

SMARTe-Ziele

George T. Doran (1981)

Ziel

Die TeilnehmerInnen erkennen, dass es sich auszahlt Ziele SMART zu formulieren und sind auch in der Lage dies zu tun.

Kontext

- Zeitmanagement
- Selbstmanagement
- Projektmanagement

Theorie

Das Akronym SMART wurde das erste Mal von George T. Doran 1981 eingeführt. Sowohl im Englischen als auch im Deutschen haben zahlreiche AutorInnen das Akronym auf unterschiedlichste Art und Weise genutzt.

Allen Varianten gemeinsam ist die Idee, Ziele nach einem einfachen Muster so zu formulieren, dass sie für jeden nachvollziehbar auf ihre Tauglichkeit hin untersucht werden können.

Theorie nach Doran

Specific (spezifisch) – Das Ziel bezieht sich auf einen ganz konkreten Bereich.

(„target a specific area for improvement“ [Doran 1981])

Measurable (messbar) – Das Ziel ist messbar oder es gibt zumindest einen Indikator für eine Verbesserung. („quantify or at least suggest an indicator of progress“ [Doran 1981])

Assignable (zuordenbar) – Das Ziel ist klar einer Person / Organisationseinheit zugeordnet. („specify who will do it“ [Doran 1981])

Realistic (realistisch) – Es ist klar festgehalten, welche Ergebnisse unter den gegebenen Rahmenbedingungen realistischer Weise zu erwarten sind. („state what results can realistically be achieved, given available resources“ [Doran 1981])

Time-related (terminiert) – Es gibt einen klaren Zeitpunkt, bis wann das Ziel erreicht werden soll. („specify when the result(s) can be achieved“ [Doran 1981])

Deutsche Übersetzungen

Es gibt bereits im englischen zahlreiche Variationen des Akronyms. Die deutsche Literatur steht dem um nichts nach. Vor allem der Buchstabe „A“ wurde sehr gerne auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten. Im Folgenden eine kurze exemplarische Auswahl:

Spezifisch [1][2][3][4][5][6][7][8][9][11][12][13], Schriftlich [10]

Messbar [1][2][3][4][5][6][7][8][9][10][11][12][13]

Akzeptiert [1][9], **Angemessen** [2], **Aktionsorientiert** [3], **Anspruchsvoll** [4], **Erreichbar (achievable)** [5][12] **Attraktiv und Aktionsorientiert** [6], **Attraktiv** [7], **Aggressiv** [8], **Aufgaben** [10], **Angepasst** [11], **Aktiv** [13]

Realistisch [1][3][4][5][6][7][8][11][13], **Realisierbar** [2], **Relevant** [9][12], **Realisierbarkeit** [10]

Terminiert [2][3][4][5][6][7][8][9][13], **Terminierbar** [1], **Termin festlegen** [10], **Time-bound / zeitgebunden** [11], **zeitlich festgelegt**[12]

[1] [https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_\(Projektmanagement\)](https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_(Projektmanagement))

[2] Proske H., Reiff 2.: Zielvereinbarungen und Jahresgespräche. Haufe-Lexware, 2. Auflage 2012 - <http://www.amazon.de/dp/3648035061/>

[3] Martens-Scholz H.: Smart Success: Mit Hi-Tec-Motivation zu mehr Erfolg und Lebensqualität. Gabler Verlag. Auflage 2008. - <http://www.amazon.de/dp/B004WBA5NA>

[4] Groth A.: Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management. Campus Verlag. 2. Auflage - <http://www.amazon.de/dp/3593392178/>

[5] Burn G., Paal D.: Motivation für Dummies: So behalten Sie Ihr Ziel immer vor Augen. Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. 1. Auflage - <http://www.amazon.de/dp/3527705651>

[6] Maehrlein K.: Die Bambusstrategie: Den täglichen Druck mit Resilienz meistern. Gabal Verlag. 3. Auflage. <http://www.amazon.de/dp/3869364416>

[7] Jakoby W.: Projektmanagement für Ingenieure: Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg. Springer Vieweg. 2. Auflage. <http://www.amazon.de/dp/3834818623>

[8] Portny E.: Projektmanagement für Dummies. Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. 3. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3527707360>

[9] Röpstorff S., Wiechmann R.: Scrum in der Praxis: Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren. dpunkt.verlag. 1. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3898647927/>

[10] Dürschmidt P. et al.: „Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer“ managerSeminare Verlag. 7. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3936075298>

[11] Berndt J. C.: Die stärkste Marke sind Sie selbst!: Schärfen Sie Ihr Profil mit Human Branding. Kösel-Verlag 4. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3466308275>

[12] Andler N.: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. Publicis Publishing 5. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3895784303>

[13] Bischof K. et al.: Selbstmanagement. Haufe-Lexware. 2. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3648027212/>

Praktische Einführung

Um eine Aufgabe zu erledigen oder ein Ziel zu erreichen, ist es sinnvoll, wenn man die Aufgabe/das Ziel genau unter die Lupe nimmt, bevor man losprescht. Dann nur so kann man gewährleisten, dass man an etwas arbeitet, das auch erreichbar und sinnvoll ist. Darüber

haben sich schon viele Menschen Gedanken gemacht. Einer davon ist George Doran, der sich überlegt hat, dass Ziele SMART sein sollten. SMART ist dabei ein Akronym, welches dabei unterstützt, Eine Aufgabe oder ein Ziel auf ihre/seine Tauglichkeit und Sinnhaftigkeit hin zu überprüfen.

