

SMART-Ziele - Wie Du Ziele smart und wirksam formulierst

Die SMART-Methode beschreibt fünf Kriterien für eine gute Zielformulierung. In diesem Beitrag zeige ich Dir was Ziele smart macht, wie Du mit SMART-Zielen arbeitest und warum die Formulierung guter Ziele gerade im Kontext der digitalen Transformation unerlässlich ist.

SMART-Ziele - Das Original

Why can't most managers write meaningful goals? - George T. Doran

Die SMART-Methode geht auf George T. Doran zurück, der in seinem 1981 erschienen Aufsatz "[There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives](#)" die folgenden Kriterien für eine gute Zielformulierung vorschlägt:

- **S**pecific – target a specific area for improvement.
- **M**easurable – quantify or at least suggest an indicator of progress.
- **A**ssignable – specify who will do it.
- **R**ealistic – state what results can realistically be achieved, given available resources.
- **T**ime-related – specify when the result(s) can be achieved.

Dabei plädiert George T. Doran dafür, dass Ziele weitgehend wertlos sind, wenn sie nicht im Einklang mit konkreten "action plans" stehen. Und statt einer dogmatischen Auslegung schlägt er vor, seine SMART-Formel als Orientierung zu sehen, die einer Organisation hilft eine höhere Exzellenz im Management zu erreichen.

SMART-Ziele in meinem Verständnis

Heute gibt es im Vergleich zur ursprünglichen SMART-Methode verschiedene Interpretationen. Das gilt vor allem für die beiden Kriterien A (Assignable) und R (Realistic). Deswegen erläutere ich Dir meine favorisierte Auslegung und skizziere dabei auch die gängigsten Alternativen.

- [S - Spezifisch und strategisch](#)
- [M - Messbar](#)
- [A - Akzeptiert](#)
- [R - Realistisch und "Resourced"](#)
- [T - Terminiert](#)

S - Spezifisch und strategisch

SMART-Ziele sind **spezifisch**. Das heißt, der Kontext und das gewünschte Outcome sind klar definiert. Dabei haben SMART-Ziele immer auch einen Bezug zum "großen Ganzen", dem Leitbild und der Strategie des Unternehmens, sie sind also "strategisch relevant". Dagegen ist in meinem von Autonomie und Selbstverpflichtung geprägten agilen Verständnis mit spezifisch nicht gemeint, dass der Weg, also das WIE Bestandteil des SMART-Ziels ist. Das heißt, während das Ziel spezifisch und strategisch relevant ist, ist der Weg dahin dem zuständigen Team überlassen bzw. Teil eines agilen Prozesses.

M - Messbar

Smarte Ziele sind **messbar** und beinhalten Metriken, auf deren Basis Du den Grad deiner Zielerreichung beurteilen kannst. Damit ist eine eindeutige Aussage möglich, ob ein SMART-Ziel erreicht ist bzw. wie nah Du dem Ziel gekommen bist. Denn ohne konkrete quantitative Messgröße obliegt eine abschließende Bewertung der Zielerreichung immer einer subjektiven Beurteilung. Und genau jene Unschärfe wird mit dem Anspruch, dass SMART-Ziele messbar sind, vermieden. Dabei sind diese Metriken im Idealfall "leading indicators", das heißt Kennzahlen, die Dir frühzeitig eine Rückmeldung über die Wirksamkeit deiner Maßnahmen versprechen. Damit kannst Du frühzeitig Abweichungen feststellen und Gegenmaßnahmen ergreifen, statt Ergebnisse mit "lagging indicators" erst am Ende oder gar nach Ablauf des Zeitraums zu messen. Das heißt, ein SMART-Ziel messbar zu gestalten, heißt nicht irgendwelche Metriken zu setzen. Sondern meint genau jene Kennzahlen, die Dir frühzeitig Feedback geben, ob Du auf einem guten Weg bist.

Weitere Auslegungen: Motivierend

Eine weitere gängige Auslegung für dieses Kriterium des SMART-Ziels ist "motivierend". Natürlich sollen und dürfen Ziele sinnhaft sein und auch eine positive Reaktion bei dem dafür zuständigen Team auslösen. Jedoch bin ich nicht überzeugt, dass immer jedes Ziel und jede Aufgabe eine motivierende Wirkung haben muss. Natürlich brauchen Unternehmen einen motivierenden Sinn und langfristige Ziele, nur muss deswegen nicht auch jedes Ziel immer eine motivierende Wirkung haben. Da halte ich eine Messbarkeit der Transparenz und Objektivität für deutlich wichtiger, deswegen orientiere ich mich an dieser Stelle am Original und votiere ganz klar für ein "messbar" statt "motivierend".

