



# Praxis-Tool

## smartE - Ziele

### **Beginnen wir mit smart.**

smart ... ist das nicht mittlerweile ein alter Hut? Kennt doch jeder! Wird in jedem Seminar und jeder Weiterbildung durchgekaut.

Komisch ist nur, dass trotzdem so viele Fehler bei der Formulierung von Zielen gemacht werden. Also ist es ja scheinbar doch nicht so einfach, oder?

Es kann nicht häufig genug betont werden, wie wichtig konkrete und messbar formulierte Ziele sind.

### **Warum ist die smart-Formel wichtig?**

Ganz einfach: Weil viele Ziele vorgegeben werden, die gar keine Ziele sind. Eher verkleidete Aktivitäten, die nur nach außen als Ziele dargestellt werden.

Beispiele gefällig?

- Verbesserte Nutzeroberfläche
- Geringere Herstellungskosten
- Umsetzung so schnell wie möglich
- Hohe Qualität
- Umzug in neues Bürogebäude

Was passiert mit solchen Zielen am Ende des Projektes? Der Projektleiter ist der Meinung, das Projekt wäre abgeschlossen – der Auftraggeber ist ganz anderer Meinung. Wäre es nicht auch Zufall, wenn bei solch vage formulierten Zielen beide das gleiche Bild im Kopf hätten?

Das muss besser gehen. Und dabei hilft die SMART-Formel!

### **Wie ist die SMART-Formel aufgebaut?**

Ganz einfach: Fünf Anfangsbuchstaben – fünf Kriterien, die ein gutes Ziel erfüllen sollte.

#### **s – spezifisch**

Ein Ziel sollte so genau und konkret wie möglich sein. Beispiel: "Bau eines Einfamilienhauses in Massivbauweise mit max. 125 qm Wohnfläche auf einem Grundstück in Hanglage mit Fertigstellung bis 30.11.2013." statt "Bau eines Einfamilienhauses".

#### **m – messbar**

Wichtig ist hier die Nennung eines Mengengerüsts, einer Zeitangabe oder eines sonstigen messbaren Kriteriums. Ungünstige Formulierungen sind beispielsweise "möglichst niedrige Kosten", "Erhöhung der Qualität", "Ausbau des Marktanteiles" usw. All diesen Formulierungen fehlt ein konkretes messbares Kriterium. Beispiel: "Einhaltung des Projektbudgets von 300.000 Euro." statt "Geringe Projektkosten".

#### **a – akzeptiert**

Ziele, die im Projektteam als unakzeptabel angesehen werden, haben wenig Aussicht auf Erfolg. Beispiel: "Verputzung des Einfamilienhauses mit rosafarbenem Putz und Anbringung eines Blümchenmusters." mag vom Bauamt nicht akzeptiert werden im Gegensatz zu "Verputzung des Hauses im gleichen Farbschema wie das der Nachbarschaft."

**r – realistisch**

Dieses Kriterium hängt eng mit dem vorigen Punkt zusammen: Realistische Ziele werden leichter akzeptiert und motivieren deutlich stärker, als solche, die bereits im Vorfeld als unrealistisch angesehen werden. Beispiel: "Fertigstellung des Hauses bis 30.11.2013" statt "Fertigstellung des Hauses bis Ende des kommenden Monats."

**t – terminierbar**

Ein einfaches Kriterium: Die Nennung einer Zeitangabe. Trifft nicht immer auf alle Ziele zu. Handelt es sich beispielsweise um ein rein finanzielles Ziel (z.B. Budget-Einhaltung) oder ein rein technisches ("dunkelrote Dachziegel"), spielt die Terminierbarkeit häufig keine Rolle. Terminziele werden häufig separat formuliert. Beispiel: "Einzugsfertiges Erdgeschoss bis 20.11.2013." statt "Erdgeschoss früh bezugsfertig."

**Müssen immer alle Kriterien der smart-Formel erfüllt sein?**

Wie so häufig gibt es nicht nur Schwarz und Weiß, sondern auch hier einen Graubereich: 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? (Ich sehe praktisch, wie du dein Gesicht verziehest, weil dein Chef sehr wohl der Meinung ist, unrealistische Ziele vorgehen zu müssen. Aber das ist ein anderes Thema.)

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?

**Beispiele für die smart-Formel**

**Schlecht:** Ich will weniger rauchen.

**Besser:** Ab dem 1.5. Rauche ich keine einzige Zigarette mehr – bis zum Rest meines Lebens.

**Schlecht:** Die Stakeholder sollen informiert werden.

**Besser:** Alle in der Stakeholder-Analyse mit Priorität A gekennzeichneten Stakeholder erhalten jeweils zum Monatsende einen 2-seitigen Statusbericht mit Angaben über Soll- und Ist-Stand des Projektes und aktuelle Aktivitäten per Mail zugesendet.

**Schlecht:** Bessere Nutzerfreundlichkeit.

**Besser:** Die Usability der Software wird von mindestens 90% der Teilnehmer eines Usability-Tests mit „Sehr gut“ bewertet.

**Schlecht:** Umsatzsteigerung

**Besser:** Die Bruttoumsätze in der Produktkategorie „Damenhüte“ steigen im 2. Quartal des Jahres um mindestens 15% im Vergleich zum Vorjahr.

**Schlecht:** Einhaltung des Kostenrahmens

**Besser:** Das Projektbudget i.H.v. 100.000 Euro wird nicht überschritten.



## smartE – Ziele – mit Emotion einfach zu mehr Leistung

Stellen Sie sich einmal vor, Sie sind Leistungssportler. Versetzen Sie sich in die Situation eines kurz bevorstehenden Wettkampfs. Zahlreiche Zuschauer sind gekommen und Sie wollen unbedingt zeigen, dass Sie die oder der Beste sind. Ihre Motivation, diese Leistung zu erbringen, ist kaum noch zu steigern.

