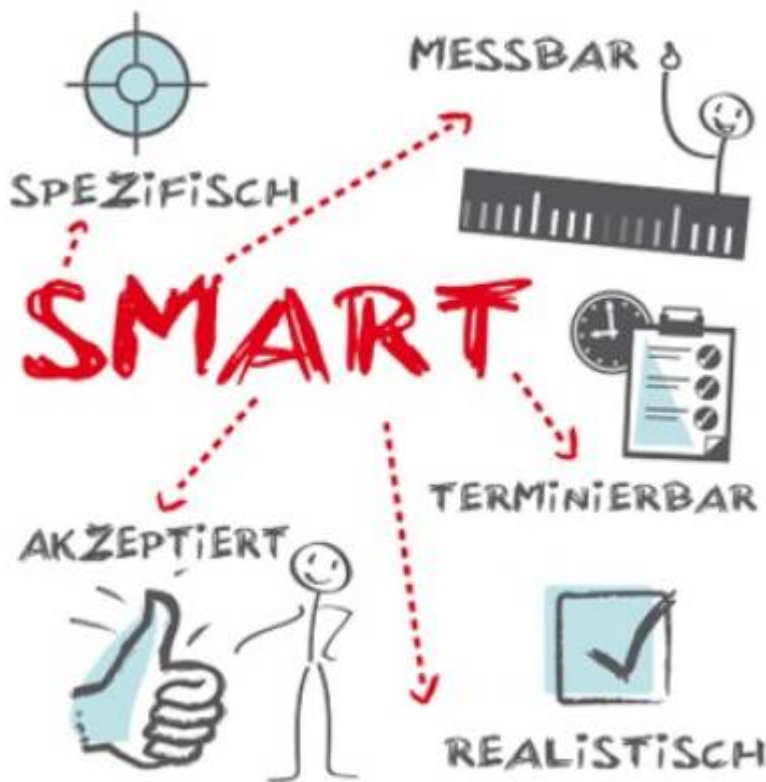


LU05c - Ziele



Einleitung

Über den Sinn von Zielen sagte der chinesische Philosoph Konfuzius:

Wer das Ziel kennt, kann entscheiden, wer entscheidet, findet Ruhe, wer Ruhe findet, ist sicher, wer sicher ist, kann überlegen, wer überlegt, kann verbessern.

Was Konfuzius von rund 2'500 Jahren gesagt hat, hat heute immer noch Gültigkeit. Oder wie wollt Ihr entscheiden, ob Ihr angekommen seid, wenn Ihr nicht wisst, wo ihr hinwolltet?

Zielformulierung nach SMART

Ziele sind Zukunftsvorstellungen, zu deren Realisierung ich etwas tun will. Sonst bleibt es nur bei unverbindlichen Wünschen und Vorsätzen.

Aus unseren langfristigen Wünschen, Visionen und strategischen Aufgaben werden konkrete Ziele formuliert. Eine zentrale Funktion nimmt dabei der Jahresplan ein. Er verbindet das langfristige Leitbild und die Rollendefinitionen einerseits mit kurzfristigen Wochen- und Tagesprioritäten andererseits. Wer bewusst Ziele hat und verfolgt, richtet auch seine unbewussten Kräfte auf das Tun aus und verstärkt die persönliche Motivation und Selbstdisziplin.

S	Spezifisch	Ein Ziel soll konkret, eindeutig und präzise formuliert sein.
M	Messbar	Ein Ziel und sein Erreichungsgrad müssen überprüft werden können.
A	Akzeptiert	Die sollten von der Gegenseite (Auftraggeber, Partner) akzeptiert sein.
R	Realistisch/Relevant	Ein Ziel soll zwar hochgesteckt, aber immer noch erreichbar sein. Das Ziel soll auch eine Wichtigkeit haben.
T	Terminierbar	Ein Ziel soll einen ausreichenden zeitlichen Bezug mit einem festen Endzeitpunkt haben.

Merke: SMART = Spezifisch Messbar Akzeptiert Realistisch und Terminiert.

