

# Sieben Kriterien für eine gute Zielformulierung und wirksame Objectives

Ziele geben einem Team oder einer Organisation eine gemeinsame Ausrichtung. Dabei ist eine gute Zielformulierung die Basis für Klarheit und Engagement. Das gilt allgemein für die Arbeit mit Zielen und insbesondere für die Arbeit mit der OKR Methode.

In diesem Beitrag stelle ich Dir wichtige Kriterien für eine positive Zielformulierung vor. Denn die Erfüllung dieser Kriterien sind in meinem Verständnis die Voraussetzungen dafür, dass Menschen selbstbestimmt und gerne an der Erreichung dieser Ziele arbeiten. Und speziell im Rahmen der OKR Methode sind sie die Prüfung dafür, dass Du ein ansprechendes Objective formuliert hast.

1. ["Weg von" vs "Hin zu" - Vermeidungs- und Annäherungsziele](#)
2. [Wohin genau? Entwicklung vs Status Quo](#)
3. [Gute Ziele sind Outcomes](#)
4. [Was hat es mit dem Kunden zu tun?](#)
5. [Vermeide Kampf und Verdrängung](#)
6. [Sprache: Fake it until you make it](#)
7. [Was sagen deine Kollegen und Mitarbeiter?](#)
8. [Bonus: Methoden für deine Zielformulierung](#)

## "Weg von" vs "Hin zu" - Vermeidungs- und Annäherungsziele

Das erste wichtige Kriterium ist eine Zielformulierung als positives Annäherungsziel. Das heißt, Du beschreibst einen Zustand den Du erreichen willst ("Hin zu"), statt einen Zustand vor dem Du wegläufst oder den Du vermeiden willst ("Weg von"). Dabei lässt sich jedes Vermeidungsziel mit der einfachen Frage "Was willst Du stattdessen?" mit ein wenig Arbeit in ein Annäherungsziel übersetzen.



So verwandelst Du ungewollte Vermeidungs- in ansprechende Annäherungsziele | Quelle: Andreas Diehl

<b>Vermeidungsziel</b>	<b>Annäherungsziel</b>
Weniger Defekte	Höhere Qualität
Weniger Kontrolle	Mehr Selbstbestimmung
Kostensenkung	Höhere Effizienz
Nicht rauchen	Gesünder leben

Manche Vermeidungsziele sind offensichtlich. Du erkennst sie z.B. an der Verwendung von Schlüsselwörtern wie reduzieren oder minimieren. Andere Vermeidungsziele verstecken sich jedoch (z.B. in Wörtern mit "un" wie "Unwohlsein") und es braucht ein wenig Übung, bis Du sie entdeckst.

An diesen Formulierungen und Schlüsselwörtern erkennst Du Vermeidungsziele. Überarbeite deine Zielformulierung mit der Frage "Was willst Du stattdessen?" zu einem Annäherungsziel.

- Verben wie z.B. reduzieren, minimieren, senken, vermeiden etc.
- Mengenangaben oder Negationen z.B. nicht, kein, weniger etc.
- Wörter mit "un" wie z.B. ungerecht, Unwohlsein, Unglück, ungünstig

## **Wohin genau? Entwicklung vs Status Quo**

Das zweite Kriterium für eine positive Zielformulierung ist das Aufzeigen einer Entwicklung. Denn Ziele beschreiben immer einen gewünschten Soll-Zustand in der Zukunft, der sich erkennbar vom Status Quo abhebt. Das heißt, dass Du eine Spannung zwischen dem IST und dem gewünschten SOLL aufzeigst. Damit ist die Erhaltung des Status Quo unzureichend für eine starke Zielformulierung. Denn auch wenn Stabilität sicher ein erstrebenswerter Zustand ist, kommt dabei keine "Spannung" auf.