Was für ein berauschendes Glücksgefühl wäre es doch, einmal im Mittelpunkt zu stehen und alle anderen zu überragen!

### Die Konkurrenz schläft nicht

Allerdings sind da noch die Konkurrenten: Mit Muskeln bepackt federn sie leichten Schrittes auf und ab, als wäre das Ganze eine Routineübung für sie. Nervös gleitet Ihr Blick von einem zum anderen und ein Gefühl des Unwohlseins und der Unsicherheit überkommt Sie. Wird es wieder nur der vorletzte Platz werden oder gelingt Ihnen endlich der Durchbruch? Motivation und Emotion sind nicht nur im Sport eng miteinander verwoben.

### Motivationspsychologie

Über die Bedeutung von Bedürfnissen, Motiven und Motivationen denken wir meist erst dann nach, wenn sie nicht erfüllt sind oder ein Verhalten vorliegt, dessen Ursachen wir uns nicht erklären können. Allgemein lässt sich jedoch sagen, dass alles, was wir tun, durch die Antriebskraft von Bedürfnissen geleitet wird.

Bedürfnisse kann man unterteilen in primär biologische Beweggründe, wie z.B. Hunger und Durst, und in primär psychologisch und sozial bedingte Motive, wie beispielsweise das Streben nach Erfolg. Das Zusammenspiel von Bedürfnissen und passenden Situationen führt schließlich zu der Ausbildung einer Motivation für ein bestimmtes Verhalten. Je ausgeprägter diese Motivation ist, desto stärker werden wir angetrieben, das entsprechende Verhalten zu zeigen

### Bedürfnishierarchie nach Maslow

Bedürfnishierarchie nach Maslow



Bereits 1943 entwickelte der Psychologe Abraham H. Maslow (1908 - 1970) das Modell einer hierarchischen Anordnung von Bedürfnisklassen. Seiner Überlegung nach muss zuerst die jeweils untere Ebene der Bedürfnishierarchie befriedigt sein, bevor wir uns anderen Bedürfnissen zuwenden können.

Maslows Modell ist sehr plausibel und erlangte wohl deshalb eine

hohe Popularität. Allerdings ist es bis heute nicht gelungen, die von ihm angenommenen Bedürfnisklassen in genau dieser Weise und Reihenfolge empirisch zu bestätigen. Generell muss in Frage gestellt werden, ob es tatsächlich eine hierarchische Bedürfnisstruktur gibt, die für alle Menschen gleich ist. Bislang konnte man lediglich für die beiden untersten Stufen Belege erbringen.



### **Warum wir etwas leisten wollen**

Heutzutage unterscheidet man in der Motivationspsychologie drei Motivklassen: das Anschlussmotiv (Affiliationsmotiv), das Machtmotiv und das Leistungsmotiv. Da wir alle den Leistungsansprüchen aus Schule, Beruf oder Familie unterliegen, soll an dieser Stellen noch kurz über das Leistungsmotiv gesprochen werden.

Das Bedürfnis, etwas zu leisten, ist von Mensch zu Mensch (interindividuell) und auch innerhalb eines Menschen (intraindividuell) unterschiedlich stark ausgeprägt. Eine spezifische Leistungsmotivation hängt von früheren Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen sowie von der Bedeutung ab, welche die Folgen unserer Anstrengung für uns haben.

Haben Sie z.B. früher die Erfahrung gemacht, dass Sie durch eine Lernleistung gute Schulnoten erzielen konnten, dann werden Sie höher leistungsmotiviert sein, als ein anderer Schüler, der unabhängig von seinen Anstrengungen eher schlechte Noten bekam. Hat darüber hinaus die Teilnahme am Telekolleg die für Sie bedeutsame Folge, dass Sie die Fachhochschulreife erwerben und damit studieren können, so wird Ihre Leistungsmotivation noch ein Stück stärker ausgeprägt sein. Diese Überlegung der Ermittlung einer Motivationsstärke anhand von Erwartungen und Werten bezeichnet man als "Erwartungs-Wert-Modell" der Motivation.

### **Mehr Leistung durch intrinsische Motivation**

Eine Leistungsbereitschaft kann dabei allein durch äußere Anreize mit individuell hohem Wert erzielt werden. Man spricht in diesem Fall von einer "extrinsischen" Motivation. Allerdings wird wohl kaum jemand für längere Zeit eine unangenehme Arbeit verrichten, nur weil er dafür bezahlt wird. Dauerhaft bessere Leistungen werden in der Regel durch die "intrinsische" Motivation erzielt. Hier kommt der Antrieb, Leistung zu erbringen, von innen heraus. Aus der Arbeitspsychologie weiß man, dass der Arbeitslohn kaum Einfluss auf die intrinsische Motivation der Arbeitnehmer hat. Diese lässt sich jedoch positiv durch Autonomie und Freiräume bei der Arbeitsausführung beeinflussen sowie durch eine größere Anforderungsvielfalt.

### **Fazit**

**Smart-Ziele sind das eine doch smartE-Ziele sind die Ziele für die Sie voller Inspiration und Tatendrang „früh aufstehen“, „sich voll reinhängen“ oder „die extra Meile“ gehen werden.**

**Fragen Sie sich also wie Sie Ihre Ziele mehr als smart machen können und gönnen Sie sich einen extra Schub durch das „E“ der Emotion.**