(Je nach Zielgruppe, kann eines der oben vorgestellten Modelle ausgewählt werden. Wir erläutern im Folgenden eine Auswahl der oben genannten Begriffe.)

Spezifisch / specific

Doran: Ein Ziel soll so beschaffen sein, dass man damit einen spezifischen, klar definierten, Bereich des Lebens / des Unternehmens verbessern kann.

Variante in vielen deutschen Büchern: Ein Ziel soll möglichst genau, konkret, klar, eindeutig formuliert werden.

Messbar / measurable

Um zu wissen ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht braucht es klar definierte, messbare, Werte.

Zuordenbar / Assignable

Doran, damals Chef eines Beratungsunternehmens, sah wohl die Gefahr, dass Unternehmensziele nicht erreicht werden, da sich niemand für deren Umsetzung zuständig fühlt. Dieser realen Gefahr wollte er mit „assignable“ gegensteuern.

Während sich dies sehr gut für Unternehmensziele eignet, oft auch für das Projektmanagement, ist es im Bereich des Zeit- und Selbstmanagements klar, wer für die Umsetzung zuständig ist. Hier lohnt es sich z.B. attraktiv zu verwenden.

Attraktiv

Eine attraktive Zielformulieren soll dazu dienen, zur Handlung anzuspornen und zu motivieren (aktionsorientiert).

Akzeptiert

Eine weitere, aus unserer Sicht interessante Alternative ist „akzeptiert“. Scheitern Ziele daran, dass die Betroffenen sich gegen sie wehren, sollte bei zukünftigen Zielformulierungen vermehrt darauf geachtet werden.

Realistisch / realistic

Doran: Doran strich hier den Aspekt hervor, dass die Rahmenbedingungen in die Zielformulierung einfließen sollten. Und dass die Ergebnisse unter diesem Gesichtspunkt realistisch einzuschätzen und festzuschreiben sind.

Variante in vielen deutschen Büchern: Die deutsche Literatur fügt dem Aspekt, dass Ziele realistisch sein sollten, gerne noch hinzu, dass sie auch durch einen selbst erreichbar sein sollten und möglichst wenig vom Verhalten Dritter abhängen.

Terminiert / time-related

Durch einen klar festgelegten Zeitpunkt wird sichergestellt, dass man weiß ob man ein Ziel erreicht hat oder nicht.

Kommentar

Bei der Zielformulierung können natürlich noch weitere Aspekte eingebaut werden. Beispielsweise eignet es sich, zu erwähnen, dass Ziele nicht negativ formuliert werden sollen. Dies liegt laut Vera F. Birkenbihl daran, dass sich unser Gehirn keine Verneinungen merken kann. Mehr dazu unter <http://blog.birkenbihl-sprachen.com/2013/03/bitte-nicht-lesen/>

Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Diese Methode kann jederzeit im Seminar vorgestellt werden.

Weiterführende Literatur

Das Original

- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6043491> (Universitäts- / Institutionszugang erforderlich)

TrainerInnenliteratur

- Dürschmidt P. et al.: „Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer“ managerSeminare Verlag. 7. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3936075298>

Im Kontext von Zeit- und Selbstmanagement

- Bischof K. et al.: Selbstmanagement. Haufe-Lexware. 2. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3648027212/>
- Martens-Scholz H.: Smart Success: Mit Hi-Tec-Motivation zu mehr Erfolg und Lebensqualität. Gabler Verlag. Auflage 2008. - <http://www.amazon.de/dp/B004WBA5NA>
- Maehrlein K.: Die Bambusstrategie: Den täglichen Druck mit Resilienz meistern. Gabal Verlag. 3. Auflage. <http://www.amazon.de/dp/3869364416>
- Berndt J. C.: Die stärkste Marke sind Sie selbst!: Schärfen Sie Ihr Profil mit Human Branding. Kösel-Verlag 4. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3466308275>
- Burn G., Paal D.: Motivation für Dummies: So behalten Sie Ihr Ziel immer vor Augen. Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. 1. Auflage - <http://www.amazon.de/dp/3527705651>

Im Kontext von Projektmanagement

- Jakoby W.: Projektmanagement für Ingenieure: Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg. Springer Vieweg. 2. Auflage.
<http://www.amazon.de/dp/3834818623>
- Andler N.: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. Publicis Publishing 5. Auflage. -
<http://www.amazon.de/dp/3895784303>
- Portny E.: Projektmanagement für Dummies. Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. 3. Auflage. - <http://www.amazon.de/dp/3527707360>
- Röpstorff S., Wiechmann R.: Scrum in der Praxis: Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren. dpunkt.verlag. 1. Auflage. -
<http://www.amazon.de/dp/3898647927/>

Im Kontext von Personalmanagement

- Prose H., Reiff 2.: Zielvereinbarungen und Jahresgespräche. Haufe-Lexware, 2. Auflage 2012 - <http://www.amazon.de/dp/3648035061/>

Im Kontext von Führung

- Groth A.: Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management. Campus Verlag. 2. Auflage - <http://www.amazon.de/dp/3593392178/>

Beispiel-Training (45 Minuten)

Zeit	Beschreibung	Material
15'	Gemeinsames Erarbeiten des Akronyms / Impulsvortrag	Flipchart
10'	Die TeilnehmerInnen erhalten die Aufgabe jeweils zwei beispielhafte SMARTe Ziele zu formulieren.	Zettel, Stifte
15'	Vorstellen der Beispielsätze (je nach Gruppengröße von allen TeilnehmerInnen oder nur ein paar). Gemeinsame Analyse ob sie SMART sind.	
10'	Reflexion – Wo lagen Schwierigkeiten?	