A - Akzeptiert

SMART-Ziele sind **akzeptiert**. Im Vergleich zum ursprünglichen Kriterium "assignable", bringst Du mit "akzeptiert" zum Ausdruck, dass verantwortliche Personen das Ziel auf freiwilliger Basis angenommen haben, statt zwangsbeglückt zu werden. Das heißt, Du hast wie auch im Original die Zuständigkeit geklärt und setzt zusätzlich auf das [Prinzip der Selbstverpflichtung](#). Damit hast Du das Original der SMART-Formel elegant verlängert.

Eine weitere Steigerung wäre, dass ein SMART-Ziel auch "attraktiv" ist. Ich bin da jedoch etwas pragmatischer und glaube nicht, dass "attraktiv" ein zwingender Indikator für ein SMART-Ziel ist. Natürlich darf und muss ein modernes Unternehmen attraktive Leitbilder, langfristige Ziele und einen starken "Purpose" haben. Aber deswegen muss nicht jedes einzelne Ziel attraktiv sein. Solange erkennbar ist, dass Ziele eine strategische Relevanz und damit der Einfluss auf das große Ganze klar sind, dürfen Zwischenschritte auch mal weniger attraktiv oder auch mal eine Kröte sein, die man im Hinblick auf das "große Ganze" gerne schluckt.

Weitere Auslegungen: Attainable, Achievable

Weitere gängige Auslegungen sind "attainable" bzw. "achievable". Je nach Auslegung dieser Begriffe wäre das ein Vorgriff auf den nächsten Teil der SMART-Formel ("realistisch") und damit redundant. Eine weitere Bedeutungsgebung für "achievable" wäre, dass Du damit ein Ambitionsdenken zum Ausdruck bringst. Das ist in meinem Verständnis jedoch primär eine Frage der jeweiligen Ziel- und Unternehmenskultur als ein zwingender Bestandteil der SMART-Formel. Denn in einer sehr ambitionierten Zielkultur wie z.B. bei Google, wirst Du mit erreichbaren Zielen keinen Blumentopf gewinnen. Bei Google dürfte das A also keinesfalls für "attainable" stehen. Bei einem mittelständischen Hersteller für Präzisionswerkzeuge vielleicht dagegen schon. Das heißt, bevor nicht klar ist, welches Ambitionsdenken deine Unternehmenskultur prägt oder gestalten soll, würde ich davon abraten ein Anspruchsdenken in SMART-Ziele zu verpacken. Wenn klar ist, dass dein Unternehmen sehr anspruchsvoll unterwegs ist, spricht nichts dagegen das "A" als Verlängerung zu einem akzeptiert auch mit "ambitioniert" oder sogar "anspruchsvoll" zu belegen.

R - Realistisch und "Resourced"

SMART-Ziele sind **realistisch** und "**resourced**". Das heißt, Du formulierst deine SMART-Ziele immer vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Kompetenzen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Wenn Du noch nie gejoggt bist, aber in den kommenden drei Monaten einen Marathon laufen willst, ist das möglicherweise ein sehr unrealistisches und kein SMART-Ziel. Das heißt, bei der Formulierung deines SMART-Ziels würdigst Du bereits die zur Verfügung stehenden Mittel, um unrealistische aber vor allem unreflektierte Zielsetzungen von vornherein zu vermeiden.

Business Alltag: Eigentlich realistisch aber doch nicht "resourced"

Ich bin immer wieder irritiert, in welchen operativen Wahnsinn sich Unternehmen stürzen. Mitarbeiter sind in einer Vielzahl von Projekten engagiert, allokiieren aber nicht mehr als ein paar Stunden pro Woche je Vorhaben. Zwar mögen die Ziele dieser Projektean realistisch sein. Wenn diese Ziele aber vor dem Hintergrund der allokierten Ressourcen gewürdigt werden, dann sind sie höchst unrealistisch. Da nutzt Dir auch die schönste SMART-Formel nichts. Es wird nie in meinem eckigen Kopf passen, wieso nicht einfach ein Vorhaben nach dem anderen mit jeweils einem guten SMART-Ziel erledigt wird. Ein solches Vorgehen wäre deutlich effektiver, würde zu weniger Frust

und besseren Ergebnissen führen. Das einzige was es braucht ist eine [klare Strategie und gute Priorisierung deines Portfolios](#). Mit der Formulierung eines SMART-Ziels trittst Du diesem Wahnsinn schon mal ein wenig entgegen und stellst sicher, dass die geplanten Ressourcen auch im Einklang mit dem Ziel stehen.

