziel auch messbar. Geben Sie also immer einen Messzeitpunkt an: «Bis zum Jahreswechsel soll sich die Verbesserung der Teamarbeit wie oben beschrieben eingestellt (s.o. Messbarkeit) haben.»

## «S» für «Spezifisch»

Spezifisch heisst, dass Sie genau formulieren müssen, um welchen Erfolgsparameter es geht. An welcher «Schraube» soll gedreht werden? Was genau soll sich verändern? Wenn Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten hören: «Machen Sie mal» oder «das machen Sie schon», dann ist es nicht weiter verwunderlich, dass diese entweder in die falsche Richtung laufen oder erst gar nicht anfangen zu laufen. Sie müssen nicht immer genau wissen, wie das Ziel zu erreichen ist. Ihr Job ist es jedoch zu formulieren, was genau erreicht werden soll. Wenn der Weg zum Ziel noch nicht klar ist, ist Ihre Kompetenz gefragt, Ihren Mitarbeitern die richtigen Fragen zu stellen. Sie müssen sich dann einen möglichen Plan, eine mögliche Vorgehensweise von Ihren Mitarbeitern vorlegen lassen. Mitarbeiter wollen gefordert werden, sie möchten, dass man sie «kitzelt». Das gibt ihnen Zufriedenheit, Wertschätzung und Sinn und hält den Schwung und die Zielorientierung aufrecht. Das gilt übrigens für alle

Ihre Mitarbeiter in jeglicher Hierarchie, egal ob sie in kleinen oder grossen Unternehmen arbeiten.

## **Schaffen Sie Klarheit bei der Zielformulierung**

Spezifische Ziele zu vereinbaren heisst, Klarheit darüber herzustellen, was Sie wollen. Bei unspezifischen Zielen kommt es leicht zu Missverständnissen und Ärger. Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter das Gleiche verstehen und ihre Kräfte in die gleiche Richtung fokussieren. Ein schlüssiger Vergleich ist ein Wettbewerb im Tauziehen. Erstens müssen Sie wissen, welches Tau es genau ist, an dem Sie ziehen sollen – das ist der Erfolgsparameter, um den es geht. Zweitens muss die Richtung, in die gezogen werden soll, klar sein, denn sonst arbeiten Sie gegeneinander, anstatt Ihre Kräfte zu konzentrieren. Damit ist das Ziel an sich gemeint. Drittens müssen Sie wissen, wie lange Sie ziehen müssen, um zu gewinnen: Wann ist die Fahne auf Ihrer Seite, wann haben Sie gewonnen?

## **Seien Sie präzise, wenn Sie Ziele formulieren**

Oft gehen die Meinungen der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter darüber auseinander, was ein klar formuliertes Ziel ist. Sie kennen doch die Situation, dass Sie den Eindruck haben, dass Ihre Mitarbeiter verstanden haben, um was es geht. Doch die Vorstellung über die praktizierte Vorgehensweise ist eine völlig andere. Deshalb ist es Ihre Aufgabe, einerseits entscheidend «genau » zu formulieren, was Sie erwarten, und andererseits zu klären, was Ihre Mitarbeiter verstanden haben und wie sie vorgehen werden, um das Ziel zu erreichen. Die Variante «es wird schon auch so gehen – fangen Sie einfach mal an» funktioniert nur in den seltensten Fällen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern eine klare und spezifische Orientierung mit einzelnen Indikatoren-Aussagen (s. Checklisten PPZ) zu ihren Zielen. Es kommt darauf an, wie Sie Ihre Mannschaft «einnorden», wie konkret Sie das Ziel formulieren und

wie effektiv Sie Ihre Mannschaft auf dem Weg zum Ziel steuern und begleiten.

## **«M» für «Messbar»**

Nur wenn Ziele spezifisch formuliert sind, wenn Sie diese mit messbaren Parametern definieren, dann können Sie auch feststellen, wie weit Ihre Mitarbeiter sich dem Ziel schon genähert haben. Wenn man Ziele nicht messen kann, dann lassen diese sich auch nicht erreichen, deshalb ist die Messbarkeit, die Kontrolle, von essenzieller Bedeutung. Ein Ziel messbar zu machen, bedeutet Werte festzulegen, an denen man sich orientieren kann. Oftmals sind Ziele auch längerfristig angelegt, dann ist es entscheidend, sich dem grossen Ziel über Zwischenschritte zu nähern, bei denen man schnell und frühzeitig Abweichungen vom Plan feststellen kann, um rechtzeitig eine Kurskorrektur vornehmen zu können.