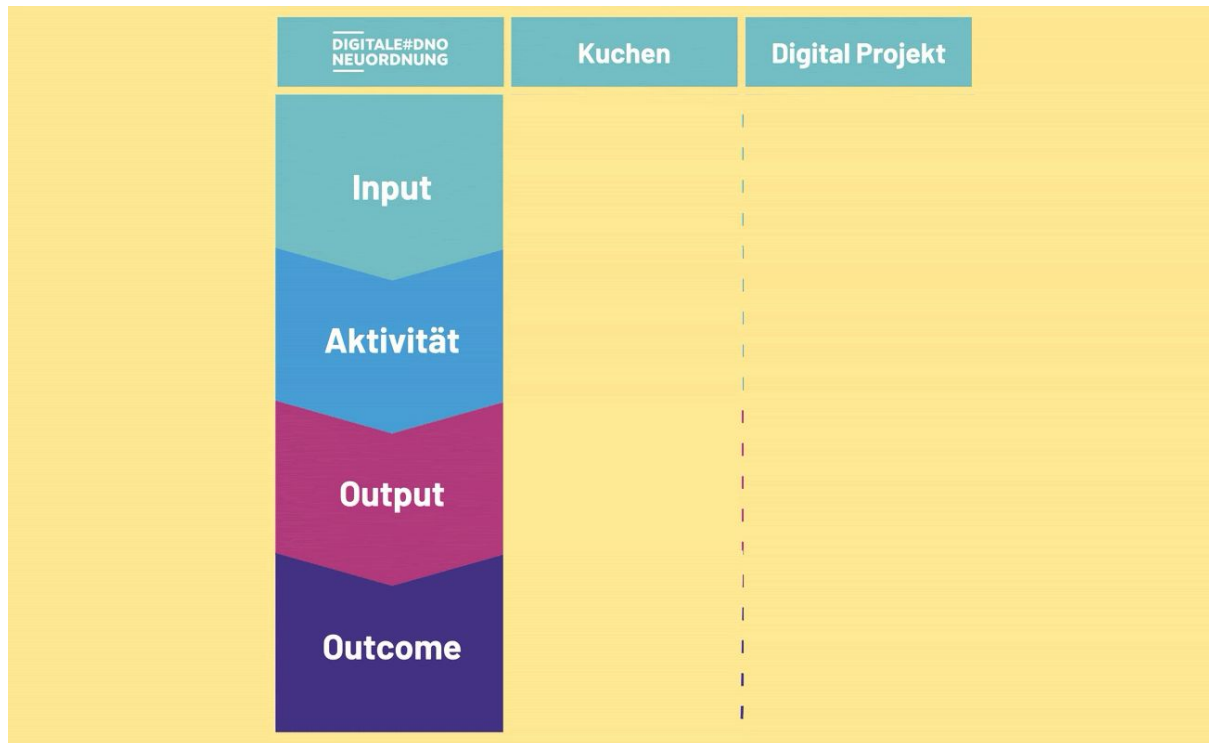
Die Verwendung der folgenden Schlüsselwörter deuten auf eine Erhaltung des Status Quo hin. Nimm eine Zielformulierung mit solchen Schlüsselwörtern zum Anlass zu hinterfragen, wie groß die Spannung zwischen dem IST und dem gewünschten SOLL ist. Die Fragen helfen Dir noch besser zu verstehen, welche Entwicklung Du nehmen willst.

- Schlüsselwörter: Sicherstellen, erhalten, stabilisieren
- Wie weicht das wünschenswerte SOLL vom IST ab?
- Was sind die Probleme im IST?

## **Gute Ziele sind Outcomes**

Wenn Du jemanden bittest ein Ziel zu formulieren, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass er Aktivitäten formuliert. Dabei sind Aktivitäten nur wichtige

Maßnahmen auf dem Weg zum Ziel, jedoch nicht das Ziel selbst. Auch auf der nächsthöheren Ebene findest Du nur Outputs, also z.B. fertige Arbeitsergebnisse. Dagegen findest Du Ziele und die Auswirkung oder den Impact erst auf einer Outcome Ebene. Und diese Outcome Ebene ist auch die richtige Ebene für deine Zielformulierung.



Aktivitäten vs Outcomes. Gute Zielformulierungen adressieren Outcomes - Quelle: [Outcomes vs Outputs](#)

Achte in deiner Zielformulierung auf die Beschreibung von Aktivitäten. Frag dich bei der Beschreibung einer Aktivität mindestens zweimal wofür diese Aktivitäten wichtig sind, um auf die Outcome Ebene zu gelangen.