Erfüllungsgrad der SMART-Kriterien

In der Realität wird es selten gelingen bei der Zielformulierung alle SMART-Kriterien zu berücksichtigen. Nicht jedes Ziel muss wirklich jedes dieser Kriterien vollständig erfüllen.

Akzeptierte und realistische Ziele ergeben sich häufig wie von allein. Wer wählt schon Ziele aus, die ohnehin niemand erreichen kann? Der Knackpunkt ist immer wieder die Messbarkeit: Woran kann ich messen bzw. prüfen, dass das Ziel tatsächlich erreicht wurde? Welche konkreten Zahlenwerte, Termine, Vergleichswerte kann ich nutzen? Und wie formulieren wir Ziele, dass Sie auch eine Güte-Qualität aufweisen.

Wenn wir 80-90% SMART-Ziele formulieren, sind in der Regel die Ziele „recht“ spezifisch. Der Rest ergibt sich oft aus dem Vorgaben oder Rahmenbedingungen.

Tipps zur Zielformulierung

Einen Zustand beschreiben

Häufig ist es hilfreich, **keine Aktivitäten** zu beschreiben, sondern den **Zielzustand** bzw. die **erarbeiteten Ergebnisse**: „Eine Internet-Recherche wurde durchgeführt.“ oder „Die Ergebnisse einer Internet-Recherche wurden in einem Dokument zusammengefasst.“

In die Zukunft versetzen

Wenn ich einen Zustand beschreiben möchte, funktioniert das häufig sehr gut, wenn ich mich **in die Zukunft versetze**. Am Ende des Projektes: Was möchte ich erreicht haben? Ein Hineinversetzen in die Zukunft hilft dabei, sich von Aktivitäten zu lösen, und sich **auf den Zielzustand zu konzentrieren**.

In der Gegenwartsform beschreiben

Sobald ich mich einmal in die Zukunft versetzt habe, kann ich viel besser **in der Gegenwartsform den Zustand beschreiben**. So kommt man weg von „Es soll xyz erreicht werden.“ sondern „xyz

liegt vor“.

Positiv formulieren

Es hat schon allein einen **psychologischen Effekt**: Ziele, die eine **positive Aussage** beinhalten, fühlen sich ganz einfach wesentlich besser an. Also einfach solche Floskeln wie „... soll nicht mehr ...“ vermeiden. Eine hilfreiche Fragestellung kann sein: Was ist der positive Endzustand, den ich erreichen möchte?

Vergleiche vermeiden

Wenn ein Ziel eine „**höhere Kundenzufriedenheit**“ oder eine „**niedrigere Ausschussquote**“ oder ähnliche Kriterien vorsieht, stellt sich immer sofort die Frage: Höher als was? Niedriger im Vergleich womit? Solche Vergleichsformulierungen sollten sofort hellhörig werden lassen. Lösung: Ganz einfach **konkreter werden**.

Hilfreiche Fragen stellen

Wenn wir davon ausgehen, dass ein Ziel einen Zustand beschreibt, liegt der Fokus häufig nicht auf Aktivitäten. Um das formulierte Ziel noch einmal zu überprüfen, bieten sich folgende Fragen an: „**Was wurde erreicht?**“ oder „**Was ist mein Ergebnis?**“ statt Fragen wie „Was wurde getan?“

Beispiele

Nachfolgend einige Ziele, die nicht SMART formuliert wurden.