## **«A» für «Akzeptiert»**

Akzeptiert bedeutet, dass Ihr Mitarbeiter hinter der Zielerreichung steht, dass er das Ziel für sich annimmt. Nichts ist demotivierender, als wenn Sie Ihren Mitarbeiter immer wieder in Richtung seiner Ziele «schieben» müssen. Klar ist, dass die vereinbarten Ziele den persönlichen Wertvorstellungen Ihres Mitarbeiters nicht widersprechen dürfen, wenn er sich an sie binden soll. Hilfreich für die Akzeptanz ist auch, dass die Ziele positiv formuliert und gemeinsam vereinbart werden. Es sollte also nicht darum gehen, was nicht getan oder vermieden werden soll, sondern das Zielbild soll positiv beschrieben werden.

## **«R» für «Realistisch»**

Über das Ausmass der Zielerreichung gibt es durchaus unterschiedliche Meinungen. Ich erinnere mich an einen Workshop

in einem produzierenden Unternehmen, mit einem Geschäftsführer und ausgewählten Mitarbeitern bis auf Vorarbeiterebene. Es ergab sich eine kurze Diskussion zum Thema: «Sind die vorgegebenen Ziele realistisch?» Ein Meister fasste sich ein Herz und stellte die Gretchenfrage an den Geschäftsführer: «Warum müssen wir jedes Jahr zehn Prozent günstiger werden, das ist doch auf Dauer nicht machbar?»

Es herrschte Stille. Der Geschäftsführer sah den Meister an, blickte dann in die Runde und sagte: «Meine Herren, letztes Jahr im Oktober haben wir hier ebenfalls zusammengesessen und Ziele formuliert. Da haben Sie mir gesagt, dass es unrealistisch sei, diese Ziele zu vereinbaren. Heute haben Sie diese Ziele bereits übererfüllt. Hätte ich im letzten Jahr zu Ihnen sagen sollen, wir brauchen nur zwei Prozent, dann hätten Sie wahrscheinlich heute nur die zwei Prozent erreicht. Wir haben gar keine andere Wahl, als uns den Marktgegebenheiten anzupassen, denn wenn die Veränderungsgeschwindigkeit ausserhalb des Unternehmens schneller ist als innerhalb, dann wird es für uns äusserst problematisch, und das Entscheidende ist, Sie schaffen diese Herausforderung jedes Jahr hervorragend.»

Hohe Ziele zu stecken, die uns fordern, die uns einen leichten Schauer über den Rücken treiben, die uns dann aber umso motivierter an die Arbeit gehen lassen, das ist die eine Seite. Andererseits dürfen Ziele nicht unrealistisch sein, denn dann, und das wissen Sie auch, demotivieren sie uns und wir starten erst gar nicht durch. Ein Ziel ist nur dann realistisch, wenn wir es mit den verfügbaren Ressourcen auch erreichen können.

## «T» für «Terminiert»

Ein Ziel zu terminieren heisst, das Ziel in einen Zeitbezug zu bringen und festzulegen, wann genau der Sollzustand erreicht sein soll. Hier unterscheidet man die taktische, operative und

strategische Zielsetzung. «Taktisch» umfasst die Zeitspanne bis ein Jahr, der mittelfristige, «operative» Zeithorizont umfasst ein bis drei Jahre, und der strategische Zeithorizont beginnt ab drei Jahren. Zur Vervollkommnung eines Ziels gehören klare Zeitangaben hinsichtlich der Dauer und der Terminierung von Zwischenterminen bzw. die Festlegung, bis wann welches Teilziel zu erreichen ist. Die Amerikaner sagen: «Nothing succeeds more than success!», und die Voraussetzung für Ihren Erfolg als Führungskraft ist es, dass Sie Ziele «smart» setzen und formulieren. Dies dient der Erreichbarkeit und der Klarheit von Zielen und gibt Ihren Mitarbeitern die Orientierung für ihr Handeln und Tun. Sie können so gemeinsam feststellen, ob Ihre Mitarbeiter sich noch auf dem Weg zum Gipfel befinden oder ob sie einen Seitenpfad auf dem Erfolgsweg eingeschlagen haben.

## **Checkliste: 7 Schritte zur Zielerreichung**

1. Entscheiden Sie, was Sie genau erreichen wollen: Was konkret ist Ihr Ziel?
2. Schreiben Sie Ihr Ziel «smart» mit Teilzielen = Indikatoren auf.
3. Erstellen Sie eine Massnahmenliste mit allen Aktivitäten, die Sie zum Erreichen des Ziels ergreifen müssen.
4. Machen Sie aus der Massnahmenliste einen Plan: Ordnen Sie die Massnahmen nach Prioritäten und zeitlicher Abfolge.
5. Visualisieren Sie die einzelnen Schritte im Plan und hängen Sie diesen gut sichtbar auf.
6. Beginnen Sie sofort, die erste im Plan genannte Aktivität in die Tat umzusetzen.
7. Arbeiten Sie jeden Tag an den Aktivitäten und streichen Sie erledigte Punkte von Ihrer Aufgabenliste, um sich zu motivieren. Bleiben Sie dran und halten Sie durch, bis Sie Ihr Ziel erreicht haben.