- Aktivitäten werden durch Wörter wie machen, planen, konzipieren, entwickeln etc. beschrieben.
- Wofür sind diese Aktivitäten wichtig, was willst Du damit erreichen?

## Was hat es mit dem Kunden zu tun?

Das nächste wichtige Kriterium für eine positive Zielformulierung ist die Frage, was dein Ziel eigentlich mit dem Kunden zu tun hat. Dabei muss das Ziel nicht zwingend einen direkten Bezug zum Kunden haben. Aber zumindest solltest Du einen Zusammenhang herstellen können, wie dein Ziel deine Leistung für den Kunden oder zumindest die Customer Experience verbessert. Wenn Du auf diese Frage eine Antwort findest, dann hast Du ein starkes Ziel mit direktem Impact für den Kunden formuliert.

Prüfe deine Zielformulierung mit diesen einfachen Fragen in Bezug auf die Auswirkung deines Zieles auf den Kunden. Sofern Du darauf keine Antworten hast, würde ich empfehlen das Ziel noch weiter zu schärfen und die Auswirkung auf den Kunden besser herauszuarbeiten.

- So what ... was hat der Kunde davon?
- Verbessert sich der Preis des Kunden?
- Verändert sich die Leistung für den Kunden?
- Verbessert sich die Customer Experience?

## Vermeide Kampf und Verdrängung

In vielen Zielformulierungen findest Du Referenzierungen auf den Wettbewerber z.B. "wir wollen der führende xy werden". Mit dieser Defizithaltung sagst Du, dass Ressourcen begrenzt sind und nur Kampf und Verdrängung zum Ziel führen. Keine Inspiration oder [Innovation](#) wie Du Kunden künftig begeistern willst. Stattdessen machst Du dein Wohlergehen und deine Zielerreichung von anderen abhängig. Damit rückst Du außerdem ungewollt den Fokus der Aufmerksamkeit auf deine Marktbegleiter. Das heißt, die Aufmerksamkeit wandert weg vom Kunden hin zu "was machen die anderen". Wenn der ganze Markt mitsamt deinen Wettbewerbern dann den Bach runter geht, Du aber besser warst, hast Du dann etwa dein Ziel erreicht? Sieh deine Wettbewerber gerne als tägliche Erinnerung daran jeden Tag besser zu werden, aber streich sie aus deiner Zielformulierung.

Die Verwendung der folgenden Schlüsselwörter deutet auf Kampf, Verdrängung oder eine Defizithaltung hin, die ich ersatzlos aus jeder Zielformulierung streichen würde.

- Die einzigen
- Besser als ...
- Führender ...

## Sprache: Fake it until you make it

Kommen wir zum sechsten wichtigen Kriterium für deine Zielformulierung. Nämlich der Verwendung von aktivierender Sprache in der Gegenwart. Das heißt, versetze Dich einfach in den positiven gewollten SOLL-Zustand und formuliere das Ziel als sei es schon passiert. Damit machst Du die Zielformulierung im Hier und Heute schon "erlebbar". Denn ob Du willst oder nicht, [setzen positive Bilder auf unterbewusster Ebene positive Energien frei](#).

Prüfe deine Zielformulierung auf die Verwendung der folgenden Schlüsselwörter. Formuliere deine Ziele stattdessen mit aktivierender Sprache in der Gegenwart.

- Modalverben wie sollen, wollen, können etc.
- Passive Formulierung wie z.B "einen Beitrag leisten" oder "zur Verfügung stehen"
- Formulierung in der Zukunft statt in der Gegenwart, z.B. "werden" statt "sind"

- Verwendung von Passiv statt Aktiv

## Was sagen deine Kollegen und Mitarbeiter?

Das letzte wichtige Kriterium für eine positive Zielformulierung ist so einfach wie offensichtlich. Schließlich formulierst Du Ziele nicht, um sie Dir an die Wand zu hängen. Sondern deine Ziele geben einem Team und einer Organisation eine Orientierung. Entsprechend sollten Ziele für Klarheit sorgen und Menschen aktivieren. Damit ist die finale Prüfung deiner Zielformulierung so banal wie wirksam. Also fragst Du einfach deine Kollegen, Mitarbeiter und alle Beteiligten, wie gut eine Zielformulierung mit ihnen resoniert. Denn sie sind die Kunden deiner Zielformulierungen. Sofern die Ziele bei den Menschen, die dir bei der Erreichung der Ziele helfen sollen nichts auslöst, dann sind deine Ziele noch nicht griffig genug formuliert.