Beispiel

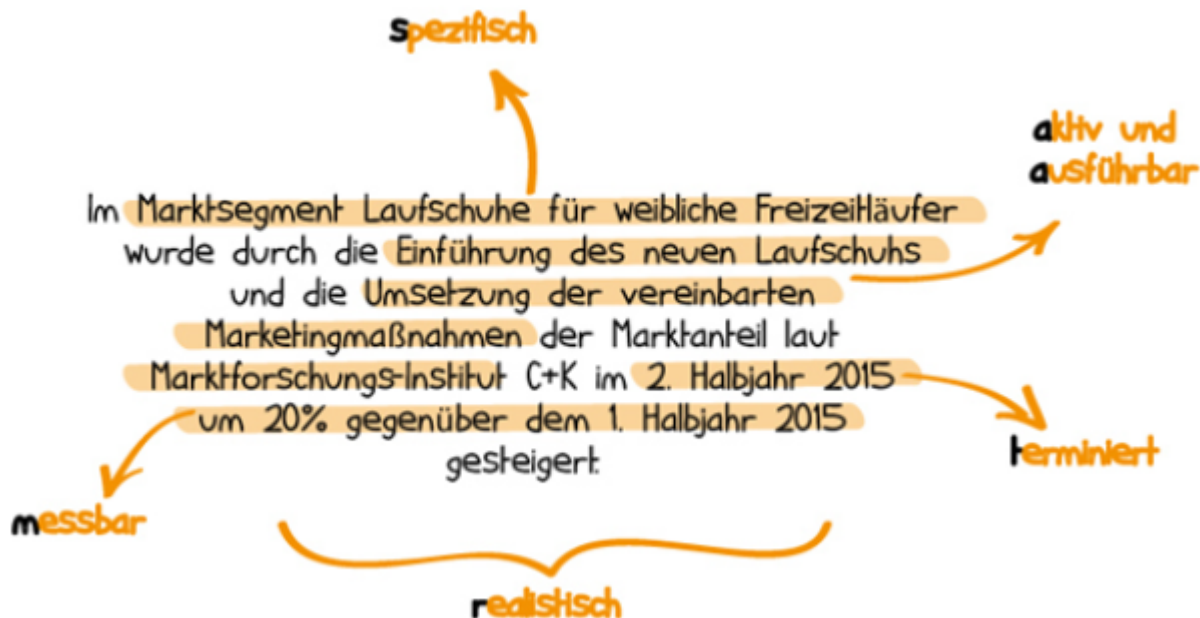
Ziel: Steigerung des Marktanteils.

Ist das ein Ziel? Vielleicht. Gut formuliert ist es jedenfalls nicht. **Smarte Ziele klingen anders!**

- Um welchen Marktanteil geht es denn?
- Für welche Produkte?
- In welchem Marktsegment?
- Wie stark genau soll der Marktanteil denn steigen?
- Im Vergleich wozu?
- Und in welchem Zeitraum?
- Bis wann?
- Und wer misst ihn?
- Und überhaupt?

Wenn dieses Ziel im Projekt definiert wird, braucht sich niemand wundern, wenn der Marktanteil um 0,0001% steigt und diese Steigerung als Erfolg angesehen wird, das falsche Marktsegment betrachtet wird der Marktanteil für einen nicht relevanten Zeitraum gemessen wird (z.B. nur für einen Tag).

Unschärf formulierte Ziele sind wirklich eine Quelle für Frustrationen. Besonders am Abschluss eines Projektes. Da kann es schnell zu Streitereien kommen, weil der Auftraggeber mit dem Ergebnis nicht zufrieden ist. Als Projektleiter wollen Sie Ihren 0,0001% aber als Erfolg verkaufen. Dann machen wir es doch **lieber gleich richtig!** Schau mal, was man aus dem obigen „Ziel“ so alles machen kann:



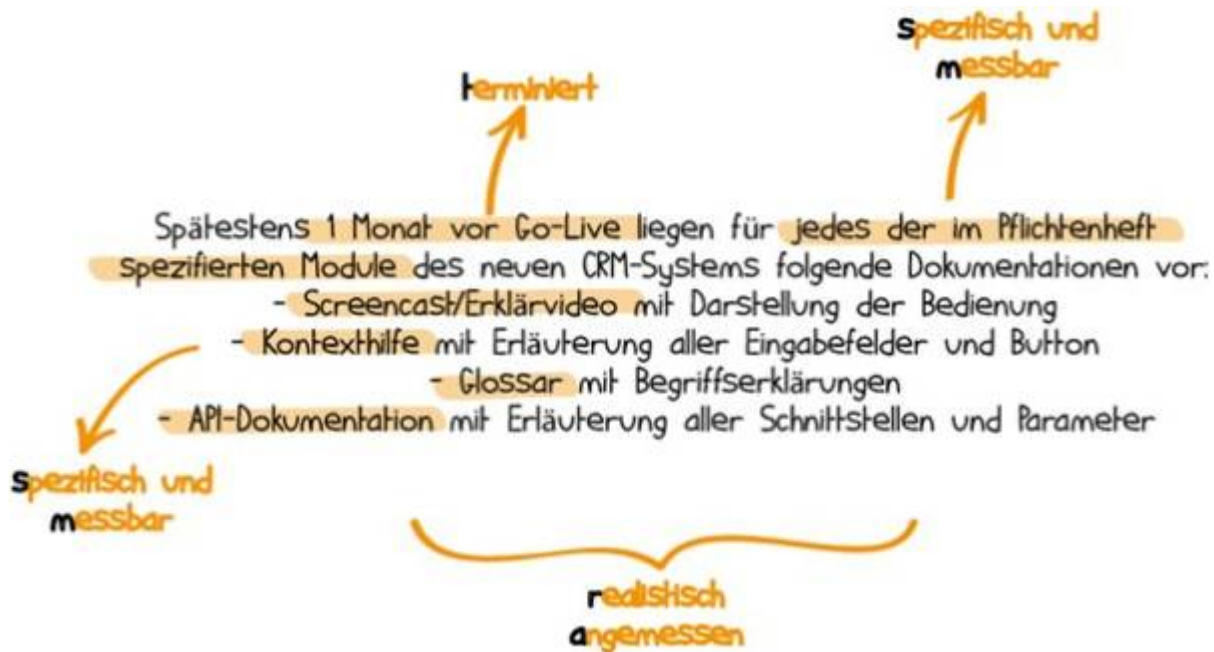
Beispiel

Ziel: «Das System soll dokumentiert werden»

Mal ganz davon abgesehen, dass dieses Ziel nicht einmal annähernd SMART ist, wurden hier auch die Tipps zur Zielformulierung nicht beherzigt. Es wird **kein Zustand** nach Abschluss des Projektes beschrieben, sondern eher ein grobes Vorhaben. In keiner Weise ist bei Projektabschluss **messbar, ob das Ziel erreicht wurde:**

Welches System soll denn dokumentiert werden? Das ganze – oder nur Teilbereiche? In welcher Form? Wie umfangreich soll die Dokumentation denn sein? Und bis wann soll die Dokumentation denn vorliegen? Reicht es auch noch in 5 Jahren?

Das muss besser gehen! Zum Beispiel so:



6 Kontrollfragen zu SMART-Zielen

KRITERIUM		KONTROLLFRAGEN
S	Spezifisch	<ul style="list-style-type: none"> * Was genau soll erreicht werden? * Welche Eigenschaften werden angestrebt? * Wo soll das Ziel erreicht werden? * Wer ist beteiligt?
M	Messbar	<ul style="list-style-type: none"> * Was genau soll erreicht werden? * Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? * Wie viel genau? * Wann weiß ich, dass ich das Ziel erreicht habe? * Kann ich die Güte der Zielerreichung bewerten?
A	Akzeptiert	<ul style="list-style-type: none"> * Wirkt das Ziel motivierend? * Wird es von den Beteiligten akzeptiert? * Ist es aktiv durch das Projekt erreichbar?
R	Realistisch	<ul style="list-style-type: none"> * Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projektes erreichbar? * Ist es machbar?
T	Terminiert	<ul style="list-style-type: none"> * Bis wann soll das Ziel erreicht werden? * In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden? * Ist das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar?

7 Quellennachweis

- <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/smart-ziele-formulieren/>
- <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/6-tipps-zur-zielformulierung-im-projekt-management/>

8 Zusatzinformationen

- Deutsches Youtube-Tutorial. 3:21 Minuten
- https://www.youtube.com/watch?v=yYFWPa_b460
- Deutsches Youtube-Tutorial, 06:11 Minuten
- <https://www.youtube.com/watch?v=a3hcouycatE>

[M431-LU05](#), [M431-A1G](#), [M431-A1F](#)



Volkan Demir, Kevin Maurizi, Marcel Suter

From:

<https://wiki.bzz.ch/> - **BZZ - Modulwiki**

Permanent link:

<https://wiki.bzz.ch/de/modul/m431/learningunits/lu05/ziele>

Last update: **2025/06/23 17:12**

