

## S.m.a.r.t ans Ziel

- Effektive Zielplanung als Erfolgsfaktor -

Stellen Sie sich einmal ein Radrennen vor, nehmen wir einmal die Tour de France. Zwei Radrennfahrer treten gegeneinander an: der dominierende Topstar mit dicken Beinen einerseits und ein schwächlicher Hobbyfahrer andererseits. Der Hobbyfahrer kennt die Strecke und weiß, wo das Etappenziel ist, der Profifahrer weiß das nicht. Was wird passieren? Der Profi wird richtig Gas geben, eine enorme Geschwindigkeit erreichen, viele Kilometer durch die Gegend fahren und die Etappe trotzdem nicht beenden können. Wer „immer der Nase nach fährt“, der hat halt nur eine Zufallschance anzukommen. Der Hobbyfahrer wird zwar viel langsamer fahren aber auf dem direkten Weg zum Ziel. Er ist zwar weniger leistungsfähig, weniger talentiert und vielleicht auch weniger bemüht – aber er kommt auf dem direkten Weg zum Ziel und vermeidet Irrwege.

*Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert,  
geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt.*

(Gotthold Ephraim Lessing)

Wenn Sie Projekte, Kampagnen oder auch einzelne Maßnahmen planen, ist die Zielplanung der Schlüssel, oder besser der Kompass, der Sie zum Erfolg führt.

Denn Ziele helfen nicht nur dabei, in der Hektik des Alltags den richtigen Weg einzuschlagen und beizubehalten. Wer bewusst Ziele hat und diese verfolgt, richtet zudem auch die Kräfte seines Unterbewusstseins auf sein Tun aus (Selbstmotivation und Selbstdisziplin).

Schon die alten Römer wussten:

*Ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt,  
für das ist kein Wind günstig.*

(Seneca)



Eine wirksame, also effektive Zielplanung erfordert aber mehr als unkonkrete gute Vorsätze, sie verlangt nach echten Zielen.

*Def. Ziel:* qualitativ und quantitativ konkret beschriebener Arbeits- oder Verhaltensendzustand.

Sehr häufig wird versucht, Unzulänglichkeiten in der Zielplanung durch besonders eifriges und effizientes Arbeiten auszugleichen, frei nach dem Motto:

*Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten,  
verdoppelten wir unsere Anstrengungen.*

(Mark Twain)

Derartige Anstrengungen können zwar die schlimmsten Auswüchse verhindern. Ein gutes Ergebnis kann aber – vor allem wenn schon die Grundausrichtung des Projektes falsch gewählt wurde – auch durch noch so große Anstrengungen nicht mehr erzielt werden. Ziele helfen dabei, die richtigen Dinge zu tun.

Bei der Projektplanung geben Ziele zudem ein „quasi-objektives“ Bewertungsraster für alle weiteren Planungsschritte vor. Wenn unklar ist, ob ein bestimmter Vorschlag sinnvoll ist bzw. ob er besser ist, als ein anderer, kann diese Unsicherheit dadurch gelöst werden, dass sich die Planer gemeinsam fragen, ob durch den Vorschlag die gesetzten Ziele erreicht werden können bzw. durch welchen Vorschlag die gesetzten Ziele am besten erreicht werden können.

Der Weg zur Formulierung echter Ziele ist ein Dreischritt:

**1. Zielfindung/Zielanalyse** (Was will ich?)

Was sind meine Wunschziele? (Wenn die gute Fee kommt...)

**2. Situationsanalyse** (Was kann ich?)

Was sind Stärken, Schwächen, Rahmenbedingungen?

**3. Zielformulierung/Zielplanung** (Was nehme ich mir vor?)

Was sind meine Handlungsziele?

Ziele sind dann wirksam aufgestellt, wenn sie bestimmten Kriterien entsprechen, wenn sie *s.m.a.r.t.* formuliert sind:

**S** – spezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert)

**M** – messbar (quantitativ oder qualitativ)

**A** – attraktiv (positiv formuliert, motivierend)

**R** – realistisch (das Ziel muss für mich erreichbar sein)

**T** – terminiert (bis wann...?)

**Spezifisch-konkret** bedeutet, unmissverständlich zu benennen, worum es geht. Dabei gilt es vor allem zu vermeiden, dass man sich nach Art von Diplomaten auf unverbindliche „allgemeine Formulierungen“ einigt, mit denen alle leben können, nur um unterschiedliche Auffassungen zu befriedigen (Formelkompromisse). Vielmehr müssen unterschiedliche Zielvorstellungen benannt, diskutiert und im Konsens gelöst werden, bevor die Planer in die Maßnahmenplanung einsteigen, weil derartige ungeklärte Zielkonflikte andernfalls in der Detailarbeit immer wieder „hochkommen“ und diese erheblich belasten.

**Messbar** bedeutet, Ziele so zu formulieren, dass später objektiv erkennbar ist, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht. Insbesondere für das Projektcontrolling ist das Kriterium der Messbarkeit unverzichtbar. Eine Zielformulierung „Wir wollen eine große Anzahl neue Mitglieder gewinnen“ lädt förmlich zu der unfruchtbaren Diskussion „Waren wir erfolgreich?“ ein. Bei einer Zielformulierung „Wir wollen 500 neue Mitglieder gewinnen“ wird eine solche Diskussion nicht stattfinden. Bei der Benennung der genauen Zahlen kann die unterschiedliche Erwartungshaltung von Auftraggebern und Mitgliedern des Planungsteams erkannt, konstruktiv diskutiert und einvernehmlich geklärt werden.

**Attraktiv** bedeutet, durch sogenannte Zielbilder die Motivationskraft der Ziele zu nutzen. Dazu ist es wichtig, bei der Zielformulierung bereits den beabsichtigten Endzustand zu beschreiben, so als ob er bereits eingetreten wäre:

„Wir haben 500 neue Mitglieder gewonnen. Wir haben 1 Million DM zusätzliche Spendengelder eingeworben. Wir haben unseren Gewinn um 5% gegenüber dem Vorjahr gesteigert.“ Diese Motivationswirkung wird durch negative Zielformulierung („Ich will nicht mehr Fernsehen gucken!“) zerstört. Gleiches gilt auch für „besser“/„mehr“-Formulierungen („Ich will zukünftig besser planen, bevor ich anfangen zu arbeiten.“), denn diese enthalten ja bereits ein Negativurteil über die aktuelle Situation.

**Realistisch** bedeutet, Ziele zu formulieren, die Sie durch ihr Verhalten aktiv beeinflussen können. Wichtig ist außerdem, dass Sie sich keine unerreichbaren Ziele setzen, denn dieses würde Sie demotivieren und ihren Handlungsantrieb zerstören. Aber: Ziele dürfen/müssen anspruchsvoll sein. Ihre Ziele sollen Sie zu Höchstleistungen bewegen.

*Wer all' seine Ziele erreicht,  
hat sie wahrscheinlich zu niedrig gewählt.*

(Herbert von Karajan)

**Terminiert** bedeutet, die Zielkontrolle bzw. das Projektcontrolling dadurch zu unterstützen, dass Sie sich bereits bei der Formulierung der Ziele festlegen, zu welchem Zeitpunkt Sie Ihre Ziele erreicht haben wollen.

*Beispiel für eine **s.m.a.r.t.e** Zielformulierung:*

*„Am 31.12.2002 hat unser Verein der Krokodilfreunde Mainz e.V. 30 neue Mitglieder gewonnen, die ihren satzungsgemäßen Beitrag pünktlich bezahlen und an den Vereinssitzungen teilnehmen.“*