Lass deine Zielformulierung von deinen Kollegen und Mitarbeitern bewerten, denn sie sind die Kunden deiner Ziele. Dabei ist die positive Beantwortung der folgenden Fragen ein starker Indikator für eine starke Zielformulierung.

- Ist das Ziel richtungsweisend?
- Ist das Ziel klar und verständlich beschrieben?
- Fühlst Du dich inspiriert und aktiviert?



## Kapitel 4 Affektbilanzen - Die "Kraft" deiner OKR messen



<https://vimeo.com/512448664>

Affektbilanzen helfen Dir bei der Messung der "Zielstärke" - Auszug aus dem OKR Kurs in der #DNO Akademie

## Methoden für deine Zielformulierung

Über die bis hierhin vorgestellten qualitativen Kriterien für deine Zielformulierung gibt es verschiedene Methoden, um deiner Arbeit noch mehr Struktur zu geben.

### Ziele SMART formulieren

Die SMART Formel ist eine beliebte Struktur für deine Zielformulierung. Dabei steht das englische Akronym SMART für die folgenden fünf Kriterien.

- S - Spezifisch
- M - Messbar
- A - Akzeptiert
- R - Realistisch
- T - Terminiert

Sofern Du dir die Tipps und Prüfungen für deine Zielformulierung in diesem Artikel zu Herzen nimmst, bin ich sehr zuversichtlich, dass deine Ziele bereits spezifisch, akzeptiert und realistisch sind. Um deine Ziele vollumfänglich SMART zu formulieren, terminierst Du sie also und machst sie darüber hinaus noch messbar. Dann genügen sie bereits einer SMART Zielformulierung. Wie das gelingen kann und was das bedeutet, erfährst Du in diesem ausführlichen [Beitrag zur SMART Methode](#).

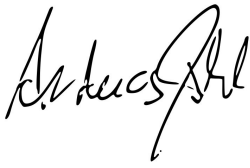
### Ziele mit OKR managen

Objectives and Key Results (OKR) sind ein Rahmenwerk in der Formulierung und im Management von Zielen. Im Kern beschreibt die OKR Methode eine Syntax, wie genau Ziele formuliert werden. Nämlich über ein Objective und dazugehörige Key Results. Während das Objective qualitativ ist, sind Key Results immer quantitativ. Mit den hier vorgestellten Tipps und Prüfungen für deine Zielformulierung hast Du bereits ein sehr gutes Objective formuliert. Das heißt, zusätzlich darfst Du nun noch Key Results definieren, wie genau Du deine Zielerreichung messen willst. Was gute Key Results auszeichnet und wie Du OKR als Managementsystem einsetzt, erfährst Du [in dieser ausführlichen OKR Einführung](#).

## Fazit - Welches Bild hast Du von deinem Ziel?

Ziele sind ein elementarer Bestandteil jedes Systems und eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Ausrichtung einer Organisation. Damit Menschen sich mit Lust, Inspiration und Engagement diesen gemeinsam Zielen anschließen, brauchst Du positive Bilder. Und diese Tipps für deine Zielformulierung helfen Dir Ziele in Bilder zu übersetzen. Wenn Du [der Arbeit mit Zielen dann noch einen strukturierten Rahmen gibst](#), dann steht einer positiven Unternehmensentwicklung kaum noch was im Weg.

Viel Erfolg dabei.



**Artikel zum Download:**

**Weiterführende Artikel:**

- [Kostenfreie E-Books und Arbeitsmaterialien](#)
- [eLearnings für deine digitale Transformation](#)
- ["Outputs are a piece of cake" und Outcomes sind ein toller Kindergeburtstag](#)
- [KPI vs OKR - Unterschiede und Zusammenspiel von KPIs und OKRs](#)
- [Digitalisierung als Wegbereiter deiner digitalen Transformation](#)
- [House of Change - Die vier Zimmer der Veränderung](#)
- [SMART-Ziele - Ziele smart und wirksam formulieren](#)

**Mit Andreas arbeiten:**

- [Workshops für deine Zielfindung](#)