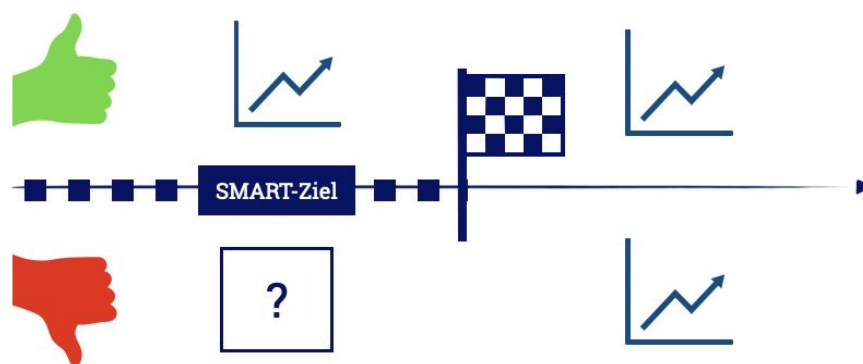
Weitere Auslegung: Relevant

Das R des SMART-Ziels wird oft auch mit "relevant" übersetzt. Auch wenn Relevanz ein sehr wichtiger Aspekt eines guten Ziels ist, sehe ich diese Forderung bereits durch das erste Kriterium der SMART-Formel "spezifisch und strategisch" als abgedeckt. Damit stellst Du sicher, dass dein Vorhaben auch einen Bezug zur geplanten Unternehmensentwicklung hat, dass es also relevant für das Unternehmen ist.

T - Terminiert

Schließlich sind SMART-Ziele **terminiert** und zeitlich gebunden. Das heißt, es gibt einen Stichtag bis wann Du das Ziel erreichen willst und zu dem es spätestens messbare Ergebnisse gibt. Dabei steht gerade die Terminierung in einem engem Wirkungsverhältnis zur Messbarkeit eines SMART-Ziels.

In meinem Verständnis liefert ein gutes SMART-Ziel auch bereits messbare Ergebnisse innerhalb des definierten Zeitrahmens und nicht erst im Anschluss an die Terminierung. Bei vielen Zielformulierungen erlebe ich die "Krücke", dass Ziele terminiert und auch messbar formuliert werden, die Messbarkeit allerdings außerhalb des Terminierung liegt. Das heißt, es werden Maßnahmen und gewünschte messbare Ergebnisse definiert, der Nachweis wird jedoch erst in einem Folge-Zeitraum erbracht. Das gilt es zu vermeiden. Stattdessen liefern SMART-Ziele bereits im Rahmen ihrer zeitlichen Terminierung messbare Ergebnisse.



Die Messbarkeit eines SMART-Ziele erfolgt innerhalb der zeitlichen Terminierung, nicht erst danach- Quelle: Andreas Diehl, eigene Darstellung

Mit SMART-Zielen arbeiten

Mit SMART-Zielen kannst Du sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene arbeiten. Dabei liegt der große Vorteil der SMART-Methode in einem strukturierten Format, wie genau Du in deinem Unternehmen über Ziele sprechen und mit Zielen arbeiten möchtest. Mit einem gemeinsamen Rahmen- und Regelwerk förderst Du die Transparenz und vor allem die konkrete Auseinandersetzung mit Zielen. Damit erreichst Du, wie George T. Doran es bereits vor 40 Jahren in Aussicht gestellt hat, eine höheren Exzellenz im Management.

Deine SMART-Formel entwickeln

Wie Du bereits in der Vorstellung der jeweiligen Kriterien gesehen hast, kannst Du die SMART-Formel jeweils anders interpretieren. Bevor Du SMART-Ziele also in dein Team oder Unternehmen bringst, würde ich in einem ersten Step eine SMART-Formel für deine Zwecke anpassen. Sonst definiert jeder seine eigene Version und die eigentlich gute Absicht ein einheitliches Vorgehensmodell für die Arbeit mit Zielen zu haben wird korrumpiert.

