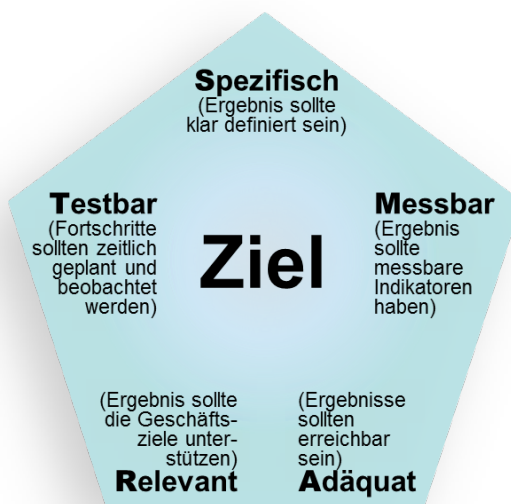


Smartifikation

Die Entwicklung von Zielen ist für jeden ein Kraftakt. Im Rahmen der Problem-/ Zielfindung wurde ein Vorgehen zur Zielfindung vorgestellt (August 2010). Dabei sollten nicht mehr als 5plusminus2 Ziele gleichzeitig bearbeitet werden. Je nach Zieldefinition bleibt mehr oder weniger Raum für Interpretation. Smartifikation bietet eine Struktur, die es ermöglicht die Konkretisierung von Zielen so zu gestalten, dass allen Beteiligten ein besseres gemeinsames Verständnis der Ziele möglich wird.

Smartifikation bietet für die vollständige Beschreibung von Zielen fünf Kriterien: Ziele sollten spezifisch, messbar, adäquat, relevant und testbar sein.



Ein Ziel ist ein Ort oder Zustand, der im Kurz- maximal Mittelfristzeitraum erreicht werden soll. Herausfordernde Ziele führen zu besseren Ergebnissen als durchschnittliche, leicht erreichbare Ziele. Die Ziele leiten sich von der Strategie ab, die die langfristige Richtung vorgibt. Dabei sollten Ziele miteinander harmonieren, um sich gegenseitig aufhebende Wirkungen zu vermeiden. Smartifikation schafft die Voraussetzung für ein effektives Zielmanagement durch die Ausformulierung der wesentlichen Kriterien. Im Folgenden sind die Kriterien kurz beschrieben:

- **Spezifisch**
Ein Ziel ist spezifisch beschrieben, wenn es leicht verständlich, frei von Zweideutigkeiten ist und das konkrete Ergebnis beschreibt. Ein Beispiel ist eine 10% Umsatzsteigerung bis zum 31.12. des laufenden Jahres.
- **Messbar**
Ein Ziel ist messbar, wenn der Zielzustand mit konkreten Kennzahlen einfach gemessen und eindeutig interpretiert werden kann. Diese Indikatoren können sein Mengen, Kosten, Zeiten, Qualitätskriterien aber auch Zufriedenheitsindices (z.B. von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten). Ein Beispiel ist die Anzahl an verkauften Produkten.
- **Adäquat**
Ein Ziel ist adäquat, wenn es nicht zu schwer oder zu einfach erreichbar ist. Zu hohe Anforderungen verschleißten die Verantwortlichen, demotivieren und führen meist nicht zu dem gewünschten Ergebnis. Zu geringe Anforderungen unterfordern die Verantwortlichen, führen zu Schlamperei und häufig nicht zu dem gewünschten Ergebnis. Ein Beispiel für ein adäquates Ziel ist die Festlegung der Reichweite – z.B. nur lokale Bereiche untersuchen.
- **Relevant**
Ein Ziel ist relevant, wenn es zur Strategie passt, d.h. die Vision fördert, zur Mission passt und einem strategischen Ziel zugeordnet werden kann. Zusätzlich sollte der Unterschied klar



Geführt ist nicht erkannt; erkannt ist nicht thematisiert; thematisiert ist nicht konzipiert; konzipiert ist nicht formuliert; formuliert ist nicht wahrgenommen; wahrgenommen ist nicht verstanden; verstanden ist nicht einverstanden; einverstanden ist nicht getan; getan ist nicht gekonnt.

gemacht werden, der den Unterschied macht. Ein Beispiel sind konkrete Wachstumsziele wie z.B. 10% mehr Direktkunden.

- **T estbar**

Ein Ziel ist testbar, wenn es über einen Zeitplan mit Meilensteinen verfügt. Dabei sind die Meilensteine Zwischenziele auf dem Weg zum eigentlichen Ziel. Sie dienen als Frühindikatoren für Abweichungen. Ein Beispiel ist die regelmäßige Berichterstattung der Stückzahlen im Monatsbericht.