

S.m.a.r.t ans Ziel

Effektive Zielplanung als Erfolgsfaktor

Stellen Sie sich einmal ein Radrennen vor, nehmen wir beispielsweise 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)

Ob Sie Projekte und Maßnahmen (Projektmanagement), die Zusammenarbeit (Teammanagement) oder ganz einfach Ihr Leben planen (Selbstmanagement), Zielplanung ist der Kompass, der Sie zum Erfolg führt.

Seit den berühmten Erfolgsstudien, die Napoleon Hill zu Beginn des letzten Jahrhunderts auf Basis von Interviews mit den erfolgreichsten Menschen seiner Zeit erstellt hat, haben immer wieder neue Studien belegt, dass Menschen mit klaren Zielsetzungen erfolgreicher sind.

Ein Zufall? – Wohl eher nicht.

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

(Seneca)

Ein Ziel hilft 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).

Eine solche effektive Zielplanung verlangt aber mehr als gute Vorsätze, sie verlangt echte Ziele. *Gute Vorsätze sind wie Aale. Leicht zu fassen, aber schwer zu halten.*

„Ich versuche mit dem Rauchen aufzuhören“, ist ein typisches Beispiel für einen guten Vorsatz. Klingt gut, funktioniert aber wahrscheinlich nicht. „Ich habe mir bis zum 30.9.2001 das Rauchen abgewöhnt. Das bedeutet, dass ich keine einzige Zigarette mehr geraucht habe“, so könnte das Vorhaben als Ziel formuliert werden.

Definition von „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:

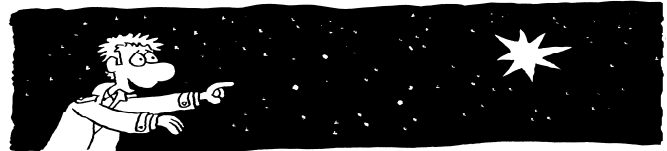
*Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten,
verdoppelten wir unsere Anstrengungen.*

(Mark Twain)

Ein gutes Ergebnis kann aber bei mangelhafter Zielplanung – 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. Mit Fleiß und Effizienz aber ohne klare Ziele kommen sie schlimmstenfalls noch schneller voran – in die falsche Richtung.

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



1. Zielfindung/Zielanalyse (Was will ich?)

Was sind meine Wunschziele? (Wenn die 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 –pezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert)

M –essbar (quantitativ oder qualitativ)

A –ttraktiv (positiv formuliert, motivierend)

R –ealistisch (das Ziel muss für mich erreichbar sein)

T –erminiert (bis wann...?)

¹ Zeichnungen in diesem Skript von Werner „Tiki“ Küstenmacher. Abdruck mit Genehmigung.

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 anderenfalls 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. Natürlich machen Sie sich durch die Formulierung von messbaren Zielen „angreifbar“, weil damit eben auch feststellbar wird, wann Sie nicht ganz den gewünschten Erfolg erreicht haben. Aber:

*Es ist nicht schlimm, ein Ziel nicht zu erreichen,
viel schlimmer ist es, kein Ziel zu haben.*

(Viktor Frankl)

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.

Bedenken Sie immer:

*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 31.12.2015 hat unser Verein der Krokodilfreunde Mainz e.V. 30 neue Mitglieder gewonnen, die ihren satzungsgemäßen Beitrag pünktlich bezahlen und an den Vereinssitzungen teilnehmen.“

Verhandlungsperformance Consulting

Büro Mainz

Andreas Winheller

Kaiserstrasse 35, 55116 Mainz

Telefon 0 61 31 / 27 56 844

E-Mail: a.winheller@verhandlungsperformance.de

www.verhandlungsperformance.de