Die folgenden Tipps und Fragen helfen Dir deine eigene SMART Formel zu entwickeln:

- Wofür willst Du SMART-Ziele einsetzen? Welche Probleme willst Du lösen und was Du genau willst Du mit der Einführung von SMART-Zielen verbessern? Natürlich kannst Du auch bereits die Absicht SMART-Ziele einzuführen als smartes Ziel formulieren. Das wäre dann dein SMART-Ziel auf der Meta-Ebene.
- Fülle die Kriterien deiner SMART-Formel mit Leben. Das heißt, beschreibe was die jeweiligen Kriterien bedeuten. Worte haben Bedeutung und wie Du gesehen hast, können die gleichen Begriffe unterschiedlich ausgelegt werden. Wenn Du stark vom Original oder gängigen Quellen abweichst, begründe die Abweichung. Erkläre, warum die Interpretation passender für eure Ziele und warum sie für die Arbeit mit SMART-Zielen in deinem Unternehmen besser geeignet ist.
- Verwende in der Beschreibung der Zielkriterien die Sprache deines Unternehmens.
- Vermeide Redundanzen innerhalb der Kriterien.

Damit hast Du eine saubere Basis, um SMART-Ziele in deinem Team und deiner Organisation wirkungsvoll einzusetzen.

Warum SMART-Ziele gerade für die digitale Transformation wichtig sind

Die digitale Transformation stellt Wertschöpfungen und Geschäftsmodelle auf den Kopf. Und streng genommen kannst Du jeden Ablauf in deinem Unternehmen digital neu denken. Das erzeugt eine riesige Vielfalt an Themen, erfordert völlig neue Kompetenzen im Bereich Digital in Verbindung mit der strategischen Notwendigkeit auch über den Tellerrand des heutigen Geschäftsmodells zu schauen. All das erzeugt

eine ungeheure Komplexität und führt so manches Unternehmen an den Rand der Orientierungslosigkeit.

SMART-Ziele können Dir helfen eine erste Zielarchitektur für die digitale Entwicklung deines Unternehmens zu entwickeln. Dabei solltest Du dich zunächst nur mit strategischen Themen auf einer lang- bis mittelfristigen Ebene beschäftigen, bevor Du die SMART-Formel auch auf operative Themen anwendest. Mit einer klaren Ausrichtung und guten SMART-Zielen gibst Du deinem Unternehmen eine Richtung und kannst damit auch kommunizieren, was digitale Transformation für dein Unternehmen bedeutet.

SMART-Ziele und OKR

Oft werde ich gefragt, wie sich SMART-Ziele und die [OKR Methode](#) eigentlich vertragen. Meine kurze Antwort ist dann immer "sehr gut". Denn OKR erfüllen in meinem Verständnis per se die Kriterien der SMART-Ziele.

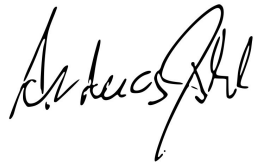
- **Spezifisch:** Durch eine Zielarchitektur sind OKR immer spezifisch und strategisch relevant.
- **Messbar:** Durch Key Results sind OKR immer auch messbar.
- **Akzeptiert:** Durch die Mischung aus top down Vorgaben und bottom up Zielformulierung sind OKR hochgradig akzeptiert.
- **Realistisch** bzw. Resourced: OKR sind immer auch realistisch in Bezug auf die vorhandenen Ressourcen. Je nach Zielkultur auch ambitioniert, aber sicher nie unrealistisch.
- **Terminiert:** OKR sind durch den damit verbundenen Prozess terminiert, über verschiedene Teams hinweg sogar synchronisiert

Darüber hinaus bringst Du durch die Arbeit mit dem OKR Framework SMART Ziele auch auf eine höhere Ebene und schaffst eine transparente Zielarchitektur in deinem Unternehmen. Zudem bietet Dir das OKR Framework auch einen operativen Prozess zum Management der SMART-Ziele auf allen Unternehmensebenen.

Fazit - SMART durch die digitale Transformation

Die SMART-Formel bietet Dir ein einfaches Regelwerk für die Arbeit mit Zielen. Mit einem solchen Vorgehensmodell beschreibst Du Ziele auf unterschiedlichen strategischen und operativen Ebenen in deiner Organisation. Für mich gehören SMART-Ziele neben OKR zu den wichtigsten Formaten und Vorgehensmodellen für die Arbeit mit Zielen im Unternehmen.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- [Kostenfreie E-Books und Arbeitsmaterialien](#)
- [eLearnings für deine digitale Transformation](#)
- [Dein kompletter OKR Guide](#)
- [Das OKR Framework im Überblick](#)
- [WSJF - Wie Du dein Portfolio priorisierst](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Smarte Ziele für deine digitale Transformation definieren](#)