

## FÜHRUNG

# Ziele müssen »smart« sein



VON MATTHIAS K. HETTL

Matthias K. Hettl ist als Coach, Trainer und Managementberater vorwiegend für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte tätig. Er vertrat mehrere Jahre lang eine Professur für Management und verbindet wissenschaftliches Know-how mit Praxiserfahrung.  
www.Hettl-consult.de

**Zielvereinbarungen sind ein bekanntes, aber auch wenig genutztes Mittel der Mitarbeiterführung. Um jedoch Absprachen verbindlich zu treffen, sollten Ziele »smart« formuliert werden, also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.**

Für Erfolg in der Mitarbeiterführung ist es unabdingbar, Ziele mit Ihren Mitarbeitenden zu vereinbaren. Die Zielsetzung bildet den Ausgangspunkt, um dort anzukommen, wo Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hin möchten.

Durch Konsequenz in der Zielsetzung, kontinuierliche Verfolgung des Ziels und Feedback zum Ist-Stand der Zielerreichung ist es Ihnen möglich, mit Ihrem Team in kürzerer Zeit mehr zu erreichen, als Sie je geglaubt hätten. Mit Mitarbeitenden Ziele zu vereinbaren, setzt den Turbo in Gang, mit dem Sie Ihre Mitarbeitenden und sich selbst nach vorne bringen.

Oft werden in der täglichen Mitarbeiterführung jedoch keine Ziele gesetzt, sondern durch Formulierungen wie »die Kundenzufriedenheit steigern, den Gewinn erhöhen, die Produktivität verbessern« aus Sicht des Mitarbeitenden eher Absichten, Wünsche. Hoffnungen oder »Träume« geäußert. Deshalb ist es von grundlegender Bedeutung, Ziele »smart« zu formulieren, denn wie Peter Drucker in seinem Klassiker »The Effektive Executive« sagt: »Wenn man es nicht messen kann, dann kann man es auch nicht erreichen.«

Wenn Sie ein Ziel »smart« formulieren, dann legen Sie die Grundlage für Ihren Führungserfolg. Der Begriff ist eine Abkürzung aus dem Amerikanischen und die Buchstaben von »smart« stehen für: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Es geht also darum, dass Sie mit Ihren Mitarbeitenden smarte Ziele formulieren. Beispielsweise

sagen Sie: »Ihr Ziel ist es, bis zum 30. Juni den Umsatz der Produktlinie X, um zehn Prozent 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 zehn Prozent müssen also erreichbar sein. Als angestrebter Termin zur Zielerreichung ist der 30. Juni festgelegt, das Ziel ist also auch terminiert.

- S für spezifisch heißt, dass wir genau formulieren müssen, um welchen Erfolgsparameter es geht. An welcher »Schraube« wollen wir drehen? Was genau soll sich verändern? Wenn Mitarbeitende 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. 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 Mitarbeitende das Gleiche verstehen und ihre Kräfte in die gleiche Richtung fokussieren.
- M für messbar bedeutet, die Ziele in messbaren Parametern zu definieren, denn dann können Sie auch feststellen, wie weit Ihre Mitarbeitende sich



dem Ziel schon genähert haben. Die Messbarkeit zeigt an, wie weit der Weg noch ist und was der Mitarbeiter schon erreicht hat. Ein Ziel messbar zu machen, bedeutet Werte festzulegen, an denen man sich orientieren kann. Oftmals sind Ziele 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 können.

- A für akzeptiert schafft die Basis dafür, dass der Mitarbeitende auch hinter der Zielerreichung steht, dass er das Ziel für sich annimmt. Nichts ist demotivierender, als wenn man Mitarbeitende immer wieder in Richtung ihrer Ziel »schieben« muss. Klar ist, dass die vereinbarten Ziele den persönlichen Wertvorstellungen des Mitarbeitenden nicht widersprechen dürfen, wenn er sich an sie binden soll. Hilfreich für die Akzeptanz ist auch, dass die Ziele positiv formuliert werden. Es sollte also nicht darum gehen, was nicht getan oder vermieden werden soll, sondern das Zielbild soll positiv beschrieben werden.
- R für realistisch bezieht sich darauf, dass es über das Ausmaß der Zielerreichung durchaus unterschiedliche Meinungen geben kann. 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 gehenlassen, das ist die eine Seite. Andererseits dürfen Ziele nicht unrealistisch sein, denn dann demotivieren sie uns und wir starten erst gar nicht durch. Ein Ziel ist nur dann realistisch, wenn wir es mit den verfügbaren Ressourcen erreichen können.
- T steht für terminiert. Ein Ziel zu terminieren heißt, das Ziel in einen Zeitbezug zu bringen und festzulegen, wann genau der Soll-Zustand erreicht sein soll. Hier unterscheidet man die taktische, operative und strategische Zielsetzung. »Taktisch« umfasst die Zeitspanne bis zu einem Jahr, der mittelfristige, »operative« Zeithorizont umfasst ein bis drei Jahre und der strategische Zeithorizont beginnt ab drei Jahren. Zur Vervollkommenung eines Ziels gehören klare Zeitangaben hinsichtlich der Dauer

und der Terminierung von Zwischenterminen und 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 Mitarbeitende sich noch auf dem Weg zum Gipfel befinden oder ob sie einen Seitenpfad auf dem Erfolgsweg eingeschlagen haben. ■



## Literatur

**Matthias K. Hettl:** Richtig führen ist einfach. Der Führungskompass zur wirksamen Mitarbeiterführung. 3. Auflage. BusinessVillage 2012. 120 Seiten. 21,80 Euro. ISBN 978-3-934424-96-8.

## »Standardwerk«

Roland Wolf, SAE 1/05, zur Vorauflage



## Sozialrechtshandbuch (SRH)

Herausgegeben von Bernd Baron von Maydell, Franz Ruland und Ulrich Becker  
5. Auflage 2012, 1.625 S., geb., 158,- €  
ISBN 978-3-8329-6462-7  
[www.nomos-shop.de/13448](http://www.nomos-shop.de/13448)

Die Neuauflage des zum Markenzeichen gewordenen SRH bringt Sie auf den aktuellen Stand der Gesetzgebung und Rechtsprechung in allen wichtigen Sozialrechtsgebieten.

### Berücksichtigt werden u.a.:

- die Gesetzesänderungen durch die jüngsten Gesundheitsreformen,
- die neuesten gesetzlichen Entwicklungen in der Rentenversicherung,
- die aktuellen Entscheidungen des Bundessozialgerichts, der Instanzgerichte und des Europäischen Gerichtshofs.



**Nomos**